

**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: **«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС УКРАЇНА»»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Миськів Поліна Сергіївна

Керівник Моголова М. М.  
доктор економічних наук, професор

Рецензент \_\_\_\_\_  
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 .

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Миськів Поліни Сергіївни

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема роботи: **«Управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС УКРАЇНА»»**

та керівник роботи: Моголова М. М., доктор економічних наук, доцент  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом НаУКМА від «\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

2. Строк подання студентом роботи «10» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-правові та законодавчі акти з регулювання підприємницької діяльності; наукові джерела інформації (монографії, статті тощо; статистичні збірники щодо макроекономічних та галузевих показників; установчі документи, фінансова і нефінансова звітність та інша інформація компанії; ринкова інформація.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

- розкрити теоретичні основи управління збутовою діяльністю: сутність управління збутовою діяльністю; форми і підходи до організації збуту; методичні підходи оцінювання ефективності збутової діяльності;

- провести діагностику управління збутовою діяльністю ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС УКРАЇНА»»: дати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваної компанії; проаналізувати систему збуту та управління збутом на підприємстві; здійснити оцінку ефективності збутової діяльності;


- обґрунтувати пропозиції з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства: розробити організаційні та економічні заходи для удосконалення управління збутом; визначити перспективи підвищення ефективності збутової діяльності внаслідок реалізації запропонованих заходів.

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/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	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11.2024р.		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	23.11.2024р.		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	14.03.2025р.		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	14.03.2025р.		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень лютий	15.01.2025р.		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)	лютий березень	24.02.2025р.		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)	березень квітень	30.04.2025р.		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2025р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 11 травня	11.05.2025р.		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 27 травня	24.05.2025р.		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 27 травня	26.05.2025р.		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10» листопада 2024 р.

Науковий керівник

  
(підпис)

Могилова М. М.  
(прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи

  
(підпис)

Миськів П. С.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Теоретичні основи і сутність поняття управління збутовою діяльністю	8
1.2. Форми, фактори та підходи в організації збуту продукції.....	21
1.3. Методичні аспекти оцінювання збутової діяльності підприємства .....	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС».....	44
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА».....	44
2.2. Організація збутової діяльності та система управління збутом на підприємстві.....	68
2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства.....	73
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС» .....	87
3.1. Обґрунтування доцільності створення маркетингово-збутового відділу на підприємстві ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС».....	87
3.2. Вдосконалення механізму формування ціни реалізації продукції .....	94
3.3. Перспективні форми інтеграції в удосконаленні збутової діяльності	103
ВИСНОВКИ .....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ .....	120

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Управління збутовою продукцією на підприємстві є важливим етапом, який вимагає уважного планування та стратегічного підходу. Перед початком роботи у цій області важливо провести аналіз ринку, ідентифікувати цільову аудиторію та її потреби, а також визначити конкурентні переваги власної продукції. На основі цих даних можна розробити ефективний план дій з метою максимізації обсягів продажів та збільшення прибутковості. Крім того, важливо встановити механізми контролю за виконанням поставлених завдань та постійно вдосконалювати стратегію збуту з урахуванням змін на ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

Над питаннями теоретичних та практичних аспектів збутової діяльності працювали вчені з-за кордону, такі як Армстронг Г. [68], Котлер Ф. [84] та інші. Вивчення проблем теоретичного підґрунтя, організації та управління збутовою діяльністю підприємства проводили також відомі вітчизняні дослідники, серед яких Атаманчук Ю.М. [3], Балабанова Л.В. [5-7], Белінський П. [12], Л. Нейкова [49] та інші.

**Мета роботи** полягає в удосконаленні управління збутовою діяльністю підприємства шляхом визначення сутності та особливостей цього процесу, а також оцінки впливу стратегії збутової діяльності на ефективність господарської діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні **завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні основи і сутність поняття управління збутовою діяльністю;
- визначити форми, фактори та підходи в організації збуту продукції;
- дослідити методичні аспекти оцінювання збутової діяльності підприємств;

- провести характеристику стану та потенціалу підприємства;
- виконати аналіз збутової діяльності підприємства на ринку;
- оцінити ефективність збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність створення маркетингово-збутового відділу на підприємстві;
- запропонувати вдосконалення механізму формування ціни реалізації продукції;
- дослідити перспективні форми інтеграції в удосконаленні збутової діяльності.

**Предметом дослідження** є процес управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

**Об'єктом дослідження** є методичні та організаційні підходи до вдосконалення механізму управління збутом та ціноутворення на продукцію в межах функціонування підприємств галузі.

У процесі написання роботи були використанні загальні та спеціальні **методи дослідження:**

- аналіз літератури та наукових джерел, критичне вивчення академічних публікацій, книг, статей та інших джерел, що стосуються управління збутом;
- економіко-математичні методи аналізу статистичних даних про ринок, тренди продажів, споживчі уподобання тощо;
- SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін управління збутом, а також виявлення можливостей та загроз;
- кейс-студії: дослідження успішних або невдалих випадків управління збутом на реальних підприємствах.

**Інформаційна база дослідження** включає:

- академічні джерела (наукові статті, монографії, дисертації та інші публікації, що стосуються управління збутом та суміжних тем);
- статистичні дані та дані інтернет-ресурсів (дані про ринкові тенденції, обсяги продажів, динаміку ринку, демографічні характеристики споживачів та інші статистичні показники);

- галузеві нормативно-правові акти та інші документи (стандарти, регулюючі документи, звіти галузевих асоціацій, рекомендації та інші документи, що стосуються управління збутом);

- фінансова звітність та оперативні дані досліджуваної компанії.

**Наукова новизна.** Уперше сформовано структуровану систему показників комплексної оцінки збутової діяльності підприємства, яка охоплює п'ять блоків: ресурсозабезпечення, фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, прибутковість та результативність збутових процесів. Удосконалено методичний підхід до аналізу збуту через включення показників відповідності темпів виробництва й реалізації, питомих витрат на збут і рентабельності збутової функції. Подальшого розвитку набули підходи до узагальнення кількісних і якісних індикаторів, що дозволяє не лише оцінити стан збуту, але й інтегрувати результати в стратегічне управління підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для побудови системи внутрішнього контролю збуту, впровадження ключових показників ефективності збутових підрозділів (KPI), оптимізації витрат на реалізацію продукції та формування цінової політики. Запропоновані положення застосовано при проведенні аналітичної оцінки збутової діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», що засвідчило їх практичну придатність. Одержані результати також можуть бути використані як методична база для оцінювання ефективності реалізаційних стратегій на підприємствах харчової промисловості.

**Апробація результатів дослідження.** Миськів П. С. «Теоретичні аспекти управління збутом продукції» - Вісник Університету «Україна», № 14 (41), 2025.

**Структура роботи.** Зміст магістерської роботи виконано на 107 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних

розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 13 рисунками та 22 таблицями.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ**

#### **1.1. Теоретичні основи і сутність поняття управління збутовою діяльністю**

У сучасних умовах ринкової діяльності, збут стає одним з ключових напрямів функціонування підприємства, який має прямий вплив на створення ефективної економічної системи. Для того, щоб розкрити суть збутової діяльності підприємства, важливо розглянути, що саме включають у себе поняття збуту та збутової діяльності як економічні терміни [28, с. 121].

Збутова діяльність підприємства являє собою сукупність процесів, спрямованих на доведення продукції або послуг до кінцевого споживача. Вона охоплює такі аспекти, як планування, організація, мотивація, контроль та аналіз ефективності збутових операцій.

Управління збутовою діяльністю – це система заходів і рішень, спрямованих на оптимізацію збутових процесів, забезпечення стабільного попиту, а також підтримання конкурентоспроможності підприємства. Основною метою управління є досягнення максимального задоволення потреб споживачів при одночасному зростанні прибутковості підприємства.

Необхідно відзначити, що в економічній літературі існують різноманітні визначення терміну «збут». Сучасні автори іноді використовують його як синонім для понять «розподіл» та «товарорух». Інші вчені вбачають у цьому терміні та в понятті «збутова діяльність» однаковий зміст. Отже, наукова спільнота розглядає поняття «збут» з різних точок зору:

- як процес фізичного переміщення товару [7];
- як взаємодію з покупцями .

На думку автора, збут є системою складових елементів та процесів, які спрямовані на забезпечення ефективного доступу товару до цільових споживачів з метою задоволення їхніх потреб.

У наукових дослідженнях ще не досягнуто консенсусу щодо визначення та розуміння терміну «збутова діяльність», і чітко не визначено, які саме складові включаються у цю сферу діяльності в різних галузях економіки.

У таблиці 1.1 наведені думки деяких авторів щодо сутності поняття «збутова діяльність».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Ямкова О.М. [66, с. 57]	Сукупність процедур, спрямованих на просування готової продукції на ринок, включаючи створення попиту, прийом та обробку замовлень, підготовку продукції до відправлення покупцям, її відвантаження на транспортний засіб та подальше транспортування до місця призначення, а також організацію фінансових розрахунків, включаючи встановлення умов і проведення операцій з покупцями за поставлену продукцію.
Лук'янець Т.І. [39, с. 65]	Процес впровадження готової продукції на ринок та організація товарного обміну, спрямовані на досягнення підприємницького прибутку.
Глазкова К.О. [20, с. 103]	Процес виведення готової продукції на ринок та управління товарним обміном, спрямований на досягнення підприємницького прибутку.
Хрупович С. Є. [63, с. 202]	Операції, що включають організаційно-економічні аспекти з маркетингу (дослідження та аналіз ринкових умов, визначення обсягів збуту, управління каналами розподілу) та логістики (транспортування, складування, управління запасами, обробка замовлень), здійснюються з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

*Джерело: складено автором на основі [20, 39, 63, 66]*

Після того як було розглянуто основні підходи до визначення сутності збутової діяльності, доцільно перейти до питання управління збутовими процесами, яке є ключовим елементом для досягнення ефективності функціонування підприємства. Управління збутовою діяльністю – це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, контролю та

аналізу діяльності, пов'язаної з доведенням продукції до кінцевого споживача, а також забезпеченням її реалізації на ринку. Саме від правильності вибору та реалізації методів управління залежить рівень ефективності збутових операцій, стабільність попиту та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Науковці визначають управління збутовою діяльністю по-різному, акцентуючи увагу на різних аспектах цього процесу. У таблиці 1.2 систематизовано погляди провідних дослідників щодо трактування поняття "управління збутовою діяльністю".

Таблиця 1.2

Визначення поняття "Управління збутовою діяльністю" у науковій літературі

Автор	Трактування
Балабанова Л.В.	Процес, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз збутових операцій, спрямованих на забезпечення ефективного просування товарів від виробника до споживача [7].
Белінський П.І.	Діяльність, яка охоплює розробку планів реалізації, організацію логістичних процесів, мотивацію збутового персоналу та контроль за виконанням планових показників [10, с. 2].
Величко О.П.	Логістичний процес, спрямований на оптимізацію товароруку, управління запасами та організацію транспортування продукції [16, с. 4].
Вальчук В.О.	Стратегічна функція підприємства, орієнтована на забезпечення своєчасної доставки продукції та оптимізацію збутових витрат [14, с. 353].

*Джерело: складено автором на основі [7, 10, 16, 14]*

Після того як було розглянуто основні підходи до визначення сутності збутової діяльності, доцільно перейти до питання управління збутовими процесами, яке є ключовим елементом для досягнення ефективності функціонування підприємства. Управління збутовою діяльністю – це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності, пов'язаної з доведенням продукції до кінцевого споживача, а також забезпеченням її реалізації на ринку. Саме від правильності вибору та реалізації методів управління залежить рівень ефективності збутових операцій, стабільність попиту та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Вчені визначають збутову діяльність різними способами:

- як засіб забезпечення вигідної торговельної угоди для обох партнерів [39];
- як процес введення готової продукції на ринок і організації товарного обміну [45].

Отже, збутова діяльність - це складний процес, який включає в себе планування обсягів продажів з урахуванням очікуваного рівня прибутку, пошук та вибір найкращих партнерів-постачальників (покупців), проведення торгів, у тому числі встановлення цін відповідно до якості товарів та рівня попиту, а також використання різних факторів для стимулювання продажів та збільшення прибутку.

Ми встановили, що система управління збутовою діяльністю промислового підприємства включає головну мету, цілі діяльності (які класифікуються на кількісні та якісні, обов'язкові та бажані, стратегічні та тактичні, комерційні цілі та цілі розвитку, внутрісистемні та надсистемні), стратегічну спрямованість (що визначає маркетингову орієнтацію, систематичне виявлення збутових ризиків, ефективну довгострокову взаємодію підприємства і партнера-покупця, інших бізнес-суб'єктів, розробку збутової стратегії підприємства, встановлення та коригування стратегічних цілей) та систему забезпечення (планування збуту, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, мотиваційні та організаційні механізми, сервісна підтримка, контроль та координація процесу).

Стратегія збуту є набором правил, які підприємства використовують для прийняття рішень щодо послідовних кроків у розширенні свого збуту на зовнішньому ринку. Основна мета тактики збуту полягає у визначенні найкращих методів застосування елементів маркетингу, таких як товар, ціна, розподіл та збутовий персонал, для отримання конкурентних переваг на зовнішньому ринку [10].

Стратегія визначає тактику збутової діяльності, яка в свою чергу включає ряд завдань як одноразового характеру (наприклад, забезпечення

відповідного інструментарію для можливості розширення збуту), так і поточних (наприклад, прискорення обороту грошових коштів і продукції, оптимізація товарних запасів, боротьба з конкурентами на зовнішньому ринку, активізація збуту, гнучка цінова політика, підвищення рентабельності основної діяльності підприємства). Тактика збуту повинна враховувати можливу реакцію всіх зацікавлених сторін, таких як споживачі, постачальники та конкуренти.

Тактика передбачає використання та мобілізацію різноманітних ресурсів, таких як інформаційні, матеріальні, маркетингові, комунікаційні та управлінські, що формують збутовий потенціал та визначають збутову політику реалізації збутової діяльності.

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів та можливостей збуту, що готують підприємство до введення товару на ринок і його ефективною реалізації, зокрема шляхом постійного вдосконалення технології збуту та інновацій у продуктовому ряді з урахуванням факторів маркетингового середовища.

На основі збутового потенціалу та встановлених цілей збуту підприємства, які визначені на стратегічному і тактичному рівнях, розробляється збутова стратегія [7]. При виході на зовнішній ринок ефективна збутова стратегія підприємства надає можливість:

- чітко визначити результати зусиль, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального прибутку;
- адаптувати збутову мережу до вимог покупців, що збільшує шанси на успіх у конкурентній боротьбі;
- підготувати товар до продажу через власну збутову мережу підприємства;
- ефективно виявити та дослідити смаки та уподобання споживачів під час процесу збуту.

Науково-технічний прогрес має вирішальний вплив на розширення збутової діяльності підприємств. Інноваційний розвиток дозволяє промисловим підприємствам досягати наступних стратегічних цілей:

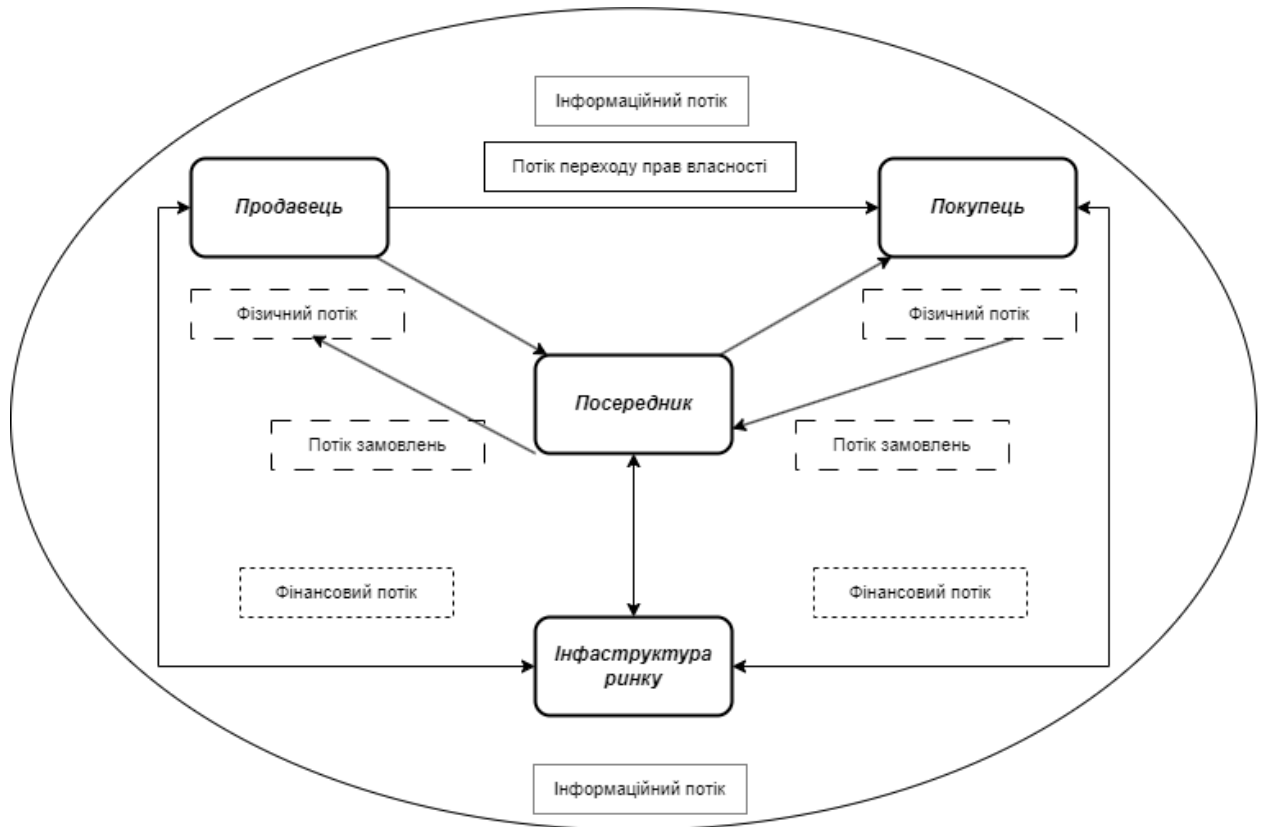
- завоювати статус лідера-виробника у своїй галузі;
- виходити на нові ринки збуту (в інші країни, суміжні галузі);
- перемагати конкурентів;
- продовжувати життєвий цикл продуктів.
- отримувати прибуток від збутової діяльності не лише від продажу товарів, а також від реалізації об'єктів інтелектуальної власності;

Для промислових підприємств, на відміну від торговельних, важливі такі фактори впливу на збутову діяльність, які вимагають розробки концепції збуту та маркетингової політики задовго до виготовлення товару. Інноваційний аспект технологічного процесу виробництва також має значний вплив. Для більшості промислових підприємств характерно стимулювання збуту та пошук бізнес-партнерів ще до остаточного виготовлення продукції, що є практикою для крупних машинобудівних підприємств. Це дозволяє негайно сформулювати портфель замовлень, зменшити складські та логістичні витрати та проводити ефективні заходи стимулювання збуту.

Збутова діяльність промислового підприємства нерозривно пов'язана з його зовнішнім середовищем. Важливо враховувати економічну та політичну стабільність країни, надійність законодавства, аспекти соціальної сфери та учасників ринкових відносин. Крім того, внутрішнє середовище підприємства є важливим критерієм ефективності його діяльності.

У нашому дослідженні ми визначили, що збутова діяльність промислових підприємств підпадає під вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що формують комплекс проблем у процесах управління. До внутрішніх факторів належать організаційні, технологічні та кадрові аспекти, тоді як зовнішні пов'язані з коливаннями попиту, змінами у конкурентному середовищі, економічною нестабільністю та впливом державного

регулювання. Для більшої наочності ці зв'язки ідентифіковані та узагальнені на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Комерційні потоки, що формуються при здійсненні збутової діяльності**

*Джерело: складено автором на основі [57]*

На схемі показано основні потоки, що супроводжують збутову діяльність підприємства:

- Фізичний потік — переміщення продукції від виробника до споживача;
- Фінансовий потік — взаєморозрахунки між учасниками збутового ланцюга;
- Інформаційний потік — обмін даними між виробником, посередниками та кінцевими споживачами;
- Потік замовлень — оформлення та контроль виконання замовлень;
- Потік прав власності — передача прав на продукцію в процесі товароруку.

Ці потоки дозволяють відстежувати весь ланцюг товароруку, що забезпечує оптимізацію процесів збуту, скорочення витрат та підвищення

ефективності управління збутовими операціями. Проте у процесі управління збутом виникають певні проблеми, що потребують особливої уваги. До них належать:

- недосконалість логістичної інфраструктури;
- невідповідність обсягів виробництва реальному попиту на ринку;
- недостатня координація між підрозділами підприємства;
- складності у виборі ефективних каналів розподілу.

Враховуючи ці фактори, управління збутовою діяльністю потребує систематичного підходу, який включає в себе розробку і впровадження комплексних рішень. Після критичного огляду теоретичних та практичних досліджень у сфері збутової діяльності було встановлено широкий спектр рішень, які вживаються в збутовій політиці. Ідентифіковано основні напрями її впровадження: [57]

1. Розробка та впровадження стратегії розподілу. Це включає вибір типу каналу розподілу, визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу. Вона також передбачає ухвалення політичних рішень щодо співпраці з посередниками та управління взаєминами в каналі розподілу.

2. Вибір стратегії просування продукції через канал розподілу. Це визначення типу комунікаційної політики у збутовому каналі (стратегії PUSH та PULL), спрямованої на заохочення та стимулювання кінцевих споживачів або збутових посередників.

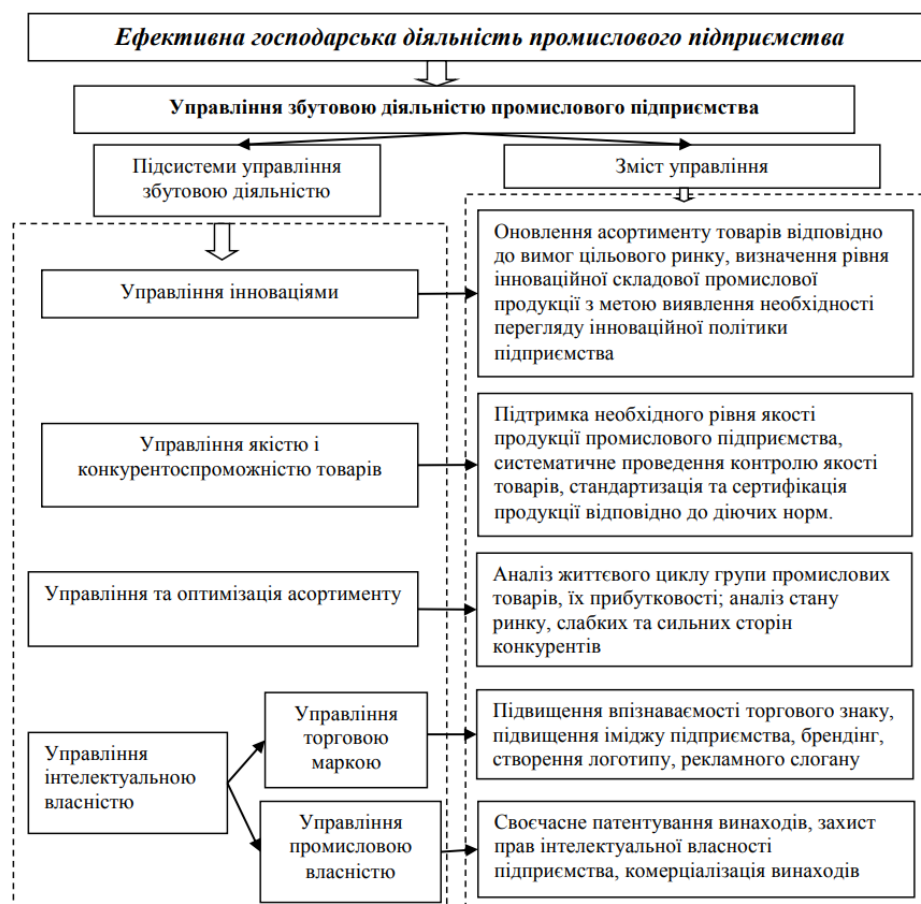
3. Забезпечення процесів маркетинг-логістики. Це охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції та інші важливі аспекти.

4. Мотивація збутового персоналу. Це визначає впровадження принципів управління збутовим персоналом, формування культури продажів, системи розвитку персоналу, надання матеріальних та нематеріальних заохочень, корпоративні комунікації та оцінка результатів праці.

