

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра кібербезпеки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ В
СЕГМЕНТІ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТМ "ГАРНЕ")»**

**Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу 13 групи
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Рапп С. І.**

**Керівник: доцент, к.е.н.
Куклінова Т. В.**

**Рецензент: професор, д.е.н.
Горбаченко С. А.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Рапп Сергію Ігоровичу

- Тема роботи: «Удосконалення процесів управління збутом в сегменті продуктів харчування (на прикладі ТМ "ГАРНЕ")»
Керівник роботи: доцент, к.е.н. Куклінова Тетяна Вікторівна
затверджені наказом НУ ОЮА від «10» жовтня 2025 року № 3884-06
- Строк подання здобувачем роботи «13» листопада 2025 рік
- Дата видачі завдання «_» вересень 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1.	Вибір теми роботи та обґрунтування її актуальності	Перший семестр 2024	
2.	Зустріч з науковим керівником для складання завдання на кваліфікаційну роботу та визначення напрямів дослідження	Перший семестр 2024	
3.	Постановка мети та конкретних завдань дослідження, складання плану роботи, огляд літератури. Визначення об'єкту та предмету дослідження. Вибір методів дослідження	Лютий березень 2025	
4.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу та керівника, рецензента на кафедрі	Вересень 2025	
5.	Затвердження(наказ)	10.10.2025	
6.	Виконання завдання(робота над 1–3 частинами кваліфікаційної роботи)	10 -31 жовтня	
7.	Виправлення зауважень наукового керівника	1-5 листопада 2025	
8.	Оформлення роботи(формулювання висновків, бібліографія та анотації)	6-12 листопада	
9.	Подання на кафедру	13 листопада	
10.	Малий захист	14 листопада	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення процесів управління збутом в сегменті продуктів харчування (на прикладі ТМ "Гарне")» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», містить 15 рисунків, 12 таблиць, 57 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 80 сторінках загального тексту і 69 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка та обґрунтування моделі удосконалення процесів управління збутом у сегменті продуктів харчування на основі сучасних цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТМ «Гарне».

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення роботи з оптовими клієнтами за допомогою CRM-системи, освоєння Інтернет-торгівлі через вебсайт, телеграм-бот та мобільний застосунок, а також реалізації проєктного підходу в процесі управління збутом; змодельовано оптимальну систему управління збутом як інтегровану цифрову екосистему з модульною архітектурою; проведено оцінку ефективності заходів з використанням ROI, NPV, IRR, строку окупності, сценарного аналізу та оцінки ризиків, з прогнозуванням результатів на основі реальних даних підприємства.

Результати роботи можуть бути використані при оптимізації систем управління збутом на середніх і малих підприємствах харчової промисловості в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності.

Можливими напрямками подальших досліджень є інтеграція штучного інтелекту та blockchain-технологій у процеси збуту, а також вивчення впливу етичних аспектів цифровізації на лояльність клієнтів.

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, CRM, ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ, ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД.

ABSTRACT

Qualification thesis on the topic "Improvement of sales management processes in the food products segment (on the example of TM "Garne")" for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 073 "Management", contains 15 figures, 12 tables, 57 literary sources according to the list of references. The work is performed on 80 pages of total text and 69 pages of main text.

The aim of the work is to develop and substantiate a model for improving sales management processes in the food products segment based on modern digital tools to enhance the competitiveness of the TM "Garne" enterprise.

Recommendations have been developed for improving work with wholesale clients using a CRM system, mastering Internet trade through a website, Telegram bot, and mobile application, as well as implementing a project approach in the sales management process; an optimal sales management system has been modeled as an integrated digital ecosystem with modular architecture; an assessment of the effectiveness of measures has been conducted using ROI, NPV, IRR, payback period, scenario analysis, and risk assessment, with forecasting results based on real enterprise data.

The results of the work can be used in optimizing sales management systems at medium and small enterprises in the food industry under conditions of digital transformation and economic instability.

Possible directions for further research are the integration of artificial intelligence and blockchain technologies into sales processes, as well as studying the impact of ethical aspects of digitalization on customer loyalty.

SALES MANAGEMENT, DIGITAL TOOLS, CRM, INTERNET TRADE, PROJECT APPROACH.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	8
1.1 Збут як об'єкт управлінського втручання.....	8
1.2 Сутність організації збутової діяльності на підприємстві.....	14
1.3 Основні інструменти управління збутом в сегменті продуктів харчування...	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТМ "ГАРНЕ".....	28
2.1 Аналіз кон'юнктури ринку м'яса та м'ясних виробів.....	28
2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТМ "Гарне".....	38
2.3 Оцінка наявних каналів збуту продукції ТМ "Гарне".....	51
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ГАРНЕ».....	58
3.1 Вдосконалення роботи з оптовими клієнтами за допомогою CRM.....	58
3.2 Освоєння напряму Інтернет-торгівлі за допомогою вебсайту, телеграм боту та мобільного застосунку.....	61
3.3 Реалізація проектного підходу в процесі управління збутом.....	66
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стрімкої глобалізації ринків, посилення конкуренції та економічної нестабільності, зумовленої воєнними конфліктами, інфляцією та змінами споживчих уподобань, управління збутовою діяльністю підприємств харчової промисловості набуває критичного значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Традиційні підходи до організації збуту, засновані на класичних моделях каналів розподілу та логістики, часто виявляються недостатніми в умовах цифровізації, оскільки не враховують потенціал сучасних інструментів, таких як CRM-системи, інтернет-торгівля та проектний менеджмент, для оптимізації процесів, скорочення витрат та підвищення лояльності клієнтів. Існуючі дослідження, наприклад, роботи Ф. Котлера, С. С. Гаркавенко та П. Г. Перерви, акцентують на концепціях маркетингової політики розподілу та функціях збуту, але рідко інтегрують цифрові технології як інструмент удосконалення, особливо в сегменті продуктів харчування в Україні, де ринок м'яса та м'ясних виробів зріс з 2,2 млн тонн у 2022 році до 2,35 млн тонн у 2024 році, але стикається з викликами сезонності, високих логістичних витрат та низької цифрової інноваційності, що призводить до втрат до 30% продукції через неефективний збут. Критичний аналіз відомих рішень показує, що хоча CRM та e-commerce вже застосовуються в роздрібній торгівлі (наприклад, скорочення витрат на 10-12% у глобальних компаніях як Amazon), їх інтеграція в українському харчовому бізнесі обмежена, що робить актуальним розробку комплексних стратегій на основі цих інструментів для підвищення ефективності, як свідчать глобальні інвестиції в цифрову трансформацію на рівні 1,5 трлн дол. у 2023 році. Таким чином, доцільність цієї роботи полягає в обґрунтуванні та розробці моделі удосконалення процесів управління збутом у сегменті продуктів харчування з використанням цифрових інструментів, що дозволить заповнити прогалину між теорією збутового менеджменту та практикою оптимізації в умовах української економіки.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування моделі удосконалення процесів управління збутом у сегменті продуктів харчування на основі сучасних цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність збуту як об'єкта управлінського втручання та дослідити його роль у розвитку підприємства;
- проаналізувати теоретичні основи організації збутової діяльності та інструменти управління в сегменті продуктів харчування;
- систематизувати інструменти управління збутом в сегменті продуктів харчування;
- проаналізувати кон'юнктуру ринку м'яса та м'ясних виробів;
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції ТМ "Гарне";
- оцінити наявні канали збуту продукції ТМ "Гарне";
- навести розроблені рекомендації щодо вдосконалення роботи з оптовими клієнтами за допомогою CRM;
- розробити заходи освоєння напряму Інтернет-торгівлі за допомогою вебсайту, телеграм боту та мобільного застосунку;
- розробити етапи реалізації проєктного підходу в процесі управління збутом.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства в сегменті продуктів харчування.

Предметом дослідження є методи та інструменти цифрової оптимізації збутових процесів на прикладі підприємства ТМ «Гарне».

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів: теоретичний аналіз літературних джерел для узагальнення концепцій збутової діяльності та ролі цифрових інструментів; емпіричні методи, зокрема фінансово-економічний аналіз показників підприємства (динаміка

виробництва, продажів, витрат); стратегічний аналіз за допомогою інструментів SWOT, конкурентного профілю та оцінки каналів розподілу; математичне моделювання економічних ефектів з розрахунком ROI, NPV, IRR та строку окупності; сценарний аналіз та оцінка ризиків за якісно-кількісним підходом з використанням шкали ймовірності та впливу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці інтегрованої моделі удосконалення управління збутом, яка вперше поєднує традиційні інструменти (канали розподілу, логістика) з цифровими технологіями (CRM, телеграм-бот, мобільний застосунок) на прикладі українського підприємства харчової промисловості в умовах воєнного стану, що удосконалює класичні підходи Ф. Котлера шляхом інтеграції проектного менеджменту для оптимізації процесів, забезпечуючи підвищення точності прогнозів попиту на 85% та зростання продажів на 20-25% порівняно з існуючими моделями; подальший розвиток дістали методи оцінки ефективності цифрових проектів через розрахунок NPV на рівні 1,976 млн грн при базовому сценарії, з урахуванням українських економічних ризиків, на відміну від статичних моделей у попередніх дослідженнях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Збут як об'єкт управлінського втручання

Організація збуту в системі управління підприємством відіграє ключову роль, оскільки є складним і багатоетапним процесом, від якого залежить ефективність усієї діяльності компанії. Збут представляє собою широке поняття, що охоплює низку операцій, спрямованих на доведення продукції до споживача, і може розпочинатися ще до моменту її виробництва, наприклад, через пошук потенційних клієнтів чи планування асортименту відповідно до ринкового попиту. Для підприємств важливо так структурувати збутову діяльність, щоб уникнути затримок у транспортуванні, зберіганні та продажу, а відділ збуту мав змогу вчасно проводити переговори, укладати контракти та забезпечувати стабільний потік товарів. Правильне розуміння сутності збуту сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та ефективному плануванню її операцій.

Проблема визначення поняття збуту привертає увагу численних зарубіжних і вітчизняних вчених. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цій тематиці, єдиний підхід до трактування збуту досі відсутній, що робить актуальним подальше уточнення терміна, особливо з урахуванням факторів, які впливають на управління збутовою діяльністю в умовах динамічного ринкового середовища. Метою такого аналізу є удосконалення поняття збуту та визначення його ролі в системі управління підприємством, що передбачає розгляд різних авторських підходів, відмінностей між суміжними категоріями та ключових функцій збуту.

Дослідження наукових робіт дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного трактування категорії збуту, оскільки автори пропонують різноманітні перспективи. В таблиці 1.1 складено визначення поняття «збуту» за видатними науковцями.

Наприклад, комплексний підхід, представлений С.В. Мочерним та П.Г. Перервою, акцентує увагу на процесах транспортування, складування,

збереження, просування товарів до оптових і роздрібних посередників, а також на післяпродажній підготовці, що робить збут системою післявиробничих операцій від моменту виготовлення продукції до її продажу [8,36].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збуту» за видатними науковцями

Автор	Визначення
С.В. Мочерний [8]	комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцю; до них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж
П.Г. Перерва [36]	транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та безпосередньо продаж товару
Ф. Котлер [45]	лише вершина маркетингового айсбергу, лише одна з його небагатьох функцій
А. Кус [26]	сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції
П.І. Белінський [21]	сутність збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процесом просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
Т.І. Лук'янець [20]	процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Г.Дж. Болт [44]	особисте двостороннє спілкування, спрямоване на досягнення конкретних цілей, на отримання прибутку від збуту, що вимагає конкретних знань, навиків, рівня компетенції
І.І. Ляшко [17]	колективні зусилля щодо забезпечення продажу товарів оптовим покупцям, зміцнення відносин з ними і задоволенню їх потреб в послугах
О.О. Брух [3]	поступове переміщення, просування товарів (готової продукції) до подальшого елементу збутового ярусу на основі маркетингової стратегії, а також налагодження відносин з покупцями і продаж товарів на основі задоволення потреб населення
С.С. Гаркавенко [19]	організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції

Продовження табл.1.1

О.О. Шубін [30]	або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача, покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну; розподіл є системою різнорідних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача
П.А. Орлов [11]	найважливіша складова частина комерційної діяльності підприємства, що пов'язана з прийняттям виробничих, фінансових, мотиваційних та інших рішень
Т.І. Притиченко [13]	сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцю, доставки його споживачу й після продажного обслуговування

Маркетинговий підхід, розроблений Ф. Котлером та А. Кусом, розглядає збут як одну з функцій маркетингу, що включає сукупність заходів з планування, контролю, цінової політики та продажу, підкреслюючи його роль у вершині маркетингового процесу [3,26].

Процесний підхід, запропонований П.І. Белінським та Т.І. Лук'янець, трактує збут як діяльність щодо планування, втілення та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів, з метою задоволення запитів і отримання прибутку, де акцент робиться на багатоступінчастому просуванні товарів на ринок [20,21]. Підхід, орієнтований на систему відносин, як у Г.Дж. Болта, І.І. Ляшка та С.Дж. Грехема, наголошує на особистому спілкуванні між продавцем і покупцем, колективних зусиллях для зміцнення відносин та переході права власності, що вимагає конкретних знань і компетенцій [17,44]. Системний підхід О.О. Бруха, С.С. Гаркавенко та О.О. Шубіна описує збут як поступове переміщення товарів на основі маркетингової стратегії, з урахуванням розподілу та взаємозалежних елементів, що забезпечують перетворення продукції на гроші через обмін [3,19,30]. Структурний підхід П.А. Орлова розглядає збут як сукупність стратегічних рішень у сфері продажу, пов'язаних з виробничими, фінансовими та

мотиваційними аспектами комерційної діяльності [11]. Нарешті, функціональний підхід Т.І. Притиченка акцентує на реалізації готової продукції через логістику, взаємодію з зовнішньою мережею та післяпродажне обслуговування, що відбувається після завершення виробничої стадії [13].

Функції збуту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного руху товарів від виробника до споживача, сприяючи задоволенню ринкових потреб та оптимізації витрат. Збут як процес передбачає продовження виробничого циклу через доробку товарів, що охоплює їх сортування, фасування, пакування та маркування з урахуванням регіональних стандартів і вимог зовнішніх ринків, а також остаточне визначення вартості та ціни на основі динаміки попиту й пропозиції. Це доповнюється посиленням конкурентоспроможності шляхом рекламних заходів і надання післяпродажних послуг, а також активним дослідженням ринку для впливу на виробництво через вивчення потреб іноземних покупців [12]. На рисунку 1.1 зображено основні функції збуту.

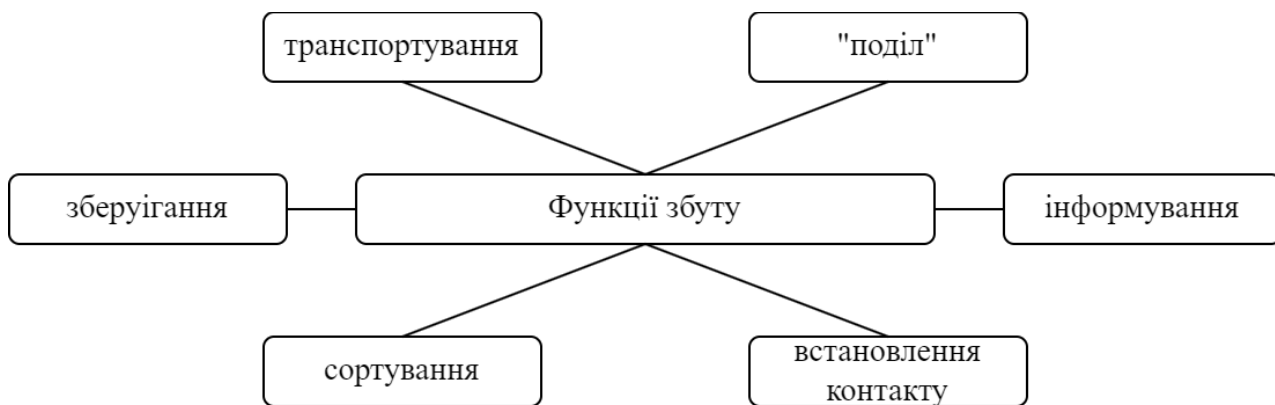


Рис. 1.1 - Функції збуту

Транспортування забезпечує своєчасну та безпечну доставку товарів, де вибір між власним транспортом чи послугами спеціалізованих організацій залежить від факторів швидкості, надійності, віддаленості споживачів і вартості, з можливим використанням автомобільного, залізничного, водного, повітряного чи трубопровідного транспорту. Поділ товарів гарантує їх доступність у необхідній кількості та формі, адаптованій до потреб користувачів зовнішнього ринку, тоді як зберігання підтримує доступність продукції в момент придбання

чи використання, зберігаючи її якість через організацію складів довгострокового типу або регіональних центрів розподілу. Сорткування сприяє формуванню спеціалізованих наборів товарів, адаптованих до ситуацій споживання, групує продукцію за сортом, кольором чи розміром, що полегшує вибір для зарубіжних споживачів. Встановлення контакту полегшує взаємодію з численними групами покупців, оцінюючи ефективність через показники часу обробки замовлень, частки своєчасних поставок і витрат товароруху, тоді як інформування підвищує обізнаність про ринкові потреби та умови конкурентного обміну, включаючи перевірку платоспроможності, оформлення рахунків і облік запасів [12]. Загалом, ці функції інтегруються в каналах збуту, де розподіл обов'язків між учасниками зовнішньоекономічного обміну забезпечує вивчення сегментів ринку, укладання договорів, контроль виконання, планування відвантажень, стимулювання продажів і зворотний зв'язок зі споживачами, сприяючи стратегічній побудові ефективних систем розподілу з урахуванням корпоративних цілей. Таким чином, функції збуту не лише розв'язують проблеми територіального та часового рознесення виробництва й споживання, але й забезпечують фінансову стабільність підприємства через отримання цільового прибутку, управління ризиками та логістичними операціями, підкреслюючи їхню багатопланову значущість для конкурентної переваги на зовнішніх ринках.