Таким чином, управління збутовою діяльністю промислових підприємств займає ключове місце в системі управління. Вона підпорядкована

стратегічному розвитку підприємства та спрямована на формування системи забезпечення з урахуванням галузевих особливостей та проблем як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю допомагає ухвалювати ефективні та обґрунтовані рішення, орієнтовані на зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Після розгляду основних потоків збутової діяльності доцільно перейти до питання підсистем управління, які забезпечують її стабільне функціонування та адаптацію до ринкових умов. Збутова діяльність промислового підприємства включає в себе ряд підсистем, що узгоджено взаємодіють для досягнення стратегічних цілей. Вони структуровані наступним чином (рис. 1.3):



**Рис. 1.3. Підсистеми управління збутовою діяльністю промислового підприємства**

*Джерело: складено автором на основі [57]*

На схемі чітко відображено, що управління збутовою діяльністю включає кілька основних підсистем:

- Управління інноваціями — визначає необхідність оновлення асортименту товарів відповідно до ринкових потреб, впровадження нових продуктів та технологій для підвищення привабливості продукції;

- Управління якістю і конкурентоспроможністю товарів — спрямоване на підтримання високих стандартів продукції, контроль якості на всіх етапах товароруку, а також аналіз конкурентного середовища для своєчасної адаптації;

- Управління та оптимізація асортименту — передбачає регулярне оновлення товарного ряду, аналіз життєвого циклу продукції, контроль рівня запасів на складі та стратегічне планування обсягів виробництва;

- Управління інтелектуальною власністю — орієнтоване на захист торгових марок, патентування нових розробок, управління ліцензіями та створення брендової цінності.

Ці підсистеми спрямовані не лише на внутрішню оптимізацію виробничо-збутових процесів, але й на посилення стійкості підприємства до зовнішніх змін, зокрема до коливань попиту, дій конкурентів та зміни ринкових трендів. Вони дозволяють своєчасно реагувати на загрози та використовувати можливості ринку, що є необхідною умовою для досягнення стійких конкурентних переваг. [32]

В умовах динамічного ринкового середовища ефективне управління збутовою діяльністю підприємства неможливе без чітко сформованої стратегії. Стратегія збуту охоплює комплекс рішень, що визначають напрямки руху продукції від виробника до кінцевого споживача, регулюють взаємодію з посередниками та кінцевими клієнтами, а також забезпечують відповідність обсягів поставок до попиту на ринку.

На рис. 1.4 представлено структуру формування стратегії збутової діяльності та її вплив на реалізацію збутових процесів.

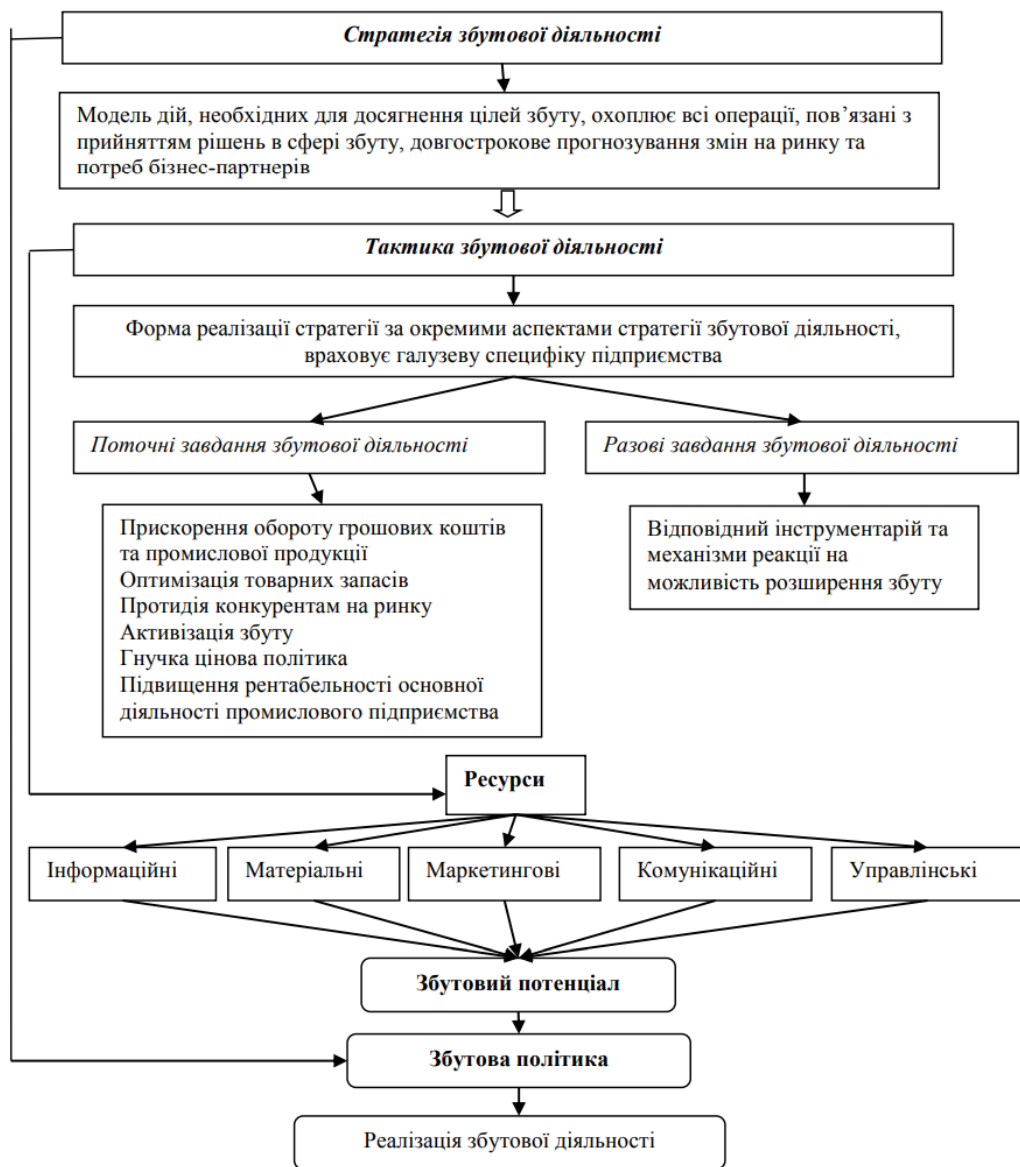


Рис. 1.4. Формування впливу стратегії збутової діяльності на реалізацію збутових процесів

Джерело: складено автором на основі [57]

Схема демонструє наступні основні блоки:

- Стратегічне планування — визначення основних цілей збутової діяльності, обсягів реалізації, вибір цільових ринків та сегментів споживачів. На цьому етапі формуються прогнозні показники збуту, обираються канали розподілу та стратегії просування продукції.

- Тактичне планування — розробка заходів, необхідних для реалізації стратегічних рішень. Включає визначення обсягів поставок, графіків

відвантажень, підготовку рекламних та стимулюючих акцій, організацію логістичних процесів.

- Оперативне управління — контроль за виконанням планових показників, реагування на зміни у ринкових умовах, координація дій з логістичними партнерами, моніторинг запасів продукції та коригування планів у разі потреби.

- Контроль та аналіз — постійна оцінка результатів збутової діяльності, виявлення відхилень від плану, аналіз ефективності обраних каналів розподілу та методів просування. На основі аналізу розробляються коригувальні дії для підвищення продуктивності збутових операцій.

Вплив стратегії на реалізацію збутових процесів виявляється у декількох ключових аспектах:

- Забезпечення відповідності обсягів реалізації до прогнозованих ринкових показників.

- Оптимізація товарних запасів для уникнення надлишків або дефіциту продукції.

- Регулювання взаємодії з дистриб'юторами, посередниками та кінцевими клієнтами.

- Оперативне реагування на зміни ринкової ситуації, у тому числі — коригування обсягів поставок та зміну каналів розподілу.

Таким чином, стратегічне планування збутової діяльності є основою для досягнення конкурентних переваг на ринку, забезпечуючи своєчасне та ефективне просування продукції, оптимізацію витрат та підвищення рівня задоволення споживачів.

Комплексна модель управління збутовою діяльністю промислового підприємства ґрунтується на інтеграції трьох основних елементів: комерційних потоків, підсистем управління та стратегічного планування. Такий підхід забезпечує системне бачення процесу товароруху, враховує всі етапи планування, організації, контролю та коригування збутових операцій. Управління збутовою діяльністю є одним із ключових напрямів забезпечення

сталого функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Від ефективності управлінських рішень залежить не лише обсяг реалізації продукції, а й здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність на тривалий період. [14]

Комерційні потоки збутової діяльності забезпечують рух продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи фізичне переміщення товарів, фінансові операції, інформаційну взаємодію між учасниками ринку та передачу прав власності. Правильна організація комерційних потоків дозволяє оптимізувати логістичні витрати, мінімізувати втрати від простоїв, забезпечити своєчасне постачання продукції та ефективно координувати замовлення. Завдяки цьому підвищується загальний рівень обслуговування клієнтів і забезпечується стабільність постачань.

Підсистеми управління збутовою діяльністю відіграють важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. До них відносять управління якістю продукції, управління інноваціями, асортиментом, конкурентоспроможністю та інтелектуальною власністю. Управління якістю передбачає дотримання стандартів на всіх етапах виробничо-збутового циклу, що дозволяє підвищити довіру споживачів до продукції підприємства. Управління інноваціями спрямоване на розробку та впровадження нових рішень, які забезпечують оновлення асортименту та розширення ринкових можливостей. Асортиментна політика передбачає оптимізацію товарної лінійки відповідно до змін попиту та умов конкуренції. Управління конкурентоспроможністю забезпечує визначення сильних та слабких сторін продукції, аналіз ринкових умов та адаптацію стратегії збуту до зовнішніх викликів. Управління інтелектуальною власністю орієнтоване на захист бренду, патентування розробок та запобігання неправомірному використанню інновацій. [14]

Стратегічне планування збутової діяльності визначає ключові цілі підприємства на довгострокову перспективу, включаючи прогнозування ринкового попиту, вибір цільових сегментів, розробку ефективних каналів

розподілу та визначення методів просування продукції. Ефективна реалізація стратегії збуту забезпечує стабільність обсягів реалізації, підвищення ринкової частки підприємства та зміцнення його позицій на конкурентному ринку. Вона включає три основні етапи: планування, організацію та контроль. Планування визначає необхідні обсяги реалізації, прогнозує попит та оптимізує складські запаси. Організація охоплює логістичні операції, складування, транспортування та координацію взаємодії між підрозділами підприємства. Контроль передбачає постійний моніторинг виконання планових показників, аналіз відхилень та своєчасне коригування стратегічних рішень.

Таким чином, управління збутовою діяльністю промислового підприємства є багаторівневою системою, що поєднує стратегічне планування, ефективну організацію комерційних потоків та контроль реалізації продукції. Сформована модель дозволяє підвищити ефективність товароруку, знизити витрати на збут, підвищити рівень обслуговування споживачів та зміцнити ринкові позиції підприємства. Збалансована координація всіх етапів управління збутом забезпечує не лише досягнення поточних економічних показників, а й стратегічний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції.

## **1.2. Форми, фактори та підходи в організації збуту продукції**

Управління збутовою діяльністю підприємств є одним з пріоритетних напрямків у галузі стратегічного планування розвитку підприємства, тому що результати ефективної організації збутової діяльності оказують безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств в цілому. Значна увага приділяється оптимізації процесів просування товарів від виробника до кінцевого споживача. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією

продукції, що надаються підприємством. Збут є кінцевою, найбільш відповідальною стадією забезпечення споживача товарами та послугами. Саме тому виробник повинен розробити таку систему збуту, яка буде максимально зорієнтована на кінцевого споживача. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу. До числа оперативних збутових рішень, котрі постійно коригуються залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зарахувати такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту [38, с.50].

Сучасні економічні тенденції в Україні вимагають від управлінського апарату підприємства оперативних заходів та належних стратегічних рішень для адаптації до змінного зовнішнього середовища. Для забезпечення виживання та розвитку підприємства необхідно вирішувати ряд актуальних проблем, серед яких ключовим є побудова ефективної системи збуту, що відповідає сучасним викликам ринкової економіки. Це передбачає аналіз факторів, що впливають на збутову стратегію підприємства та вчасну реакцію на них [47].

Стратегія збуту належить до стратегії, реалізованої компаніями для охоплення якнайбільшої кількості потенційних клієнтів за найменших витрат.

Ефективна стратегія максимізує прибуток компанії, але неефективна і погано спланована стратегія може призвести до збитків і навіть дозволити конкурентам отримати від неї вигоду. Існує три підходи до стратегій збуту [67] (рис. 1.5):

1. Стратегія масового поширення

Продавець продукту масового ринку шукатиме третю сторону, що має великий базовий ринок. Наприклад, закуски та легкі напої, які продаються у супермаркетах, універмагах, кафе тощо. Вибрані торгові точки мають тенденцію забезпечувати масовий ринок за ефективними цінами.

## 2. Стратегія вибіркового поширення

Магазини, що реалізують продукцію компанії, можуть бути обмежені. Наприклад, у випадку з електроінструментами преміум-класу компанії обирають універмаги та незалежні магазини, які можуть запропонувати вигіднішу підтримку своєї продукції. Іншим прикладом є товари для здоров'я, такі як терапевтичні сандалії, які продаються лише в аптеках. У деяких магазинах продається косметика.

## 3. Стратегія ексклюзивного поширення

При такому підході компанії обирають партнерство лише з будь-якою стороною чи стороною одного типу. Завдяки цьому типу компанії зможуть забезпечити більший контроль. У рамках цієї ексклюзивної угоди дистриб'ютори співпрацюватимуть із компаніями, підвищуючи цінність продукції за допомогою післяпродажного обслуговування та підтримки клієнтів.



Рис. 1.6. Види стратегій збуту

*Джерело: складено автором на основі [66]*

Якщо мета полягає в тому, щоб забезпечити нішу ринку високоякісним іміджевим продуктом (наприклад, фірмовою натуральною косметикою), тоді успішним буде використання селективного розподілу для продажу через кілька ретельно відібраних та ексклюзивних роздрібних продавців продуктів харчування або ексклюзивного розповсюдження, щоб зробити продукт доступним лише в одному місці [66].

Однак якщо маркетинговою метою є досягнення максимального охоплення продажів та розповсюдження (наприклад, шоколадних батончиків та безалкогольних напоїв) на масовому ринку, то бізнесу слід використовувати інтенсивну стратегію збуту з використанням усіх доступних торгових точок.

Як і всі компоненти 4P маркетингового комплексу стратегія збуту повинна бути інтегрована з маркетинговими цілями бізнесу і чітко пов'язана з іншими компонентами маркетингового комплексу для розробки ефективної та переконливої загальної маркетингової стратегії.

Існує безліч факторів, що впливають на збутову стратегію. Ефективна стратегія збуту може враховувати ці чинники. Ось деякі фактори, що впливають на стратегію розподілу:

#### 1. Розташування компанії

Розташування є вирішальним фактором у визначенні стратегії розподілу. Стратегічне розташування може бути різним залежно від типу товарів та послуг.

Крім того, це пов'язано з дорогами та способами розповсюдження продукції. Наприклад, підприємства, розташовані поблизу гаваней та залізничних поїздів, можуть використовувати довколишні колії.

#### 2. Розташування цільового ринку

При доставці продукції кінцевим споживачам важливо враховувати їхнє місце розташування. Збут продукції може бути запланований залежно від місцезнаходження цільових клієнтів.

Якщо передбачуваний ринок — професійний працівник, то продукція має бути доступна в магазині поряд з офісом або в офісі за рахунок партнерства з іншими сторонами.

#### 3. Охоплення цільового ринку

Кінцева мета продукту – досягти цільових клієнтів. Стратегії поширення продукту повинні гарантувати, що продукт досягне потенційних клієнтів.

Наприклад, з настанням літа компанії з виробництва напоїв забезпечать продаж величезної кількості своєї продукції у всій роздрібній мережі.

#### 4. Склад

Розташування запасів грає вирішальну роль у виборі стратегії збуту підприємства. Крім того, важливе також управління постачанням та управління складом.

Склади зберігання повинні бути добре організовані, щоб була необхідна кількість продукції. Їх не може бути надто багато чи надто мало.

#### 5. Транспорт та логістика

Одним із найважливіших аспектів, на який слід звернути увагу, є транспортування. Без надійного транспортування, продукт ніколи не досягне свого цільового ринку вчасно.

Це може вплинути на якість продукції, якщо це довговічна продукція. Для підтримки стану продукції також необхідно враховувати упаковку продукції.

Типи даних, які слід вважати критично важливими для аналізу при проектуванні збутової мережі, включають [59]:

- розташування клієнтів - географічний розподіл вашої клієнтської бази;
- історія замовлень клієнтів - історичні обсяги та частота замовлень клієнтів;
- вимоги до обслуговування: рівень обслуговування клієнтів та очікувані терміни доставки;
- атрибути продукту - розміри, вага та інші характеристики продукту;
- мінливість попиту - моделі попиту на кожен продукт;
- розташування постачальників - географічне розташування постачальників та терміни виконання ними взятих зобов'язань;
- продуктивність постачальника - надійність та своєчасність постачання кожного постачальника;
- рівні запасів - поточні або очікувані рівні запасів у різних місцях;
- варіанти транспортування: вартість та термін виконання замовлення для кожного доступного виду транспорту;

- транспортні витрати: фрахтові ставки, витрати на паливо та робочу силу, а також інші транспортні витрати.

- дані про маршрут - маршрути транспортування, відстані та час у дорозі;
- складські потужності - складські потужності та використання існуючих потужностей;

- пропускна спроможність - пропускна спроможність розподільчих центрів;

- продуктивність праці - ефективність та продуктивність операцій зі збирання, упаковки та відвантаження;

- ринкові умови - дані, що стосуються динаміки ринку, змін попиту та ринків, що розвиваються;

- аналітика конкурентів - стратегії розповсюдження та мережеві конструкції конкурентів.

- дотримання нормативних/правових вимог: митні правила, стандарти безпеки та трудове законодавство;

- дані «що, якщо» - моделювання сценаріїв для оцінки впливу варіантів проектування за різних умов.

Крім відповідності бізнес-цілям, проектування мережі збуту вимагає чіткого міжфункціонального розуміння додаткових або другорядних цілей, які, наприклад, можуть включати будь-яку з наступного:

- зниження ціни;
- поліпшення рівня обслуговування;
- розширення ринку;
- оптимізація запасів;
- підвищення стійкості ланцюжка поставок;
- екологічні цілі;
- скорочення часу доставки;
- поліпшення використання складів;
- відповідність нормативним вимогам;
- цілі масштабованості;

- конкурентна перевага;
- скорочення витрат на обслуговування;
- поліпшення відносин із постачальниками;
- підтримка індивідуальних стратегій розповсюдження.

Дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

Прямий збут пов'язаний з переміщенням товарів від виробника до споживача без використання незалежних посередників (власні магазини, власні агенти, власна розвізна торгівля). Найбільш ефективний прямий збут у випадках, коли: реалізація вузькоспеціалізованого чи з специфічними характеристиками товару; товар вузькоспеціалізований з ексклюзивним обслуговуванням; споживачів товару не можна віднести до масових, і вони зосереджені на відносно невеликій території.

Розрізняють такі методи прямого збуту:

- директ-маркетинг (пряма робота з клієнтами);
- телемаркетинг (реалізація товарів по телефону);
- продаж за каталогом;
- інтернет-маркетинг.

Прямі канали збуту є сенс застосовувати:

- філіали збутових фірм у регіонах, що мають висококваліфікованих фахівців, що працюють на місцевому ринку і які є конкурентноспроможними у певному сегменті ринку;

- збутові контори чи служби які працюють у форматі «під замовлення» без створення товарних запасів з виконанням функцій по висновку операцій «під замовлення», вивчення ринку підтримці контактів із споживачами;

- спеціальних агентств які виконують специфічні функції пов'язані з безпосередньо демонстрацією продукції клієнтам та постачають товари у роздрібну мережу.

- використання засобів масової інформації і особистих контактів власника фірми – виробника з кінцевим споживачем.

Прямі канали найчастіше використовуються підприємствами, які планують всю свою маркетингову програму, які тісно контактують зі споживачами і мають специфічні чи обмежені цільові ринки.

Непрямий збут передбачає наявність посередників. Він підходить у випадках, коли: споживання цього товару має масовий характер, географічний ринок збуту широкий; ціна товару прийнятна чи не висока, і не може цілком покрити організацію продажу у торговельній мережі; даному товару притаманна сезонність продажу чи сезонність виробництва. Підприємства залучають такі канали збуту з метою розширення своїх ринків та обсягів збуту продукції.

Комбінований (змішаний) канал збуту поєднує функції і завдання прямої і непрямой форми збуту.

Як правило при комбінованому способі в збуті товарів та послуг приймає участь посередник, який не бере участі у товароруху. Змішані канали збуту застосовують, якщо ринок збуту сконцентрований в одному регіоні, а кінцеві споживачі зосереджені в іншому і попит на продукцію недостатньо великий.

У випадку, якщо підприємство випускає декілька видів продукції і реалізує кожен з них на різних ринках, застосовується комбінований канал збуту.

Збут продукції здебільшого проводиться через посередників. При використанні послуг посередників контроль за реалізацією товарів в деякій мірі втрачається, але залучення посередників має економічний сенс. Це пояснюється багатьма причинами, а саме:

- у більшості виробників для використання прямого маркетингу недостатньо фінансових ресурсів;

- посередники завдяки своїй кваліфікації та наявним контактам можуть наситити споживчий ринок широким асортиментом товарів з різними якостями, цінами, характеристиками;

- більш ефективним для виробника є вкласти кошти у виробництво, ніж розвивати широку збутову мережу;

- забезпечується широка доступність товару при прямуюванні його безпосередньо до ринку збуту.

- при скороченні прямих контактів безпосередньо з кінцевим споживачем витрати на реалізацію через посередників значно скорочуються.

Посередниками можуть бути оптові фірми, постачальницько-збутові організації, біржові структури, торгові дома і магазини.

Розрізняють довжину каналу, ширину каналу і горизонт покупця.

Довжина каналу – це кількість усіх проміжних ланок (рівнів) в каналі товароруку.

Ширина каналу – це загальне число оптових і роздрібних фірм, що беруть участь в реалізації даного товару.

Посередники, або ланки, які утворюють канал, називаються рівнями каналу. Чим більше рівнів у каналі розподілу, тим важче виробнику здійснювати контроль над ринковою ситуацією. Особливого значення контроль розподілу має на ринках, де панує жорстка конкуренція. Збільшення числа рівнів каналу призводить до подорожчання товару і зниження його конкурентоспроможності. На основі опрацьованих літературних джерел нами систематизовано основні канали збуту продукції в сучасних умовах господарювання. [19]

Канал прямого маркетингу має виробника, який реалізує свою продукцію безпосередньо споживачу (через відділ збуту, мережу фірмових магазинів, збутові філії, торгівлю по інтернету та поштою тощо).

Якщо діє один посередник, то такий канал називають однорівневим. Роздрібний торговець зазвичай є таким посередником на споживчих ринках.

На ринку товарів промислового призначення посередниками можуть бути збутові агенти, брокери, дилери.

Дворівневий канал складається з двох посередників. Як правило такими посередниками виступають оптові та роздрібні торгівці.

Є канали з великою кількістю рівнів, наприклад, трирівневий, в якому до вже перелічених посередників додаються фірми, що займаються дрібним гуртом, які купують продукцію в великих оптових фірмах і перепродають їх малим підприємствам, які займаються роздрібною торгівлею.

При виборі каналу товароруху виділяють наступні типи збуту:

- ексклюзивний
- селективний
- інтенсивний

При ексклюзивному розподілі у географічному регіоні використовується обмежена кількість оптових і роздрібних торгівців, продаж відбувається в одному чи двох роздрібних магазинах, які мають ексклюзивне право на реалізацію свого товару. Фірма регулює каналами збуту, підтримує свій престиж і високий прибуток завдяки високій ціні і свідомо орієнтуючись на значно менший обсяг збуту. В такому разі фірма ставить умову для посередника, щоб він не займався реалізацією товарів конкурентів.

Ексклюзивний розподіл використовують престижними марками одягу, автомобілів, дорогими авторськими парфумами.

При селективному розподілі фірма обирає найкращих посередників із тих, які готові надавати свої послуги щодо просування товарів на споживчій ринку.

Вона намагається виконувати одразу декілька функцій: поєднувати контроль над каналом, престижний образ із достатнім обсягом продажу і прибутком. Саме таким чином реалізується значна кількість товарів.

При інтенсивному розподілі фірма співпрацює з великою кількістю оптових і роздрібних торгівців. Мета фірми – охоплення широкого ринку

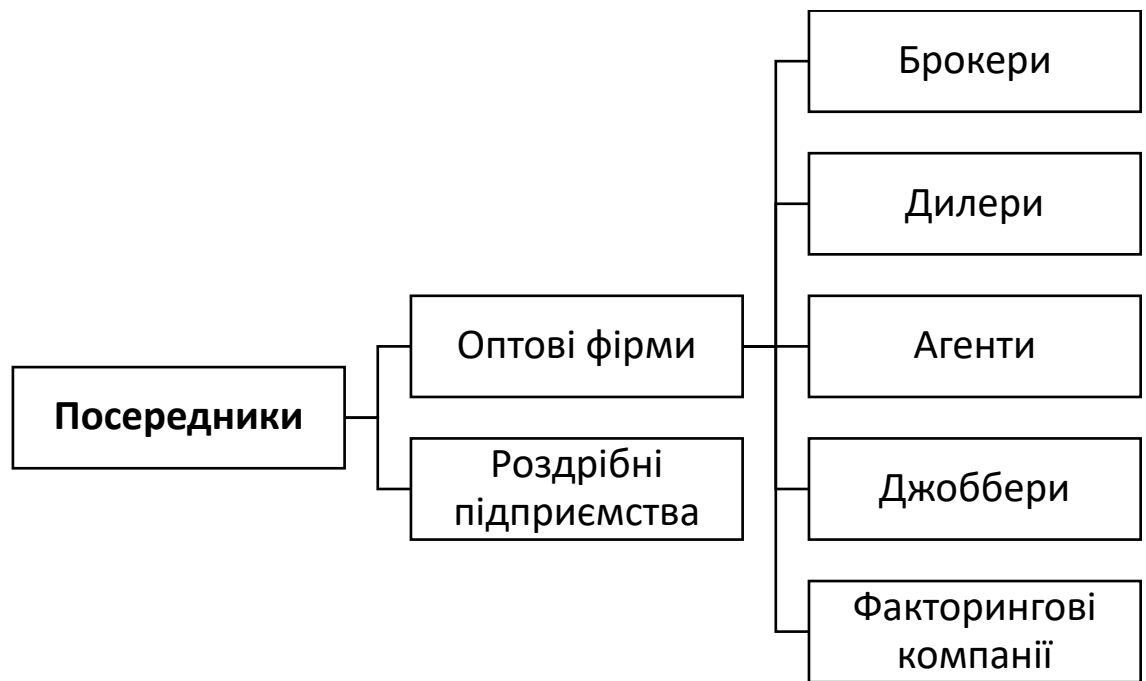
збуту, отримання високих прибутків через масову реалізацію і зручність місця придбання товару для споживача.

Вибір торгових посередників для організації ефективного збуту товару є найважливішою функцією маркетингу. Від того, наскільки вдало вибрано посередника, багато в чому залежать доля товару і ставлення до нього споживачів.

Посередники на товарному ринку виконують важливу функцію забезпечення зв'язку між виробниками та кінцевими споживачами. Вони здійснюють комплекс операцій з товароруху, організації поставок, зберігання, фасування, транспортування, а також надання супутніх послуг. У процесі збутової діяльності виділяють два основних типи посередників: оптові фірми та роздрібні підприємства. Такий поділ базується на характері їхньої діяльності, специфіці виконуваних функцій та рівні взаємодії з кінцевими споживачами. [28]

Оптові фірми представляють собою великі комерційні структури, що здійснюють перепродаж товарів іншим підприємствам або посередникам. Вони функціонують як стратегічна ланка товароруху, акумулюючи товарні запаси, забезпечуючи їх зберігання, доопрацювання та підготовку до реалізації. До основних видів оптових фірм належать брокери, дилери, агенти, джоббери та факторингові компанії. Кожен з цих видів виконує специфічні функції у процесі товароруху, зокрема пов'язані з кредитуванням, організацією логістики, здійсненням маркетингових досліджень, налагодженням взаємодії між продавцем і покупцем.

На рисунку 1.6 наведено схематичну структуру посередників у збутовій діяльності підприємства, де відображено основні типи оптових фірм та їхні ключові функції у процесі товароруху. Роздрібні підприємства, що також є частиною системи посередництва, у схемі позначені окремим блоком, оскільки їх класифікація вимагає більш детального розгляду.



**Рисунок 1.6. Структура посередників у збутовій діяльності підприємства**

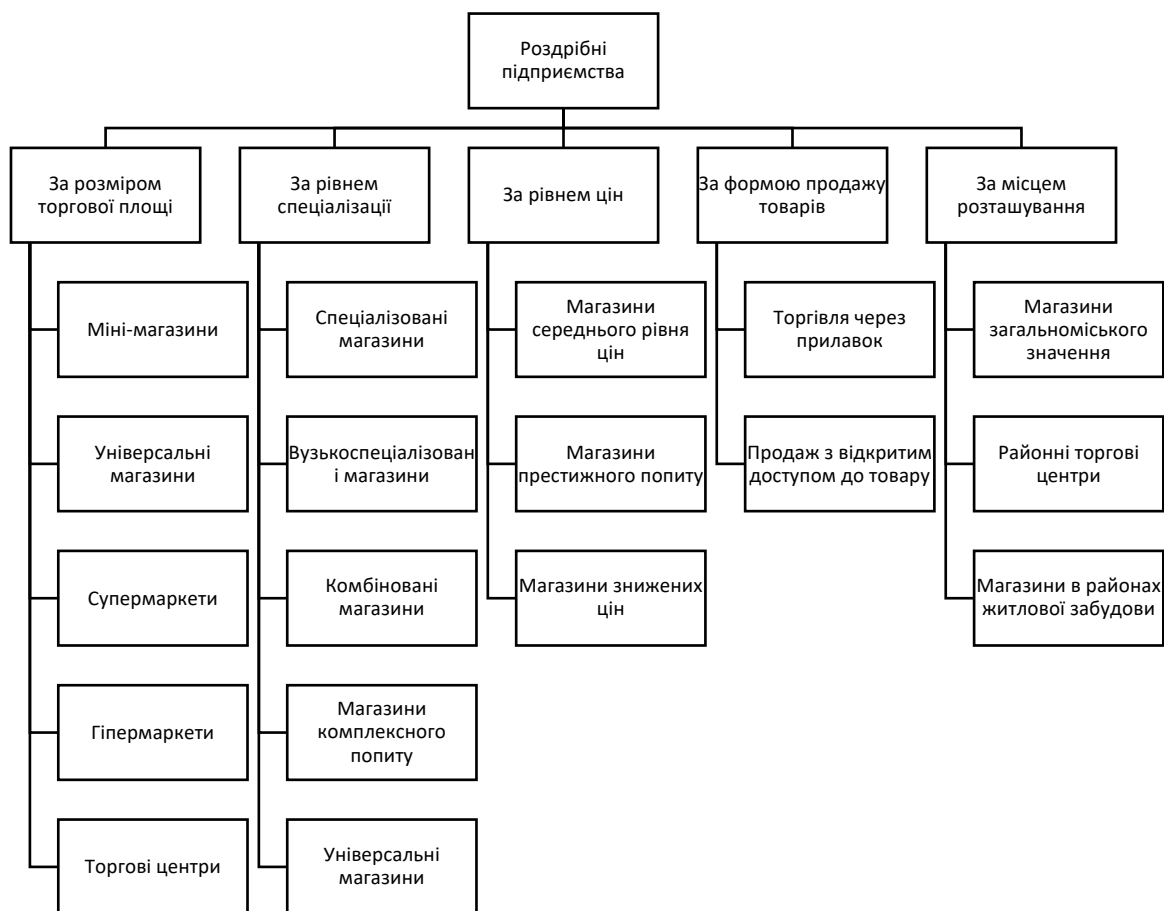
*Джерело: сформовано автором на основі [3]*

На рисунку представлена класифікація основних посередників у системі збуту продукції підприємства. Вони поділяються на оптові фірми та роздрібні підприємства. Оптові фірми, своєю чергою, класифікуються на кілька основних видів: брокери, дилери, агенти, джоббери та факторингові компанії. Кожна з цих форм має свою специфіку діяльності, що визначається типом виконуваних операцій, рівнем взаємодії з виробниками та ступенем участі у товароруху. Брокери забезпечують комунікацію між продавцем і покупцем, не набуваючи права власності на товар, дилери здійснюють не лише продаж, але й післяпродажне обслуговування, агенти виконують маркетингові та збутові функції на підставі договорів із виробниками, джоббери працюють за принципом «постачання точно в термін», а факторингові компанії забезпечують кредитування та управління дебіторською заборгованістю. Роздрібні підприємства у цій схемі позначені окремим блоком, який буде детально розглянуто у наступному рисунку.

Наступним важливим елементом системи товароруху є роздрібні підприємства, які забезпечують кінцевий етап реалізації продукції споживачеві. Вони функціонують як комерційні одиниці, що орієнтовані на

задоволення попиту населення, забезпечення торговельного обслуговування та організацію супутніх послуг. Роздрібна торгівля представлена широким спектром підприємств, які класифікуються за різними ознаками: розмір торгової площі, рівень спеціалізації, цінова політика, форма продажу та місце розташування. Така класифікація дозволяє структурувати ринок роздрібною торгівлі залежно від умов реалізації продукції та специфіки обслуговування клієнтів.

На рисунку 1.7 відображено класифікацію роздрібних підприємств, де виділені основні критерії їхнього розподілу, включаючи характеристики торгової площі, рівень спеціалізації, особливості цінової політики, форми продажу та місце розташування.



**Рисунок 1.7. Класифікація роздрібних підприємств за основними ознаками**

*Джерело: складено автором на основі [3]*

На рисунку представлено деталізовану класифікацію роздрібних підприємств за різними ознаками. Зокрема, виділено розподіл за розміром торгової площі (міні-магазини, універсальні магазини, супермаркети, гіпермаркети, торгові центри), за рівнем спеціалізації (спеціалізовані, вузькоспеціалізовані, комбіновані магазини, магазини комплексного попиту та універсальні магазини), за рівнем цін (магазини середнього рівня цін, магазини престижного попиту та магазини знижених цін), за формою продажу товарів (торгівля через прилавок, продаж з відкритим доступом до товару) та за місцем розташування (магазини загальноміського значення, районні торгові центри, магазини в районах житлової забудови). Така класифікація дозволяє структурувати роздрібні підприємства залежно від їхніх функціональних особливостей та умов реалізації продукції.

Підсумовуючи основні підходи до організації збуту продукції, слід відзначити, що ефективність збутової діяльності підприємства безпосередньо залежить від правильного вибору форм, методів та каналів розподілу. В умовах мінливої ринкової кон'юнктури, підприємствам необхідно адаптувати свої збутові стратегії до потреб споживачів, особливостей продукту, а також зовнішніх факторів, що впливають на процес реалізації. [7]

Рациональна організація збутової діяльності передбачає інтеграцію оптових і роздрібних каналів розподілу, оптимізацію логістичних процесів, підвищення рівня сервісного обслуговування та забезпечення доступності продукції на ринку. Оптові посередники відіграють роль стратегічної ланки товароруку, забезпечуючи концентрацію товарних запасів, їх зберігання та перепродаж іншим підприємствам. Вони не тільки сприяють оптимізації витрат на транспортування та складські операції, але й підвищують швидкість товарообігу, що забезпечує стабільність поставок.

Роздрібні підприємства, у свою чергу, забезпечують кінцевий етап реалізації продукції, здійснюючи прямий контакт зі споживачами. Їх класифікація за різними ознаками дозволяє ефективніше задовольняти потреби ринку, забезпечуючи доступ до продукції як у великих торгових

центрах, так і в спеціалізованих магазинах. Відповідність обраних форм реалізації специфіці товару, його ціновій політиці та цільовій аудиторії дозволяє підвищити рівень задоволення споживачів та забезпечити підприємству конкурентні переваги.

Таким чином, оптимізація форм, факторів та підходів в організації збуту продукції є необхідною умовою для забезпечення ефективної збутової стратегії підприємства. Вона сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню прибутковості та мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями ринкового попиту. Розробка стратегічних рішень у цій сфері має базуватися на комплексному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність реалізації продукції на ринку.

### **1.3. Методичні аспекти оцінювання збутової діяльності підприємства**

Витрати збуту неминуче зростатимуть як зі збільшенням обсягу продажу, так і зусиллями для досягнення більшої частки ринку за допомогою кращого охоплення і проникнення на нові ринки. Повне усунення витрат збуту неможливе.

Оцінка збутової політики підприємства дозволяє визначити, у правильному напрямі рухається відділ збуту підприємства та саме підприємство загалом.

Оцінка ефективності збутової діяльності має бути спрямована на дві речі:

- наскільки набір каналів збуту є достатнім для того, щоб компанія могла збільшити свою частку ринку;
- чи зберігаються загальні витрати на розповсюдження на мінімальному рівні.

Для мінімізації витрат на збут необхідно ретельно аналізувати ключові елементи витрат обігу. До основних витрат належать транспортування продукції, складування, що включає страхування зберігання, вантажно-

розвантажувальні роботи, фінансування кредитів, а також адміністративні витрати, пов'язані з виставленням рахунків, обробкою даних і відсотками за запаси, розміщені в різних точках продажу. Ці витрати можна класифікувати на фіксовані, напівзмінні та змінні. Фіксовані витрати охоплюють заробітну плату співробітників дистрибуції та оренду складських приміщень. Напівзмінні включають відрядження персоналу, канцелярські витрати та витрати на телефонний зв'язок. Змінні витрати формуються за рахунок упаковки, страхування, транспортування та відсотків за товарно-матеріальними запасами. Для кожної категорії витрат доцільно встановлювати бюджети та норми, а їхнє фактичне виконання необхідно відстежувати на регулярній основі, зокрема щомісяця.

Підвищення ефективності управління витратами на збут можна досягти завдяки раціоналізації складських операцій. Це включає використання вантажно-розвантажувального обладнання, впровадження механізованих систем виставлення рахунків та сучасних методів управління запасами. Такі заходи сприяють суттєвому зниженню витрат на обіг товарів. [60]

Не менш важливим є регулярний та об'єктивний аналіз загальної системи розподілу. Такий підхід дозволяє виявити джерела неефективності та оптимізувати витрати. У разі суттєвих змін у розподільчій політиці підприємство має здійснити детальну фінансову оцінку нових підходів із використанням аналізу витрат і вигод, що дозволить уникнути ризиків і підвищити прибутковість.

Аналізуючи сучасні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємств, ми з'ясували, що існує широкий спектр методологічних підходів, однак більшість із них не забезпечує комплексного й усебічного розгляду всіх аспектів збутової діяльності. Тому, на нашу думку, для розробки ефективних заходів щодо підвищення ефективності збутових процесів доцільно структурувати показники оцінки за окремими групами. У результаті виокремлено п'ять основних груп показників (рис. 1.6).

- 1 група – показники оцінки стану ресурсозабезпечення;

- 2 група – показники оцінки стійкості фінансового стану і платоспроможності;
- 3 група – показники оцінки ефективності використання ресурсів;
- 4 група – показники оцінки прибутковості бізнесу;
- 5 група – показники оцінки ефективності збутової діяльності.



**Рисунок 1.8 Показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

*Джерело: складено автором*

Збутова діяльність не є ізольованим процесом. Для забезпечення стабільного і довгострокового функціонування підприємство повинно не лише оцінювати поточний стан збуту, а й стратегічно планувати його розвиток, враховуючи ключові фактори впливу. Основою ефективної збутової діяльності є надійне ресурсне забезпечення, фінансова стабільність, раціональне використання ресурсів та прибутковість. Саме тому під час оцінки ефективності збутової діяльності важливо застосовувати комплексні показники, які є індикаторами її розвитку.

Рівень ресурсозабезпечення відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності виробництва продукції, зокрема збільшення її кількості і покращення якості. Саме достатність ресурсів визначає його конкурентні переваги, забезпечуючи високу прибутковість й ефективну збутову стратегію.

Оцінку ресурсозбереження доцільно проводити на основі загально визнаних показників рівня забезпеченості матеріально-технічними і трудовими ресурсами. Принциповими для оцінки збутової діяльності ряд показників.

При аналізі основних засобів слід здійснювати порівняльну оцінку коефіцієнт зносу, оновлення і вибуття основних засобів. Чим нижче коефіцієнт зносу, тим кращий технічний стан основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує темпи введення в експлуатацію нових активів, його зростання свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства. Має сенс ці показники визначати секторально щодо тих основних засобів, які становлять основу матеріально-технічної бази збуту продукції (складська чи логістична інфраструктура, транспортні засоби для доставки продукції, наявні власні точки реалізації).

Особливу увагу слід приділити вибору оптимальних каналів розподілу, оскільки саме від них значною мірою залежить рівень витрат та ефективність збутових процесів. Зі зростанням обсягів виробництва компанія повинна здійснювати перегляд обраних каналів з метою забезпечення більшої ефективності, а також актуалізувати структуру знижок та комісійних. Такий підхід дозволить підприємству не лише оптимізувати логістичні процеси, а й знизити загальні витрати на збут.

Дохід від збутової діяльності підприємства, так само як і від маркетингової діяльності загалом, залежить від ціни. Ціна виступає єдиним елементом маркетингу-мікс, який приносить дохід, в той час як інші елементи є витратними. Проте для оцінки ефективності збутової діяльності найважливішими критеріями є прибуток від продажів, прибуток за продажів і обсяг реалізованої продукції. Проблеми, з якими стикаються підприємства в цьому контексті, можуть включати [48]:

Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринку через обмежену систему ціноутворення, яка часто побудована на основі повної собівартості.

Ускладнення збільшення прибутку шляхом підвищення цін через конкурентну боротьбу на ринку.

Спроби збільшити прибуток за рахунок зниження змінних витрат можуть породжувати питання про адекватність нормативів на сировину, електроенергію та оплату праці.

Спроби знизити постійні витрати шляхом перегляду відсотка виробничих, адміністративних та комерційних витрат можуть призводити до перерозподілу прибутку між різними товарами, але також до негативних наслідків, оскільки можуть бути прийняті рішення про зупинення виробництва прибуткових товарів або підтримка нерентабельних продуктів.

Таким чином, головною проблемою оцінки ефективності збутової діяльності є складність ідентифікації доходу, отриманого від конкретних маркетингових заходів. Крім того, маркетингові заходи можуть мати каскадний ефект, коли споживачі стають зацікавленими не лише в конкретному товарі, а й в інших продуктах виробника.

Оцінка ефективності збутової діяльності вимагає урахування якісних характеристик маркетингових заходів, а не лише їх кількісних показників. Наприклад, витрати на імідж-рекламу не завжди приводять до пропорційного збільшення продажів. Однак наявність логотипу компанії на усій продукції не завжди відображає загальний попит на всю асортиментну лінійку товарів. Це ускладнює прийняття рішення про розподіл витрат між різними продуктами.

[63]

Оцінка ефективності збутової діяльності ґрунтується на відношенні додаткового прибутку від маркетингових заходів до витрат на ці заходи. Важливо переконатися, що цей прибуток був отриманий саме завдяки маркетинговим заходам, а не іншим факторам. Для контролю над збутовою діяльністю результативність маркетингових заходів можна оцінювати як якісну характеристику, а не лише кількісну. Зазвичай чисельний розрахунок не проводиться.

Ефективність можна оцінити з двох точок зору:

- Можливість досягнення тих самих результатів за менші витрати на маркетинг.

- Можливість досягнення більших результатів за ті ж витрати.

Бальні методи оцінки ефективності збутової діяльності «виокремлюють» ефективність по кожному заходу на дотримання переліку критеріїв відповідності структур та процесів концепції маркетингу з визначенням певних балів за кожним критерієм [56].

Показниками економічної ефективності збутової політики підприємства є:

1) коефіцієнт реагування клієнта на комерційні звернення, що дорівнює відношенню обсягу реалізації продукції до сукупних витрат, пов'язаних зі збутом цієї продукції;

2) коефіцієнт прибутковості витраченого на збут часу, що дорівнює відношенню отриманого прибутку від збуту продукції до вартості витрат часу, витраченого на збут;

3) рентабельність збуту, що дорівнює відношенню витрат на збут продукції до відсотка отриманого при цьому прибутку, що визначається, у свою чергу, ставленням отриманого прибутку до виручки від реалізації товарів (послуг).

Також ефективність системи збуту оцінюється сукупністю різних показників [52]:

- збільшення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг;
- скорочення збутових витрат;
- збільшення товарообігу;
- скорочення часу доставки товару та проходження каналами товароруку;
- збільшення кількості задоволених споживачів та зниження числа рекламацій;
- зростання конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства;
- збільшення частки ринку.

Підвищення ефективності передбачає отримання найбільших результатів за найменших витрат або зниження сукупних витрат на одиницю

продукції чи виконаних робіт, тобто зіставлення результатів діяльності із витратами праці. Можна визначати ефективність системи збуту підприємства як співвідношення зростання обсягу продажу внаслідок стимулювання збуту до зростання збутових витрат.

Одним з елементів, які вивчаються в оцінці ефективності системи збуту, є канал збуту.

За оцінкою ефективності каналів збуту приймається вирішення питання доцільності використання посередників у каналі.

У загальному випадку, послуги посередника затребувані, якщо їхня вартість нижча за власні витрати на виконання будь-яких робіт.

Оцінка ефективності також містить оцінку комплексу збутового маркетингу організації. Оцінка системи просування відбувається на етапі функціонування системи збуту підприємства, тому що для здійснення цієї оцінки необхідно мати дані до застосування організацією будь-якого методу та після.

Для розрахунку економічної ефективності реклами можна використовувати такі методи [24; 26; 28; 32]:

- метод порівняння товарообігу до та після зміни у комплексі збутового маркетингу;
- розрахунок ефекту від використання короткострокового інструменту комплексу збутового маркетингу;
- оцінка рентабельності інструменту збутового маркетингу;
- метод цільових альтернатив.

Таким чином, щоб правильно організувати, регулювати та контролювати збутову діяльність підприємства, необхідно постійно проводити аналіз результатів роботи підприємства з реалізації продукції [3].

Розробка ефективної збутової політики є ядром стратегічної маркетингової програми і при недостатній увазі до себе може послабити конкурентні позиції компанії, і, навпаки, обґрунтована концепція та раціональна організація збуту здатні збільшити обсяг продажів.

Оцінювання збутової діяльності підприємства може здійснюватися за допомогою різних методів, які умовно поділяються на кількісні та якісні.

1. Кількісні методи передбачають використання математичних, статистичних та економічних показників. Основні індикатори кількісного оцінювання включають:

a. обсяг реалізації продукції – один із ключових показників, що дозволяє визначити загальний рівень продажів підприємства за певний період;

b. рівень збутових витрат – співвідношення витрат на збут до загальної виручки підприємства, що допомагає визначити ефективність маркетингової та логістичної політики.

c. коефіцієнт оборотності товарних запасів – показник, що демонструє, як швидко підприємство реалізує свої запаси продукції.

d. маржинальний дохід – різниця між виручкою та змінними витратами, що дозволяє оцінити прибутковість збутової діяльності.

e. індекс рентабельності продажів – показує прибутковість кожної одиниці реалізованої продукції.

2. Якісні методи базуються на експертному аналізі, маркетингових дослідженнях та оцінці споживчого попиту. Вони включають:

a. акетування та опитування споживачів – дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування та ефективність збутової політики підприємства.

b. методи експертних оцінок – залучення фахівців до оцінки ефективності збутових каналів та аналізу потенційних ринкових ризиків.

c. аналіз конкурентоспроможності – оцінка позиції підприємства на ринку, аналіз конкурентних переваг та слабких сторін збутової діяльності.

d. SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін підприємства у контексті його збутової політики, можливостей та загроз ринку.

е. моделювання поведінки споживачів – прогнозування змін у споживчих перевагах та адаптація збутової стратегії.

Комбінований підхід до оцінювання збутової діяльності

Для отримання найбільш об'єктивних результатів доцільно використовувати комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Дозволяє не лише оцінити фактичні показники збутової діяльності, а й врахувати споживчі вподобання, тенденції ринку та конкурентну ситуацію. Застосування інтегральних показників та побудова аналітичних моделей можуть значно підвищити точність оцінки та ефективність управлінських рішень.

Крім того, для підвищення ефективності оцінювання підприємства можуть застосовувати сучасні цифрові технології, такі як аналітичні платформи для обробки великих даних (Big Data), машинне навчання та автоматизовані CRM-системи. Використання таких підходів сприяє оперативному аналізу ринкової ситуації, прогнозуванню попиту та вдосконаленню механізмів прийняття рішень у сфері збуту.