Часто поняття збуту ототожнюють з термінами продажу та реалізації, що не є цілком коректним, оскільки вони мають відмінності.

Реалізація є продажем вироблених чи перероблених товарів і послуг з отриманням грошового виторгу, що включає витрати на транспортування та інші позавиробничі витрати, і представляє кінцеву стадію кругообігу засобів підприємства, де завершується процес виробництва та доведення продукції до споживача.

Продаж є передачею товару іншій особі в обмін на гроші, тобто моментом переходу права власності. О.В. Фоміна підкреслює, що реалізація є процесом відчуження активу у часі, тоді як продаж – це власне момент відчуження [33].

Таким чином, продаж є кінцевою стадією реалізації, а реалізація – заключним елементом збуту, що робить збут ширшим поняттям, яке охоплює весь ланцюг від планування до післяпродажного обслуговування.

Роль збутової діяльності в управлінні підприємством визначається її метою, функціями та цілями. Метою є вчасна реалізація продукції за вигідними цінами та збалансування відносин між виробником і покупцем. Цілі збуту впливають з місії підприємства, повинні бути кількісно вимірюваними та обмеженими в часі, з пріоритетом стратегічних аспектів, таких як максимальне задоволення запитів споживачів, забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції, налагодження ефективної системи розподілу, досягнення стійких позицій у конкурентній боротьбі та отримання максимального прибутку з гарантіями на майбутнє. Збутова діяльність пов'язана з комплексом завдань, включаючи аналіз і прогнозування обсягів відвантаження різним категоріям споживачів, вивчення кон'юнктури ринків, SWOT-аналіз конкурентів і споживачів, розробку планів збуту та стратегічних програм маркетингу, оформлення заявок на поставку, укладання договорів, вибір раціональних каналів збуту, облік витрат та контроль сплат [10].

Основні функції збуту включають:

1. Транспортування як будь-які дії з переміщення товарів від місця виробництва до суб'єктів економічної діяльності;
2. Поділ для забезпечення доступності товарів у потрібній кількості та формі;
3. Зберігання для підтримки доступності у належній якості;
4. Сортування для створення адаптованих наборів товарів;
5. Встановлення контактів для полегшення доступу до груп споживачів;
6. Інформування для підвищення знань про потреби ринку та умови обміну [12].

Додатково можуть надаватися послуги, такі як швидке постачання, обслуговування чи гарантії. Під час планування збуту важливо враховувати ключові фактори впливу, серед яких положення підприємства на ринку,

включаючи імідж, бюджет на збутові заходи та структуру номенклатури, сезонна динаміка продажів, ціноутворення як фактор конкурентоспроможності, тип клієнтів – прямі покупці чи посередники, якість підготовки персоналу в відділах збуту, маркетингу та логістики, оподаткування як регулятор відносин з державою, характеристики ринку такі як його місткість та стабільність, рівень реклами та стимулювання збуту, вплив конкуренції, якість продукції як показник конкурентоспроможності, умови оплати з гнучкістю форм, логістика поставок від самовивозу до оптимізованих схем. Ці фактори не є вичерпними, оскільки до них можна додати міжнародні, політичні, соціальні, технічні, юридичні, галузеві, демографічні аспекти, рівень економічної культури, внутрішні зв'язки підрозділів та маркетингову стратегію.

У сучасних умовах зростання насиченості ринку та посилення конкуренції управління збутовою діяльністю стає однією з найважливіших умов ефективного господарювання підприємств. Необхідність адекватного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища спонукає управлінців формувати ефективну систему збуту, що забезпечує не лише поточний прибуток, але й довгострокову стійкість. Таким чином, глибоке розуміння сутності збуту, його функцій і факторів впливу є фундаментальним для стратегічного розвитку будь-якого підприємства.

1.2. Сутність організації збутової діяльності на підприємстві

Економічна сутність збутової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є однією з найважливіших категорій, як у теоретичному, так і в практичному плані. До цього часу єдиної точки зору до її розуміння сформовано не було, разом з тим, ця категорія привертає увагу як вчених-теоретиків, так і практикуючих фахівців. Для формування уявлення про економічну сутність збутової діяльності підприємства важливо розглянути визначення кожного із понять.

По-перше, економічна сутність - це сукупність економічних відносин, що реалізуються за допомогою об'єкта дослідження. В даному разі дослідженню підлягають економічні відносини, що реалізуються за допомогою збутової діяльності підприємства.

По-друге, підприємство – це незалежний суб'єкт, який веде господарську діяльність та володіє правами юридичної особи. Цей суб'єкт виробляє продукцію (роботи, послуги) у вигляді використання трудових, виробничих та інших ресурсів.

Збутова діяльність є ширшим поняттям за збут, оскільки крім збуту включає систему збуту, тобто заходи організаційного та управлінського характеру в галузі збуту [18].

Для ефективного планування збутової діяльності підприємства необхідно враховувати комплекс факторів, які умовно поділяються на зовнішні (ринкові) та внутрішні. До зовнішніх факторів належать платоспроможний попит споживачів на продукцію підприємства, який визначає потенційний обсяг продажів, а також інфраструктура ринку, що включає логістичні можливості, доступність торговельних майданчиків і канали збуту, які забезпечують рух товару від виробника до кінцевого споживача [23]. Внутрішні фактори охоплюють організаційні та виробничі аспекти діяльності підприємства. Наприклад, створення мережі фірмових магазинів дозволяє контролювати процес продажу та зміцнювати бренд, тоді як ефективна організація доставки товарів забезпечує зручність для споживачів. Імідж підприємства відіграє ключову роль у формуванні довіри покупців, а конкурентоспроможність продукції залежить від її якості, ціни та відповідності ринковим потребам [34]. Крім того, важливими є виробничі можливості підприємства, які визначають обсяги випуску продукції, асортимент, що має відповідати різноманітним запитам споживачів, а також величина витрат на виробництво та збут, які впливають на кінцеву собівартість товару. Збутові запаси та витрати на їх утримання також потребують ретельного управління для забезпечення оптимального балансу між наявністю товару та економічною ефективністю.

Основною метою збутової діяльності будь-якого комерційного підприємства, за винятком благодійних організацій, є максимізація прибутку при мінімальних витратах на організацію та здійснення продажів. Ця мета досягається завдяки комплексному підходу до управління збутом, який враховує як ринкові реалії, так і внутрішні ресурси компанії. Ефективність збуту має критичне значення, оскільки саме на етапі реалізації продукції формуються кінцеві фінансові результати підприємства, спрямовані на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку [16]. Адаптація збутової стратегії до потреб і запитів покупців, а також створення додаткових вигод для них до, під час і після покупки значно підвищує шанси підприємства на успіх у конкурентній боротьбі на зовнішніх ринках. Збутова діяльність фактично є логічним продовженням виробничого процесу, адже вона включає не лише продаж, а й доробку товару, його підготовку до реалізації, а також створення умов для зручного придбання. Крім того, у процесі продажу підприємство має можливість глибше вивчати потреби іноземних споживачів, що дозволяє вдосконалювати продукцію та адаптувати її до мінливих ринкових умов.

Центральною складовою збутової діяльності є канал розподілу, який являє собою ланцюг посередників – організацій або окремих осіб, які забезпечують рух товару від виробника до кінцевого споживача. Ефективно організований канал розподілу дозволяє оптимізувати логістику, скоротити витрати та забезпечити доступність продукції для цільової аудиторії. Позиції, які займають компанії в системі збуту, визначаються їхньою роллю у цьому ланцюгу, а також специфікою їхньої діяльності, що дозволяє класифікувати види збуту залежно від застосовуваних стратегій і методів [31]. Класифікація видів збуту на підприємстві складено на рисунку 1.2.

Класифікація базується на ознаках, таких як організація класифікації за організаційно-системним принципом, рівень посередництва, а також мета та контроль збуту. Основні види збуту включають прямий, який характеризується

відсутністю посередників і повним контролем виробника, та опосередкований, що передбачає залучення посередників із різним ступенем контролю.

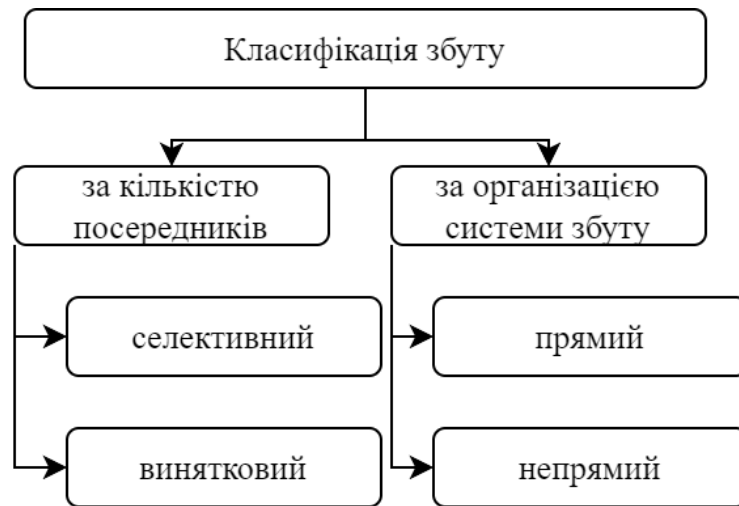


Рис. 1.2 - Класифікація видів збуту на підприємстві [37]

Класифікація також розрізняє збут за метою, наприклад, комерційний або некомерційний, а також за контролем, який може бути повним або частковим залежно від обраної стратегії. Це вказує на те, що вибір типу збуту залежить від цілей підприємства, рівня залучення посередників та необхідного контролю над процесом реалізації продукції.

До основних елементів збутової діяльності підприємства належать транспортування, яке забезпечує доставку продукції до споживачів у встановлені терміни, зберігання продукції, що гарантує її якість та збереження до моменту реалізації, сама реалізація, що включає процес продажу та передачі товару кінцевому користувачу, а також сервісне обслуговування, яке підтримує лояльність клієнтів через надання післяпродажної підтримки. Ці елементи тісно пов'язані з основними функціями збуту, серед яких організація сегментації ринку дозволяє визначити цільові групи споживачів, планування реклами сприяє підвищенню впізнаваності бренду, а організація договірної роботи зі споживачами або посередниками закладає правові основи для співпраці. Планування відвантаження товарів клієнтам забезпечує своєчасність поставок, тоді як формування системи каналів збуту оптимізує шляхи просування продукції до ринку. Важливою є також робота з організації прийому, зберігання,

пакування, сортування та відвантаження продукції, що вимагає чіткої координації логістичних процесів. Інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення збуту створює необхідну базу для ефективного функціонування, а організація політики стимулювання збуту, включаючи знижки та акції, сприяє підвищенню попиту. Формування зворотного зв'язку зі споживачами дозволяє зібрати цінні дані для вдосконалення продукції та сервісу, що є ключем до довгострокового успіху [1].

У збутовій діяльності часто виникають проблеми, які можна класифікувати на загальні та специфічні.

До загальних належать недосконалість організаційної структури підприємства, що гальмує оперативне прийняття рішень, відсутність кооперативних відносин між підрозділами, яка призводить до розриву в комунікаціях, а також недостатня підприємницька свідомість у співробітників, що знижує ініціативність і відповідальність.

Специфічні проблеми включають невідповідність структури збуту реальним вимогам ринку та критеріям стабільної діяльності, що може призвести до втрати конкурентних переваг, а також ізольованість діяльності служби збуту, яка ускладнює інтеграцію з іншими підрозділами. Часто спостерігається перекладання обов'язків інших служб на відділ збуту, що перевантажує його працівників і знижує ефективність. Окрему увагу приділяють відсутності мотивації у співробітників служби збуту, що стримує їх бажання вдосконалювати та розвивати діяльність, а також відсутності технології роботи з клієнтами, яка могла б стандартизувати процеси та підвищити якість обслуговування. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає реорганізацію структури, впровадження сучасних технологій та створення системи мотивації, орієнтованої на результат [2].

Формування для підприємства ефективної збутової політики (далі – ЕЗП) є одним із ключових аспектів, що визначають його загальну успішність і стійкість на ринку. Саме добре організована ЕЗП забезпечує підтримку конкурентоспроможності підприємства, об'єднуючи такі важливі елементи, як

управління поставками та закупівлями сировини, оптимізація каналів збуту готової продукції, а також стратегічне формування асортиментної політики, що відповідає потребам ринку. Ці компоненти створюють основу для ефективного функціонування підприємства, дозволяючи не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на нього. Таким чином, логічним є висновок про значний вплив ЕЗП на фінансово-економічні результати організації, оскільки вона сприяє підвищенню доходів, оптимізації витрат і зміцненню позицій на конкурентному ринку. На рисунку 1.3 зображено етапи формування ЕЗП підприємства.

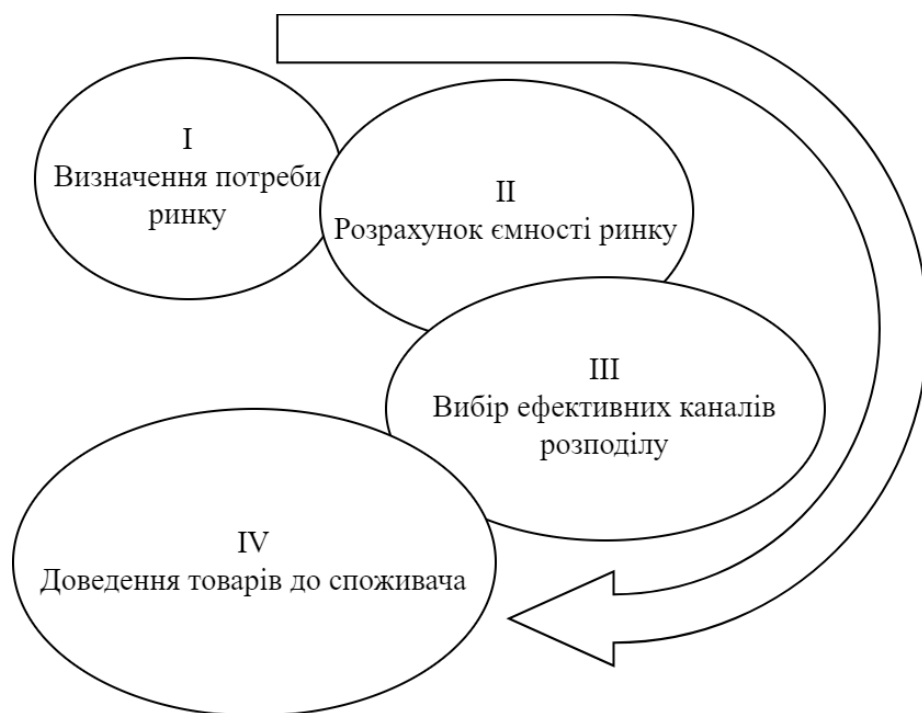


Рис. 1.3 - Етапи формування ЕЗП підприємства [7]

Важливим аспектом є те, що критерії вибору товарів споживачами, як і їхні запити, зазнають змін, які можуть відбуватися досить швидко в умовах сучасного динамічного ринку. У таких обставинах підприємствам стає необхідним створення власного бренду, що відрізняється унікальною ідентичністю та високою репутацією, що слугує гарантією якості для споживачів. Підтримка репутації вимагає постійної роботи над покращенням якості продукції, сервісу та комунікації з клієнтами. Одночасно актуальним напрямком є формування асортиментної політики, яке включає регулярне оновлення пропозицій

підприємства. Це розширює спектр послуг і різноманітність товарів, що, у свою чергу, сприяє залученню нових категорій споживачів і зміцненню лояльності існуючої аудиторії, що позитивно впливає на загальний обсяг продажів.