Таким чином, методичні аспекти оцінювання збутової діяльності підприємства включають застосування як кількісних, так і якісних підходів, що дозволяє комплексно аналізувати ефективність збутових процесів та своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА»

ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА» є одним із провідних українських підприємств у сфері харчової промисловості. Його виробничі потужності розташовані у місті Тростянець, що в Сумській області. Компанія входить до складу міжнародної корпорації Jacobs Douwe Egberts (JDE) з головним офісом у Нідерландах, яка спеціалізується на виготовленні кави та чаю. [81]

Історія бренду «ЯКОБЗ» бере свій початок у 1895 році, коли в німецькому місті Бремен Йоганн Якобс відкрив власний магазин, де пропонував покупцям каву, чай, какао, шоколад та випічку. Саме цей рік вважається моментом заснування торгової марки Jacobs. Офіційно бренд був зареєстрований у 1913 році, а вже у 1934-му в Бремені відкрили сучасне виробництво кави, де працювало 300 осіб.

Українські споживачі познайомилися з продукцією Jacobs у 1998 році. Вже до 2005 року, за інформацією компанії, ця марка стала найпопулярнішою серед українців. У 2009 році український ринок вийшов на друге місце за рівнем чистого прибутку компанії в Європі, поступаючись лише Німеччині. Значну роль у зростанні популярності відіграла рекламна кампанія «Якобс 3 в 1», розроблена у співпраці з агентством JWT Ukraine.

У 2015 році відбулося злиття двох великих компаній — Mondelez International Inc. та D.E. Master Blenders 1753 BV, що призвело до створення глобального гравця на кавовому ринку — Jacobs Douwe Egberts (JDE) із центральним офісом в Амстердамі.

Сьогодні продукція JDE представлена у більш ніж 140 країнах світу, серед яких відомі бренди Jacobs, Douwe Egberts, L'OR, Tassimo, Carte Noir, Moccona, Senseo, Kenco, Pilao, Maxwell House, Gevalia тощо. Кожен із цих брендів має свою унікальну історію та походження, але всі вони стали частиною JDE у 2015 році. [82]

На українському ринку компанія представлена брендами Jacobs, L'OR, Carte Noir та іншими у категоріях розчинної, меленої, зернової кави, кавових сумішей та капсул. Крім того, JDE пропонує комплексні B2B-рішення під брендом JDE Professional, що включають оренду та обслуговування професійного кавового обладнання для бізнесу.

В Україні компанія налічує близько 500 працівників, зокрема виробництво у Тростянці та офіс у Києві. Столичний офіс зосереджує команди, які відповідають за маркетинг, продажі, аналітику, управління персоналом та підтримку бізнесу в регіоні. Виробничий підрозділ у Тростянці забезпечує роботою понад 300 фахівців і виготовляє продукцію не лише для внутрішнього ринку, а й для експорту до ЄС та Центральної Азії.

Організаційна структура Компанії наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість працівників у розрізі підрозділів станом на 31.12.2023 р.

<b>ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», м. Тростянець</b>	
Відділ	Кількість співробітників
Відділ мережі постачання	198
Відділ фінансів	1
Відділ управління персоналом	3
Відділ закупівель	1
Всього, осіб	203
<b>Київська філія ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», м. Київ</b>	
Відділ	Кількість співробітників
Адміністрація	2
Відділ стратегічних досліджень ринку та смаків споживачів	2
Відділ фінансів	23
Відділ управління персоналом	15
Відділ інформаційних систем	5

Юридичний відділ	2
Відділ маркетингу	11
Відділ закупівель	10
Відділ споживання поза межами дому	9
Відділ досліджень та розвитку	2
Відділ збуту	26
Відділ мережі постачання	23
Всього, осіб	130

*Джерело: сформовано автором на основі [81]*

Організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» побудована з урахуванням територіального розподілу основних виробничих та управлінських потужностей. Компанія функціонує за принципом регіональної диференціації, що дозволяє оптимізувати логістичні та управлінські процеси, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів. Основними осередками діяльності є виробничий комплекс у місті Тростянець (Сумська область) та адміністративний офіс у Києві. Такий поділ дозволяє реалізувати основні бізнес-процеси у відповідності до стратегічних цілей компанії.

Виробничий підрозділ у Тростянці виконує функції з виготовлення продукції для внутрішнього ринку та експорту до країн ЄС та Центральної Азії. За станом на 31.12.2023 року чисельність працівників у місті Тростянець становила 203 особи, розподілених за основними функціональними підрозділами. Найбільшу чисельність працівників має Відділ мережі постачання — 198 осіб, що свідчить про високу інтегрованість виробничих процесів та необхідність масштабного управління логістикою. Це підрозділ відповідає за організацію постачання сировини, обробку матеріалів, складування та транспортування готової продукції до кінцевого споживача. Саме ефективна робота мережі постачання забезпечує своєчасність виконання замовлень та мінімізацію витрат на логістичні процеси.

Інші структурні підрозділи, такі як відділ фінансів, відділ управління персоналом та відділ закупівель, виконують специфічні управлінські функції. Відділ фінансів, попри невелику чисельність (1 працівник), забезпечує облік витрат, управління фінансовими потоками та звітність за виробничими

процесами. Відділ управління персоналом (3 особи) займається організацією кадрової політики, підбором персоналу та питаннями мотивації працівників. Відділ закупівель, що налічує одного працівника, відповідає за своєчасне забезпечення підприємства необхідними матеріалами та ресурсами, необхідними для виробництва.

Таким чином, організаційна структура виробничого підрозділу у місті Тростянець чітко підпорядкована досягненню виробничих цілей підприємства, орієнтованих на забезпечення стабільного обсягу виробництва та постачання продукції на внутрішній та зовнішні ринки. Концентрація працівників у Відділі мережі постачання демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на оптимізацію виробничих процесів та зниження витрат на логістику.

Адміністративний офіс у Києві забезпечує реалізацію управлінських, маркетингових та аналітичних функцій компанії. За станом на 31.12.2023 року чисельність працівників у столичній філії становила 130 осіб, які розподілені між кількома ключовими підрозділами. Найбільшими за чисельністю є Відділ фінансів (23 особи), Відділ збуту (26 осіб) та Відділ мережі постачання (23 особи). [81]

Відділ фінансів займається плануванням бюджету, обліком витрат, управлінням фінансовими потоками та формуванням фінансової звітності. Відділ збуту відповідає за реалізацію продукції на внутрішньому ринку та експорт, забезпечуючи формування замовлень, комунікацію з клієнтами та координацію постачань. Відділ мережі постачання в Києві підтримує логістичні процеси, координує складські запаси та організовує розподіл продукції між регіонами.

Окремо слід виділити відділ маркетингу (11 осіб), що займається вивченням споживчого ринку, розробкою маркетингових стратегій, просуванням брендів Jacobs, L'OR, Carte Noir та інших, а також підтримкою рекламних кампаній. Відділ стратегічних досліджень ринку та смаків споживачів (2 особи) здійснює глибинний аналіз ринкових тенденцій, вивчає

поведінку споживачів, що дозволяє коригувати маркетингову стратегію у відповідності до змін попиту.

Відділ управління персоналом (15 осіб) забезпечує реалізацію кадрової політики, мотивацію співробітників, підбір та навчання персоналу. Відділ інформаційних систем (5 осіб) займається підтримкою ІТ-інфраструктури, інформаційних систем підприємства та захистом корпоративних даних. Юридичний відділ (2 особи) відповідає за правове забезпечення діяльності компанії, підготовку та супровід договорів, а також вирішення юридичних питань.

Крім того, у Києві функціонує відділ споживання поза межами дому (9 осіб), який орієнтований на розвиток продажів у секторі HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та корпоративних клієнтів. Відділ досліджень та розвитку (2 особи) займається інноваціями та розробкою нових продуктів, що відповідають сучасним запитам ринку. Відділ закупівель (10 осіб) здійснює постачання необхідної сировини та комплектуючих для виробництва продукції.

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», яка побудована з урахуванням територіального розподілу виробничих та управлінських підрозділів. Компанія структурована на два основних осередки: виробничий підрозділ, розташований у місті Тростянець, та адміністративний підрозділ, що функціонує у Києві. Така модель управління забезпечує чіткий розподіл функцій та підвищує ефективність бізнес-процесів.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

*Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.1*

Виробничий підрозділ у Тростянці концентрується на виробництві продукції, включаючи всі процеси, пов'язані з постачанням сировини, обробкою матеріалів, складуванням, транспортуванням та забезпеченням продукцією внутрішній ринок України, а також ринки ЄС та Центральної Азії. Найбільшу чисельність працівників у цьому підрозділі має Відділ мережі постачання (198 осіб), що забезпечує основні логістичні процеси підприємства. Додатково функціонують Відділ управління персоналом (3 особи) та Відділ закупівель (1 особа), які підтримують діяльність у сфері підбору кадрів та забезпечення необхідними ресурсами.

Адміністративний підрозділ у Києві виконує управлінські, маркетингові, збутові та аналітичні функції, що забезпечують реалізацію продукції на ринку, стратегічне планування та дослідження ринкових тенденцій. Основними структурними елементами цього підрозділу є Відділ фінансів (23 особи), Відділ збуту (26 осіб) та Відділ мережі постачання (23 особи), які забезпечують фінансовий облік, управління збутовими процесами та координацію логістичних операцій. Окремо виділені Відділ маркетингу (11 осіб), Відділ управління персоналом (15 осіб) та Відділ інформаційних систем (5 осіб), що відповідають за формування стратегії просування продукції, кадрову політику та підтримку ІТ-інфраструктури.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» свідчить про її високий рівень диференціації та функціональної спеціалізації. Підприємство має два основні осередки управління, які функціонують незалежно, але скоординовано, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань компанії. Такий підхід дозволяє оптимізувати процеси управління ресурсами, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати високий рівень логістичної підтримки.

Виробничий підрозділ у місті Тростянець орієнтований на виготовлення продукції та її постачання на внутрішній і зовнішні ринки. Чітка організація процесів у Відділі мережі постачання, що концентрує більшість співробітників, забезпечує ефективність у плануванні та транспортуванні товарів. Це дозволяє мінімізувати витрати на логістику та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Адміністративний підрозділ у Києві концентрується на управлінні маркетинговими, збутовими та фінансовими процесами. Розподіл на функціональні підрозділи дозволяє максимально ефективно використовувати кадровий потенціал для розв'язання завдань, пов'язаних із фінансовим плануванням, дослідженням ринку, управлінням персоналом та забезпеченням юридичного супроводу. Такий підхід забезпечує стабільність фінансових потоків, підвищення ефективності продажів та розширення ринкових позицій.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» відповідає сучасним вимогам до управління міжнародними компаніями. Чіткий розподіл обов'язків між виробничими та адміністративними підрозділами дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільне виробництво, високу якість продукції та зростання ринкової частки.

Структурованість та чіткий розподіл функцій між підрозділами дозволяють компанії швидко реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати безперебійне постачання продукції та підтримувати високий рівень якості на всіх етапах виробничого процесу.

Компанія дотримується принципів ощадливого виробництва, застосовуючи систему MOS (Manufacturing Operation System) для постійного вдосконалення процесів. Дотримання міжнародних стандартів безпеки та якості — один із ключових пріоритетів JDE. Весь цикл виробництва, від закупівлі зелених кавових зерен до випуску готової продукції, проходить суворий контроль. Інноваційні розробки компанія впроваджує через власний R&D центр, що спеціалізується на вдосконаленні кавових технологій.

Головною метою компанії є забезпечення кожного споживача кавою, яка є безпечною та якісною. Компанія дотримується Політики з якості, охорони навколишнього природного середовища, безпечності продукції та охорони праці.

Компанія гарантує дотримання корпоративних вимог, вимог українських та міжнародних стандартів, належних гігієнічних практик, державних санітарних правил та технічних вимог в процесі виробництва продукції, для чого на підприємстві діє інтегрована система управління згідно вимог FSSC 22000, ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007 а ISO 14001:2015.

Досягнення мети забезпечуються за рахунок:

- Створення команди кваліфікованих і проактивних спеціалістів;
- Постійної ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків, що мають відношення до якості та безпечності продукції;

- Забезпечення інформування споживачів та реагування на їхні потреби;
- Дотримання всіма працівниками та підрядними організаціями, які працюють на території підприємства, вимог інтегрованої системи управління, стандартів, норм і правил (в рамках покладених на них обов'язків) у сфері якості, охорони навколишнього природного середовища безпечності продукції та охорони праці;
  - Заохочення працівників підприємства до ініціативної, творчої співпраці, підвищення якості, безпечності продукції та культури виробництва;
  - Здійснення контролю та усунення ризиків у сфері охорони праці;
  - Мінімізації впливу внаслідок діяльності підприємства на навколишнє середовище:
    - Постійного аналізу своєї діяльності у порівнянні з діяльністю конкурентів.

Керівництво компанії, що формує та затверджує Політику, бере на себе зобов'язання особистим прикладом формувати принципове ставлення всіх працівників підприємства до охорони праці та навколишнього середовища, якості та безпечності продукції, розвивати та підтримувати культуру безпечності харчових продуктів та вживати необхідні заходи, спрямовані на впровадження відповідної Політики з ви використання необхідних ресурсів.

Станом на останню дату оновлення інформації, компанія ТОВ «Якобс Дау Егбертс» зберігає стабільний юридичний статус і не перебуває в процесі ліквідації або реорганізації.

У ході аналізу структури активів ТОВ «Якобс Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років було розглянуто основні параметри, що характеризують майновий стан підприємства. Зокрема, до складу активів включено необоротні та оборотні активи, які забезпечують підприємству можливість здійснювати господарську діяльність, підтримувати фінансову стабільність та реалізовувати стратегічні цілі.

До складу необоротних активів увійшли нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, довгострокові фінансові інвестиції

та інші необоротні матеріальні активи. Ці показники характеризують виробничий потенціал підприємства та його здатність здійснювати довгострокові інвестиції в основні засоби, що є основою для розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Оборотні активи включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші оборотні активи. Вони забезпечують гнучкість операційної діяльності, обіговість капіталу та можливість своєчасного виконання зобов'язань перед постачальниками та кредиторами.

Додатково було оцінено динаміку змін основних статей активів у розрізі абсолютних та відносних відхилень, що дозволило виявити ключові тенденції у використанні майна підприємства. На основі проведеного аналізу було визначено як позитивні, так і негативні зміни у вартості окремих статей активів, що відображає рівень ефективності управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.2 представляє структуру активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років. Активи підприємства включають необоротні та оборотні складові, що забезпечують фінансову стабільність та виробничу потужність компанії. Важливим аспектом є аналіз динаміки змін у кожному компоненті активів, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та виявити можливості для оптимізації.

Таблиця 2.2

Динаміка активів за період 2022–2024 років, в млн. грн

Назва рядка	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
<b>I. Необоротні активи</b>							
<b>Нематеріальні активи</b>	2,1	1,3	0,6	-0,8	-0,6	-39%	-51%
первісна вартість	124,7	124,7	124,7	0,0	0,1	0%	0%
накопичена амортизація	122,6	123,4	124,1	0,8	0,7	1%	1%
Незавершені капітальні інвестиції	16,7	12,4	36,1	-4,3	23,6	-26%	190%
Основні засоби	495,5	732,5	884,7	237,0	152,2	48%	21%

первісна вартість	951,1	1 308,8	1 598,9	357,7	290,1	38%	22%
знос	455,5	576,3	714,2	120,7	137,9	27%	24%
Довгострокова дебіторська заборгованість	3,2	3,2	3,2	0,0	0,0	0%	0%
Відстрочені податкові активи	47,3	31,8	25,0	-15,5	-6,8	-33%	-21%
<b>Усього за розділом I</b>	564,9	781,3	949,6	216,4	168,4	38%	22%
<b>II. Оборотні активи</b>							
<b>Запаси</b>	397,6	442,7	664,6	45,1	221,9	11%	50%
Виробничі запаси	219,5	229,3	268,9	9,9	39,6	4%	17%
Готова продукція	131,5	124,5	259,8	-7,0	135,3	-5%	109%
Товари	46,6	88,9	135,9	42,2	47,0	91%	53%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	389,0	417,8	488,1	28,8	70,4	7%	17%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	67,1	81,2	69,0	14,1	-12,2	21%	-15%
з бюджетом	3,4	26,1	16,3	22,7	-9,8	661%	-38%
у тому числі з податку на прибуток	3,4	14,9	0,0	11,4	-14,9	333%	-100%
із внутрішніх розрахунків	158,0	114,6	92,9	-43,4	-21,7	-27%	-19%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,3	1,5	1,0	1,1	-0,4	339%	-31%
Гроші та їх еквіваленти	45,9	522,3	491,2	476,3	-31,1	1037%	-6%
Витрати майбутніх періодів	0,3	4,0	0,8	3,6	-3,2	1106%	-80%
<b>Усього за розділом II</b>	1 061,7	1 610,1	1 824,0	548,4	213,9	52%	13%
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
<b>Баланс</b>	1 626,6	2 391,4	2 773,6	764,8	382,2	47%	16%

*Джерело: сформовано автором на основі додатку А*

Аналіз структури активів підприємства є важливим елементом для визначення його фінансової стабільності, рівня забезпеченості ресурсами та ефективності використання капіталу. Таблиця 2.3 демонструє динаміку змін у складі активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за три звітні роки: 2022, 2023 та 2024. Здійснено розподіл на два основні блоки — необоротні активи та оборотні активи, а також підсумовано загальний обсяг балансу.

У таблиці 2.3 представлено детальний розподіл активів підприємства за основними статтями балансу з урахуванням їх вагомості у загальній структурі

активів за три звітні роки. Відображення абсолютних значень і відносних часток дозволяє здійснити порівняльний аналіз динаміки та структури активів з метою виявлення ключових змін у ресурсному потенціалі підприємства.

Таблиця 2.3

Структура активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2022–2024 роки, млн грн, % до підсумку

Назва рядка	Код рядка	Рік					
		2022	2022%	2023	2023%	2024	2024 %
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	2,1	0,1%	1,3	0,1%	0,6	0,0%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16,7	1,0%	12,4	0,5%	36,1	1,3%
Основні засоби	1010	495,5	30,5%	732,5	30,6%	884,7	31,9%
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3,2	0,2%	3,2	0,1%	3,2	0,1%
Відстрочені податкові активи	1045	47,3	2,9%	31,8	1,3%	25,0	0,9%
<b>Усього за розділом I (Необоротні активи Нематеріальні активи)</b>	1095	564,9	34,7%	781,3	32,7%	949,6	34,2%
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	397,6	24,4%	442,7	18,5%	664,6	24,0%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	389,0	23,9%	417,8	17,5%	488,1	17,6%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	67,1	4,1%	81,2	3,4%	69,0	2,5%
з бюджетом	1135	3,4	0,2%	26,1	1,1%	16,3	0,6%
із внутрішніх розрахунків	1145	158,0	9,7%	114,6	4,8%	92,9	3,3%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,3	0,0%	1,5	0,1%	1,0	0,0%
Гроші та їх еквіваленти	1165	45,9	2,8%	522,3	21,8%	491,2	17,7%
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	0,0%	4,0	0,2%	0,8	0,0%
<b>Усього за розділом II (Оборотні активи Запаси)</b>	1195	1061,7	65,3%	1610,1	67,3%	1824,0	65,8%
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Баланс	1300	1626,6	100%	2391,4	100%	2773,6	100%

*Джерело: сформовано автором на основі додатку А*

Протягом аналізованого періоду структура активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» зазнала суттєвих змін, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових умов. У 2022 році питома вага необоротних активів становила 34,73%, тоді як у 2024 році вона дещо зросла — до 34,24%, продемонструвавши тенденцію до стабілізації після незначного зменшення у 2023 році. Основним джерелом приросту в цій групі стали основні засоби, частка яких зросла з 30,46% у 2022 році до 31,90% у 2024 році, що може свідчити про інвестиції в оновлення виробничої інфраструктури.

Водночас, структура оборотних активів зазнала певних коливань. У 2023 році спостерігалось її зростання до 67,33%, що супроводжувалося різким

збільшенням грошових коштів (до 21,84%), тоді як у 2024 році їх частка дещо зменшилася до 17,71%, однак залишилася на високому рівні. Позитивною динамікою також відзначилися товарно-матеріальні запаси, які зросли з 24,44% до 23,96%, що може свідчити про підготовку до масштабнішої реалізації продукції.

Окремої уваги заслуговує зниження частки дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками з 9,71% у 2022 році до 3,35% у 2024 році, що свідчить про певне покращення платіжної дисципліни або зміну умов контрактів із контрагентами.

Загалом структура балансу підприємства демонструє достатньо збалансовану модель капіталу з тенденцією до підвищення ефективності використання як необоротних, так і оборотних активів. Це може свідчити про стратегічно вивірену політику управління активами, орієнтовану на забезпечення фінансової гнучкості та інвестиційної привабливості підприємства.

У складі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби, які на кінець 2024 року становлять 884 690 тис. грн. Протягом аналізованого періоду їхня вартість зросла на 236 998 тис. грн (48%) у 2023 році порівняно з 2022 роком, а в 2024 році додатково зросла ще на 152 161 тис. грн (21%). Така позитивна динаміка свідчить про активні інвестиції в модернізацію та оновлення виробничих потужностей підприємства.

Нематеріальні активи продемонстрували поступове зниження з 2 070 тис. грн у 2022 році до 612 тис. грн у 2024 році, що свідчить про їхню часткову амортизацію або списання, або ж про відсутність нових інвестицій у цю категорію. Відносне відхилення склало -39% у 2023 році та -51% у 2024 році, що потребує додаткового аналізу з боку управління підприємства.

Незавершені капітальні інвестиції у 2024 році зросли до 36 077 тис. грн, що на 190% більше у порівнянні з попереднім роком. Такий приріст може бути пов'язаний із реалізацією довгострокових проектів, спрямованих на розвиток виробничих потужностей або підвищення технологічних стандартів.

Відстрочені податкові активи за аналізований період зменшилися на 33% у 2023 році та на 21% у 2024 році, що свідчить про оптимізацію податкових відрахувань або зміни в податковій політиці компанії.

У підсумку, загальна вартість необоротних активів зросла з 564 869 тис. грн у 2022 році до 949 627 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 216 407 тис. грн (38%) у 2023 році та 168 351 тис. грн (22%) у 2024 році, що вказує на поступове збільшення інвестицій в основні засоби та капітальні вкладення.

Оборотні активи підприємства продемонстрували значне зростання у всіх основних складових. Зокрема, у 2024 році обсяг запасів досяг 664 642 тис. грн, що на 50% більше ніж у попередньому році. Найбільше зростання продемонструвала категорія готової продукції — з 124 501 тис. грн до 259 811 тис. грн, що становить 109% у відносному вимірі. Це може свідчити як про розширення виробничих потужностей, так і про накопичення продукції для покриття майбутніх замовлень.

Показники товарів на складі збільшилися на 47 030 тис. грн (53%) у 2024 році, що може бути пов'язано з розширенням асортименту або підготовкою до сезону підвищеного попиту.

Варто відзначити суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів: у 2023 році відбулося зростання на 1037%, що є вражаючим результатом і свідчить про суттєве накопичення ліквідності підприємства. Проте у 2024 році відбулося незначне зниження на 6%, що може бути наслідком інвестиційної активності або виплат за зобов'язаннями.

Загальний обсяг оборотних активів зріс з 1 061 722 тис. грн у 2022 році до 1 823 985 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 548 385 тис. грн (52%) у 2023 році та 213 878 тис. грн (13%) у 2024 році, що підтверджує збільшення обсягів реалізації, нарощування виробничих запасів і підвищення рівня ліквідності підприємства.

Загальна вартість активів підприємства зросла з 1 626 591 тис. грн у 2022 році до 2 773 612 тис. грн у 2024 році. Відносне відхилення становило 47% у

2023 році та 16% у 2024 році. Це свідчить про активний розвиток підприємства, модернізацію основних засобів, збільшення запасів та підвищення рівня ліквідності.

На рисунку 2.2 представлено загальну динаміку активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років. Відображено зміни у структурі активів, зокрема, необоротних та оборотних активів, що формують основну матеріальну базу підприємства.



Рисунок 2.2. Загальна динаміка активів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2022–2024 роки

*Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.2*

На рисунку чітко простежується поступове зростання обсягів як необоротних, так і оборотних активів протягом аналізованого періоду. У 2022 році обсяг необоротних активів становив 564 869 тис. грн, тоді як оборотних — 1 061 722 тис. грн. Вже у 2023 році відбулося суттєве збільшення обох складових: необоротні активи зросли до 781 276 тис. грн, що в абсолютному вимірі складає 216 407 тис. грн, а оборотні активи досягли 1 610 107 тис. грн, тобто приріст склав 548 385 тис. грн.

Позитивна динаміка збереглася і в 2024 році, коли необоротні активи зросли до 949 627 тис. грн, а оборотні — до 1 823 985 тис. грн. Відносне відхилення між 2023 та 2024 роками для необоротних активів становило 22%, а для оборотних — 13%. Це свідчить про стабільну інвестиційну політику

підприємства у розвиток матеріально-технічної бази та підвищення обіговості запасів.