У сучасних умовах мета розробки ЕЗП полягає у виборі найбільш вдалих і ефективних засобів та напрямків, які забезпечать підприємству оптимальну форму реалізації товарів, враховуючи як поточні, так і перспективні ринкові тенденції. Такий підхід вимагає від спеціаліста з ЕЗП глибокого розуміння сучасних організаційних методів і інноваційних форм діяльності в сфері збуту. Важливо, щоб ці методи були гнучкими та адаптивними, дозволяючи максимально наблизити підприємство до досягнення поставлених цілей у кожному конкретному випадку. Це може включати впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів, використання аналітики даних для прогнозування попиту, а також розробку індивідуальних стратегій для різних сегментів ринку. Такий комплексний підхід не лише підвищує ефективність збуту, але й сприяє довгостроковому розвитку підприємства, забезпечуючи його стабільність і конкурентну перевагу в умовах невизначеності.

Принципи управління збутовою діяльністю вітчизняних промислових підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Одним із основних є принцип обґрунтованого вибору маркетингової збутової стратегії, який передбачає детальний аналіз ринкових умов, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів підприємства перед визначенням оптимального підходу до просування та реалізації продукції. Цей принцип дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові цілі компанії. Другий принцип, орієнтація на оптимальну результативність та прибутковість збутової діяльності в довгостроковій перспективі, підкреслює важливість не лише швидкого отримання прибутку, а й стабільного розвитку через ефективне управління витратами, підвищення якості сервісу та розширення клієнтської бази. Нарешті, принцип постійного та своєчасного моніторингу макро- та мікросередовища діяльності підприємства забезпечує

оперативне реагування на економічні, соціальні, технологічні та конкурентні зміни, що дає змогу своєчасно коригувати збутові процеси. Цей підхід включає аналіз ринкових трендів, поведінки конкурентів, а також внутрішніх показників діяльності, що сприяє мінімізації ризиків і максимізації ефективності [6,25].

Для систематизації принципів управління збутовою діяльністю доцільно представити їх у таблиці 1.2, що відображає їх сутність та значення.

Таблиця 1.2

Принципи управління збутовою діяльністю

Принцип	Сутність	Значення
Обґрунтований вибір маркетингової збутової стратегії	Аналіз ринкових умов, потреб споживачів та ресурсів перед вибором стратегії	Адаптація до змін середовища та досягнення коротко- та довгострокових цілей
Орієнтація на оптимальну результативність та прибутковість у довгостроковій перспективі	Фокус на стабільному розвитку через ефективне управління та якість сервісу	Забезпечення стабільного прибутку та розширення клієнтської бази
Постійний та своєчасний моніторинг макро- та мікросередовища	Оперативне реагування на економічні, соціальні, технологічні зміни	Мінімізація ризиків та підвищення ефективності збутових процесів

Аналіз принципів свідчить про їхню спрямованість на досягнення стратегічної гнучкості, економічної стабільності та конкурентних переваг. Обґрунтований вибір стратегії забезпечує адаптивність, орієнтація на довгострокову результативність сприяє сталому розвитку, а постійний моніторинг дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, що в сукупності формує основу для успішної збутової політики.

1.3. Основні інструменти управління збутом в сегменті продуктів харчування

Управління збутом у сегменті продуктів харчування є стратегічно важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, зростання глобальної конкуренції та змін у споживчих уподобаннях. Сегмент продуктів харчування характеризується

високою чутливістю до якості, терміну придатності, сезонності та регуляторних вимог, що робить управління збутом складним і багатогранним процесом. Збут у цьому сегменті охоплює комплекс заходів від планування виробництва до доставки кінцевому споживачу, включаючи маркетинг, логістику, ціноутворення та післяпродажне обслуговування. У контексті України, де аграрний сектор формує 10–12% ВВП, а експорт продуктів харчування становить 40% загального експорту, ефективне управління збутом дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати лояльність клієнтів і зміцнювати позиції на міжнародних ринках [40]. Дослідження показують, що впровадження сучасних інструментів управління збутом може збільшити прибутковість на 15–20% за рахунок скорочення втрат і підвищення ефективності ланцюга постачань [43,46].

Сутність управління збутом у сегменті продуктів харчування полягає в синхронізації виробничих процесів із ринковими потребами, що вимагає інтеграції маркетингових, логістичних і фінансових стратегій. Збут у цьому контексті є не лише процесом реалізації, але й стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентну перевагу через швидке реагування на зміни попиту, оптимізацію каналів розподілу та дотримання стандартів безпеки. Глобальні тренди, такі як зростання попиту на органічні і цифровізація торгівлі, формують нові виклики для управління збутом. В Україні, де ринок продуктів харчування зростає на 6% щорічно, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до стандартів ЄС [55]. Управлінське втручання в збут включає використання інструментів планування, сегментації ринку, логістичної оптимізації та цифрових платформ, що дозволяють підвищити ефективність у сезонний період.

Стратегічне планування збуту є основним інструментом, що дозволяє підприємствам прогнозувати попит, визначати цільові ринки та оптимізувати канали розподілу. У сегменті продуктів харчування планування ускладнене через сезонність, короткий термін придатності та високі вимоги до якості. За даними FAO, 30% продовольчої продукції в Україні втрачається через неефективне планування збуту, що підкреслює необхідність прогнозування попиту на основі аналітики даних [42]. Сучасні методики, такі як модель прогнозування ARIMA

(AutoRegressive Integrated Moving Average), дозволяють передбачати попит із точністю до 85%, що зменшує надлишки запасів [56]. Стратегічне планування також включає сегментацію ринку за демографічними, географічними та поведінковими ознаками, що дозволяє підприємствам адаптувати асортимент до потреб споживачів. Наприклад, зростання попиту на рослинні продукти в ЄС спонукає українські компанії вводити нові лінійки веганських продуктів.

Для ілюстрації структури стратегічного планування представлено рисунок 1.4.

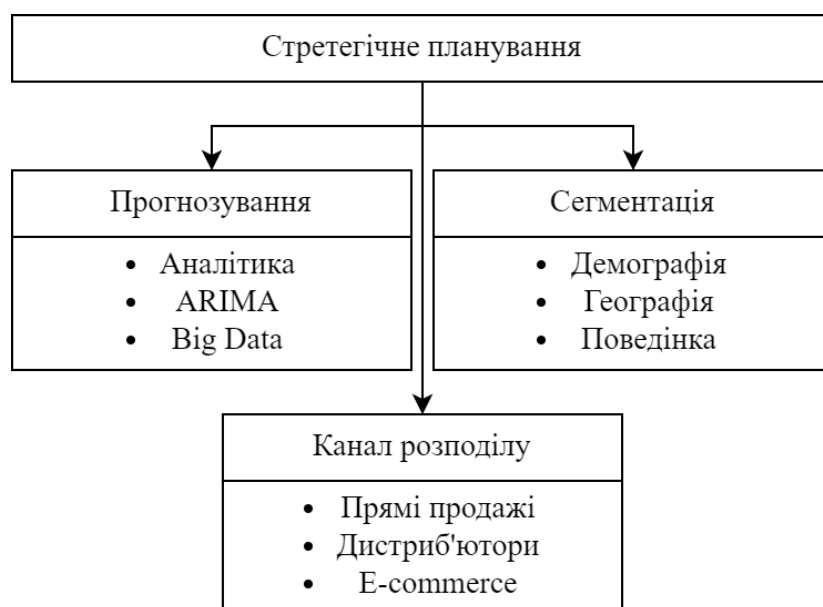


Рис. 1.4 - Структура стратегічного планування збуту

Аналітика великих даних (Big Data) і моделі ARIMA дозволяють точно передбачати попит, тоді як сегментація забезпечує персоналізацію пропозиції, а канали розподілу оптимізують доставку, що є критичним для швидкопсувних продуктів.

Логістична оптимізація є ключовим інструментом управління збутом у сегменті продуктів харчування, оскільки швидкопсувність і чутливість до умов зберігання вимагають ефективних ланцюгів постачань. У сільськогосподарських підприємствах України логістика ускладнена через сезонність і географічну розподіленість виробництва, що вимагає використання холодних ланцюгів (cold chain logistics) для збереження якості. Наприклад, експорт зернових потребує

синхронізації транспортування з портовою інфраструктурою. Сучасні інструменти, такі як системи управління транспортом (TMS), дозволяють автоматизувати маршрутизацію, скорочуючи час доставки. Крім того, впровадження IoT (Internet of Things) для моніторингу температури та вологості під час транспортування зменшує псування на 10%. В таблиці 1.3 складено основні інструменти логістичної оптимізації в сегменті продуктів харчування.

Таблиця 1.3

Інструменти логістичної оптимізації в сегменті продуктів харчування

Інструмент	Опис	Вплив на збут
Холодні ланцюги	Забезпечення умов зберігання для швидкопсувних продуктів.	Зменшує втрати на 15%.
TMS (Transport Management Systems)	Автоматизація маршрутів і логістичних процесів.	Скорочує час доставки на 25%.
IoT-моніторинг	Контроль температури та вологості в реальному часі.	Знижує псування на 10%.
Дрони доставки	Використання безпілотників для швидкої доставки у віддалені регіони.	Підвищує доступність на 5–10%.

Інструменти логістичної оптимізації складаються з холодних ланцюгів та TMS, які є найбільш ефективними для швидкопсувних продуктів, IoT і дрони, хоча й новіші, демонструють потенціал для підвищення гнучкості та доступності, особливо в умовах обмеженої інфраструктури в Україні.

Цифрові технології трансформують управління збутом у сегменті продуктів харчування, дозволяючи підприємствам аналізувати дані, автоматизувати процеси та взаємодіяти з клієнтами. Більшість компаній у сфері продуктів харчування до 2025 року використовуватимуть платформи e-commerce для прямих продажів, що підвищить дохід на 10%. В Україні зростання онлайн-торгівлі стимулює впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) для персоналізації пропозицій, що підвищує лояльність клієнтів [51]. Blockchain-технології використовуються для забезпечення прозорості ланцюга постачань, дозволяючи відстежувати походження продуктів, що є критичним для експорту до ЄС, де більшість споживачів вимагають сертифікації якості. Аналітика великих даних (Big Data) допомагає прогнозувати тренди, такі

як зростання попиту на органічні продукти, що дозволяє підприємствам адаптувати асортимент. Для візуалізації ролі цифрових технологій представлено рисунок 1.5.

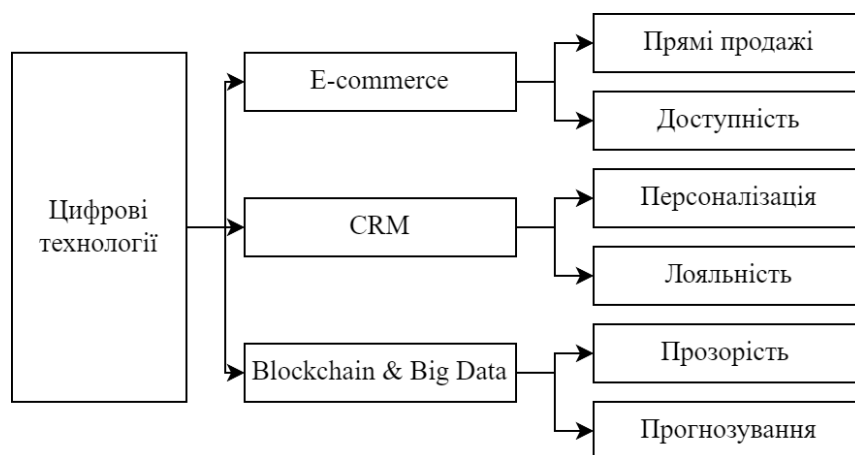


Рис. 1.5 – Роль цифрових технологій в управлінні збутової діяльністю

E-commerce і CRM спрямовані на взаємодію з клієнтами, тоді як blockchain і Big Data забезпечують прозорість і прогнозування, що є критичним для управління збутом у сегменті продуктів харчування, де довіра та швидкість реагування є ключовими.

Цінова політика є інструментом управління збутом, що дозволяє підприємствам балансувати між конкурентоспроможністю та прибутковістю. У сегменті продуктів харчування ціноутворення залежить від витрат виробництва, ринкової конкуренції та сприйняття споживачів. За даними Euromonitor, більшість споживачів в Україні віддають перевагу продуктам середнього цінового сегмента, що змушує підприємства застосовувати стратегії диференціації [52]. Маркетингові стратегії, такі як брендинг і просування через соціальні мережі, підвищують впізнаваність продуктів на 20%. Наприклад, кампанії в Instagram і TikTok для органічних продуктів збільшили продажі на 15% у 2024 році. Інструменти, такі як програми лояльності, дозволяють утримувати клієнтів, підвищуючи повторні покупки на 10–15% [41].

Основні інструменти цінової політики та маркетингу складено в таблиці 1.4.

Таблиця демонструє, що брендинг і соціальні мережі є найефективнішими для залучення нових клієнтів, тоді як програми лояльності та диференціація цін сприяють утриманню клієнтів і підвищенню прибутковості.

Таблиця 1.4

Інструменти цінової політики та маркетингу

Інструмент	Опис	Вплив на збут
Диференціація цін	Встановлення цін залежно від сегменту ринку.	Підвищує конкурентоспроможність на 10%.
Брендинг	Створення унікального іміджу продукту.	Збільшує впізнаваність на 20%.
Соціальні мережі	Просування через Instagram, TikTok тощо.	Підвищує продажі на 15%.
Програми лояльності	Знижки та бонуси для постійних клієнтів.	Збільшує повторні покупки на 10–15%.

Канали розподілу є критичним інструментом управління збутом, оскільки визначають, як продукція досягає споживача. У сегменті продуктів харчування використовуються прямі продажі (B2C), дистриб’ютори (B2B) та e-commerce. Більшість продажів продуктів харчування в Україні у 2024 році здійснювалися через онлайн-канали, що відображає глобальний тренд. Прямі продажі через фермерські ринки та власні магазини дозволяють підприємствам контролювати якість і отримувати вищу маржу, але потребують значних інвестицій у логістику. Дистриб’ютори забезпечують доступ до великих мереж, таких як супермаркети, але знижують маржу через посередництво. Е-commerce платформи, такі як Rozetka, дозволяють охопити ширшу аудиторію, але вимагають інтеграції з цифровими інструментами.

Прямі продажі та e-commerce забезпечують вищу маржу та контроль, тоді як дистриб’ютори дозволяють масштабувати продажі, але знижують прибутковість. Вибір каналу залежить від стратегії підприємства та ринкових умов.

Післяпродажне обслуговування є інструментом управління збутом, що підвищує лояльність клієнтів і сприяє повторним покупкам. У сегменті продуктів харчування це включає гарантії якості, повернення товару та

підтримку клієнтів через гарячі лінії. Більшість споживачів в Україні обирають бренди з ефективним післяпродажним сервісом, що підвищує лояльність. Наприклад, компанії, що надають інформацію про походження продуктів через QR-коди, збільшують довіру. Післяпродажне обслуговування також включає зворотний зв'язок, що дозволяє підприємствам адаптувати асортимент до потреб клієнтів.

Управління збутом у сегменті продуктів харчування є комплексним процесом, що інтегрує стратегічне планування, логістичну оптимізацію, цифрові технології, цінову політику, маркетингові стратегії, канали розподілу та післяпродажне обслуговування. У контексті України ці інструменти дозволяють підприємствам адаптуватися до зростання попиту на органічні продукти, стандартів ЄС і цифровізації торгівлі. Стратегічне планування з використанням ARIMA і Big Data забезпечує точне прогнозування, логістична оптимізація зменшує втрати, а цифрові технології підвищують прозорість і лояльність. Для реалізації потенціалу необхідні інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та гармонізація з міжнародними стандартами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТМ "ГАРНЕ"

2.1. Аналіз кон'юнктури ринку м'яса та м'ясних виробів

Світовий ринок м'яса у 2024 році продовжує демонструвати динамічний розвиток, відображаючи глобальні економічні, соціальні та екологічні тенденції. За прогнозами Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), у 2024 році глобальне виробництво м'яса досягло 373 мільйонів тонн у забійній вазі, що на 1,4% більше порівняно з 2022 роком. Це зростання обумовлене кількома ключовими факторами, включаючи збільшення виробництва м'яса птиці, великої рогатої худоби та овець. Водночас, виробництво свинини демонструє спад порівняно з 2023 роком. Основним драйвером зростання є високий попит на м'ясо птиці, яке залишається доступним за ціною для широкого кола споживачів. Крім того, значний внесок у зростання світових поставок яловичини робить Бразилія завдяки великій кількості худоби, доступної для забою. Зростання попиту на баранину також сприяє збільшенню її виробництва [15]. Динаміку світового ринку виробництва м'яса за 2020-2024 роки можливо побачити на рисунку 2.1.

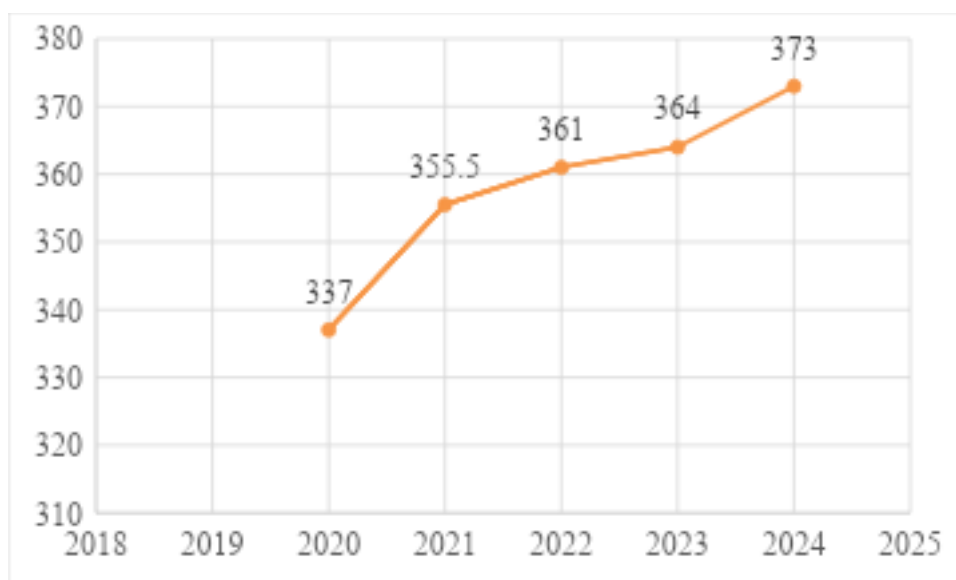


Рис. 2.1 – Динаміка світового ринку виробництва м'яса за 2020-2024, млн тон

[15]

Аналіз даних щодо світового виробництва м'яса за період з 2020 по 2024 роки свідчить про стійку тенденцію до зростання, попри тимчасові виклики, такі як африканська чума свиней (АЧС). Згідно з наданими даними, у 2020 році світове виробництво м'яса становило 337 млн тонн, у 2021 році зросло на 2,2% до 355,5 млн тонн, у 2022 році досягло 361 млн тонн, у 2023 році – 364 млн тонн, а у 2024 році прогнозується на рівні 373 млн тонн. Це зростання відображає збільшення обсягів на 10,7% за п'ятирічний період (2020–2024) та на 55% порівняно з 2000 роком, що еквівалентно додатковим 129 млн тонн за два десятиліття [15,47].

Основними драйверами зростання виробництва м'яса є курятина, свинина та яловичина, які разом складають понад 90% світового виробництва. Зокрема, у 2023 році виробництво курятини досягло 103,4 млн тонн, значною мірою завдяки внеску провідних виробників – Бразилії та США. У 2024 році цей показник дещо знизився до 103,1 млн тонн, але курятина залишається ключовим сегментом через її доступність і високий попит. Виробництво яловичини у 2024 році склало 61,4 млн тонн, з лідерством США (12,3 млн тонн, 20%) та Бразилії (11,85 млн тонн, 19%), тоді як свинина, попри зниження порівняно з 2023 роком (116 млн тонн), залишається найбільшим сегментом за обсягом [15].

Незважаючи на зростання обсягів виробництва, у 2024 році прогнозується підвищення індексу цін на різні види м'яса. Це пояснюється високим попитом на глобальному ринку, обмеженням поставок на внутрішніх ринках деяких країн, а також покращенням економічних показників у ключових державах-імпортерах. Такі тенденції свідчать про складну взаємодію між попитом, пропозицією та економічними факторами на світовому ринку м'яса.

У 2024 році загальний обсяг виробництва м'яса у світі розподілився наступним чином:

1. Курятина - 103,1 млн тонн;
2. Свинина - 116 млн тонн;
3. Яловичина - 61,4 млн тонн[50].

Серед видів м'яса яловичина займає важливе місце, і її виробництво у 2024 році становить 61,4 млн тонн [15]. Лідерів у цьому напрямі зображено на рисунку 2.2.

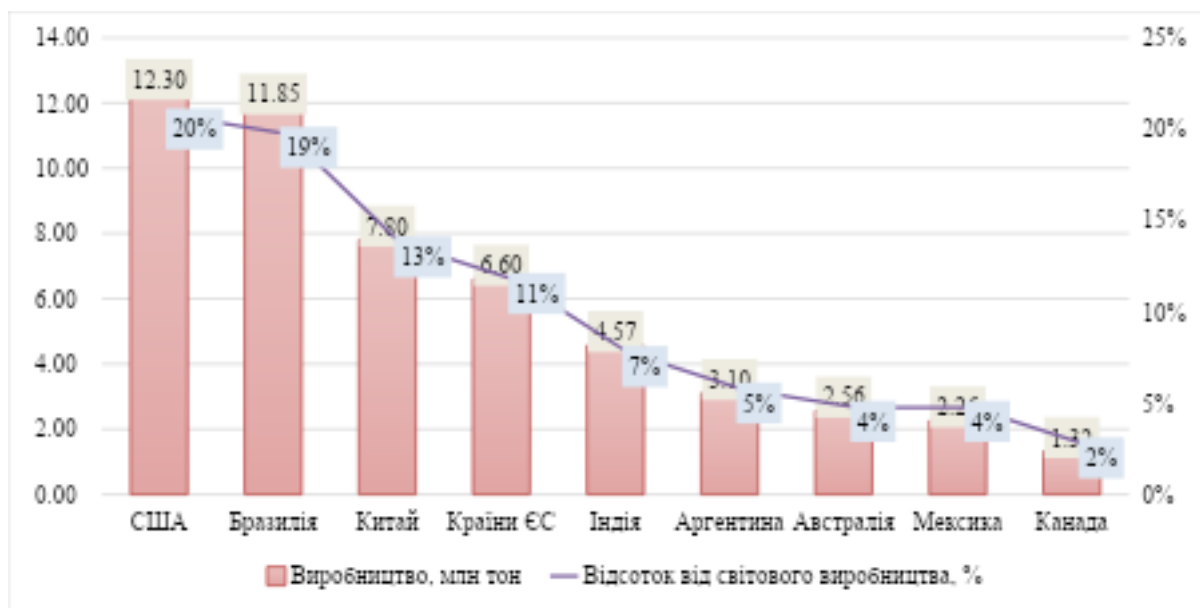


Рис. 2.2 – Лідери у виробництві яловичини на 2024 рік

Виробництво курятини у 2024 році досягло 103,1 млн тонн, що відображає її популярність завдяки доступності та відносно низькій ціні. Зростання попиту на цей вид м'яса стимулює розширення виробництва, особливо в країнах із розвиненим птахівництвом, таких як США, Бразилія та Китай.

Незважаючи на загальний обсяг у 116 млн тонн, виробництво свинини у 2024 році зменшилося порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з такими факторами, як захворювання худоби (наприклад, африканська чума свиней), зростання витрат на корми та екологічні обмеження в деяких регіонах [15].

Зростання цін на м'ясо у 2024 році, незважаючи на збільшення пропозиції, пояснюється кількома причинами:

- у країнах із зростаючою економікою, таких як Китай та країни Південно-Східної Азії, попит на м'ясо зростає через підвищення рівня життя та урбанізацію.

- деякі країни стикаються з обмеженнями поставок на внутрішньому ринку через логістичні проблеми, експортні обмеження або політичні фактори.

- виробництво м'яса стає дорожчим через підвищення цін на корми, енергоносії та робочу силу, що впливає на кінцеву ціну продукту.

Світовий ринок м'яса у 2024 році демонструє стійке зростання, але стикається з низкою викликів. Зокрема, екологічні проблеми, пов'язані з викидами парникових газів від тваринництва, залишаються актуальними. Уряди багатьох країн запроваджують більш суворі регуляції, що може вплинути на обсяги виробництва в майбутньому. Крім того, зростання цін на м'ясо може обмежити доступність продукту для споживачів із низьким рівнем доходу, що створює додатковий тиск на ринки.

Україна посідає 21 місце у світовому рейтингу з виробництва яловичини, виробляючи 2 350 тис. тонн, що становить лише 0,6% від загального обсягу. Це свідчить про відносно невелику роль України на глобальному ринку яловичини, що може бути обумовлено обмеженими ресурсами, економічними викликами та іншими факторами, такими як війна та логістичні труднощі. Динаміка загального обсягу виробництва м'яса на 2020-2024 роки зображено на рисунку 2.3.

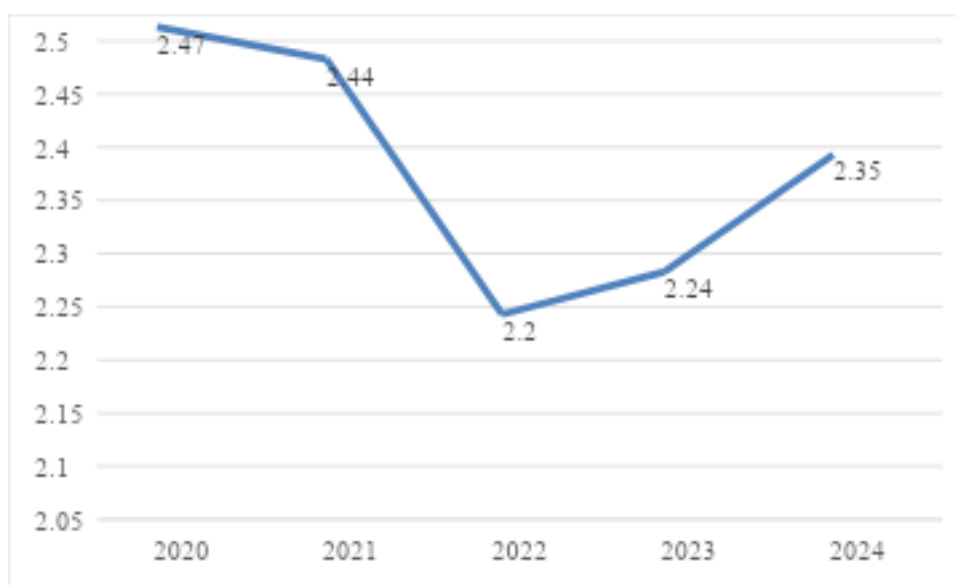


Рис. 2.3 – Динаміка обсягу виробництва м'яса в Україні на 2020-2024 рр., млн тонн

У 2020 році обсяг виробництва м'яса становив 2,47 млн тонн, у 2021 році він незначно знизився до 2,44 млн тонн (-1,2%). У 2022 році спостерігалось значне падіння до 2,2 млн тонн (-9,8% порівняно з 2021 роком), що, ймовірно, було зумовлено впливом воєнних дій, логістичних обмежень та економічних викликів. У 2023 році виробництво дещо відновилося до 2,24 млн тонн (+1,8% порівняно з 2022 роком), а у 2024 році зросло до 2,35 млн тонн (+4,9% порівняно з 2023 роком).

Загалом за п'ятирічний період (2020–2024) обсяг виробництва м'яса в Україні скоротився на 4,9% (з 2,47 млн тонн до 2,35 млн тонн). Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році, що відображає складні умови для аграрного сектору внаслідок війни. Однак зростання у 2023–2024 роках свідчить про поступове відновлення галузі, зокрема завдяки адаптації до нових умов, стабілізації логістичних ланцюгів та підтримці птахівництва, яке є ключовим сегментом українського м'ясного виробництва. Незважаючи на це, Україна залишається незначним гравцем на світовому ринку м'яса, зокрема яловичини (0,4% від глобального виробництва у 2024 році – 230 тис. тонн) [4,28].

Основний внесок у ці обсяги зробили промислові господарства ключових регіонів країни, як зображено на рисунку 2.4.

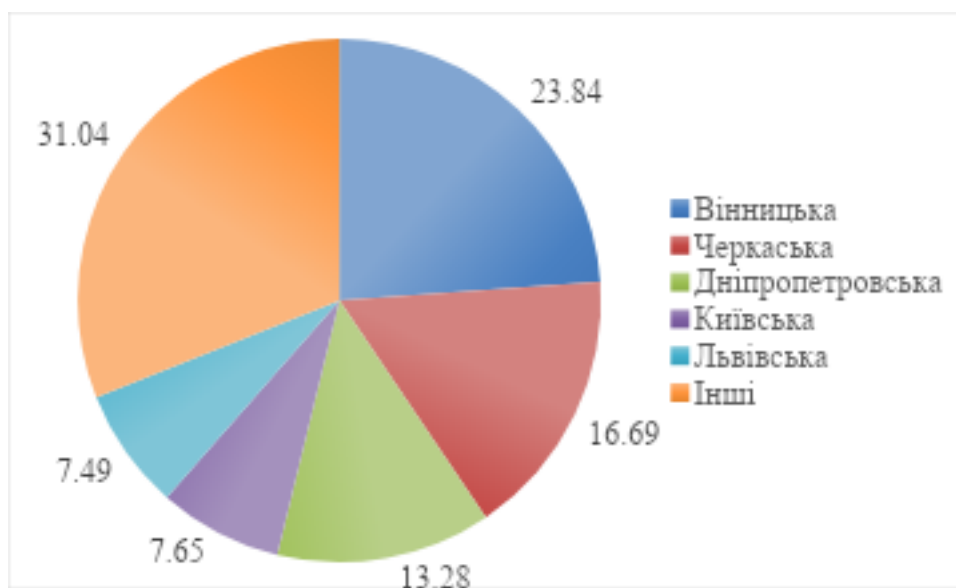


Рис. 2.4 – Структура господарств з виробництва м'яса за регіонами на 2024 рік,
%

Зокрема, Вінницька область забезпечила 549,6 тис. тонн, Черкаська – 384,8 тис. тонн, Дніпропетровська – 306,1 тис. тонн, Київська – 176,4 тис. тонн, а Львівська – 172,7 тис. тонн, що разом становить близько 63% від загального виробництва м'яса в Україні. Найбільш значне зростання виробництва зафіксовано в Закарпатській області, де обсяги зросли на 33%, Волинській – на 25%, Рівненській – на 18% та Житомирській – на 17%. Ці показники свідчать про активне відновлення та адаптацію аграрного сектору до викликів воєнного часу, зокрема через модернізацію виробництва та підвищення ефективності в окремих регіонах [15].

Галузь птахівництва в Україні залишається однією з найбільш динамічних і конкурентоспроможних, демонструючи позитивну динаміку як у внутрішньому виробництві, так і на експортних ринках. Незважаючи на воєнні дії, у 2024 році обсяги експорту м'яса та субпродуктів птиці зросли на 5,7% порівняно з попереднім роком, досягнувши 448,8 тис. тонн. Фінансові надходження від експорту склали 962,7 млн доларів, що на 20,4% більше, ніж у 2023 році. Основними імпортерами української продукції птахівництва стали Нідерланди, які закупили 23,2% від загального обсягу експорту, Саудівська Аравія з часткою 16,1% та Словаччина, що імпортувала 8,5%. Таке зростання експорту підкреслює високу якість і безпечність української продукції, яка відповідає міжнародним стандартам, а також її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Зростання експорту птахівництва є важливим сигналом для подальшого розвитку галузі. Воно відображає не лише ефективність українських виробників, а й їхню здатність адаптуватися до складних умов, таких як порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат на виробництво. Розширення ринків збуту, зокрема в Європі та на Близькому Сході, вказує на потенціал для залучення інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження новітніх технологій і підвищення продуктивності. Водночас, стійкість галузі птахівництва на тлі воєнних викликів підкреслює її стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та зміцненні економіки через експорт [9].

У 2024–2025 роках український ринок м'ясної продукції переживає значні зміни, зумовлені економічними, логістичними та геополітичними факторами. Рисунок 2.5 відображає суттєве зростання цін на яловичину, курятину та свинину, що є наслідком як внутрішніх викликів, зокрема воєнного стану, так і глобальних тенденцій, таких як інфляція та зростання витрат на виробництво.