Переважання оборотних активів над необоротними у структурі балансу свідчить про високу обіговість капіталу підприємства та здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це створює умови для гнучкого управління ліквідністю та забезпечення стабільного фінансового стану.

Аналіз структури власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити стійкість фінансового забезпечення діяльності підприємства, рівень залучених ресурсів, а також рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. (табл 2.4)

Таблиця 2.4.

Склад власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років, млн. грн

Назва рядка	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
<b>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	10,6	10,6	10,6	0,0	0,0	0%	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	165,3	444,2	668,3	278,8	224,2	169%	50%
<b>Усього за розділом I</b>	175,9	454,7	678,9	278,8	224,2	159%	49%
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	32,0	17,6	32,0	-14,4	-	-45%
Довгострокові забезпечення	32,7	58,6	27,6	25,9	-31,0	79%	-53%
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	32,7	58,6	27,6	25,9	-31,0	79%	-53%
<b>Усього за розділом II</b>	32,8	90,7	45,2	57,9	-45,5	176%	-50%
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	38,4	45,6	46,1	7,2	0,4	19%	1%
товари, роботи, послуги	407,5	606,8	589,9	199,3	-16,9	49%	-3%
розрахунками з бюджетом	23,7	2,7	21,0	-21,1	18,3	-89%	688%
розрахунками зі страхування	1,9	1,1	1,1	-0,7	0,0	-39%	0%

розрахунками з оплати праці	8,5	7,1	8,0	-1,4	0,9	-16%	12%
із внутрішніх розрахунків	855,9	1 124,0	1 323,2	268,1	199,2	31%	18%
Поточні забезпечення	72,2	58,6	60,3	-13,6	1,7	-19%	3%
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1 417,9</b>	<b>1 845,9</b>	<b>2 049,6</b>	<b>428,1</b>	<b>203,6</b>	<b>30%</b>	<b>11%</b>
Баланс	1 626,6	2 391,4	2 773,6	764,8	382,2	47%	16%

*Джерело: сформовано автором на основі додатку Б*

Зареєстрований (пайовий) капітал протягом аналізованого періоду залишався незмінним на рівні 10 588 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у структурі статутного капіталу компанії. Водночас, суттєве зростання продемонстрував показник нерозподіленого прибутку, який у 2023 році зріс на 278 849 тис. грн (169%), а у 2024 році — ще на 224 150 тис. грн (50%). Це свідчить про ефективну операційну діяльність та здатність підприємства акумулювати фінансові ресурси без необхідності залучення додаткових зовнішніх джерел. У підсумку, загальний обсяг власного капіталу збільшився з 175 898 тис. грн у 2022 році до 678 897 тис. грн у 2024 році, що вказує на стабільне зростання та фінансову стійкість.

Категорія довгострокових зобов'язань у 2023 році включила новий показник — інші довгострокові зобов'язання на суму 32 027 тис. грн, який у 2024 році зменшився до 17 596 тис. грн. Це скорочення на 45% може бути пов'язане зі своєчасним погашенням зобов'язань або реструктуризацією боргу. Водночас, довгострокові забезпечення та довгострокові забезпечення витрат персоналу зросли у 2023 році на 79%, але вже у 2024 році знизилися на 53%, що вказує на зміну політики щодо страхових та соціальних відрахувань. У загальному підсумку, обсяг довгострокових зобов'язань скоротився з 90 700 тис. грн у 2023 році до 45 156 тис. грн у 2024 році.

Показники поточних зобов'язань за період аналізу також демонструють динаміку змін. Зокрема, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла у 2023 році на 199 304 тис. грн (49%), проте у 2024 році спостерігається зменшення на 16 884 тис. грн (-3%). Це свідчить про покращення фінансової дисципліни підприємства у напрямку зменшення заборгованостей перед контрагентами.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання обсягу розрахунків з бюджетом у 2024 році на 18 332 тис. грн (688%), що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції та відповідним зростанням податкових зобов'язань. У той же час, поточні забезпечення у 2023 році скоротилися на 13 619 тис. грн (-19%), проте у 2024 році зазнали незначного зростання на 1 674 тис. грн (3%).

Загальний обсяг поточних зобов'язань зріс з 1 417 884 тис. грн у 2022 році до 2 049 559 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 628 052 тис. грн (30%) у 2023 році та 203 623 тис. грн (11%) у 2024 році.

Балансова вартість підприємства демонструє стале зростання протягом аналізованого періоду: з 1 626 591 тис. грн у 2022 році до 2 773 612 тис. грн у 2024 році. Відносне відхилення становило 47% у 2023 році та 16% у 2024 році, що підтверджує стійке фінансове зростання підприємства.

На рисунку 2.3 представлена структура капіталу та зобов'язань ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років. Діаграма наочно відображає динаміку змін у власному капіталі, довгострокових та поточних зобов'язаннях підприємства протягом трьох років.



Рисунок 2.3. Динаміка капіталу та зобов'язань ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2022–2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.4

Аналіз структури капіталу та зобов'язань ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» свідчить про стабільне зростання обсягів як власного капіталу, так і залучених коштів протягом досліджуваного періоду. Протягом 2022–2024 років частка власного капіталу підприємства зростає з 175 898 тис. грн у 2022 році до 678 897 тис. грн у 2024 році, що вказує на суттєве накопичення нерозподіленого прибутку та підвищення фінансової стійкості.

Значне зростання продемонстрували і поточні зобов'язання — з 1 417 884 тис. грн у 2022 році до 2 049 559 тис. грн у 2024 році, що обумовлено збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також розрахунками з бюджетом. Така динаміка може свідчити про активне використання зовнішнього фінансування для забезпечення операційної діяльності та підтримання високого рівня обігових коштів.

Натомість довгострокові зобов'язання, попри зростання у 2023 році, у 2024 році зменшилися майже вдвічі — з 90 700 тис. грн до 45 156 тис. грн. Це свідчить про погашення частини заборгованостей або їх реструктуризацію з переходом у поточні зобов'язання. Зменшення довгострокових зобов'язань може вказувати на покращення фінансової дисципліни та більш раціональне управління кредитними ресурсами.

Загалом, позитивна динаміка у зростанні власного капіталу та контрольоване збільшення зобов'язань дозволяє підприємству підтримувати стабільну фінансову позицію, забезпечувати належний рівень обіговості активів та виконувати поточні зобов'язання без загрози ліквідності.

Таблиця 2.5 відображає основні показники фінансових результатів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років. У ній представлена структура доходів, витрат та фінансових результатів підприємства, включаючи чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, адміністративні та збутові витрати, а також фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. Проведений аналіз дозволяє оцінити динаміку змін у фінансовій стійкості підприємства, його прибутковості та ефективності управління витратами.

Таблиця 2.5

Основні показники фінансових результатів ТОВ «Якобз Дау Егбертс  
Україна» за 2022–2024 роки, млн. грн

Назва рядка	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/ 2023	2023 /2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 908,8	4 037,5	4 694,5	1 128,7	657,0	39%	16%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 002,4	3 110,5	3 600,1	1 108,1	489,6	55%	16%
Валовий: прибуток	906,4	927,0	1 094,5	20,6	167,4	2%	18%
Інші операційні доходи	82,5	105,5	103,5	23,0	-2,1	28%	-2%
Адміністративні витрати	272,3	339,6	234,9	67,3	-104,7	25%	-31%
Витрати на збут	179,6	312,3	484,6	132,7	172,3	74%	55%
Інші операційні витрати	683,1	210,4	211,5	-472,7	1,1	-69%	1%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0,0	170,3	266,9	170,3	96,7	0	57%
збиток	146,1	0,0	0,0	-146,1	0,0	-100%	0
Інші фінансові доходи	10,0	8,8	16,1	-1,3	7,4	-13%	84%
Фінансові витрати	1,4	0,6	3,7	-0,8	3,1	-58%	520%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0,0	178,4	279,4	178,4	101,0	0	57%
збиток	137,5	0,0	0,0	-137,5	0,0	-100%	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22,7	-32,3	-55,3	-54,9	-23,0	-242%	71%
Чистий фінансовий результат: прибуток	0,0	146,2	224,2	146,2	78,0	0	53%
збиток	114,8	0,0	0,0	-114,8	0,0	-100%	0

*Джерело: сформовано на основі додатку В*

Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період 2022–2024 років свідчить про суттєві позитивні зміни в структурі доходів та витрат підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 2 908 799 тис. грн у 2022 році до 4 694 542 тис. грн у 2024 році, що свідчить про стабільне розширення ринкових позицій підприємства та зростання попиту на продукцію. Темп приросту за два роки склав 39% між 2022 та 2023 роками та 16% між 2023 та 2024 роками. Це свідчить про поступове розширення обсягів продажів.

Одночасно з цим зросла і собівартість реалізованої продукції — з 2 002 389 тис. грн у 2022 році до 3 600 070 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 1 108 085 тис. грн між 2022 та 2023 роками та 489 596 тис. грн між 2023 та 2024 роками. Темп зростання у 2022–2023 роках досягнув 55%, що вказує на суттєве збільшення витрат на виробництво, що, ймовірно, пов'язане з розширенням обсягів виробництва або підвищенням вартості сировини.

Валовий прибуток підприємства продемонстрував позитивну динаміку: з 906 410 тис. грн у 2022 році до 1 094 472 тис. грн у 2024 році. Це зростання вказує на ефективність цінової політики підприємства та конкурентоспроможність його продукції на ринку. Абсолютне відхилення склало 20 614 тис. грн між 2022 та 2023 роками та 167 448 тис. грн між 2023 та 2024 роками.

Адміністративні витрати підприємства мали нестабільну динаміку: після зростання у 2023 році до 339 569 тис. грн, у 2024 році вони знизилися до 234 907 тис. грн, що відповідає відносному відхиленню на рівні -31%. Зменшення адміністративних витрат свідчить про оптимізацію управлінських процесів.

Натомість, витрати на збут суттєво зросли, що пояснюється активізацією діяльності на ринку та розширенням торговельних мереж. З 179 598 тис. грн у 2022 році вони збільшилися до 484 563 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту на 132 709 тис. грн у 2023 році та 172 256 тис. грн у 2024 році. Відносне зростання витрат на збут склало 74% у 2023 році та 55% у 2024 році.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє стабільне зростання, досягнувши 279 412 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та раціональне управління витратами.

Особливу увагу слід звернути на чистий фінансовий результат. Якщо у 2022 році компанія мала збиток у розмірі 114 782 тис. грн, то у 2023 році

підприємство вийшло на прибутковий рівень у 146 172 тис. грн, який у 2024 році збільшився до 224 150 тис. грн. Це свідчить про позитивні зміни в управлінні витратами, оптимізацію виробничих процесів та ефективну маркетингову стратегію.

На рисунку 2.4 відображена динаміка основних фінансових показників ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за період з 2022 по 2024 рік. Згідно з представленими даними, спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2022 році він склав 2 908 799 тис. грн, у 2023 році — 4 037 498 тис. грн, а в 2024 році — 4 694 542 тис. грн. Це свідчить про поступове збільшення обсягів реалізації продукції на ринку, що може бути наслідком розширення виробництва або підвищення попиту на продукцію підприємства.

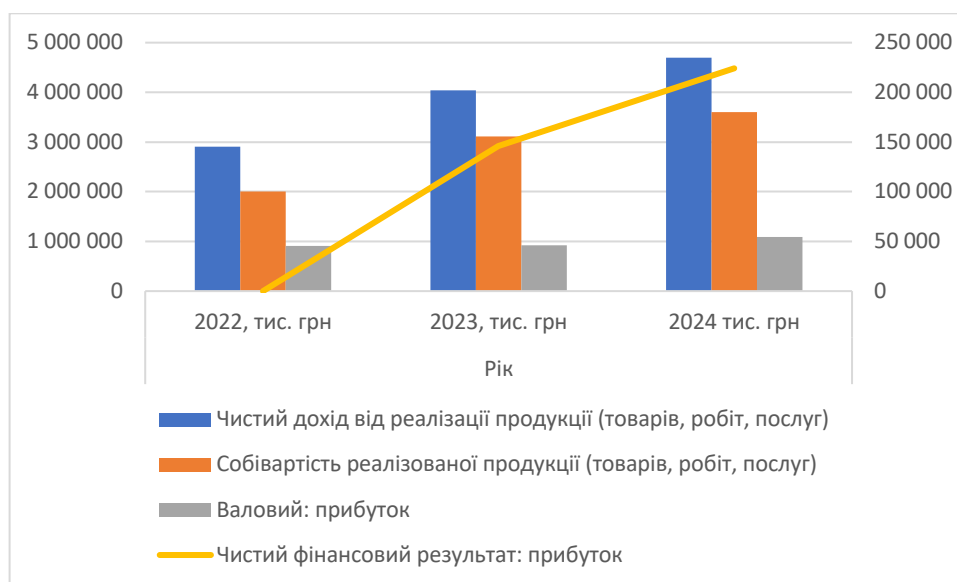


Рисунок 2.4. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у 2022–2024 роках

*Джерело: сформовано на основі табл. 2.5*

Поряд із цим, зросла і собівартість реалізованої продукції, яка у 2024 році досягла 3 600 070 тис. грн, що на 16% більше, ніж у 2023 році. Водночас валовий прибуток також зростає, відображаючи покращення показників рентабельності підприємства. У 2022 році валовий прибуток становив 906 410 тис. грн, у 2023 році — 927 024 тис. грн, а у 2024 році він збільшився до 1 094

472 тис. грн. Це демонструє зростання ефективності основної діяльності підприємства.

Значні зміни відбулися у фінансовому результаті підприємства. Якщо у 2022 році спостерігався збиток у розмірі 114 782 тис. грн, то у 2023 році підприємство вийшло на прибуток у 146 172 тис. грн, а у 2024 році цей показник зріс до 224 150 тис. грн. Це свідчить про ефективні управлінські рішення, які забезпечили поступове поліпшення фінансової стабільності та прибутковості підприємства.

Таким чином, аналіз динаміки основних фінансових показників демонструє позитивні зміни у фінансовій діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», що сприяють зміцненню його позицій на ринку та забезпечують умови для подальшого розвитку

Аналіз операційних витрат підприємства за період 2022–2024 років демонструє суттєві зміни в структурі та обсягах витрат. Загальний обсяг операційних витрат у 2022 році становив 3 137 379 тис. грн, у 2023 році цей показник збільшився до 3 972 793 тис. грн, а в 2024 році досяг 4 531 057 тис. грн, що відповідає абсолютному зростанню на 835 414 тис. грн (27%) у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 558 264 тис. грн (14%) у 2024 році відносно 2023 року. Це вказує на тенденцію до поступового збільшення витрат, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих обсягів та відповідним підвищенням витрат на матеріали та інші компоненти собівартості.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка операційних витрат ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у 2022–2024 роках, млн. грн

Назва рядка	Рік						Відносне відхилення, %	
	2022		2023		2024		2022/2023	2023/2024
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
Матеріальні затрати	2 052,2	65,4%	3 131,5	78,8%	3 615,4	79,8%	53%	15%
Витрати на оплату праці	325,0	10,4%	286,6	7,2%	301,6	6,7%	-12%	5%
Відрахування на соціальні заходи	50,1	1,6%	37,7	0,9%	43,5	1,0%	-25%	15%
Амортизація	105,8	3,4%	130,4	3,3%	166,7	3,7%	23%	28%
Інші операційні витрати	604,3	19,3%	386,5	9,7%	403,8	8,9%	-36%	4%

Разом	3 137,4	100,0 %	3 972,8	100,0 %	4 531,1	100,0 %	27%	14%
-------	---------	------------	---------	------------	---------	------------	-----	-----

*Джерело: сформовано на основі додатку Г*

Аналіз операційних витрат підприємства за період 2022–2024 років демонструє суттєві зміни в структурі та обсягах витрат. Загальний обсяг операційних витрат у 2022 році становив 3 137 379 тис. грн, у 2023 році цей показник збільшився до 3 972 793 тис. грн, а в 2024 році досяг 4 531 057 тис. грн, що відповідає абсолютному зростанню на 835 414 тис. грн (27%) у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 558 264 тис. грн (14%) у 2024 році відносно 2023 року. Це вказує на тенденцію до поступового збільшення витрат, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих обсягів та відповідним підвищенням витрат на матеріали та інші компоненти собівартості.

Найбільшу частку серед операційних витрат займають матеріальні затрати, які в 2022 році становили 2 052 211 тис. грн, у 2023 році — 3 131 519 тис. грн, а в 2024 році зросли до 3 615 381 тис. грн. Абсолютне відхилення склало 1 079 308 тис. грн (53%) у 2023 році порівняно з 2022 роком і 483 862 тис. грн (15%) у 2024 році відносно 2023 року. Це свідчить про значну залежність витрат від вартості матеріалів, що використовується у виробничому процесі.

Витрати на оплату праці, навпаки, у 2023 році знизилися на 38 313 тис. грн (-12%), проте в 2024 році продемонстрували невелике зростання на 14 994 тис. грн (+5%). Це може вказувати на оптимізацію чисельності персоналу або перегляд заробітних плат.

Відрахування на соціальні заходи у 2023 році також зазнали скорочення на 25% (12 392 тис. грн), однак у 2024 році вони зросли на 5 832 тис. грн, що склало 15% порівняно з попереднім роком. Це зростання може бути пов'язане з відновленням соціальних виплат або підвищенням тарифів на соціальне забезпечення.

Амортизаційні відрахування демонструють постійне зростання, збільшившись на 23% у 2023 році та на 28% у 2024 році. Така динаміка

свідчить про розширення основних засобів або оновлення виробничих потужностей, що вказує на активну інвестиційну діяльність підприємства.

Інші операційні витрати суттєво скоротилися у 2023 році на 36% (-217 752 тис. грн), проте у 2024 році вони дещо збільшилися на 4% (+17 297 тис. грн). Зменшення цієї статті витрат у 2023 році могло бути результатом ефективнішого використання ресурсів або скорочення адміністративних витрат.

Таким чином, аналіз структури та динаміки операційних витрат показує, що основними елементами зростання витрат є матеріальні затрати та амортизація, що відображає виробничу специфіку підприємства. Зменшення витрат на оплату праці та інших операційних витрат може свідчити про оптимізацію управлінських рішень у сфері витрат.

## **2.2. Організація збутової діяльності та система управління збутом на підприємстві**

Jacobs Douwe Egberts (JDE) – провідна світова компанія з виробництва кави та чаю, що позиціонує себе лозунгом «A COFFEE & TEA FOR EVERY CUP». В Україні її діяльність здійснює дочірнє підприємство ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», яке виробляє каву та оптом реалізує її за допомогою дистриб'юторської мережі, а також здає в операційну оренду власне кавообладнання і надає консультаційні послуги усередині групи компаній. Станом на кінець 2023 року компанія налічувала 333 працівники (що дещо менше, ніж 355 рік раніше). JDE Україна відзначається лідерством на місцевому ринку кави (за оцінками, займає перше місце) завдяки сильним брендам (Jacobs, L'Or тощо) та глобальному досвіду компанії. [81]

Організаційна структура відділів збуту та маркетингу у JDE Україна поділена між двома основними локаціями: виробничим підприємством у місті Тростянець (Сумська область) та офісом у Києві. На виробничому майданчику зосереджені виробництво кави і логістика – тут функціонує «Відділ мережі

постачання» (198 співробітників у 2023 р.), який забезпечує складське зберігання та доставку продукції, а також допоміжні служби (фінанси, управління персоналом, закупівлі). У київській філії зосереджені функції стратегічного маркетингу і прямих продажів: адміністративні та дослідницькі служби, а також «Відділ маркетингу» (11 осіб) і «Відділ споживання поза межами дому» (9 осіб) – останній орієнтований на сегмент B2B/HoReCa (кафе, ресторани, офіси). Така структура відповідає типові лінійно-функціональній моделі управління, де маркетинг і продажі виділені як окремі функціональні підрозділи.

Маркетингова служба у складі JDE Україна виконує координуючу, плануючу та контролюючу функції в системі управління збутовою діяльністю. Наукові джерела підкреслюють, що відділ маркетингу є «координуючим, плануючим та контролюючим органом стратегічно-виробничо-збутового управління». У практиці компаній такі підрозділи формують маркетингові стратегії, вивчають ринок і поведінку споживачів (наприклад, служба стратегічних досліджень ринку в Києві), розробляють ціноутворення, промоційні програми й брендові кампанії. У JDE Україна маркетингологи тісно взаємодіють з вищим керівництвом та відділом фінансів – вони формують маркетингові програми для кожного продукту і забезпечують комплексний підхід до організації виробничо-збутової діяльності. Зокрема, київський відділ маркетингу реалізує заходи з просування брендів, рекламу на зовнішніх і цифрових медіа, а також підтримує B2B-активності (програми лояльності, бонуси для партнерів тощо). [82]

Служба збуту в JDE Україна умовно поділяється між внутрішніми каналними та комерційними відділами. Обов'язки з фізичної доставки та дистрибуції продукції покладені на «Відділ мережі постачання» у Тростянці (складська інфраструктура, транспорт). Крім того, у філії діє «відділ споживання поза межами дому», що відповідає за комерційні продажі у сегменті HoReCa та офісів – фактично це відділ прямих продажів корпоративним клієнтам. Цей відділ працює з великими замовниками та

партнерськими мережами: до клієнтів компанії належать відомі корпорації та заклади різних сфер (авіалінії UIA, готельні мережі, мережі АЗС, мережі ресторанів тощо). При цьому для роздрібного каналу JDE Україна, ймовірно, використовує партнерські оптові мережі – компанія має сильні контакти з трейдерами і дистриб'юторами на ринку кави. Взаємодія з клієнтами та партнерами здійснюється через менеджерів і торгових представників, а також через сервісне обслуговування кавового обладнання (форма «Coffee as a Service»).

Для організаційно-функціонального розуміння системи збуту доцільно виокремити ключові структурні підрозділи, що беруть участь у реалізації продукції, підтримці логістики, маркетинговому супроводі та правовому забезпеченні збутових процесів. Зважаючи на складність і багатокомпонентність збутової діяльності, функції реалізуються колегіально через взаємодію відділів різного профілю. Узагальнені функціональні обов'язки основних відділів, залучених до забезпечення збуту продукції, наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2.7

**Функції відділів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», задіяних у збутовій діяльності**

<b>Відділ</b>	<b>Функції в сфері збутової діяльності</b>
Відділ мережі постачання	Планування та забезпечення ефективного ланцюга постачання продукції до дистриб'юторів та роздрібних мереж
Відділ фінансів	Облік виручки, розрахунки з клієнтами, фінансове прогнозування продажів
Відділ управління персоналом	Рекрутинг та навчання персоналу збутових підрозділів, мотивація торговельних представників
Відділ закупівель	Закупівля сировини і матеріалів у межах планів збуту, координація із виробництвом
Адміністрація	Забезпечення загального управління офісною діяльністю, координація підтримки збуту
Відділ стратегічних досліджень ринку та смаків споживачів	Аналіз уподобань споживачів, сегментування ринку, підтримка прийняття рішень щодо портфелю продукції
Відділ інформаційних систем	Підтримка інформаційної інфраструктури для процесів замовлень і звітності
Юридичний відділ	Правове супроводження договірних відносин, перевірка збутових контрактів

Відділ маркетингу	Формування рекламних кампаній, просування продукції, розвиток бренду
Відділ споживання поза межами дому	Розвиток B2B-напряму: робота з кафе, готелями, ресторанами, сервісна підтримка
Відділ досліджень та розвитку	Впровадження нових продуктів, розробка кавових блендів, адаптація під локальні ринки
Відділ збуту	Організація продажів, виконання планів реалізації, взаємодія з ключовими клієнтами

*Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.1*

Такий поділ демонструє, що збутова функція на підприємстві виходить далеко за межі вузько означеного «відділу збуту». Її здійснення є результатом координації маркетингових, фінансових, логістичних, адміністративних та правових компонентів, кожен з яких відповідає за окремий етап — від дослідження ринку до обробки фінансових операцій. Це дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування клієнта: від адаптації асортименту до вимог споживачів — до гарантування якісної доставки, підтримки та супроводу замовлень.

Логістичні процеси на підприємстві інтегрують виробництво і збут: гнучке постачання сировини, рецептурне виробництво кави, а потім — оперативна доставка замовникам. За стандартами JDE, виробництво сертифіковане за FSSC 22000 та ISO, що гарантує високу якість продукції. Логістичний ланцюг починається від закупівлі зелених зерен (частково безпосередньо пов'язано з глобальними груповими контрактами JDE), зберігання на власних складах та заключного виробництва на заводі в Тростянці. Зі складів товари розподіляються по партнерам і торговим точкам по всій Україні. За таких умов досягнення оперативності і надійності доставки стало пріоритетом відділу мережі постачання.