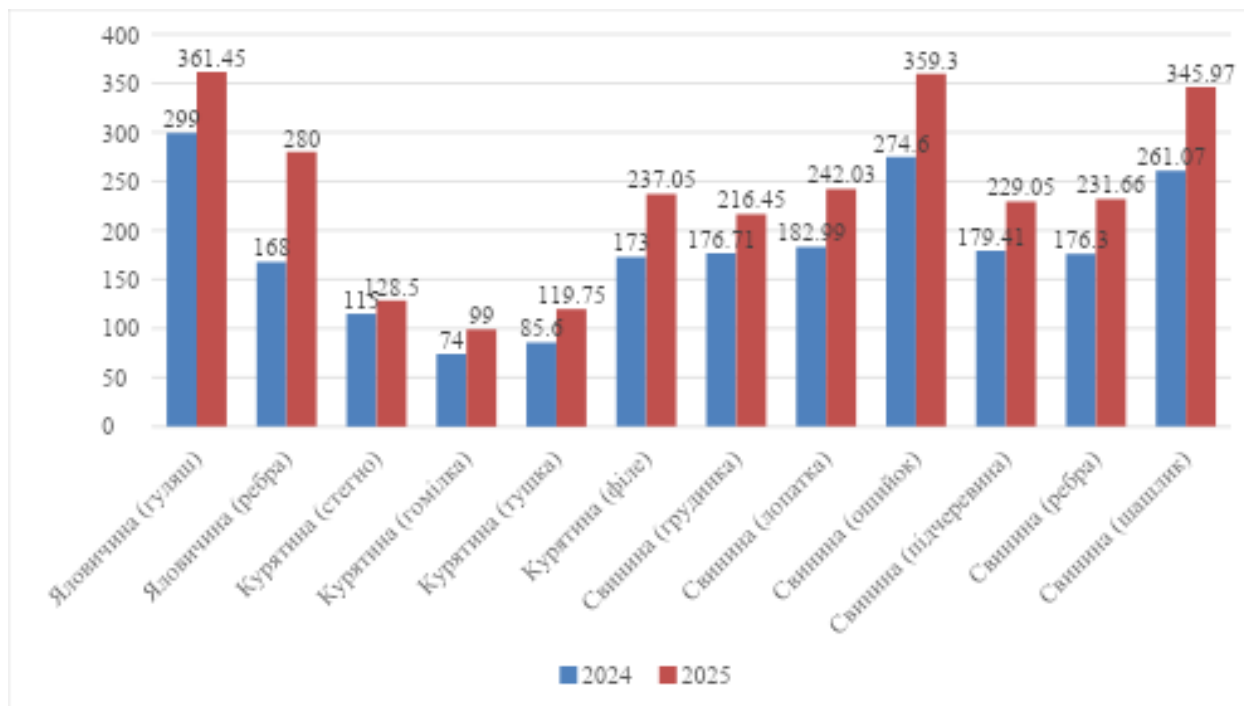


Рис. 2.5 – Середні ціни на м'ясні вироби в Україні на 2023-2024 рр., грн

Аналіз даних свідчить про значне зростання цін на всі види м'яса в Україні протягом року. У 2025 році середні ціни на яловичину, курятину та свинину зросли порівняно з 2024 роком, що відображає загальну тенденцію до подорожчання м'ясної продукції. Зокрема, яловичина (гуляш) подорожчала з 299 грн/кг до 361,45 грн/кг, що становить приріст на 20,8%, а яловичина (ребра) зросла в ціні з 168 грн/кг до 280 грн/кг, тобто на 66,7%, демонструючи найвищий відсоток зростання серед усіх категорій. Курятина також показала суттєве подорожчання: ціна на стегно зросла з 115 грн/кг до 128,5 грн/кг (+11,7%), гомілка – з 74 грн/кг до 99 грн/кг (+33,8%), тушка – з 85,6 грн/кг до 119,75 грн/кг (+39,9%), а філе – з 173 грн/кг до 237,05 грн/кг (+37%). Свинина також не відстає за темпами зростання цін: грудинка подорожчала з 176,71 грн/кг до 216,45 грн/кг (+22,5%), лопатка – з 182,99 грн/кг до 242,03 грн/кг (+32,3%), ошийок – з 274,6

грн/кг до 359,3 грн/кг (+30,8%), підчеревина – з 179,41 грн/кг до 229,05 грн/кг (+27,7%), ребра – з 176,3 грн/кг до 231,66 грн/кг (+31,4%), а шашлик – з 261,07 грн/кг до 345,97 грн/кг (+32,5%) [22].

Свинина, хоча й залишається дешевшою за яловичину, також демонструє значне подорожчання, що може бути пов'язано зі зменшенням виробництва через такі фактори, як африканська чума свиней у попередні роки, а також логістичні виклики. Зростання цін на м'ясо в Україні у 2025 році ускладнює доступність цих продуктів для споживачів, що може стимулювати переорієнтацію попиту на дешевші альтернативи або імпортовану продукцію, а також підкреслює необхідність підтримки аграрного сектору для стабілізації цін і забезпечення продовольчої безпеки. У 2024 році Україна експортувала 1,4 тис. тонн м'ясної продукції, що на 17% більше, ніж у 2023 році, але становить лише 36% від обсягів експорту до початку повномасштабного вторгнення. Це зростання відображає поступове відновлення доступу до міжнародних ринків, зокрема завдяки налагодженню нових логістичних маршрутів та високій якості української продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Проте обмеження, пов'язані з війною, такі як блокування портів та зростання транспортних витрат, продовжують стримувати повноцінне відновлення експортного потенціалу [15].

На внутрішньому ринку провідну роль відіграє група компаній, яка контролює 15–16% ринку м'ясо-ковбасних виробів. До складу цієї групи входять три потужні м'ясокомбінати, які забезпечують стабільне постачання продукції, підтримуючи свою конкурентоспроможність завдяки сучасним технологіям виробництва та широкій дистриб'юторській мережі. Лідерство цієї групи підкреслює важливість консолідації ресурсів у галузі для ефективного подолання викликів воєнного часу. Загалом, позитивна динаміка виробництва та експорту у 2023–2024 роках вказує на стійкість м'ясної галузі України, але її подальший розвиток залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, залучення інвестицій та розширення доступу до глобальних ринків [49]. Структура купівлі м'ясо-ковбасних виробів зображено на рисунку 2.6.

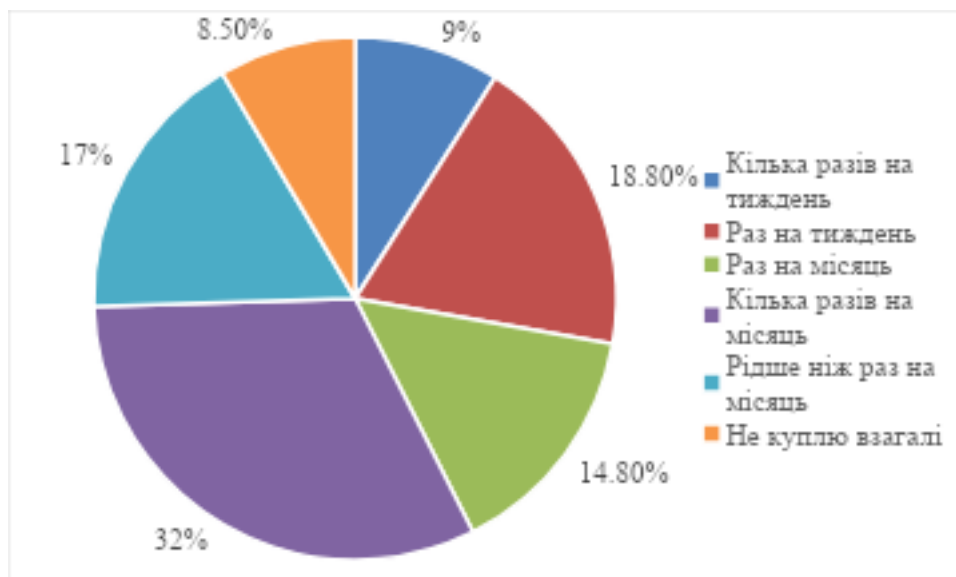


Рис. 2.6 – Структура купівлі м'ясо-ковбасних виробів

Найбільша частка українців, а саме 32%, купує м'ясо-ковбасні вироби кілька разів на місяць, що вказує на помірну, але регулярну потребу в цій категорії продуктів. Щотижневі покупки здійснюють 18,8% споживачів, тоді як 14,8% купують такі вироби лише раз на місяць. Кілька разів на тиждень м'ясо-ковбасну продукцію купують лише 9% населення, що є найменшою часткою серед регулярних покупців, ймовірно, через зростання цін та економічні обмеження. Водночас 17% українців купують ці продукти рідше, ніж раз на місяць, а 8,5% взагалі уникають таких покупок, що може бути пов'язано з високою вартістю, зміною харчових звичок або перевагою альтернативних джерел білка.

Порівняно з відновленням виробництва (6% у 2023 році та 3% у 2024 році, досягнувши 253 тис. тонн) та експорту (зростання на 17% до 1,4 тис. тонн), споживчий попит залишається обмеженим, особливо серед тих, хто купує продукцію рідко або не купує взагалі. Це може вказувати на необхідність розвитку стратегій для підвищення доступності м'ясо-ковбасних виробів, наприклад, через зниження цін у роздрібних мережах та просування більш бюджетних продуктів. Водночас лідерство групи компаній, яка контролює 15–16% ринку завдяки трьом м'ясокомбінатам, підкреслює важливість сильних гравців у забезпеченні стабільної пропозиції [49].

За проведеним аналізом ринку м'яса та м'ясних виробів в Україні можливо визначити основні тенденції:

- Скорочення обсягів виробництва м'яса на 4,9% за період 2020–2024 років, з різким падінням у 2022 році через воєнні дії, але поступовим відновленням у 2023–2024 роках.

- Зростання експорту м'яса птиці на 5,7% у 2024 році, з фінансовими надходженнями, що збільшилися на 20,4%, та основними ринками збуту в Нідерландах, Саудівській Аравії та Словаччині.

1. Значне підвищення цін на всі види м'яса в 2024–2025 роках, з приростом від 11,7% до 66,7% залежно від категорії, через інфляцію, логістичні виклики та зростання витрат на виробництво.

2. Збільшення загального експорту м'ясної продукції на 17% у 2024 році порівняно з 2023-м, але лише 36% від довоєнних обсягів, що вказує на часткове відновлення доступу до міжнародних ринків.

3. Концентрація виробництва в ключових регіонах, таких як Вінницька та Черкаська області, з високим зростанням у Закарпатській, Волинській та інших, що свідчить про адаптацію аграрного сектору.

4. Обмежений споживчий попит, де 32% українців купують м'ясо-ковбасні вироби кілька разів на місяць, а 8,5% уникають покупок взагалі, через економічні обмеження та високі ціни.

Український ринок м'яса демонструє стійкість попри значні виклики, зумовлені воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними тенденціями, але його подальший розвиток вимагає комплексних заходів для подолання бар'єрів. Поступове відновлення виробництва після різкого падіння у 2022 році, зростання експорту, особливо в сегменті птахівництва, та адаптація регіональних господарств підкреслюють потенціал галузі як ключового елемента продовольчої безпеки та економіки країни. Водночас значне подорожчання продукції обмежує внутрішній попит, змушуючи споживачів переорієнтовуватися на альтернативи, що створює ризик для стабільності ринку. Консолідація ресурсів навколо сильних гравців, таких як провідні групи

компаній, які контролюють істотну частку ринку, стає важливим фактором для ефективного подолання логістичних і фінансових труднощів. У перспективі стабілізація безпекової ситуації, залучення інвестицій у модернізацію та розширення експортних маршрутів дозволять не лише повернутися до довоєнних показників, але й посилити конкурентоспроможність України на глобальному рівні, перетворивши виклики на можливості для сталого зростання.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТМ "Гарне"

Конкуренція як економічна категорія є боротьбою між виробниками товарів і послуг за найкращі умови виробництва, реалізації та максимізації прибутку. Вона відіграє ключову роль у регулюванні обсягів виробництва, стимулюючи зростання пропозиції на ринку через впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій і організації праці. Ринкові відносини значною мірою залежать від конкуренції, яка сприяє розвитку та вдосконаленню бізнес-практик, забезпечуючи ефективність усіх складових бізнес-системи. Управління стійкістю бізнесу передбачає використання комплексу методів, ресурсів і принципів, які гарантують збереження та оптимальний розподіл цих складових, дозволяючи підприємствам розвиватися, збільшувати прибуток і капітал, зберігаючи конкурентоспроможність виробничого процесу. Таке управління спрямоване на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу, що дозволяє йому функціонувати та розвиватися як у сьогоденні, так і в майбутньому. Економічна автономія підприємств є необхідною умовою для досягнення стійкості, оскільки вона дозволяє максимізувати конкурентні переваги та ефективно використовувати власні ресурси [32].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка визначає його здатність отримувати переваги у розвитку порівняно з іншими суб'єктами ринку, забезпечуючи зростання статків власників [32]. Ця

характеристика є динамічною і залежить від численних факторів, включаючи зміни в діяльності конкурентів, внутрішній стан підприємства, його операційні параметри та зовнішні ринкові тенденції. Конкурентоспроможність формується в контексті ринкового середовища, яке вимагає від підприємства здатності адаптуватися до складних умов, зберігати лідерство та залишатися на ринку протягом тривалого часу [27].

Потенційна конкурентоспроможність підприємства визначається через низку якостей, які включають:

1. Здатність оцінювати реальні очікування цільової групи споживачів і відстежувати тенденції їхньої поведінки.
2. Організацію виробничого процесу, який відповідає очікуванням споживачів щодо оптимального співвідношення ціни та якості.
3. Ефективне управління маркетинговою політикою.
4. Зниження витрат на фактори виробництва, такі як капітал, робоча сила, сировина, матеріали та енергія, на одиницю продукції.
5. Розробку та підтримку технологічного лідерства в галузі через швидке оновлення технологій у виробництві, продажах і управлінні.
6. Впровадження інновацій для планування, організації та реалізації ефективних стратегій виробництва та маркетингу.
7. Розвиток високого кадрового потенціалу на управлінському та виконавчому рівнях [38].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі всіх показників його виробничо-господарської діяльності, які визначають успіх на ринку порівняно з конкурентами [24]. Наукові дослідження вказують на відсутність єдиної універсальної методики оцінки конкурентоспроможності, що пояснюється складністю та багатогранністю цього явища. Кожне підприємство функціонує в унікальному ринковому контексті, що вимагає індивідуального підходу до формування системи показників.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно фокусуватися на постійному вдосконаленні внутрішніх процесів і адаптації до

зовнішніх змін. Це включає інвестування в сучасні технології, оптимізацію витрат, навчання персоналу та створення продуктів, що відповідають потребам споживачів. Наприклад, у сільськогосподарському секторі України, де конкуренція посилюється через глобальні тенденції та внутрішні виклики, такі як воєнні дії, підприємства можуть досягти успіху через модернізацію виробництва, розширення експортних ринків і підвищення якості продукції. Конкурентоспроможність також залежить від здатності підприємства прогнозувати ринкові зміни та оперативно реагувати на них, що вимагає гнучкості та стратегічного планування.

Для оцінки конкурентоспроможності та перспектив розвитку обраного ринку м'яса та м'ясних виробів в Україні необхідно врахувати зовнішні фактори, які впливають на галузь. PESTEL-аналіз є ефективним інструментом для систематизації таких факторів, оскільки він дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що формують ринкове середовище. Проведення PESTEL-аналізу дає змогу визначити ключові виклики та можливості для розвитку м'ясної галузі, враховуючи як внутрішні особливості України, так і глобальні тенденції, що впливають на цей сектор. У контексті поточних економічних, геополітичних і соціальних умов, аналіз допоможе виявити, які фактори сприяють або обмежують зростання ринку, а також визначити стратегічні напрями для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських виробників м'яса.

В таблиці 2.1 складено PESTEL-аналіз ринку м'яса та м'ясних виробів в Україні.

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз ринку м'яса та м'ясних виробів в Україні

Фактор	Складові	Вплив
Політичні	1. Воєнні дії та нестабільна безпекова ситуація в Україні.	Негативний
	2. Державна підтримка аграрного сектору через субсидії та пільгові кредити.	Позитивний
	3. Обмеження експорту через блокування портів та логістичних маршрутів.	Негативний
	4. Інтеграція України до ЄС, що відкриває нові ринки збуту.	Позитивний

Продовження табл. 2.1

Економічні	1. Інфляція та зростання цін на корми, енергоносії та робочу силу.	Негативний
	2. Зростання експорту м'яса птиці на 5,7% у 2024 році.	Позитивний
	3. Обмежений доступ до капіталу для модернізації виробництва.	Негативний
	4. Зміцнення гривні в окремі періоди, що впливає на експортну конкурентоспроможність.	Позитивний/ Негативний
Соціальні	1. Зниження купівельної спроможності населення через економічні труднощі.	Негативний
	2. Зміна споживчих уподобань на користь дешевшої курятини.	Позитивний
	3. Зростання попиту на якісну та сертифіковану продукцію.	Позитивний
	4. Урбанізація, що підвищує попит на готові м'ясні вироби.	Позитивний
Технологічні	1. Впровадження сучасних технологій у птахівництві та переробці м'яса.	Позитивний
	2. Обмежений доступ до новітнього обладнання через фінансові обмеження.	Негативний
	3. Автоматизація та цифровізація логістичних ланцюгів.	Позитивний
	4. Розвиток технологій для зниження витрат на енергоресурси.	Позитивний
Екологічні	1. Посилення екологічних норм щодо викидів від тваринництва.	Негативний
	2. Проблеми з утилізацією відходів м'ясного виробництва.	Негативний
	3. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію.	Позитивний
	4. Вплив кліматичних змін на доступність кормів.	Негативний
Правові	1. Відповідність української продукції стандартам ЄС для експорту.	Позитивний
	2. Жорсткіші ветеринарні та санітарні вимоги до виробництва.	Негативний
	3. Законодавчі ініціативи щодо підтримки фермерських господарств.	Позитивний
	4. Податкові пільги для експортерів м'ясної продукції.	Позитивний

PESTEL-аналіз свідчить про складне ринкове середовище, яке характеризується як значними викликами, так і можливостями для розвитку. Воєнні дії, інфляція, логістичні обмеження та екологічні вимоги створюють суттєві бар'єри, зокрема через зростання витрат на виробництво, зниження купівельної спроможності населення та ускладнення експорту. Водночас державна підтримка, інтеграція до ринків ЄС, зростання попиту на якісну та екологічно чисту продукцію, а також впровадження сучасних технологій відкривають перспективи для підвищення конкурентоспроможності галузі. Особливо помітним є потенціал птахівництва, яке демонструє зростання експорту та адаптивність до ринкових умов. Для забезпечення сталого розвитку

українським виробникам необхідно зосередитися на модернізації виробництва, оптимізації витрат, розширенні експортних ринків і адаптації до міжнародних стандартів, що дозволить перетворити виклики на можливості для зміцнення позицій на глобальному ринку.

Враховуючи теоретичні основи конкурентоспроможності та PESTEL-аналіз, перейдемо до практичного аналізу конкретного суб'єкта ринку – торгової марки "Гарне" (далі ТМ «Гарне»), яка спеціалізується на преміум м'ясних продуктах в Україні. Оцінка конкурентоспроможності цієї ТМ базуватиметься на аналізі її діяльності, ринкової позиції, якості продукції та адаптації до викликів, таких як економічна нестабільність і конкуренція в сегменті м'ясної промисловості.

ТМ "Гарне " є частиною українського ринку преміум м'ясних продуктів, зосереджуючись на виробництві та реалізації високоякісних стейків і м'ясних делікатесів через онлайн-платформу та доставку по всій країні. Компанія позиціонує себе як інтернет-стейк-хаус, що пропонує ексклюзивну колекцію м'яса, створеного з акцентом на гастрономічну вишуканість і натуральність, з базою в Києві на вулиці Михайла Драгоманова. Її діяльність охоплює повний цикл від відбору сировини до кінцевої доставки споживачам, де ключовим елементом є власне виробництво мармурових стейків, таких як Рібай Прайм, Філе Міньйон і Томагавк, які проходять процес вологої витримки понад 21 день у спеціальних камерах для посилення смаку, соковитості та м'якості. Крім свіжого м'яса, асортимент включає заморожені напівфабрикати, як котлети для бургерів, а також консервовані продукти, зокрема тушковану свинину та говядину, вироблені у співпраці з партнерами на кшталт "Business Meat Product" LLC, що забезпечує відповідність стандартам якості з високим вмістом м'яса та мінімальним використанням добавок. Компанія активно просуває свою продукцію через соціальні мережі, такі як Instagram і Facebook, де акцентує увагу на унікальних характеристиках, як спеціальний зерновий раціон для биків, що сприяє мармуровості, та пропонує консультації для клієнтів, дозволяючи залишати заявки на зворотний зв'язок для персоналізованої допомоги. Доставка

здійснюється по всій Україні, що робить продукцію доступною для широкої аудиторії, включаючи гурманів і ресторани, з фокусом на перевищення очікувань через виняткове обслуговування та гарантію свіжості. Підприємство також бере участь у постачанні продукції для державних потреб, наприклад, консервів для Збройних Сил України, демонструючи адаптивність до національних викликів, хоча відгуки споживачів вказують на загальну позитивну оцінку якості м'яса з рейтингом 5 з 5 на платформах на кшталт Restaurant Guru, попри окремі зауваження щодо солоності деяких консервів. Загалом, діяльність ТМ "Гарне" спрямована на створення преміум-сегменту на ринку м'яса, поєднуючи традиційні методи обробки з сучасними технологіями продажу, що дозволяє утримувати лояльність клієнтів і розширювати присутність в умовах конкуренції від інших м'ясних брендів [5].

Для аналізу конкурентоспроможності ТМ «Гарне» доцільно буде проаналізувати конкурентів на ринку м'ясних виробів у преміум сегменті.

Organic Farming Product (OFP) є провідним українським виробником мармурової яловичини преміум-класу, який спеціалізується на створенні високоякісних стейків, зокрема рібай, стріплойн, а також бургерних котлет із яловичини Black Angus. Компанія підкреслює унікальність свого замкненого циклу виробництва, починаючи від контролю генетики худоби до правильної ферментації м'яса, що триває від 10 до 30 днів у холодильниках із регульованою температурою та вологістю. Цей процес забезпечує ніжність, соковитість і насичений смак стейків, що відповідає міжнародним стандартам. OFP також є офіційним дистриб'ютором іспанського бренду COVAR, відомого породами Retinta, Charolais і Limousin, що дозволяє компанії пропонувати як українську, так і імпортовану мармурову яловичину. Окрім стейків, OFP виробляє сертифіковане халяльне м'ясо, яке відповідає суворим стандартам гігієни та гуманного забою, що знижує вміст крові в м'ясі та мінімізує ризик бактеріального забруднення [48].

Особливістю реалізації OFP є орієнтація на сегмент HoReCa, роздрібні мережі та індивідуальних клієнтів, з акцентом на довгострокові партнерські

відносини. Компанія постачає продукцію до ресторанів високого рівня, таких як BEEF Meat & Wine, і пропонує доставку по Україні, хоча конкретні деталі логістики на сайті не уточнюються. Виробничі потужності та ферми розташовані в Україні, де вирощують 1000 голів Aberdeen Angus, яких утримують на вільному випасі протягом 8 місяців і годують натуральними кормами без ГМО. OFP акцентує на екологічності та якості, що робить їх продукцію конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [48].

Ukrprompostach — це українська компанія з 30-річною історією, заснована в 1995 році, яка позиціонує себе як елітний бренд у м'ясопереробній галузі. Компанія виробляє широкий асортимент м'ясо-ковбасних виробів, включаючи сиров'ялені ковбаси з додаванням італійських вин і прянощів, буженину, запечене м'ясо, рулети та натуральні напівфабрикати, такі як стейки та котлети. Особливістю їхньої діяльності є вертикально-інтегроване виробництво, яке охоплює вирощування сільськогосподарських культур, власний комбікормовий завод, свинокомплекс на 23 900 голів, співпрацю з українськими фермами для постачання яловичини та птиці, а також м'ясопереробне підприємство з лабораторією для контролю якості. Виробництво базується в Київській області (с. Пристроми, Переяслав-Хмельницький район), що дозволяє ефективно управляти всіма етапами на одній території [54].

Реалізація продукції здійснюється через власну мережу з 14 фірмових магазинів у Києві та області, а також через національну дистриб'юторську мережу. Ukrprompostach використовує спеціалізований транспорт для доставки, забезпечуючи свіжість продукції, яка упаковується в екологічно чисті матеріали. Компанія дотримується стандартів ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007 (НАССР), уникаючи ГМО, штучних підсилювачів смаку та прискорювачів дозрівання. Їхня продукція, зокрема преміум-сегмент сиров'ялених ковбас, має короткий термін придатності, що підкреслює натуральність складу. Ukrprompostach орієнтується як на роздрібних покупців, так і на HoReCa, пропонуючи ексклюзивні продукти, недоступні в інших торгових точках [54].

Компанія «Якім» спеціалізується на постачанні свіжого м'яса та м'ясних напівфабрикатів, зокрема яловичини, свинини, телятини, баранини, птиці та кролика, для сегменту HoReCa та роздрібної торгівлі в Києві та області. Їхня продукція позиціонується як преміум-клас завдяки ветеринарним сертифікатам і високим стандартам якості. Yakim пропонує як оптові, так і роздрібні продажі, надаючи можливість індивідуального замовлення, наприклад, нарізки чи маринування м'яса під потреби клієнтів. Хоча компанія не акцентує на власному виробництві, вона співпрацює з перевіреними українськими фермами, що забезпечують стабільну якість сировини. [39]

Реалізація здійснюється через онлайн-замовлення на сайті та фізичні магазини в Києві (вул. Сирецька, проспект Тичини, вул. Олеся, вул. Салютна, вул. Теремківська), які працюють щодня з 9:00 до 21:00, окрім центрального складу на вул. Сирецькій, що відкритий лише в будні. Доставка доступна по Києву та області, також передбачений самовивіз. Yakim вирізняється гнучкими умовами співпраці, що дозволяє ресторанам і магазинам отримувати продукцію відповідно до їхніх потреб. Компанія акцентує на швидкості та зручності доставки, що робить її популярною серед закладів HoReCa [39].

«Повний Фарш» — це м'ясний сервіс, орієнтований на постачання свіжого м'яса (курятини, свинини, індишатини) для сегменту HoReCa в Києві та Черкасах. Компанія співпрацює з провідними українськими виробниками, такими як «Агро-Рось» для курятини, і гарантує відсутність антибіотиків, стимуляторів росту та ГМО в продукції. Особливістю є використання вакуумного пакування, яке зберігає смакові якості та свіжість м'яса, а також відповідність стандартам ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000 (НАССР). Асортимент включає філе, гомілки, стегна, тушки, реберця та гуляш, з можливістю додаткової нарізки чи очищення за індивідуальними замовленнями [29].

Реалізація здійснюється через онлайн-замовлення на сайті, з безкоштовною доставкою для замовлень від 15 кг, що виконується спеціалізованими автомобілями-рефрижераторами. Доставка в Києві та Черкасах організована оперативно: замовлення, зроблені до 13:00, доставляються в першій

половині наступного дня, а замовлення на понеділок приймаються до 16:00 п'ятниці. «Повний Фарш» пропонує гнучкі умови оплати (готівковий і безготівковий розрахунок) і персонального менеджера для постійних клієнтів. Виробничі потужності компанії не уточнюються, але акцент на співпраці з перевіреними постачальниками та контроль якості від виробництва до доставки забезпечує стабільну репутацію в сегменті HoReCa [29].

У нашому випадку для аналізу буде використовуватись багатокутник конкурентоспроможності. Це дозволить оцінити її позиції на ринку, виділити конкурентні переваги та визначити області, які потребують покращення. Такий підхід допомагає стратегічно планувати розвиток бренду та підвищувати його привабливість для споживачів. Багатокутник конкурентоспроможності — це інструмент, який використовується для оцінки та порівняння конкурентних характеристик товару, бренду або компанії. Він відображає основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, у вигляді багатокутника, де кожна вісь відповідає певному критерію (наприклад: ціна, якість, асортимент, сервіс, імідж бренду тощо). Значення по кожній осі дозволяють візуально порівняти сильні та слабкі сторони об'єкта аналізу. Аналіз конкурентоспроможності ТМ «Гарне» зображено на рисунку 2.7.

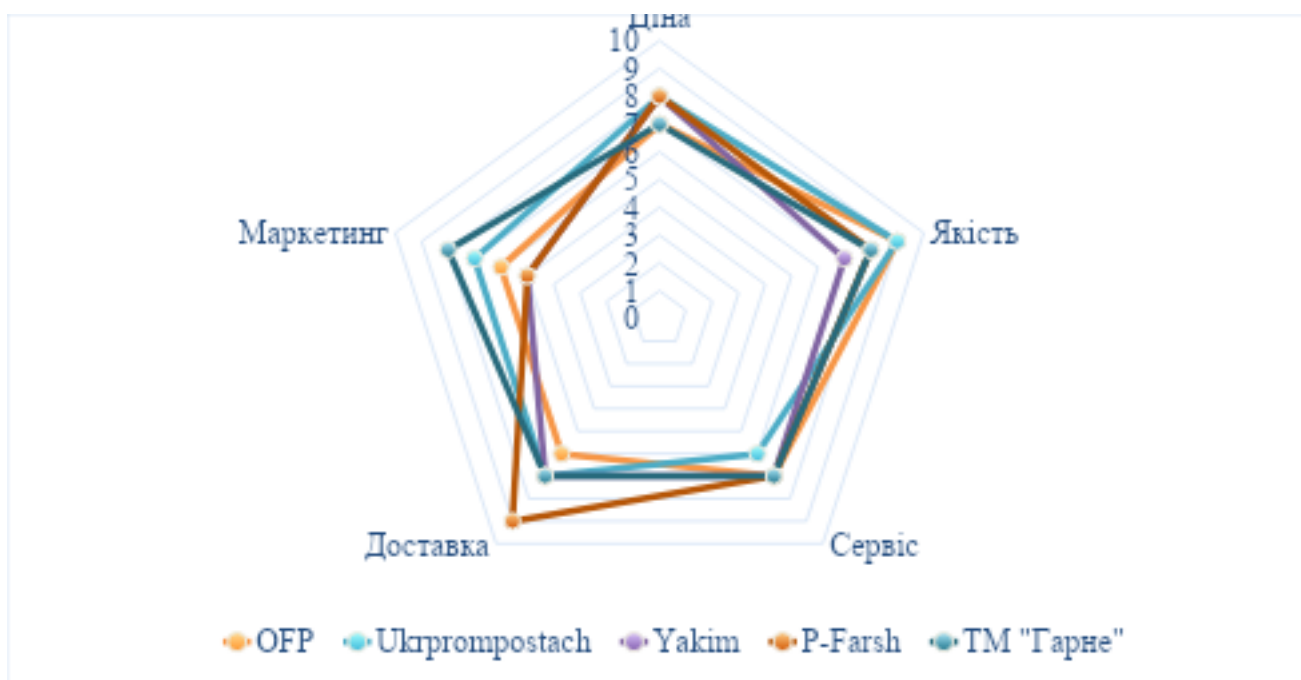


Рис. 2.7 – Аналіз конкурентоспроможності ТМ «Гарне»

ТМ "Гарне" демонструє солідну конкурентоспроможність на ринку м'ясної продукції в Україні, займаючи міцну позицію серед інших брендів завдяки збалансованому поєднанню факторів, які роблять її привабливою для споживачів, особливо тих, хто шукає преміум-продукти з акцентом на стиль і просування. Загалом, бренд виділяється своєю здатністю конкурувати не лише за рахунок базових характеристик товару, але й через ефективне позиціонування, що дозволяє йому утримувати лояльну аудиторію в сегменті, орієнтованому на якість і сучасний маркетинг. Однак, для повного домінування на ринку йому варто звернути увагу на деякі аспекти, де конкуренти, такі як OFP чи P-Farsh, мають переваги.

Щодо цінової політики, ТМ "Гарне" позиціонується як преміум-бренд, що робить її менш доступною для масового споживача порівняно з деякими конкурентами, які пропонують більш гнучкі варіанти для HoReCa чи роздрібних мереж. Це може бути перевагою для сегменту, де клієнти готові платити за ексклюзивність, але обмежує охоплення в бюджетних категоріях, де бренди на кшталт Ukrprompostach чи Yakim виглядають привабливіше.

У плані якості товару ТМ "Гарне" стоїть на високому рівні, пропонуючи продукти з акцентом на натуральні інгредієнти та спеціальні методи обробки, такі як волога витримка, що наближає її до лідерів ринку. Вона не поступається конкурентам, які хваляться міжнародними сертифікаціями чи відсутністю добавок, і навіть перевершує деяких у фокусі на смакових характеристиках, роблячи її сильним гравцем для гурманів. Це дозволяє бренду конкурувати з OFP чи P-Farsh, які також роблять ставку на преміум-якість, але ТМ "Гарне" додає унікальний акцент на "м'ясне мистецтво".

Сервіс у ТМ "Гарне" є стабільним і зручним, з можливостями онлайн-замовлень та консультацій менеджерів, що ставить її на один рівень з більшістю конкурентів. Вона не виділяється революційними інноваціями, як персональні менеджери в деяких брендів, але забезпечує надійну підтримку, що робить взаємодію з клієнтами комфортною, особливо для індивідуальних покупців. Порівняно з Ukrprompostach, де фокус більше на мережах магазинів, ТМ "Гарне"

пропонує більш персоналізований підхід, але без значної переваги над Yakim чи OFP.

Доставка є одним з аспектів, де ТМ "Гарне" показує середні результати, з швидкими опціями по Києву та по Україні через поштові служби, включаючи безкоштовні варіанти при великих замовленнях. Це робить її конкурентоспроможною для столичного ринку, але вона поступається брендам на кшталт P-Farsh, які пропонують спеціалізований транспорт і ширше охоплення з гнучкими умовами. З іншого боку, порівняно з OFP, де деталі доставки менш прозорі, ТМ "Гарне" виглядає стабільніше, особливо з урахуванням температурного режиму та самовивозу.