Позитивним аспектом організації збутової системи у JDE Україна є сильний бренд і широка продуктова лінійка. Компанія входить до міжнародної групи з великим портфелем марок (Jacobs, L'OR, Carte Noire, Tassimo тощо), що підвищує привабливість пропозиції для різних сегментів. Потужна підтримка рекламних і маркетингових ініціатив, а також централізовані R&D-зусилля в глобальному масштабі сприяють тому, що місцевий збут отримує

сучасні продукти й інструменти продажу (наприклад, нові рецептури кави, інноваційні кавомашини, програми лояльності). Система дистрибуції є достатньо розвиненою: власний великий склад у Тростянці дозволяє швидко обслуговувати попит. Завдяки чіткому поділу функцій (виробництво / маркетинг–збут), менеджмент може гнучко коригувати збутову політику, реагуючи на зміни ринку. JDE Україна активно працює з корпоративними клієнтами, що диверсифікує виручку – перелік наявних B2B-клієнтів включає авіа-, банківські, торговельні та виробничі компанії.

Разом з тим, відзначаються і певні виклики. По-перше, повномасштабна війна в Україні (з початку 2022 р.) значно ускладнила логістику: було порушено інфраструктуру, коливання валют, дефіцит деяких товарів і частковий відтік населення. Це призвело до зростання витрат на перевезення та зниження місткості ринку, а компанії довелося адаптувати ціни і стратегії просування під нові реалії. По-друге, підприємство все ще залежить від одного головного заводу у Тростянці, тож будь-які ризики на виробництві (наприклад, технічні або безпекові) можуть впливати на всю збутову мережу. Крім того, високе зростання адміністративних витрат (є дані про їх збільшення в 2023 р.) негативно впливає на рентабельність збуту. Наявність лише 9 осіб у відділі «споживання поза домом» означає, що на менеджмент великої бази корпоративних клієнтів покладено відносно невеликий штат. Таким чином, хоча JDE Україна має сильний бренд і налагоджені процеси маркетингу–збуту, компанія стикається з викликами зовнішнього середовища (воєнний стан, економічна нестабільність) та внутрішніми ресурсними обмеженнями (штат співробітників, логістичні ризики). Ці недоліки потребують подальшої уваги менеджменту для збереження ефективності збутової політики.

Таким чином, позитивні аспекти збутової діяльності JDE Україна включають:

- сильний бренд і широку продуктову лінійку;
- інтеграцію виробничих і логістичних процесів;
- розвинуту інфраструктуру складів;

- активну взаємодію з B2B-клієнтами.

Водночас основні виклики, з якими стикається компанія:

- залежність від єдиного виробничого майданчика у Тростянці;
- підвищені адміністративні витрати;
- обмежений штат співробітників у критично важливих відділах;
- вплив воєнних дій на логістику та дистрибуцію.

Ці аспекти потребують подальшої уваги та стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії в Україні.

### **2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства**

Збутова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та зростання підприємства. Оцінка ефективності збутової діяльності дозволяє виявити слабкі місця у процесі реалізації продукції та розробити заходи для їх покращення.

Важливим етапом в оцінці ефективності збутової діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є аналіз основних фінансових показників, що відображають результативність реалізації продукції. За період з 2022 по 2024 роки підприємство демонструвало позитивну динаміку обсягів реалізації, що засвідчує поступове зростання чистого доходу від продажу продукції: з 2 908 799 тис. грн у 2022 році до 4 694 542 тис. грн у 2024 році. Таким чином, загальний приріст за вказаний період склав 61,5%, що є показником розширення ринкової присутності та ефективної роботи збутових підрозділів.

Паралельно зростанню доходів спостерігалось також збільшення витрат на збут, які зросли з 179 598 тис. грн у 2022 році до 484 563 тис. грн у 2024 році. Варто зауважити, що темпи зростання витрат на збут (близько 170%) випереджають темпи зростання виручки, що вказує на підвищене фінансове навантаження на підприємство. Це можна пояснити розширенням каналів

дистрибуції, збільшенням обсягів логістичних операцій та маркетингових активностей, спрямованих на утримання ринкових позицій.

Детальний аналіз витрат на збут демонструє, що їхня частка в загальних операційних витратах підприємства зросла з 5,7% у 2022 році до 10,7% у 2024 році. Це підкреслює підвищену залежність від ефективності збутової політики у формуванні фінансових результатів підприємства. Відзначається і підвищення частки витрат на збут у виручці: з 6,2% у 2022 році до 10,3% у 2024 році, що свідчить про необхідність оптимізації витратних статей задля підвищення рентабельності.

Поряд з витратами на збут, підприємство демонструвало позитивну динаміку чистого прибутку: з –114 782 тис. грн у 2022 році до 224 150 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію процесів реалізації продукції.

Для оцінки економічної ефективності збутової діяльності було розраховано ключові коефіцієнти:

- Чиста рентабельність продажів (Net Profit Margin) зросла з –3,9% у 2022 році (збиток) до 4,8% у 2024 році, що вказує на стабілізацію бізнес-процесів та ефективність управлінських рішень у сфері збуту.

- Валова рентабельність (Gross Profit Margin) становила 31,2% у 2022 році та знизилася до 23,3% у 2024 році, що можна пояснити збільшенням собівартості продукції через інфляційні чинники та зростання цін на логістичні послуги.

- Коефіцієнт доходності витрат на збут показав зниження з 16,2 у 2022 році до 9,7 у 2024 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання витрат на збут – кожна гривня, вкладена у збут, приносила менше доходу, ніж раніше.

- Рентабельність витрат на збут (Return on Selling Expenses) залишилася відносно стабільною – 46,8% у 2023 році проти 46,3% у 2024 році. Це свідчить про відносну сталість у співвідношенні витрат на збут до отриманого прибутку.

Таким чином, результати аналізу свідчать про зростання загальної виручки та прибутковості, проте відмічається зниження ефективності використання витрат на збут. Це є підставою для перегляду стратегій управління збутовими процесами, зокрема щодо оптимізації логістичних витрат, перегляду умов дистрибуції та оптимізації маркетингових витрат. Доцільним є також удосконалення процесів планування обсягів реалізації та контроль витрат, пов'язаних із просуванням продукції.

У таблиці 2.8. подано аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» щодо постачання каву, чай, какао та прянощі покупцям. За цими даними можна зазначити, що з червня по вересень 2023 року спостерігалось невиконання зобов'язань з боку ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС». Це сталося через порушення постачальниками своїх зобов'язань щодо постачання. Необхідно провести додатковий аналіз, включаючи розгляд окремих видів продукції та кожного контракту окремо, для визначення конкретних причин невиконання договірних зобов'язань і розробки заходів для подолання цих проблем у майбутньому.

Таблиця 2.8.

**Аналіз виконання договірних зобов'язань  
ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» » у 2023 році, тис. грн.**

Звітний період	Обсяг поставок відповідно до укладених договорів		Недоставлено продукції за договорами		Виконання договірних зобов'язань, %		Причини невиконання договірних зобов'язань
	За звітний місяць	За період із початку року	За звітний місяць	За період із початку року	За звітний місяць	За період із початку року	
січень	1000	1000	-	-	100	100	-
лютий	1200	2200	-	-	100	100	-
березень	1500	3700	-	-	100	100	-
квітень	1300	5000	-	-	100	100	-
травень	1400	6400	-	-	100	100	-
червень	1500	7800	100	100	93,3	98,7	порушення постачальниками своїх зобов'язань
липень	1350	9100	50	150	96,3	98,4	порушення постачальниками своїх зобов'язань

серпень	1250	10300	50	200	96	98,1	порушення постачальниками своїх зобов'язань
вересень	1200	11600	-	100	108,3	99,2	порушення постачальниками своїх зобов'язань
жовтень	1200	12900	-	-	100	100	-
листопад	1200	2200	-	-	100	100	-
грудень	1500	3700	-	-	100	100	-

*Джерело: сформовано автором на основі [81]*

Збут продукції високої якості має велике значення, оскільки якість продукції є одним із ключових факторів, що визначають її конкурентоспроможність. Аналіз якості продукції, яку постачає ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» » своїм покупцям, представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

#### Аналіз якості продукції ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» »покупцям

Показник	За попередній рік	За звітний рік		Відхилення від:			
		за планом	Фактично	Попереднього року		Плану	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Обсяг поставленої продукції в діючих цінах, тис. грн.	148300	160000	161600	+13300	8.97	+1600	1
в тому числі сертифікована продукція	111225	128000	132512	+21287	19.14	+4512	3.53
Питома вага до загального обсягу поставленої покупцям, %	75	80	82	+7	-	+2	-
2. Продукція, поставлена експорту, тис. грн.	31143	40000	38784	+7641	24.54	-1216	-3.04
Питома вага експортної продукції у загальному обсязі поставленої покупцям, %	21	25	24	+3	-	-1	-
3. Кількість прийнятих рекламаций, прим.	30	-	25	-5	-16,7	-	-
В тому числі:							

від зарубіжних партнерів	5	-	2	-3	-60,0	-	-
Вартість продукції, що отримала рекламачії у діючих цінах, тис. грн.	7415	-	6140.8	-1274.2	-17.18	-	-
Питома вага продукції, що отримала рекламачії, %	5	-	3,8	-1,2	-	-	-

*Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.5 -2.6*

Дані у таблиці свідчать про покращення якості продукції, яка була поставлена покупцям у звітному році. Це підтверджується зростанням обсягу сертифікованої продукції. Сертифікація продукції є процедурою, під час якої за допомогою сертифіката (або відповідного знаку) підтверджується відповідність продукції вимогам міжнародних стандартів, які встановлені країнами- імпортерами.

У звітному році питома вага сертифікованої продукції збільшилася порівняно з попереднім роком і становила 82% від загального обсягу продукції, яка була поставлена покупцям.

Крім того, кількість прийнятих реклам зменшилася з 30 у попередньому році до 25 у звітному році, а вартість продукції, що була об'єктом рекламачії, за цей період скоротилася на 1274,2 тисячі гривень. Також кількість рекламачії від іноземних партнерів знизилася з 5 до 2 штук у 2023 році.

Показники результативності збутової діяльності можуть бути корисними для аналізу комерційної діяльності відділу збуту ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» ». Ці показники представлені у відповідній таблиці.2.9.

Таблиця 2.9.

**Показники результативності збутової діяльності ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС»**

Показник	Року				2023 р., % до 2021 р.	2023 р., % до 2022 р.
	2020	2021	2022	2023		
1.Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	109460	119800	148300	161600	134.89	108.97

2. Кількість укладених контрактів із покупцями, прим.	48	50	56	60	120	107.14
3. Кількість повністю виконаних контрактів із покупцями, прим.	48	50	56	60	120	107.14
4. Середня вартість виконаного договору, тис. грн.	1946	2396	2648	2693	112.4	101.7
5. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	1.59	2.89	3.25	3.47	120.07	106.78
6. Обсяг реалізованої продукції розрахунку 1 співробітника відділу збуту, тис. грн.	20380	23960	29660	32320	134,89	108.97

*Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.5 -2.6*

Для оцінки результативності збутової діяльності підприємства дуже важливим є аналіз обсягу реалізованої продукції. Цей показник вимірюється в натуральних одиницях або в співставних цінах з метою виключення впливу змін у цінах на зростання обсягу реалізації продукції.

Активність збутової діяльності визначається кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями. Зміна середньої вартості виконаних контрактів свідчить про зміни в частці різних класів покупців у загальному обсязі продукції, яку підприємство продало.

Показник «реалізована кількість продукції на одного співробітника відділу збуту» відображає продуктивність роботи співробітників даного відділу.

Згідно з даними, представленими у таблиці 2.9, можна визначити, що з 2021 по 2023 рік обсяг реалізованої продукції на ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» збільшився. У 2023 році він склав 134,89% від рівня 2021 року та 108,97% від рівня 2022 року. Також кількість укладених та виконаних контрактів зростає. У 2023 році цей показник становив 120% від рівня 2021 року та 107,14% від рівня 2022 року. Крім того, середня вартість виконаних контрактів також зростає, що призвело до збільшення частки великих покупців у загальному обсязі продажів.

Також важливим є показник оборотності запасів готової продукції, який показує, як швидко продукція продається і не залишається в запасах. Цей

показник щорічно зростає, що є позитивним сигналом для ефективності системи збуту та фінансового стану підприємства.

Позитивним також є збільшення обсягу реалізованої продукції на одного співробітника відділу збуту, що стало результатом скорочення кількості працівників цього відділу і підвищення продуктивності праці.

Для більш детального вивчення процесу формування запасів та витрат на них, необхідно представити послідовність логістичних операцій, що впливають на витрати на постачання, зберігання та обслуговування запасів. Ці дані важливі для аналізу роботи підприємства.

Для підвищення ефективності системи збуту необхідно детально розглянути основні показники використання складських приміщень.

Результати проведених розрахунків виявили наступні негативні тенденції у створенні складського зберігання готової продукції:

1. Нераціональне використання корисної площі складського приміщення (коефіцієнт використання складу склав 0,46). Розрахунки показали, що для оптимального використання складського простору потрібно зберігати продукцію на площі  $S = 360$  кв.м., в той час як наявна площа становить 462 кв.м.

2. Необхідність раціонального розміщення продукції для ефективного використання складської площі. Зменшення площі складу вимагає оптимального розміщення продукції.

3. Потреба в додаткових постах навантаження. Склад вимагає додаткових постів навантаження в кількості 2-х одиниць, при наявності лише 1 поста навантаження.

4. Неможливість використання візуальної карти розміщення вільних місць в «онлайн» режимі, що може призвести до помилок через «людський фактор».

Ці показники свідчать про необхідність додаткового обслуговування клієнтів у виконанні їхніх замовлень на каву, чай, какао та прянощі.

Планування збуту на ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» » здійснюється відповідно до наступних напрямків:

1. На відомому ринку, включаючи замовлення державних організацій, військові контракти та постачання товарів за довгостроковими контрактами. Основним змістом планування збуту на відомому ринку є розробка портфеля замовлень підприємства.

2. На вільному ринку, що передбачає прогнозування обсягу збуту продукції, складання планів збуту, визначення найбільш ефективних каналів збуту та розподіл обсягів збуту за регіонами.

При формуванні портфелю замовлень на підприємстві ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» », відділ збуту та маркетингу координує замовлення, враховуючи можливості підприємства, фінансові ресурси, матеріальні резерви та технічний досвід.

Важливою частиною планування збуту є система планів, яка включає в себе стратегічний (довгостроковий) та середньостроковий плани підприємства, а також щорічний та короткостроковий плани збуту.

Стратегічний план підприємства повинен визначити найважливіші ринки збуту, розробити перспективні технології, розширити асортимент продукції та встановити основні принципи взаємодії на ринках. Відповідальність за розробку стратегічного плану несе керівництво підприємства.

Річний план збуту продукції розробляється у трьох варіантах: песимістичному, оптимістичному та найбільш вірогідному. План, розроблений для найбільш вірогідного сценарію розвитку ринку, стає основним завданням для планового відділу. Цей план підлягає обговоренню з відділами, які мають відношення до нього, і виконується після погодження можливостей виробництва з производственным відділом та затвердженням відділом збуту перед його виконанням.

Квартальні плани ґрунтуються на річному плані збуту та аналізі фактичних даних щодо збуту продукції за попередній період та прогнозі

обсягів збуту, з урахуванням обмежень ресурсів. Проте, важливо врахувати, що зростання витрат на збут може бути обґрунтованим і ефективним лише за умови вищих темпів зростання обсягів продажів. У даному випадку, обсяги не показують великого зростання. Більше того, неправильна завантаженість складських приміщень може призводити до втрат від дефіциту запасів готової продукції, у вигляді штрафів за недопостачання товару споживачам. Це свідчить про необхідність оптимізації логістичного процесів підприємства для забезпечення більш ефективного використання ресурсів та зниження витрат на збут у собівартості продукції.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є критично важливим етапом для оцінки його діяльності та розробки стратегічних рішень. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що можуть впливати на його роботу. Для цього зазвичай використовуються такі інструменти як SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод стратегічного планування, який використовується для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство [11].  
(табл. 2.10)

Сильні сторони:

- ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» » відоме своєю високоякісною продукцією, що забезпечує лояльність клієнтів та високий рівень задоволеності.
- Команда підприємства складається з кваліфікованих фахівців з багаторічним досвідом роботи в галузі.
- Налагоджені та оптимізовані виробничі процеси дозволяють зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Слабкі сторони :

- Вузкий асортимент продукції може обмежувати можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів.

- Відсутність активної маркетингової кампанії може призводити до зниження обізнаності про бренд та зменшення ринкової частки.

- Залежність від обмеженої кількості постачальників може негативно впливати на стабільність постачання сировини.

**Можливості :**

- Вихід на нові географічні ринки може значно підвищити обсяги продажу та доходи підприємства.

- Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень у виробництво може покращити якість продукції та зменшити витрати.

- Збільшення попиту на якісну та органічну каву відкриває нові можливості для зростання підприємства.

**Загрози :**

- Зростання конкуренції на ринку кавової продукції може призвести до зниження ринкової частки та доходів підприємства.

- Коливання економічної ситуації в країні та світі може негативно впливати на купівельну спроможність споживачів та попит на продукцію.

- Впровадження нових законодавчих норм та регуляцій може збільшити витрати на відповідність вимогам та зменшити рентабельність підприємства.

Таблиця 2.10

**SWOT-аналіз ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС»**

<b>Фактор</b>	<b>Внутрішні (Internal)</b>	<b>Зовнішні (External)</b>
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість продукції, підтверджена міжнародними стандартами (ISO 9001, HACCP)</li> <li>– Досвідчений персонал із багаторічним досвідом роботи у сфері харчової промисловості</li> <li>– - Налагоджені логістичні та виробничі процеси з мінімальним відсотком браку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення на нові ринки Східної Європи, зокрема Польщі та Румунії</li> <li>– Впровадження інновацій: капсульні технології, екологічна упаковка, безконтактні системи дистрибуції</li> <li>– - Зростання попиту на якісну каву серед молоді, а також тренд на «домашнє кафе» після пандемії</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежений асортимент у сегменті преміум-продукції та спеціалізованих кавових блендів (наприклад, безкофеїнова, органічна кава)</li> <li>– Недостатній рівень активності у</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція з боку міжнародних брендів (Nestlé, Lavazza, Tchibo), а також зростання позицій локальних обсмажувальників</li> <li>– Економічна нестабільність в Україні, що впливає на купівельну</li> </ul>

	цифровому маркетингу та слабка присутність у соцмережах – - Висока залежність від постачальників сировини з окремих країн (Бразилія, В'єтнам), що робить компанію вразливою до коливань цін	спроможність – - Потенційні законодавчі обмеження щодо імпорту та маркування харчової продукції в межах гармонізації з законодавством ЄС
--	--	---

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 2.1-2.2*

PEST-аналіз є важливим інструментом для виявлення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє визначити можливості та загрози, зумовлені політичними, економічними, соціальними та технологічними умовами. У випадку з ТОВ «Якобз Дау Егбертс» PEST-аналіз демонструє вплив макроекономічного середовища на ефективність збутової діяльності та загальну стратегію компанії.

Так, у політичній площині найбільший вплив мають законодавчі акти, податкова політика, а також політична стабільність, що визначає умови ведення бізнесу та можливості для інвестицій. Економічні фактори включають інфляційні процеси, коливання валютного курсу та загальний рівень економічного зростання, які суттєво впливають на вартість сировини, логістичні витрати та купівельну спроможність споживачів. Соціальний аспект представлений змінами у споживчих вподобаннях, демографічними зрушеннями та рівнем доходів населення, що формує попит на продукцію компанії. Нарешті, технологічні чинники охоплюють інновації, автоматизацію виробничих процесів, а також інвестиції в дослідження та розробки, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Узагальнені результати PEST-аналізу представлені у таблиці 2.11, яка дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, що формують умови функціонування ТОВ «Якобз Дау Егбертс» на ринку. Виявлення та врахування цих факторів сприятиме більш ефективному стратегічному плануванню та підвищенню стійкості компанії в умовах ринкових змін.

Політичні фактори:

- Зміни в законодавстві, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості, можуть впливати на витрати підприємства та його здатність до адаптації.

- Податкові ставки та пільги можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії.

- Політична стабільність у країні сприяє передбачуваності бізнес-середовища та зниженню ризиків.

Економічні фактори:

- Рівень інфляції впливає на купівельну спроможність споживачів та витрати на виробництво.

- Коливання валютного курсу можуть впливати на витрати на імпорт сировини та матеріалів.

- Зростання економіки сприяє збільшенню попиту на продукцію компанії.

Соціальні фактори :

- Зміни в смаках та вподобаннях споживачів можуть впливати на попит на продукцію компанії.

- Зміни у демографічному складі населення можуть впливати на цільову аудиторію та стратегію маркетингу.

- Рівень доходів населення впливає на купівельну спроможність та попит на продукцію.

Технологічні фактори:

- Впровадження новітніх технологій у виробництво може підвищити ефективність та якість продукції.

- Автоматизація виробничих процесів може знизити витрати та підвищити продуктивність.

- Інвестиції у дослідження та розробки можуть призвести до створення нових продуктів та рішень, що підвищують конкурентоспроможність компанії.

**PEST-аналіз ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС»**

<b>Фактор</b>	<b>Вплив</b>
<b>Політичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вплив Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» №2042-VIII, що регламентує вимоги до маркування, транспортування і простежуваності кавової продукції</li> <li>– Податкова політика: підприємство перебуває на загальній системі оподаткування, підпадає під ставку податку на прибуток 18% та ПДВ 20%</li> <li>– Потенційне запровадження норм ЄС щодо зменшення викидів CO<sub>2</sub> у виробничому циклі може потребувати модернізації обладнання</li> <li>– - Політична нестабільність, зокрема наслідки воєнного стану, ускладнює логістику і зовнішньоекономічну діяльність</li> </ul>
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень інфляції в Україні у 2023 році склав <math>\approx 12.8\%</math>, що впливає на собівартість продукції</li> <li>– Валютний курс гривні щодо долара США коливався в межах 36,5–38,0 грн/дол., що особливо важливо при закупівлі сировини з-за кордону (Бразилія, Колумбія)</li> <li>– Економічне зростання у сфері виробництва напоїв у 2023 році становило +4,1% (за даними Держстату)</li> <li>– - Висока вартість логістичних послуг після 2022 року призвела до здорожчання дистрибуції продукції</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Популяризація культури споживання кави «to-go» та кавових капсул серед молоді (за даними GfK: 42% споживачів віком 20–35 років віддають перевагу формату капсульної кави)</li> <li>– Демографічне скорочення: за оцінками Мінсоцполітики, кількість працездатного населення у 2024 році зменшилася на 1,4% у порівнянні з 2021 роком</li> <li>– Середня заробітна плата в Україні у грудні 2023 року становила 17 200 грн, що формує сегмент доступного преміуму та середнього цінового діапазону</li> <li>– - Підвищення інтересу до етичного виробництва і екологічного пакування серед міських споживачів</li> </ul>
<b>Технологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Активне впровадження автоматизованих ліній фасування і вакуумного пакування (на прикладі заводу в Київській області)</li> <li>– Участь у дослідженнях JDE R&amp;D Group з метою розробки нових ароматичних профілів блендів для Центральної Європи</li> <li>– Використання платформ для планування дистрибуції (ERP-система SAP)</li> <li>– - Поширення кавових капсул і машин, сумісних з системами Nespresso, як частина адаптації до нових технологій приготування</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 2.1-2.2*

Таким чином, проведення SWOT- та PEST-аналізу дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС», як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Це допомагає підприємству розробити ефективні стратегії для зміцнення своїх позицій на

ринку, адаптації до змін та максимального використання можливостей, що виникають.

Отже, розглянуто основні техніко-економічні показники підприємства за період 2021- 2023 років, проведено оцінку ефективності системи збуту, розкрито характеристику діяльності підприємства та проведено аналіз його фінансово-економічних показників, що дозволяє оцінити поточний стан та динаміку розвитку компанії. Проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT- та PEST-аналізів, що дозволило виявити основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «ЯКОБС ДАУ ЕГБЕРТС» ». Цей підхід забезпечує цілісне розуміння стану підприємства та створює підґрунтя для розробки стратегічних рішень та заходів щодо його подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС»

#### **3.1. Обґрунтування доцільності створення маркетингово-збутового відділу на підприємстві ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС»**

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на споживчому ринку ефективність збутової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення прибутковості підприємства. Аналіз поточної системи управління збутом ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС» виявив низку проблем: недостатня гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, відсутність системного підходу до планування збуту, нерегулярна аналітика продажів, обмежений маркетинговий супровід продукції. Все це знижує конкурентоспроможність компанії.

Враховуючи ці обставини, виникає необхідність створення на підприємстві окремого маркетингово-збутового відділу, що забезпечить цілісне управління продажами, аналітичне планування, маркетингову підтримку та ефективну взаємодію з клієнтами. Запровадження такої організаційної одиниці відповідає сучасним тенденціям розвитку FMCG-компаній (fast-moving consumer goods).

Метою створення маркетингово-збутового відділу на ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС» є забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації продукції та покращення ефективності збутових процесів шляхом інтеграції маркетингових та комерційних функцій.

Основними завданнями відділу будуть:

- розробка та реалізація стратегії просування продукції;
- планування, контроль і аналіз продажів;
- організація роботи з клієнтами (B2B, B2C);
- проведення маркетингових досліджень ринку;

- формування цінової політики;
- управління дистрибуцією та логістикою у взаємодії з іншими підрозділами;
- підготовка рекламних кампаній та PR-активностей.

Пропонується створити повноцінний маркетингово-збутовий відділ у складі 5 працівників, кожен із яких відповідатиме за ключові напрямки діяльності:

**Таблиця 3.1**

**Рекомендований повноцінний маркетингово-збутовий відділ**

№	Посада	Кількість штатних одиниць
1	Керівник маркетингово-збутового відділу	1
2	Маркетолог-аналітик	1
3	Менеджер з продажу	2
4	Спеціаліст з реклами та PR	1

*Джерело: сформовано автором на основі [81]*



**Рисунок.3.1. Схема організаційної структури відділу**

Для забезпечення ефективності функціонування новоствореного відділу пропонується розподілити обов'язки наступним чином. (табл 3.2)

Таблиця 3.2

## Посадові обов'язки працівників маркетингово-збутового відділу

Посада	Основні функції
<b>Керівник маркетингово-збутового відділу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація та контроль діяльності відділу;</li> <li>- Формування збутової стратегії підприємства;</li> <li>- Участь у ціноутворенні;</li> <li>- Контроль виконання планів продажів;</li> </ul>
<b>Маркетолог-аналітик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення маркетингових досліджень ринку;</li> <li>- Аналіз конкурентного середовища;</li> <li>- Формування портрету споживача;</li> <li>- Побудова системи звітності за маркетинговими КРІ;</li> </ul>
<b>Менеджери з продажу (2 особи)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук нових клієнтів;</li> <li>- Укладання договорів постачання;</li> <li>- Робота з дебіторською заборгованістю;</li> <li>- Моніторинг задоволеності клієнтів;</li> </ul>
<b>Спеціаліст з реклами та PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація рекламних кампаній;</li> <li>- Робота з соціальними мережами та ЗМІ;</li> <li>- Створення рекламних матеріалів;</li> <li>- Просування бренду компанії;</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 2.1-2.2*

Представлена таблиця свідчить про функціональну збалансованість підрозділу: стратегічні рішення ухвалюються керівником, аналітична підтримка здійснюється спеціалістом-маркетологом, комерційна реалізація – менеджерами з продажу, а комунікаційна складова забезпечується через

рекламу і публічні зв'язки. Такий розподіл ролей дозволяє досягати комплексного охоплення всіх етапів роботи з клієнтом: від формування потреби до післяпродажного супроводу.

Нижче нами представлено орієнтовний розрахунок щорічних витрат на утримання такого відділу. Дані базуються на середньоринкових заробітних платах станом на 2025 рік (за інформацією із сайтів Work.ua та Grc.ua), а також включають супутні витрати на організацію робочого процесу. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

### Витрати На Утримання Маркетингово-Збутового Відділу

Посада	Кількість	Середня ЗП (грн/міс)	Загальні витрати на оплату праці/міс (грн)	ЄСВ (22%)/міс (грн)	Витрати на ЗП/рік (грн)
Керівник відділу	1	45000	45000	9900.0	658800.0
Маркетолог-аналітик	1	30000	30000	6600.0	439200.0
Менеджери з продажу (2 особи)	2	25000	50000	11000.0	732000.0
Спеціаліст з реклами та PR	1	28000	28000	6160.0	409920.0
Разом	5	—	153000	33660.0	2439920.0

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 2.1-2.2*

Важливо зазначити, що потрібно додаткові витрати (обладнання, ПЗ, комунікації, канцелярія тощо) 200 000 грн/рік.

Оцінка додаткових витрат у розмірі 200 000 грн на рік є обґрунтованою і враховує базові потреби нового підрозділу в матеріально-технічному забезпеченні. До таких витрат належать придбання офісного обладнання (комп'ютери, меблі, техніка), встановлення й обслуговування програмного забезпечення (зокрема CRM-системи, аналітичних інструментів, маркетингових платформ), засоби зв'язку (телефонія, інтернет) та витратні матеріали — канцелярія, друкована продукція тощо. Витрати є одночасно стартовими та операційними, тобто частково разовими, а частково — регулярними.

З огляду на те, що відділ буде займатися як аналітикою, так і прямими комунікаціями з клієнтами, належне технічне забезпечення є критично важливим для забезпечення ефективної роботи персоналу. Впровадження якісних цифрових інструментів забезпечить безперебійну взаємодію як всередині команди, так і з клієнтами, а також дозволить знизити операційні витрати за рахунок автоматизації процесів. Таким чином, зазначені додаткові витрати є важливою складовою загального бюджету і повинні розглядатися як інвестиція у стабільну та продуктивну діяльність відділу.

Розглянемо та проаналізуємо таблицю, яка деталізує додаткові витрати на утримання маркетингово-збутового відділу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Вона охоплює основні категорії витрат із розрахунком вартості для всіх працівників.

Таблиця 3.3

**Оцінка додаткових річних витрат на створення та утримання  
маркетингово-збутового відділу**

<b>Стаття витрат</b>	<b>Опис</b>	<b>Кількість одиниць / працівників</b>	<b>Орієнтовна вартість за одиницю (грн)</b>	<b>Загальна сума (грн)</b>
Комп'ютерна техніка (ноутбуки)	Ноутбуки середнього рівня для всіх працівників	5	25 000	125 000
Офісні меблі (столи, крісла, шафи)	Робочі місця для персоналу	5	5 000	25 000
Програмне забезпечення (CRM, офісне ПЗ)	Щорічна ліцензія на CRM, офісні пакети, маркетингові інструменти	—	—	20 000
<b>Зв'язок та інтернет</b>	Мобільний зв'язок, IP- телефонія, інтернет	—	—	10 000

Рекламно-друкарські послуги, канцелярія	Брошури, візитки, канцелярські товари	—	—	10 000
Витрати на обслуговування та амортизацію	Обслуговування обладнання, оновлення техніки	—	—	10 000
Інші непередбачені адміністративні витрати	Резерв на додаткові закупівлі, технічну підтримку тощо	—	—	5 000
Разом				<b>200 000</b>

*Джерело: сформовано автором на основі [81]*

Структура витрат забезпечує створення повноцінного, укомплектованого та працездатного відділу з належним рівнем цифрового і матеріального забезпечення.

Проведений розрахунок додаткових витрат на створення та утримання маркетингово-збутового відділу свідчить про необхідність одноразових і щорічних інвестицій у розмірі 200 000 грн. Найбільшу частку витрат — 62,5% (125 000 грн) — становить закупівля комп'ютерної техніки для п'яти працівників. Це логічно з огляду на те, що ефективна робота з клієнтською базою, аналітичними системами та рекламними платформами потребує сучасного обладнання з відповідними технічними характеристиками.

Другим за обсягом елементом витрат є придбання офісних меблів (25 000 грн), що забезпечує комфортні робочі місця для всіх співробітників. Окремо слід відзначити витрати на програмне забезпечення (20 000 грн), які охоплюють щорічну ліцензію на CRM-систему, офісні пакети, а також маркетингові та комунікаційні платформи. Важливо зазначити що це критично важлива складова в умовах переходу до цифрової моделі взаємодії з клієнтами, зокрема у B2B-сегменті.

Решта витрат — на зв'язок, канцелярські товари, друковану продукцію, обслуговування техніки та резерв на непередбачені адміністративні витрати — мають відносно невеликий обсяг, але відіграють роль у забезпеченні

безперервності та злагодженості роботи відділу. Загалом структура витрат є збалансованою й відповідає сучасним вимогам до організації офісного підрозділу компанії, що працює у динамічному сегменті FMCG. Отже, витрати на організаційно-технічне забезпечення є повністю виправданими й здатні забезпечити якісну та стабільну роботу відділу з високим рівнем ефективності.

На основі даних аналітики продажів ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС» за 2022–2024 роки встановлено, що середній річний приріст продажів без додаткових заходів становив 3–5%. Очікується, що впровадження нового відділу дозволить досягти:

- зростання обсягів реалізації на 12–15% у перший рік;
- зниження витрат на зовнішній маркетинг на 20%;
- підвищення частки задоволених клієнтів на 25%;
- оптимізацію каналів дистрибуції та логістики.

У грошовому вираженні прогнозований додатковий прибуток підприємства після запуску відділу — близько 3,5 млн грн/рік, що вже у перший рік перекидає витрати на його утримання.

Запропонований штат маркетингово-збутового відділу є оптимальним за кількістю персоналу для середньої компанії FMCG-сектору, орієнтованої як на B2B, так і на роздрібний сегменти. Враховуючи профіль компанії та складність логістики й маркетингу у сфері кавової продукції, кожна із запропонованих посад виконує ключову функцію в забезпеченні ефективної роботи.

Найбільшу частку витрат становить заробітна плата менеджерів із продажу, що пояснюється їхньою кількістю та безпосередньою роллю у забезпеченні надходжень від реалізації продукції. Водночас функції маркетолога-аналітика та спеціаліста з реклами й PR спрямовані на підвищення конкурентоспроможності бренду та глибше розуміння поведінки споживачів, що критично важливо в умовах високої конкуренції.

Загальна сума витрат на рік у розмірі 2 036 000 грн є виправданою інвестицією, яка має потенціал до швидкого повернення за рахунок зростання обсягів продажу, зниження маркетингових витрат, покращення прогнозування

попиту та підвищення лояльності споживачів. У перспективі створення такого підрозділу може стати основою для масштабування бізнесу, ефективнішого просування нових продуктів і виходу на додаткові ринки збуту.

Таким чином, економічна доцільність створення маркетингово-збутового відділу є очевидною. Оціночні витрати свідчать про помірний рівень інвестицій при суттєвих потенційних вигодах для компанії, що повністю відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

### **3.2. Вдосконалення механізму формування ціни реалізації продукції**

Ціноутворення є одним із центральних елементів маркетингової політики підприємства, який визначає як фінансові результати діяльності, так і конкурентоспроможність товару на ринку. Для ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», що функціонує у висококонкурентному сегменті FMCG, особливої ваги набуває здатність гнучко адаптувати цінову стратегію відповідно до змін у внутрішньому середовищі підприємства й зовнішній ринковій кон'юктурі.

На поточному етапі підприємство застосовує переважно витратний підхід до формування ціни реалізації, за яким базовою величиною є повна собівартість продукції. Водночас ефективність цього підходу значною мірою залежить від точності обліку витрат, а також від здатності підприємства враховувати динаміку попиту, конкурентні ціни та цінову еластичність споживача.

З огляду на це, першочерговим кроком для вдосконалення механізму ціноутворення є аналіз фактичної структури операційних витрат. Такий аналіз дозволяє обґрунтовано визначити собівартість продукції, виявити основні витратні центри й оцінити потенціал для її оптимізації. У таблиці нижче наведено детальну структуру операційних витрат підприємства за 2024 рік на підставі внутрішньої фінансової звітності

Таблиця 3.6

## Структура операційних витрат ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у 2024 році

Назва рядка	2024 тис. грн	%
Матеріальні затрати	3 615 381	79,79%
Витрати на оплату праці	301 640	6,66%
Відрахування на соціальні заходи	43 529	0,96%
Амортизація	166 662	3,68%
Інші операційні витрати	403 845	8,91%
Разом	4 531 057	100,00%

*Джерело: сформовано автором на основі табл 2.6*

З представлених даних видно, що домінуючу частину операційних витрат підприємства становлять матеріальні затрати — майже 80%. Це пояснюється високою собівартістю сировини, пакування та логістичних витрат, пов'язаних із виробництвом кавової продукції. Другу за значенням групу становлять інші операційні витрати (8,91%), які охоплюють витрати на оренду, сертифікацію, обслуговування обладнання, логістику та інші компоненти загального функціонування підприємства.

Заробітна плата та соціальні внески становлять сумарно 7,62%, що свідчить про високу частку автоматизації виробничих процесів. Амортизаційні нарахування (3,68%) демонструють наявність значного обсягу основних засобів у виробничому процесі.

Формування ціни реалізації продукції може здійснюватися за різними підходами, кожен з яких має власну логіку, переваги та обмеження. Для підприємства, що працює у висококонкурентному середовищі, доцільним є використання гнучкої моделі, яка враховує як витратні, так і ринкові чинники.

Найпоширенішим і найпростіше застосовуваним методом є метод ціноутворення на основі собівартості. Цей підхід передбачає додавання до повної собівартості продукції бажаної маржі прибутку. В умовах стабільного ринку та прогнозованих витрат цей метод дає змогу підприємству забезпечити планову рентабельність і стійкість до коливань у зовнішньому середовищі.

У нашому випадку, повна собівартість виробництва базується на фактичних операційних витратах підприємства, викладених у таблиці 3.6. Припустимо, що загальний обсяг виробництва становив 100 000 одиниць

продукції протягом року. Тоді середня собівартість однієї одиниці становитиме:

Собівартість одиниці продукції = 4 531 057 тис. грн / 100 000 од. = 45,31 грн/од.

За умови встановлення прибутковості на рівні 25% від собівартості, маржа на одиницю продукції складатиме:

Націнка = 45,31 грн × 25% = 11,33 грн

Таким чином, ціна реалізації продукції за витратним методом дорівнює:

Ціна реалізації = 45,31 грн + 11,33 грн = 56,64 грн за одиницю

Цей підхід дає змогу підприємству забезпечити заданий рівень прибутковості й контролювати доходність навіть за умов зростання витрат. Однак метод має й обмеження: він не враховує ринкову ситуацію, купівельну спроможність споживача, еластичність попиту, цінову політику конкурентів. Тому його застосування в ізоляції може призвести до втрати частки ринку або нерентабельності за надмірного зниження ринкової ціни.

Із цієї причини підприємству доцільно поєднувати витратний підхід із ринковим підходом до формування ціни. Такий підхід передбачає визначення цінової межі на підставі аналізу конкуруючих брендів, оцінки рівня попиту та сприйняття продукції з боку споживача. У секторі розчинної кави, до якого належить продукція ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», конкурентне середовище є насиченим і динамічним. Тому ринкове ціноутворення дозволяє краще адаптуватися до умов збуту.

На підставі результатів порівняльного аналізу середньої роздрібною ціни на аналогічну продукцію (розглянутого у табл. 3.7), орієнтовний ринковий діапазон коливається в межах 55–65 грн за 100 г. У цьому випадку запропонована витратна ціна у 56,64 грн за одиницю добре вписується у нижню межу ринкового діапазону. Це дозволяє підприємству:

- зберігати конкурентоспроможність;
- стимулювати збут за рахунок привабливої ціни;

- при потребі — впроваджувати тимчасові знижки без втрати прибутковості.

Ще одним підходом до формування ціни реалізації, який дедалі частіше застосовується на практиці, є метод маржинального доходу. Його суть полягає в тому, що ціна визначається не просто як надбавка до собівартості, а з урахуванням цільового рівня прибутку на одиницю продукції. Цей метод широко використовується у підприємствах із широким асортиментом, особливо у сфері FMCG, де важлива швидкість прийняття рішень, обіг запасів та об'ємні продажі.

Для ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» метод маржинального доходу дозволяє адаптувати цінову політику до коливань у структурі витрат, ринкової кон'юнктури та купівельної спроможності споживачів. Цей підхід також надає гнучкість у розподілі фіксованих витрат через регулювання цін на різні продукти в межах портфеля.

Формула розрахунку ціни за методом маржинального доходу:

Ціна реалізації = Собівартість / (1 – рівень маржі)

Припустимо, підприємство визначає цільовий рівень маржі на рівні 40% (тобто прибутковість становитиме 40% від ціни реалізації). За раніше розрахованої середньої собівартості 45,31 грн/од. маємо:

Ціна реалізації =  $45,31 / (1 - 0,40) = 45,31 / 0,60 = 75,52$  грн

Таким чином, при застосуванні маржинального підходу ціна одиниці продукції повинна становити близько 75,52 грн, що значно перевищує витратний варіант (56,64 грн) і ринковий орієнтир (бл. 60 грн за 100 г). Це відкриває кілька стратегічних опцій:

- застосування ціни 75,52 грн дозволяє забезпечити вищу прибутковість;
- водночас це виводить товар у межі вищого цінового сегмента, що може бути прийнятним за умови акценту на преміальну якість, бренд, сервіс;
- дана ціна не є обов'язково фінальною, а може слугувати орієнтиром у межах цільового сценарію розвитку бренду, наприклад, при запуску нової лінійки або виході на менш насичений ринок.

Таким чином, підприємство отримує три ключові моделі для формування ціни реалізації:

- витратну (56,64 грн) — як гарантований мінімум для покриття витрат і отримання базового прибутку;
- ринкову (60–65 грн) — як діапазон для ефективного конкурування;
- маржинальну (75,52 грн) — як стратегічну ціну для інноваційної або преміальної продукції.

З метою ілюстрації цих варіантів доцільно представити узагальнену таблицю. (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

### Порівняння підходів до визначення ціни реалізації продукції

Метод ціноутворення	Розрахункова ціна, грн	Характеристика
На основі собівартості	56,64	Базовий варіант, орієнтований на покриття витрат + 25% маржі
З урахуванням ринкового середовища	60–65	Відповідає середній ціні на ринку, конкурентна позиція
На основі маржинального доходу (40%)	75,52	Орієнтація на стратегічну рентабельність і преміальне позиціонування

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 3.1*

Таким чином, підбір конкретної цінової моделі має здійснюватися з урахуванням не лише витратної бази, а й ринкової ситуації, життєвого циклу продукту, його унікальних споживчих характеристик, а також позиціонування бренду. У наступному розділі буде подано аналіз позиціонування основних конкурентів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» на ринку розчинної кави та їх цінових стратегій.

Для комплексної оцінки ефективності чинного механізму ціноутворення на підприємстві доцільно також провести порівняльний аналіз з основними конкурентами, що діють у тій самій товарній ніші — на ринку розчинної кави середнього цінового сегмента.

У межах дослідження було обрано три основних конкуренти:

- Nestlé (бренд Nescafé)
- JDE Peet's (бренд Jacobs Monarch)

– Галка Львів (національний виробник)

Таблиця 3.7.

**Порівняння рівня роздрібних цін конкурентів на упаковку кави 100 г**

Назва бренду	Ціна за 100 г, грн	Сегмент ринку	Частка ринку, %	Коментар
Jacobs (ТОВ «ЯКОБЗ»)	125–130	Середній	24	Стабільна ціна, помірна конкуренція
Nescafé Classic	130–140	Середній/преміум	28	Більш відома марка, вища цінова межа
Галка Львів	90–100	Економ	8	Менш відомий бренд, нижча якість
Tchibo	120–135	Середній	18	Активні акції, лояльна цінова політика
Lavazza (імпорт)	150–160	Преміум	6	Висока якість, але дорога продукція

*Джерело: сформовано автором на основі [81]*

З огляду на таблицю, можна зробити висновки:

– Продукція ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС» позиціонується у середньому сегменті та має середній рівень ціни, що дозволяє конкурувати з такими брендами, як Tchibo і Nescafé.

– Ціна у межах 125–130 грн за 100 г відповідає ринковим умовам, але є менш гнучкою, ніж у конкурентів, які часто застосовують тимчасові знижки, акції або упаковки з бонусами.

– У порівнянні з національними виробниками продукція ТОВ «ЯКОБЗ» сприймається як якісніша, але дорожча, що може звужувати цільовий сегмент при зниженні купівельної спроможності споживачів.

Для формування стратегічно обґрунтованої цінової політики доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на позиціонування компанії на ринку. У випадку ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» такий аналіз забезпечує можливість виявити сильні та слабкі сторони поточної цінової політики, а також наявні можливості і потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.8

**SWOT-аналіз цінової політики ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРДС»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Впізнаваний бренд	Обмежена гнучкість цін
Стабільна якість	Відсутність глибоких знижок
Сегмент середнього класу	Недостатня локальна адаптація
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Впровадження акцій	Цінова конкуренція з Nescafé
Диференціація упаковки	Зменшення платоспроможності споживачів

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 3.1-3.2*

Серед сильних сторін цінової політики компанії слід виділити наявність впізнаваного міжнародного бренду, що формує довіру споживачів та дозволяє підтримувати преміальну складову ціни. Важливим фактором також є стабільна якість продукції, що дозволяє обґрунтовувати ціновий рівень з точки зору споживчої цінності. Компанія чітко позиціонується у середньому ціновому сегменті, що забезпечує баланс між доступністю та престижем бренду.

Слабкими сторонами є обмежена гнучкість у формуванні індивідуальних цінових пропозицій, що ускладнює адаптацію до регіональних відмінностей у платоспроможності споживачів. Крім того, компанія не використовує інструменти глибокого дисконтування, що обмежує її конкурентоспроможність у боротьбі за ціново чутливу аудиторію. Відсутність

локальної адаптації цін також може стримувати ріст ринкової частки в умовах економічної нестабільності.

Можливості, які відкриваються перед компанією, включають активніше впровадження тимчасових акцій, знижок та програм лояльності, що дозволяє стимулювати попит без зниження базової ціни. Також перспективним напрямом є диференціація упаковки (наприклад, малі фасування або економ-версії), що дозволить охопити ширший сегмент споживачів та підвищити доступність продукції.

Серед загроз слід виокремити зростаючу цінову конкуренцію з боку глобальних гравців, зокрема бренду Nescafé, який активно застосовує агресивні цінові стратегії. Додатковим ризиком є зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляційних процесів та економічної нестабільності, що створює тиск на цінову політику і змушує компанії адаптуватися до нових ринкових умов.

Загалом, проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність перегляду та оптимізації підходів до ціноутворення, з урахуванням змін у поведінці споживачів та конкурентному середовищі. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та забезпечить підвищення ефективності збутової діяльності в довгостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності цінової політики ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію механізму формування ціни з урахуванням поточних ринкових умов, конкурентного середовища та змін у купівельній поведінці споживачів.

По-перше, важливим напрямом є зниження витрат як бази для формування конкурентоспроможної ціни. Зокрема, доцільно впроваджувати заходи з автоматизації виробництва, модернізації логістичних ланцюгів, а також активізувати переговорну діяльність з постачальниками сировини з метою отримання більш вигідних умов закупівель. Це дозволить зменшити собівартість продукції, не втрачаючи при цьому якісних характеристик.

По-друге, рекомендується посилити моніторинг конкурентного середовища шляхом постійного аналізу цінових стратегій основних гравців ринку. Це дозволить оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів, адаптуючи власні цінові рішення відповідно до ринкових коливань, забезпечуючи при цьому баланс між ціною привабливістю та прибутковістю.

По-третє, підприємству доцільно впровадити гнучку цінову політику, яка передбачає варіативність ціни залежно від сезону, попиту, регіональних особливостей та платоспроможності цільової аудиторії. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бренду в різних споживчих нішах.

Додатково, рекомендується реалізувати програму лояльності, що стимулюватиме повторні покупки через надання персоналізованих знижок, накопичувальних бонусів чи спеціальних пропозицій для постійних клієнтів. Це дозволить зміцнити клієнтську базу та зменшити цінову чутливість споживачів до дій конкурентів.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку FMCG-сектору та специфіки цільової аудиторії бренду, варто також доповнити цінову стратегію наступними кроками:

1. Розробка динамічних цінових сценаріїв, що включають тимчасові акції, бонусні упаковки та сезонні знижки, які підвищують цінову привабливість без шкоди для основної маржі.

2. Адаптація цін до регіональних умов: впровадження цінових моделей з урахуванням регіонального рівня доходів дозволить розширити охоплення нових груп споживачів, особливо в областях із нижчою купівельною спроможністю.

3. Розширення продуктового портфеля через введення продукції в менших фасуваннях (50 г, 75 г), що забезпечує гнучкість вибору для споживачів з обмеженим бюджетом, не знижуючи при цьому середню ціну за грам продукції.

4. Співпраця з роздрібними торговими мережами: реалізація спільних промоакцій, брендovаних стендів та знижок на полицях сприятиме підвищенню обсягів реалізації через ключові канали збуту та зміцненню присутності бренду на полицях.

Упровадження зазначених рекомендацій дозволить ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» не лише адаптуватися до ринкових умов, але й активно формувати власну цінову політику, орієнтовану на сталість прибутковості, розширення споживчої бази та довгострокову конкурентну перевагу.