Маркетинг є сильною стороною ТМ "Гарне", з активною присутністю в соціальних мережах, таких як Instagram і Facebook, де бренд ефективно просуває свій імідж як елітного продукту з акцентом на естетику та стиль життя. Це дає їй перевагу над конкурентами, які менш активні в цифровому просторі, наприклад Yakim чи P-Farsh, і дозволяє будувати емоційний зв'язок з аудиторією. Навіть порівняно з Ukrprompostach, яка спирається на відгуки та мережеву присутність, ТМ "Гарне" виглядає сучасніше та креативніше, що може бути ключем до залучення молодшої аудиторії.

У підсумку, конкурентоспроможність ТМ "Гарне" базується на сильному маркетингу та якості, що робить її ідеальною для преміум-сегменту, де споживачі цінують не лише продукт, а й брендовий досвід. Слабкіші сторони, такі як ціна та доставка, можуть бути компенсовані через подальше розширення логістики чи промо-акції, щоб не відставати від лідерів на кшталт P-Farsh. Загалом, бренд має потенціал для зростання, особливо якщо оптимізувати роботу з оптовими клієнтами.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти позицію бренду в конкурентному середовищі, однак для глибшого розуміння стратегічного потенціалу та шляхів розвитку необхідно розглянути внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Для цього використаємо SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони ТМ "Гарне", а також виявить можливості для зростання

та потенційні загрози з боку ринку. Такий підхід допоможе сформулювати цілісне бачення перспектив бренду та визначити стратегії для зміцнення його позицій. Результат такого аналізу складено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТМ «Гарне»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Висока якість продуктів Сильний маркетинг Гнучкі способи оплати Ефективна доставка в межах Києва Програми лояльності	Мінімальна сума замовлення Обмежена інформація про сервіс Послаблена взаємодія з оптовими клієнтами
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Покращення логістики Партнерства з ресторанами Посилення цифрового маркетингу	Висока конкуренція Економічна нестабільність Негативні відгуки Регуляторні ризики

Сильні сторони ТМ "Гарне", зокрема висока якість продуктів із акцентом на вологу витримку та натуральні інгредієнти, забезпечують бренду лояльність клієнтів, які цінують преміум-продукти. Сильний маркетинг, з активною присутністю в соціальних мережах і позиціонуванням як "м'ясне мистецтво", ефективно приваблює аудиторію, орієнтовану на стиль і якість, що робить бренд помітним на ринку. Гнучкість у способах оплати, включаючи онлайн-оплату, готівку та QR-коди, разом із швидкою доставкою в межах Києва (зокрема безкоштовною для великих замовлень), додають зручності для клієнтів, особливо в столичному регіоні. Наявність програм лояльності також сприяє утриманню клієнтів, що є важливим для довгострокового успіху.

Однак слабкі сторони, такі як мінімальна сума замовлення, можуть обмежувати доступність для нових чи дрібних клієнтів, які бажають спробувати продукцію без значних витрат. Обмежена інформація про сервіс, зокрема щодо

швидкості чи доступності клієнтської підтримки, може створювати враження недостатньої прозорості, що впливає на довіру. Крім того, послаблена взаємодія з оптовими клієнтами вказує на втрачені можливості в сегменті HoReCa, де попит на преміальні м'ясні продукти залишається високим. Ці недоліки необхідно адресувати, щоб розширити клієнтську базу та підвищити загальну привабливість бренду.

Можливості для ТМ "Гарне" виглядають перспективно, особливо в контексті покращення логістики, що може зробити доставку по Україні більш доступною та зручною, наприклад, шляхом введення післяплати чи партнерства з надійними операторами. Партнерства з ресторанами відкривають шлях до збільшення обсягів продажів і зміцнення репутації бренду як постачальника преміум-продуктів. Посилення цифрового маркетингу, зокрема через співпрацю з блогерами чи створення контенту про кулінарію, може ще більше розширити аудиторію, особливо серед молодих споживачів, які активно взаємодіють із соціальними мережами.

З іншого боку, загрози, такі як економічна нестабільність, можуть ускладнити підтримання доступних цін через зростання вартості сировини чи логістики. Негативні відгуки, спричинені можливими затримками доставки чи непрозорістю умов, становлять ризик для репутації, особливо в умовах високих очікувань від преміум-бренду. Регуляторні ризики, пов'язані з посиленням стандартів безпеки чи сертифікації, можуть вимагати додаткових інвестицій, що також вплине на операційні витрати. Для мінімізації цих загроз ТМ "Гарне" необхідно інвестувати в прозорість процесів, стабільність логістики та проактивну комунікацію з клієнтами.

Загалом, ТМ "Гарне" має сильну основу завдяки якості продуктів, ефективному маркетингу та зручним сервісам, але для максимізації конкурентоспроможності бренду варто зосередитися на усуненні слабких сторін, таких як обмеження в доставці та оптовій взаємодії, а також на використанні можливостей для розширення ринку. Стратегічний фокус на покращення логістики, розширення партнерств і посилення цифрової присутності, разом із

проактивним управлінням ризиками, дозволить ТМ "Гарне" не лише утримувати, але й зміцнювати свої позиції, залишаючись привабливим вибором для клієнтів, які шукають преміум-м'ясні продукти.

2.3. Оцінка наявних каналів збуту продукції ТМ "Гарне"

Торгова марка "Гарне" є відомим українським брендом, що спеціалізується на реалізації преміальних стейків та м'ясної продукції з доставкою по Києву та Україні. Основною платформою для діяльності компанії є її офіційний веб-сайт який позиціонується як інтернет стейк-хаус, що пропонує витримані стейки з преміального м'яса за конкурентними цінами. У контексті сучасних економічних умов та зростання попиту на якісну м'ясну продукцію, оцінка каналів збуту ТМ "Гарне" є актуальною темою для аналізу, оскільки ефективність дистрибуції відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку.

Канали збуту є критично важливим елементом маркетингової стратегії будь-якої компанії, що працює в сегменті роздрібної торгівлі, зокрема у сфері продуктів харчування. Ефективність каналів збуту залежить від їхньої здатності забезпечувати доступність товару, швидкість доставки та відповідність очікуванням споживачів. Для ТМ "Гарне" основним каналом збуту є онлайн-платформа, яка дозволяє компанії охоплювати клієнтів як у межах Києва, так і по всій Україні. Цей канал характеризується високим рівнем автоматизації, зручним інтерфейсом та можливістю цілодобового прийому замовлень, що відповідає сучасним вимогам цифрового маркетингу.

Основна діяльність ТМ "Гарне" зосереджена на продажі витриманих стейків, таких як Клаб стейк, Рібай, Бріскет тощо, які проходять спеціальну ферментацію у професійних камерах визрівання. Це забезпечує унікальний смак продукту, що є ключовою конкурентною перевагою компанії.

Аналізуючи канали збуту, слід зазначити, що ТМ "Гарне" використовує прямий канал дистрибуції, який передбачає продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачу через власний веб-сайт. Цей підхід дозволяє компанії контролювати всі етапи взаємодії з клієнтом, від оформлення замовлення до доставки, що знижує залежність від посередників і сприяє підтримці високого рівня якості обслуговування. Прямий канал збуту є ефективним для компаній, які пропонують нішеві продукти, такі як преміальні стейки, оскільки він забезпечує персоналізований підхід до клієнтів та можливість швидкого реагування на їхні потреби. Для наочності розглянемо рисунок з основним процесом збуту ТМ "Гарне". Процес збуту ТМ «Гарне» зображено на рисунку 2.8.

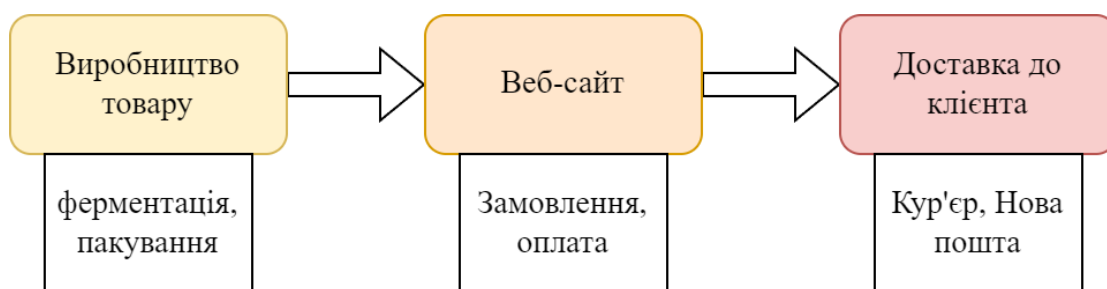


Рис. 2.8 – Процес збуту ТМ «Гарне»

За рисунком видно, що зпочатку продукція від виробничого етапу (ферментація та пакування) надходить до клієнта через онлайн-платформу та логістичні служби. Відсутність посередників дозволяє компанії підтримувати контроль над якістю та ціноутворенням.

Окрім прямого каналу, ТМ "Гарне" співпрацює з великими логістичними компаніями, такими як Нова Пошта, для забезпечення доставки по Україні. Згідно з інформацією на офіційному сайті, доставка по Києву здійснюється протягом 2–3 годин, тоді як по Україні терміни залежать від логістичних умов Нової Пошти. Безкоштовна доставка по Києву надається при замовленні від 3000 грн, а також передбачена знижка 10% при самовивозі, що стимулює клієнтів до економії та підвищує лояльність. Даний підхід відповідає сучасним тенденціям

у логістиці, де швидкість і гнучкість доставки є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності каналів збуту розглянемо таблицю 2.3, в якій порівняно основні параметри дистрибуції ТМ "Гарне".

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки основних параметрів дистрибуції ТМ "Гарне"

Параметр	Опис	Переваги	Недоліки
Онлайн-платформа	Власний веб-сайт для прийому замовлень і оплати	Прямий контакт з клієнтом, контроль якості, зручність замовлення	Високі витрати на підтримку сайту та маркетинг
Логістика (Нова Пошта)	Доставка по Україні через партнерство з Новою Поштою	Широке покриття, надійність доставки	Залежність від зовнішньої логістики, можливі затримки
Кур'єрська доставка (Київ)	Власна кур'єрська служба для доставки по Києву	Швидкість (2–3 години), персоналізований сервіс	Обмежене географічне покриття (тільки Київ)
Самовивіз	Можливість забрати замовлення самостійно з отриманням знижки 10%	Зниження витрат на доставку, підвищення лояльності клієнтів	Обмежена кількість клієнтів, які обирають цей спосіб

Онлайн-платформа є основним інструментом продажів, тоді як логістичні партнери, такі як Нова Пошта, забезпечують географічне розширення. Кур'єрська доставка та самовивіз є додатковими опціями, які підвищують зручність для клієнтів, але мають обмеження щодо масштабування.

Ефективність онлайн-каналу збуту значною мірою залежить від якості веб-сайту та його маркетингової підтримки. Сучасні споживачі очікують від онлайн-магазинів зручного інтерфейсу, швидкого завантаження сторінок та прозорості

інформації про продукцію. На сайті ТМ "Гарне" представлені детальні описи продуктів, включаючи спосіб приготування, тривалість витримки та рекомендації щодо використання, що сприяє підвищенню довіри клієнтів. Крім того, сайт пропонує акційні пропозиції, такі як знижки на певні види стейків, що є ефективним інструментом для стимулювання продажів.

Однак, аналізуючи наявні канали збуту, слід звернути увагу на обмеженість географічного охоплення кур'єрської доставки, яка доступна лише в межах Києва. Це може бути недоліком у порівнянні з конкурентами, які використовують ширшу мережу логістичних партнерів для швидкої доставки у великих містах України. Крім того, залежність від Нової Пошти для доставки по Україні може призводити до затримок, особливо в умовах складної логістичної ситуації, що є актуальним для України в період воєнного стану.

Для оцінки ринкової позиції ТМ "Гарне" порівняємо її канали збуту з конкурентами, такими як Укр Халяль, що також спеціалізується на преміальній м'ясній продукції. Укр Халяль використовує як онлайн-продажі, так і офлайн-магазини в Києві, що дозволяє компанії охоплювати ширшу аудиторію. На відміну від цього, ТМ "Гарне" зосереджується виключно на онлайн-каналі, що забезпечує економію на утриманні фізичних магазинів, але обмежує доступність для клієнтів, які віддають перевагу офлайн-покупкам.

Ще одним важливим аспектом є маркетингова стратегія, яка підтримує канали збуту. ТМ "Гарне" активно використовує акції та знижки, що є поширеним інструментом у сфері онлайн-торгівлі. Наприклад, знижка 10% при самовивозі стимулює клієнтів забирати замовлення самостійно, що знижує витрати компанії на логістику. Крім того, компанія пропонує безкоштовну доставку при замовленні від 3000 грн, що є ефективним способом стимулювання більших замовлень. Такі маркетингові інструменти сприяють підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню середнього чеку.

Щодо цифрового маркетингу, ТМ "Гарне" активно використовує соціальні мережі для просування своєї продукції. Наприклад, сторінка компанії на Facebook має значну аудиторію (понад 133 тисячі підписників), що свідчить про

ефективність соціальних мереж як додаткового каналу комунікації. Соціальні мережі дозволяють компанії не лише просувати акції, але й отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, що є важливим для адаптації асортименту та покращення сервісу.

Однак, попри ефективність онлайн-каналу, ТМ "Гарне" стикається з викликами, пов'язаними з конкуренцією на ринку преміальної м'ясної продукції. Український ринок м'ясної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, особливо в сегменті преміальних стейків, де компанії змагаються за увагу споживачів через якість, ціну та швидкість доставки. Для ТМ "Гарне" ключовим викликом є масштабування бізнесу без втрати якості, що вимагає інвестицій у логістику та маркетинг.

Щоб оцінити потенціал для оптимізації каналів збуту, розглянемо можливість інтеграції додаткових каналів, таких як співпраця з маркетплейсами (наприклад, Rozetka) або роздрібними мережами, такими як METRO, де вже представлена продукція ТМ "Гарне". Співпраця з маркетплейсами може значно розширити аудиторію компанії, але потребує додаткових витрат на комісії та адаптацію логістики. В таблиці 2.4 складено порівняння потенційних каналів збуту.

Таблиця 2.4

Особливості потенційних каналів збуту

Канал збуту	Переваги	Недоліки	Потенціал для ТМ "Гарне"
Власний веб-сайт	– Повний контроль над процесом продажу, включаючи ціноутворення та брендинг; – персоналізовані пропозиції (наприклад, рекомендації стейків на основі попередніх замовлень); – низькі витрати на посередників (економія до 20% порівняно з маркетплейсами); - можливість збору даних клієнтів для аналітики.	– Обмежене охоплення аудиторії (лише клієнти, які знають про сайт або знаходять його через рекламу); – витрати на SEO та цифровий маркетинг (до 30% маркетингового бюджету); - необхідність регулярного оновлення інтерфейсу та функціоналу (наприклад, інтеграція чат-ботів).	– Високий: основний канал, що забезпечує 80–90% продажів; - потенціал для зростання через впровадження AI для персоналізації (збільшення конверсії на 15–20%) та розширення асортименту.

Продовження табл. 2.4

Маркет-плейси	– Доступ до широкої аудиторії (Rozetka має 10 млн відвідувачів щомісяця); – висока довіра до платформи; – можливість швидкого масштабування продажів (зростання до 30% за перший рік); - інтеграція з логістикою маркетплейсів.	– Високі комісії (10–20% від вартості товару); – конкуренція з іншими брендами м'ясної продукції (наприклад, Укр Халяль); - втрата прямого контакту з клієнтом; складність виділення бренду на платформі.	– Середній: потенціал для залучення нових клієнтів, особливо в регіонах; - рекомендується розміщення обмеженого асортименту (наприклад, бургерні котлети) для тестування каналу з мінімальними ризиками.
Роздрібні мережі (METRO, Сільпо)	– Доступ до офлайн-аудиторії (METRO має 30+ магазинів в Україні); – можливість просування бренду через фізичне розміщення; - стабільні обсяги замовлень (до 500 кг м'яса на місяць на одну точку).	– Високі вимоги до обсягів поставок (наприклад, 1 тонна м'яса на місяць для мережі); – низька маржа (5–10% через торговельні націнки); - необхідність адаптації пакування до стандартів мережі.	– Середній: перспективно для розширення асортименту (наприклад, заморожені стейки); - потребує інвестицій у логістику та сертифікацію (близько 100 тис. грн на запуск).
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	– Пряма комунікація з клієнтами (133 тис. підписників на Facebook); – низька вартість просування акцій (таргетована реклама від 5 грн за 1000 переглядів); – швидкий зворотний зв'язок для вдосконалення продуктів; - можливість використання інфлюенсерів (зростання продажів до 25%).	– Низька конверсія (лише 2–5% від охоплення); – витрати на створення якісного контенту (фото, відео стейків – до 50 тис. грн щомісяця); - залежність від алгоритмів платформ.	– Високий як допоміжний канал: ідеально для просування акцій (наприклад, знижка 10% на самовивіз) та залучення молодшої аудиторії (18–35 років); - потребує інвестицій у контент-маркетинг.