### **3.3. Перспективні форми інтеграції в удосконаленні збутової діяльності**

У сучасних умовах господарювання підприємства вимушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї збутової діяльності. Одним із ключових напрямів удосконалення збутової системи є інтеграція — процес об'єднання зусиль різних структур, партнерів або функціональних підрозділів для досягнення спільної мети – ефективного просування продукції на ринок. Інтеграція у збуті передбачає як внутрішньоорганізаційні зміни, так і зовнішні форми співпраці з іншими учасниками ринку.

Враховуючи конкурентне середовище ринку кавової продукції та швидкий розвиток каналів дистрибуції, ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА» потребує стратегічного удосконалення своєї збутової діяльності. Одним із найефективніших шляхів до цього є застосування інтеграційного підходу – як внутрішньої, так і зовнішньої інтеграції. Розглянемо та проаналізуємо різні інтеграції:

#### **1. Функціональна інтеграція- об'єднання маркетингу, збуту та аналітики**

На сьогодні збутова функція в компанії частково відділена від маркетингу. Удосконалення полягає в створенні єдиного маркетингово-збутового відділу, що забезпечить:

- узгодженість рекламних кампаній з каналами продажів;

- швидке впровадження маркетингових акцій у торговельних точках;
- більш ефективно управління бюджетом просування;
- регулярну аналітику на основі даних від торговельних партнерів (наприклад, «АТБ», «Сільпо», «Novus»).

Це дасть змогу оперативно адаптувати товарний асортимент, запускати нові продукти та ціноутворення з урахуванням регіональної специфіки.

## 2. Вертикальна інтеграція - контроль логістики та дистрибуції

Компанія наразі працює через численних дистриб'юторів. Проте перспективною є часткова вертикальна інтеграція:

- власний логістичний хаб у Київській або Дніпропетровській області для централізації відвантажень;
- встановлення прямих контрактів з найбільшими національними ритейлерами, що дозволить уникнути подвійного націнювання з боку дистриб'юторів;
- використання Vendor Managed Inventory (VMI) — спільне планування запасів у точках продажу, що вже впроваджується JDE в Європі.

У Нідерландах JDE запровадила VMI-модель зі своїми мережами супермаркетів, що знизило залишки на 20% і підвищило обіг товару. Аналогічну модель можна адаптувати в Україні з «Епіцентром» або «МЕТРО Кеш енд Кері».

## 3. Горизонтальна інтеграція- партнерство з іншими FMCG-компаніями

ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА» може реалізувати коопераційні програми з іншими брендами споживчих товарів (наприклад, печиво, цукор, вершки), що створюють синергію з кавовими продуктами. Партнерство з іншими компаніями дозволить:

- розробити спільні рекламні кампанії або акції («Купи каву Jacobs + печиво X – отримай знижку»);
- об'єднати логістичні ресурси (спільне зберігання, доставка);

- спільно орендувати місця на полицях рітейлу, оптимізуючи витрати на мерчендайзинг.

У Польщі JDE проводила спільну кампанію з виробником солодоців Wedel. В результаті — +15% до продажів кави у період акції. В Україні аналогічним партнером може стати «Рошен» або «АВК».

#### 4. Цифрова інтеграція- CRM, e-commerce та прогнозування попиту

Компанія має потужний бренд, але не повністю реалізувала потенціал прямих цифрових каналів збуту. Перспективними напрямками є:

- впровадження CRM-системи для збору даних про корпоративних клієнтів (HoReCa, офіси) та побудови індивідуальних комерційних пропозицій;
- розвиток власного інтернет-магазину або платформи B2B для HoReCa;
- підключення Big Data-аналітики для оцінки споживчого попиту за регіонами.

У 2023 році JDE в Чехії запустила онлайн-систему замовлень для бізнес-клієнтів, що підвищило ефективність повторних продажів на 32%. Аналогічна модель може бути реалізована в Україні.

Інтеграційні підходи відкривають широкі перспективи для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА». Найбільш доцільними з них є:

- функціональна інтеграція маркетингу і збуту в єдиний центр комерційного управління;
- часткова вертикальна інтеграція з дистрибуційною мережею і логістикою;
- горизонтальне партнерство з іншими брендами FMCG для спільного просування;
- цифрова інтеграція процесів продажів, аналітики та клієнтського обслуговування.

Реалізація вказаних напрямів дозволить компанії:

- оптимізувати витрати;
- підвищити контроль над каналами збуту;
- швидше реагувати на зміну ринкової кон'юнктури;
- зміцнити свої позиції як лідера ринку кави в Україні.

Розглянемо та проаналізуємо поточну ситуацію в ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА», можливі інтеграційні рішення та очікувані результати.  
(табл. 3.9)

Таблиця 3.9

**Порівняльний аналіз поточного стану та перспективних інтеграційних рішень у збутовій діяльності ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА»**

<b>№</b>	<b>Поточна ситуація</b>	<b>Інтеграційне рішення</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
1	Маркетинг та збут працюють окремо, що уповільнює реакцію на ринок	Створення єдиного маркетингово-збутового підрозділу	Узгоджена комунікація, підвищення ефективності промоакцій, економія бюджету
2	Залежність від зовнішніх дистриб'юторів, що знижує маржинальність	Власний логістичний центр, прямі контракти з ритейлом	Зниження логістичних витрат, підвищення контролю над доставкою, збільшення прибутку
3	Відсутність цифрової системи управління клієнтською базою	Впровадження CRM та B2B-платформи для HoReCa	Персоналізація продажів, зростання повторних замовлень, покращення сервісу
4	Слабкий розвиток e-commerce	Запуск власного інтернет-магазину для кави та аксесуарів	Вихід на нові канали збуту, збільшення частки онлайн-продажів
5	Розрізнені рекламні кампанії без кооперації з іншими виробниками	Спільні акції з виробниками солодоців, молочної продукції	Розширення охоплення аудиторії, збільшення обсягів продажу в межах кооперації
6	Відсутність інструментів прогнозування попиту	Використання Big Data-аналітики для планування виробництва та запасів	Зменшення залишків, точніше планування виробництва, мінімізація втрат

7	Відсутність спільних інформаційних платформ з ритейлом	Інтеграція з IT-системами ключових партнерів (VMI-модель)	Автоматизація постачання, стабільне товарне наповнення, лояльність торгових мереж
---	--	---	---

*Джерело: сформовано автором на основі підрозд. 3.1-3.2*

Проведений аналіз засвідчує, що інтеграційні рішення, запропоновані для вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», мають високий потенціал для підвищення ефективності функціонування підприємства. Об'єднання маркетингу та збуту в єдиний підрозділ сприятиме узгодженості дій, скороченню часу реакції на ринкові зміни та більш результативному використанню рекламного бюджету. Таким чином, компанія отримає синергетичний ефект від консолідації зусиль у ключових напрямках.

Особливу увагу заслуговує рішення щодо оптимізації логістики та виходу з-під надмірної залежності від сторонніх дистриб'юторів. Створення власного логістичного центру й перехід до прямих відносин із ритейлом не лише забезпечать вищу маржинальність, а й дозволять краще контролювати товаропотік і зменшити затрати. Такі кроки є стратегічно важливими для зміцнення автономності бізнесу та зниження ризиків, пов'язаних із зовнішніми постачальниками.

У сфері цифрової трансформації ключовими напрямками є впровадження CRM-системи, розвиток e-commerce і використання Big Data. Ці інструменти дозволять поглибити взаємодію з клієнтами, персоналізувати пропозиції, передбачати попит і точніше планувати виробництво. Зокрема, CRM і B2B-платформа для сегменту HoReCa сприятимуть зростанню повторних замовлень, а запуск інтернет-магазину відкриє нові канали збуту й дозволить краще контролювати клієнтський досвід.

На завершення, важливо відзначити перспективність кооперації з іншими виробниками та цифрову інтеграцію з ритейл-партнерами. Спільні акції з брендами-суміжниками дозволять збільшити охоплення цільової аудиторії та знизити маркетингові витрати. А впровадження VMI-моделі створить передумови для автоматизованої та стабільної системи постачання,

що позитивно вплине на стійкість компанії в умовах конкурентного ринку. У сукупності всі запропоновані заходи формують комплексну стратегію розвитку збутової діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Перш за все, було досліджено теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Встановлено, що збут є комплексною системою, яка поєднує логістику, маркетинг, комунікації, ціноутворення, а також післяпродажне обслуговування. Поняття «управління збутом» виходить за межі власне продажу — воно охоплює весь спектр діяльності, спрямованої на ефективну реалізацію товару, створення споживчої цінності та забезпечення оборотності капіталу підприємства. Підприємства, які активно використовують стратегічне управління збутом, досягають стабільних показників зростання навіть у складних ринкових умовах.

По-друге, було визначено форми, фактори та підходи в організації збутової діяльності. Показано, що сучасна модель організації збуту базується на багатоканальності: поєднанні прямих і непрямих каналів, використанні цифрових інструментів, сегментації клієнтської бази та персоналізації контактів. Встановлено, що серед ключових факторів, які впливають на ефективність збуту, — це логістична інфраструктура, якість комунікацій, гнучкість асортименту та глибина взаємодії з клієнтом. Для підприємств FMCG-сфери особливо актуальним є впровадження CRM-систем, інтеграція маркетингових і збутових підрозділів та розширення сервісного пакета.

У рамках третього завдання було досліджено методичні підходи до оцінювання збутової діяльності. Зазначено, що традиційні кількісні показники — обсяг реалізації, приріст доходу, рівень рентабельності збуту — мають бути доповнені якісними критеріями, такими як рівень задоволеності клієнтів, частка повторних замовлень, ефективність рекламних каналів. Проведений огляд методів аналізу дозволив виділити систему КРІ як оптимальну базу для управління результативністю збутової функції, а також запропонувати інтеграцію фінансових та нефінансових показників для комплексної оцінки діяльності.

У четвертому завданні було здійснено характеристику стану і потенціалу підприємства ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». На підставі аналізу організаційної структури, чисельності персоналу, фінансових результатів та особливостей виробничо-збутової моделі встановлено, що підприємство займає стабільну позицію в галузі, має високу частку на ринку розчинної кави та ефективну логістичну інфраструктуру. Разом із тим, потребують оптимізації регіональна диверсифікація, гнучкість дистрибуційних каналів та ефективність взаємодії з B2B-сегментом.

П'яте завдання передбачало аналіз збутової діяльності підприємства на ринку. Виявлено, що реалізаційна стратегія компанії базується на поєднанні співпраці з дистриб'юторами, прямого збуту в сегменті HoReCa та присутності в національних роздрібних мережах. Аналіз конкурентного середовища показав, що компанія підтримує середній ціновий сегмент, де конкурує з брендами Tchibo та Nescafé. Позиціонування ґрунтується на стабільній якості, упізнаваності бренду та репутації. Разом з тим, виявлено обмежену гнучкість у використанні акцій, регіональних цін і фасувань, що потребує подальшої адаптації до ринкових коливань.

Шосте завдання було спрямоване на оцінку ефективності збутової діяльності підприємства. У результаті аналізу динаміки доходів, зміни структури каналів збуту, співвідношення між витратами на реалізацію та фінансовими результатами було встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку зростання чистого доходу. Упродовж 2022–2024 років відбулося суттєве зростання обсягів реалізації, при цьому питома вага витрат на збут залишалася відносно стабільною. Це свідчить про економічну ефективність обраної збутової моделі. Водночас наявні резерви покращення пов'язані з оптимізацією витрат на персонал, автоматизацією обробки замовлень та зміцненням зворотного зв'язку з клієнтом.

Сьоме завдання передбачало обґрунтування доцільності створення маркетингово-збутового відділу на підприємстві. На основі вивчення організаційної структури підприємства, функціонального навантаження

діючих підрозділів та потреби в посиленні комунікаційної та аналітичної складової, було зроблено висновок, що створення інтегрованого маркетингово-збутового відділу є обґрунтованим. Це дозволить підвищити керованість процесів ціноутворення, посилити позиціонування бренду, адаптувати стратегії просування до змін ринку та розширити вплив збутового персоналу на результативність. Відповідні посадові обов'язки були структуровані та фінансово проаналізовані з урахуванням витрат на персонал і технічну підтримку.

У межах восьмого завдання було запропоновано вдосконалення механізму формування ціни реалізації продукції. На основі фактичних даних про структуру витрат підприємства у 2024 році сформовано нову модель повної собівартості, розраховано базову ціну за витратним підходом (56,64 грн), а також альтернативні ціни на основі ринкового (60–65 грн) та маржинального підходу (75,52 грн). Запропоновано комбіновану модель ціноутворення, яка передбачає поєднання витратної стабільності, ринкової адаптивності та стратегічної прибутковості. Здійснено SWOT-аналіз цінової політики компанії та сформульовано рекомендації щодо впровадження динамічного ціноутворення, варіативних фасувань та регіональних сценаріїв з метою підвищення гнучкості та конкурентної сили на ринку.

Нарешті, дев'яте завдання стосувалося дослідження перспективних форм інтеграції в удосконаленні збутової діяльності. У межах цього етапу було проаналізовано сучасні підходи до інтеграції збутової та маркетингової функцій: зокрема, CRM-інтеграцію, логістичну синергію, спільне планування попиту, використання бізнес-аналітики для прогнозування збуту. Запропоновано впровадження цифрових інструментів (ВІ-аналітика, персоналізоване ціноутворення, багатоканальні системи замовлень) як інноваційної складової інтеграції. Підприємству рекомендовано розвивати горизонтальні та вертикальні зв'язки всередині комерційного блоку, що дозволить досягти більшої результативності на всіх етапах реалізації продукції — від планування до повторного продажу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2018. № 4. С. 25-28.
2. Агарвал А. «Електронна комерція: стратегія та управління», 2019. 280 с.
3. Атаманчук Ю.М. Політика збутової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2015. № 1 (26). С. 3-10.
4. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність : підруч. Харків : Світ книг, 2015. 452 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 336 с
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк, 2009. 245 с.
7. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
8. Барила Л.Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2011. № 36. С. 22-26.
9. Бейн Д.В., Зікінд М.Г. Міжнародний маркетинг: стратегії та практика. Видавництво "Міжнародне видавництво", 2018. 400 с.
10. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2017. 28 с.
11. Белінський, П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
12. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : [підручник]. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
13. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.

14. Вальчук В.О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 352-355.

15. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 08.04.2024 р.).

16. Величко О.П. Збутова логістична система як категорія та об'єкт управління. Логістика. 2011. № 21.

17. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції підприємства. Економічний простір. 2010. № 35. С. 246–254.

18. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

19. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102–107. 19.

20. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД. 2016. № 3 (77). С. 102-106.

21. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

22. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-153> (дата звернення: 10.04.2024 р.).

23. Гриценюк В.В., Руснак А.В., Надточій І.І., Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.156>.

24. Гришова І.Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 99-107.

25. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024 р.).
26. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64013](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013)
27. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
28. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.
29. Загальне управління якістю: підручник. Нанка О.В. та ін. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.
30. Козуб В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 18-21.
31. Котлер Ф., Армстронг Г. «Принципи маркетингу.» 2018, 456 с.
32. Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 464-468.
33. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 2 (73). С. 136-149.
34. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. 2017. Випуск 2(8). С.94- 100.
35. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
36. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Формування збутової маркетингової стратегії хлібобулочної продукції. Вісник

Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2017. № 2. С. 113-116.

37. Лантін Д.М., Фарнсворт М.А. Логістика: магістерський курс. Видавництво "Університетське видавництво", 2017. 380 с.

38. Лоурін М.К., Морган Д.Г. «CRM в практиці: впровадження, використання та користь для вашого бізнесу». 2015 р. 230 с.

39. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.

40. Малі бізнес-стратегії для збільшення продажів URL: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/01/25/small-business-strategies-to-66increas%20e-sales/?sh=6657d4b45e2f#4c8b%202b0f5b1b>(дата звернення: 10.04.2024 р.).

41. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е стереотипне видання / за заг. ред. С.В. Смерічевської. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 552 с.

42. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 116-121.

43. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40-45.

44. Миськів П. С. Теоретичні аспекти управління збутом продукції. - Вісник Університету «Україна», № 14 (41), 2025

45. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації . Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71-79.

46. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2. С. 99-105.

47. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130-135.5

48. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 10.03.2024 р.).

49. Нейкова Л.І., Круценко І.В. Управління збутом продукції агропідприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483> (дата звернення: 01.03.2024 р.).

50. Ніценко В.С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Сумського нац. аграр. ун-ту. 2015. № 4 (63). С. 103-107.

51. Парій О.М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. Інноваційна економіка. 2018. № 3-4 (74). С. 66-74.

52. Паррі Д., Вілкінсон Дж. Ключові показники ефективності. Видавництво "Ефективне управління", 2016. 240 с.

53. Пиріг С.О., Іщук Л.І., Ніколаєва А.М. Аналіз сучасного стану розвитку роздрібної торгівлі України. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2019. Вип. 16 (61). С. 95-104.

54. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя [...] : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>

55. Спільник І.В., Загородна О.М. Економічний аналіз : навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 432 с. 59.

56. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. URL: <http://economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.03.2024 р.).

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

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

59. Тульчинська С.О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. Ефективна економіка № 9, 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5140>

60. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

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

62. Хавербеке М.М., Лозьє Р.М. Обслуговування клієнтів: стратегії та практика. Видавництво "Львівський університет", 2020. 320 с.

63. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.

64. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34-38.

65. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4. С. 88-95.

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

67. 5 factors influencing distribution strategies. URL: <https://bvartha.com/5-factors-affecting-distribution-strategies/>
68. Armstrong, G., Kotler, P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Pearson, 2020. 640 p.
69. Baines, P., Fill, C., Rosengren, S. Marketing. 5th ed. Oxford University Press. 2017, 632 p.
70. Berndt, R., Altobelli, C. F., Sander, M. International Marketing Management. 2023
71. Cateora, P. R., Gilly, M. C., Graham, J. L. International Marketing (19th ed.), 2024. 113 p
72. ClarityProject. Товариство з Обмеженою Відповідальністю "Якобз Дау Егберте Україна". URL: <https://clarity-project.info/edr/39709794>
73. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. International marketing. 10th ed. Cengage Learning, 2013. 672 p.
74. Dixon M., Adamson B. The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation, 2011.
75. Doyle, P., Stern, P. Marketing management and strategy. 4th ed. Pearson Education, 2006. 416 p.
76. Evaluation of Distribution Effectiveness. URL: [https://www.google.com/search?q=evaluation+of+the+effectiveness+of+the+distribution+of+products&oq=evaluation+of+the+effectiveness+of+the&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggBEEUYOzIGCAAQRrg5MgYIARBFgDsyDAgCEAAyDxgTGBYYHjIKCAMQABgTGBYYHjIKCAQQABgTGBYYHjIKCAUQABgTGBYYHjIKCAYQABgTGBYYHjIKCAcQABiABBiiBDIKCAgQABiABBiiBNIBCDE2NTNqMGo3qAIAAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=evaluation+of+the+effectiveness+of+the+distribution+of+products&oq=evaluation+of+the+effectiveness+of+the&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggBEEUYOzIGCAAQRrg5MgYIARBFgDsyDAgCEAAyDxgTGBYYHjIKCAMQABgTGBYYHjIKCAQQABgTGBYYHjIKCAUQABgTGBYYHjIKCAYQABgTGBYYHjIKCAcQABiABBiiBDIKCAgQABiABBiiBNIBCDE2NTNqMGo3qAIAAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
77. Ford, J. B., Honeycutt, E. D., Simintiras, A. C. Sales Management: A Global Perspective, 2003. 336p.
78. Grzegorzec J. 3 approaches to distribution. MARCH 21, 2023. URL: <https://www.superbusinessmanager.com/3-approaches-to-distribution/>

79. Guenzi, P., Troilo, G. Sales Management: A Multinational Perspective. Palgrave Macmillan, 2011. 50 p.
80. Homburg, C., Kuester, S., Krohmer, H. Marketing management: A contemporary perspective. 3rd ed. Springer, 2020. 601 p.
81. Jacobs Douwe Egberts. Корпоративна інформація ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». URL: <https://www.jacobsdouweegberts.com/about-us/ukraine/>
82. Jacobs UA. Кава jacobs – домашня сторінка. URL: <https://www.jacobs.ua>
83. Jain, S. C. Marketing planning & strategy. 8th ed. Cengage Learning, 2009. 784 p.
84. Jobber D., Lancaster, G. Selling and Sales Management (10th ed.), 2015. 544 p.
85. Jobber, D., Ellis-Chadwick, F. Principles and practice of marketing. 9th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 776 p.
86. Keegan, W. J., Green, M. C. Global Marketing (8th ed.). Pearson Education, 2017.
87. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 816 p.
88. Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, C. MKTG: Principles of marketing. 13th ed. Cengage Learning, 2021. 496 p.
89. Monroe, K. B. Pricing: Making profitable decisions. 3rd ed. McGraw-Hill/Irwin, 2011. 624 p.
90. Rob O'Byrne. 6 critical success factors when designing a distribution network. October 17, 2023. URL: <https://www.supplychainsecrets.com/6-critical-success-factors-in-distribution-network-design/>
91. YouControl. ТОВ "ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА". URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39709794/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39709794/)

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив (млн. грн)

Назва рядка	Код рядка	Рік		
		2022	2023	2024
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	2,1	1,3	0,6
первісна вартість	1001	124,7	124,7	124,7
накопичена амортизація	1002	122,6	123,4	124,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16,7	12,4	36,1
Основні засоби	1010	495,5	732,5	884,7
первісна вартість	1011	951,1	1 308,8	1 598,9
знос	1012	455,5	576,3	714,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3,2	3,2	3,2
Відстрочені податкові активи	1045	47,3	31,8	25,0
<b>Усього за розділом I (Необоротні активи Нематеріальні активи)</b>	1095	564,9	781,3	949,6
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	397,6	442,7	664,6
Виробничі запаси	1101	219,5	229,3	268,9
Готова продукція	1103	131,5	124,5	259,8
Товари	1104	46,6	88,9	135,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	389,0	417,8	488,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	67,1	81,2	69,0
з бюджетом	1135	3,4	26,1	16,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	3,4	14,9	0,0
із внутрішніх розрахунків	1145	158,0	114,6	92,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,3	1,5	1,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	45,9	522,3	491,2
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	4,0	0,8
<b>Усього за розділом II (Оборотні активи Запаси)</b>	1195	1 061,7	1 610,1	1 824,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0,0	0,0	0,0
<b>Баланс</b>	1300	1 626,6	2 391,4	2 773,6

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Пасив (млн. грн)

Назва рядка	Рік		
	2022	2023	2024
<b>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	10,6	10,6	10,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	165,3	444,2	668,3
<b>Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	175,9	454,7	678,9
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>Відстрочені податкові зобов'язання</b>	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	32,0	17,6
Довгострокові забезпечення	32,7	58,6	27,6
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	32,7	58,6	27,6
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>Відстрочені податкові зобов'язання</b>	32,8	90,7	45,2
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>Короткострокові кредити банків</b>	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	38,4	45,6	46,1
товари, роботи, послуги	407,5	606,8	589,9
розрахунками з бюджетом	23,7	2,7	21,0
розрахунками зі страхування	1,9	1,1	1,1
розрахунками з оплати праці	8,5	7,1	8,0
із внутрішніх розрахунків	855,9	1 124,0	1 323,2
Поточні забезпечення	72,2	58,6	60,3
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>Короткострокові кредити банків</b>	1 417,9	1 845,9	2 049,6
Баланс	1 626,6	2 391,4	2 773,6

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати (млн. грн)

Назва рядка	Рік		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 908,8	4 037,5	4 694,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 002,4	3 110,5	3 600,1
Валовий: прибуток	906,4	927,0	1 094,5
Інші операційні доходи	82,5	105,5	103,5
Адміністративні витрати	272,3	339,6	234,9
Витрати на збут	179,6	312,3	484,6
Інші операційні витрати	683,1	210,4	211,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0,0	170,3	266,9
збиток	146,1	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	10,0	8,8	16,1
Фінансові витрати	1,4	0,6	3,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0,0	178,4	279,4
збиток	137,5	0,0	0,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22,7	-32,3	-55,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	0,0	146,2	224,2
збиток	114,8	0,0	0,0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Елементи операційних витрат (млн. грн)

Назва рядка	Код рядка	Рік		
		2022, тис. грн	2023, тис. грн	
Матеріальні затрати	2500	2 052,2	3 131,5	3 615,4
Витрати на оплату праці	2505	325,0	286,6	301,6
Відрахування на соціальні заходи	2510	50,1	37,7	43,5
Амортизація	2515	105,8	130,4	166,7
Інші операційні витрати	2520	604,3	386,5	403,8
Разом	2550	3 137,4	3 972,8	4 531,1