Для подальшого розвитку ТМ "Гарне" варто звернути увагу на інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект для персоналізації пропозицій на сайті та CRM системи. Використання AI у e-commerce дозволяє підвищити конверсію завдяки аналізу поведінки клієнтів. Крім того, впровадження програм лояльності, таких як бонуси за повторні покупки, може сприяти утриманню клієнтів.

Ще одним напрямком оптимізації є вдосконалення логістичної системи. Наприклад, створення власної мережі складів у великих містах України могло б скоротити час доставки та зменшити залежність від зовнішніх логістичних

компаній. Однак це потребує значних капіталовкладень, що може бути викликом для компанії середнього розміру, якою є ТМ "Гарне".

Важливим аспектом є також аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. На сайті компанії та в соціальних мережах клієнти залишають відгуки, які дозволяють оцінити якість продукції та сервісу. Більшість споживачів довіряють відгукам інших клієнтів більше, ніж рекламі. ТМ "Гарне" може використати цей інструмент для підвищення довіри, публікуючи відгуки на сайті та активно відповідаючи на коментарі в соціальних мережах.

На завершення, канали збуту ТМ "Гарне" є ефективними для поточного масштабу діяльності компанії, але мають потенціал для вдосконалення. Основна перевага полягає у використанні прямого каналу через власний веб-сайт, що забезпечує контроль над якістю та ціноутворенням. Однак для розширення ринкової присутності компанії варто розглянути інтеграцію з маркетплейсами, вдосконалення логістики та активніше використання соціальних мереж для маркетингу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз економічної ефективності впровадження нових каналів збуту та їхнього впливу на прибутковість компанії.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ГАРНЕ»

3.1. Вдосконалення роботи з оптовими клієнтами за допомогою CRM

У сучасних умовах ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю попиту та зростаючими вимогами до якості обслуговування, ефективне управління відносинами з клієнтами стає одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Для торгової марки «Гарне», що здійснює реалізацію м'ясної продукції переважно через оптових покупців, пріоритетним завданням є налагодження стабільних довгострокових відносин із партнерами, оперативна обробка замовлень і підтримання високого рівня сервісу.

Одним із найбільш результативних інструментів досягнення цих цілей є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) — комплексної інформаційної технології, призначеної для автоматизації процесів управління клієнтськими відносинами, підвищення ефективності збутової діяльності та оптимізації внутрішньої комунікації між підрозділами підприємства.

CRM-система дозволяє підприємству систематизувати всю інформацію про клієнтів у єдиній базі даних, фіксуючи історію замовлень, умови співпраці, розмір знижок, графік платежів та рівень задоволеності партнерів. Завдяки цьому відділ збуту отримує змогу швидко реагувати на запити покупців, своєчасно здійснювати повторні продажі, а керівництво — аналізувати тенденції продажів та виявляти «вузькі місця» у процесах [14].

На підприємствах харчової галузі CRM-технології забезпечують не лише облік контактів, але й планування взаємодій, автоматичне формування пропозицій, контроль виконання замовлень і логістику поставок. Таким чином, система стає основою для персоналізованого підходу до кожного клієнта, що є важливою перевагою у конкурентному середовищі.

Основні результати, яких може досягти ТМ «Гарне» після впровадження CRM, наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги впровадження CRM-системи у роботі з оптовими клієнтами

№	Показник удосконалення	До впровадження CRM	Після впровадження CRM
1	Обробка замовлення	до 2 днів	2–3 години
2	Кількість повторних закупівель	45%	70%
3	Помилки у рахунках-фактурах	до 8%	<1%
4	Рівень задоволеності клієнтів	середній	високий
5	Затримки у відвантаженнях	10–12%	2–3%

Автоматизація процесів дозволяє суттєво скоротити час обробки замовлень, знизити кількість помилок у документації та підвищити рівень лояльності оптових партнерів. Завдяки CRM підприємство може централізовано контролювати всі етапи збуту — від отримання заявки до відвантаження продукції та виставлення рахунку.

Ключовою перевагою системи є можливість формування індивідуальних карт клієнтів, у яких відображається вся історія взаємодій, динаміка обсягів закупівель, середній чек, структура асортименту, а також аналітика щодо сезонності. Це дає можливість відділу збуту пропонувати кожному клієнту найбільш релевантні пропозиції, прогнозувати потреби та вчасно оновлювати контракти.

У межах CRM-системи створюється єдиний інформаційний простір, який об'єднує три основні структурні підрозділи: відділ збуту, маркетингу та логістики. Їхня взаємодія дозволяє скоротити час на узгодження замовлень,

уникнути дублювання даних і забезпечити безперервний контроль за станом виконання кожного контракту.

Для відображення взаємозв'язків між структурними елементами CRM-системи на підприємстві ТМ «Гарне» подано схему (рисунк 3.1).

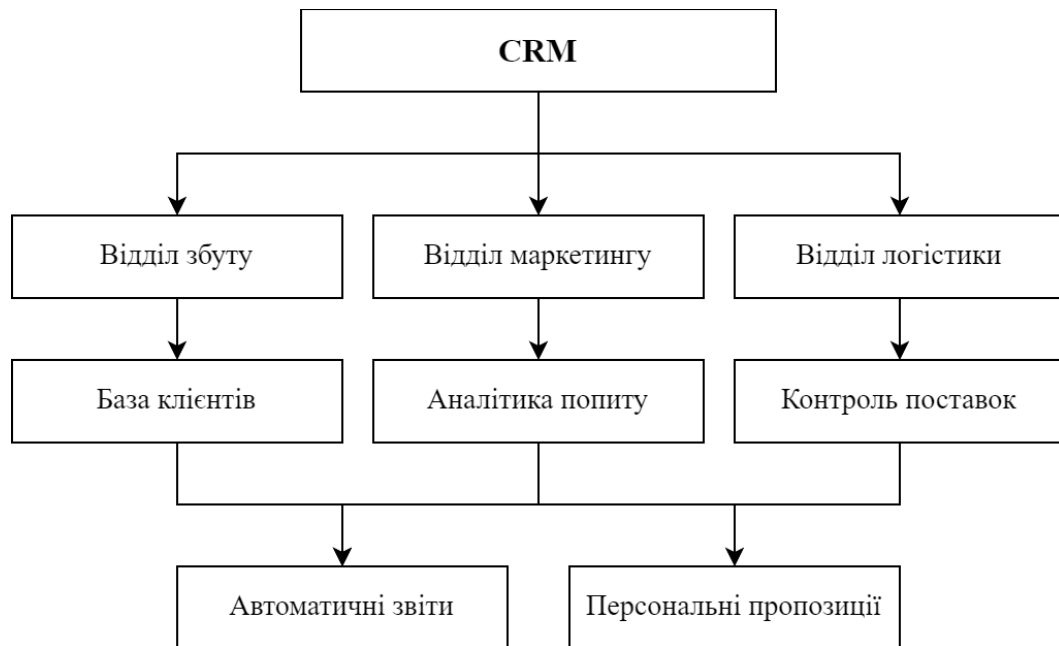


Рис. 3.1 – Структура інтеграції CRM-системи в управління збутом ТМ «Гарне»

CRM виступає центральним елементом інформаційної інфраструктури підприємства, забезпечуючи постійний обмін даними між підрозділами. Відділ маркетингу формує аналітику попиту та сегментацію клієнтів, відділ збуту працює з базою даних, контролюючи виконання замовлень, а відділ логістики забезпечує своєчасну доставку. Всі дії синхронізуються в системі, що дозволяє керівництву у режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності.

Суттєвою перевагою CRM є можливість формування аналітичних звітів і прогнозів продажів. Наприклад, система може автоматично розраховувати ймовірність повторного замовлення на основі історичних даних, попереджати менеджера про зниження активності клієнта або пропонувати акційні пропозиції. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та зберігати клієнтську базу.

Окремої уваги заслуговує питання мотивації персоналу відділу збуту, яке також можна інтегрувати у CRM-систему. Кожен менеджер має власний профіль з ключовими показниками ефективності (KPI): кількість оброблених заявок, обсяг реалізації, коефіцієнт задоволеності клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни, прозорості та відповідальності за результати роботи.

Економічний ефект від впровадження CRM може проявлятися у вигляді:

- зменшення адміністративних витрат на 10–12%;
- зростання обсягу повторних продажів на 20–25%;
- підвищення точності прогнозування попиту до 85%;
- зниження втрат від несвоєчасної комунікації з клієнтами на 30%.

Загалом, використання CRM у діяльності ТМ «Гарне» є інструментом стратегічного вдосконалення управління збутом, який дозволяє не лише оптимізувати процес обслуговування оптових клієнтів, але й підвищити загальну ефективність підприємства. У результаті створюється гнучка, клієнтоорієнтована система управління, що забезпечує стабільне зростання прибутковості та формує довгострокові партнерські відносини на ринку.

3.2. Освоєння напряму Інтернет-торгівлі за допомогою вебсайту, телеграм боту та мобільного застосунку

У сучасних умовах цифровізації торгівлі перехід підприємств до електронних каналів збуту стає одним із найважливіших напрямів розвитку збутової політики. Зростання частки онлайн-продажів у сегменті продуктів харчування, підвищення ролі мобільних технологій та соціальних мереж зумовлюють необхідність інтеграції Інтернет-торгівлі у систему управління збутом ТМ «Гарне».

Для підприємств харчової промисловості створення вебсайту, телеграм-боту та мобільного застосунку не лише розширює географію продажів, але й формує прямий канал комунікації з кінцевими споживачами та оптовими

клієнтами. Це дозволяє зменшити залежність від посередників, підвищити маржинальність продукції, а також збільшити рівень лояльності споживачів через зручність і швидкість обслуговування.

Вебсайт підприємства виконує роль центральної платформи електронної комерції, де розміщено повний асортимент продукції, інформацію про якість, сертифікати, умови доставки та систему онлайн-замовлень. Телеграм-бот забезпечує миттєву взаємодію з клієнтами: дозволяє швидко оформити замовлення, дізнатися про наявність товарів і відстежити статус доставки. Мобільний застосунок, у свою чергу, створює персоналізоване середовище для постійних покупців — з можливістю формування кошика, накопичення бонусів та отримання push-сповіщень про акції.

Запровадження системи Інтернет-торгівлі передбачає створення єдиного цифрового каналу продажів (Omni-channel), у якому взаємодіють усі три інструменти: сайт, бот і застосунок. У таблиці 3.2 подано основні функціональні можливості та переваги кожного елемента.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика інструментів Інтернет-торгівлі ТМ «Гарне»

Елемент системи	Основні функції	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати впровадження, тис. грн	Потенційне зростання продажів, %
Вебсайт	Каталог продукції, онлайн-оплата, форма замовлення, SEO-просування	Залучення нових клієнтів через пошук, підвищення довіри	180	+20
Телеграм-бот	Швидкі замовлення, чат-підтримка, сповіщення про акції	Збільшення повторних покупок, автоматизація комунікацій	60	+10

Продовження табл. 3.2

Мобільний застосунок	Персональні знижки, бонусна програма, push-сповіщення	Підвищення лояльності, залучення молодшої аудиторії	240	+15
Інтеграція з CRM	Єдина база замовлень, аналітика, автоматичний облік клієнтів	Централізація даних і контроль ефективності каналів	90	+5

Як видно з таблиці, сумарний ефект від впровадження цифрової екосистеми може забезпечити приріст обсягу продажів на 45–50%, за рахунок розширення каналів збуту, підвищення зручності замовлення та автоматизації комунікацій.

Загальний орієнтовний обсяг інвестицій у впровадження системи становить близько 570 тис. грн. За умови середньомісячного обсягу продажів підприємства 2,5 млн грн і середньої маржі 15%, очікуваний додатковий прибуток від приросту продажів на 45% складе:

$$2,5 \text{ млн грн} \times 0,45 \times 0,15 = 168,75 \text{ тис. грн на місяць}$$

Таким чином, термін окупності інвестицій у систему Інтернет-торгівлі складе приблизно 3,4 місяці, що свідчить про високу економічну доцільність її реалізації.

Важливою перевагою інтегрованої онлайн-системи є можливість автоматичного збору аналітики про поведінку користувачів: найпопулярніші товари, середній час між покупками, середній чек і частоту взаємодії з брендом. Ці дані можуть синхронізуватися з CRM-системою, утворюючи повний цикл управління клієнтськими відносинами — від залучення нового покупця до підтримки постійного партнера.

Телеграм-бот особливо ефективний для роботи з молодіжною аудиторією та малими торговими точками, яким важлива швидкість оформлення замовлення та мінімальна кількість кроків. Крім того, бот може виконувати роль віртуального

консультанта — повідомляти про акції, надавати інформацію про терміни доставки, збирати відгуки та навіть проводити короткі опитування задоволеності клієнтів.

Мобільний застосунок, своєю чергою, є потужним інструментом утримання постійних клієнтів. Завдяки персональним бонусам, програмам лояльності та push-сповіщенням він стимулює повторні покупки, а також створює психологічний ефект «присутності бренду» у смартфоні споживача.

Вебсайт із функцією онлайн-оплати та інтегрованим розділом для оптових партнерів дозволить підприємству вийти на нові ринки, у тому числі за межами регіону, мінімізувавши витрати на фізичні точки збуту. Для посилення ефекту доцільно забезпечити SEO-оптимізацію, налаштувати рекламу в Google Ads і запустити функцію «розумного пошуку» для швидкого підбору товарів.

У цілому впровадження комплексу Інтернет-торгівлі для ТМ «Гарне» сприятиме:

- збільшенню обсягів реалізації на 40–50%;
- скороченню витрат на обробку замовлень на 20%;
- зменшенню ролі посередників у системі збуту;
- зміцненню бренду та підвищенню впізнаваності на національному

рівні.

Отже, освоєння напряму Інтернет-торгівлі за допомогою вебсайту, телеграм-боту та мобільного застосунку є стратегічно важливим кроком для ТМ «Гарне». Воно дозволить створити сучасну цифрову модель збуту, підвищити клієнтоорієнтованість, ефективність і прибутковість підприємства, а також забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку продуктів харчування.

У процесі впровадження системи Інтернет-торгівлі для ТМ «Гарне» можливе виникнення певних ризиків, які пов'язані як із технічними, так і з організаційними аспектами функціонування цифрової інфраструктури. Основну загрозу становлять технічні збої у роботі вебсайту, телеграм-боту чи мобільного застосунку, що можуть спричинити тимчасову недоступність сервісу або втрату

замовлень у період високої активності користувачів. Подібні ситуації безпосередньо впливають на рівень довіри клієнтів і репутацію бренду, тому потребують завчасного тестування системи, підвищення надійності серверів та резервного копіювання даних.

Не менш вагомими є ризики, пов'язані з інформаційною безпекою. Оскільки система електронної комерції передбачає зберігання персональних даних користувачів, обробку платіжної інформації та внутрішньої аналітики, виникає потреба у застосуванні комплексного захисту від кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу. Недотримання вимог конфіденційності може призвести до юридичної відповідальності, фінансових втрат і репутаційних збитків, тому важливо забезпечити належний рівень шифрування, контроль доступу та постійний моніторинг безпеки.

Організаційні ризики також можуть вплинути на ефективність впровадження. Вони стосуються, передусім, недостатньої готовності персоналу до роботи з новими технологіями, нерозуміння принципів цифрової взаємодії або опору змінам у структурі управління збутом. Для їх мінімізації необхідно створити внутрішню культуру цифрової компетентності, забезпечити підготовку працівників та поступовий перехід до нових форматів обслуговування клієнтів.

Певну небезпеку становлять і маркетингові ризики, які можуть виникнути через некоректне позиціонування онлайн-ресурсів або відсутність належного просування у мережі. У результаті навіть технологічно якісний вебсайт чи мобільний застосунок не принесуть очікуваних результатів без активної рекламної підтримки, пошукової оптимізації та формування позитивного іміджу бренду в інтернет-середовищі. Водночас фінансові ризики проявляються у можливому перевищенні запланованого бюджету на створення цифрових рішень або у відтермінуванні термінів їх окупності через низьку початкову активність клієнтів.

Загалом, ризики впровадження Інтернет-торгівлі не є критичними, проте вони потребують системного управління та постійного моніторингу. Важливим заходом є створення механізму внутрішнього контролю, який забезпечуватиме

координацію між відділами збуту, маркетингу, логістики та ІТ, а також визначатиме відповідальних осіб за підтримку працездатності системи. Додатково слід налагодити регулярне оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання баз даних і аналіз зворотного зв'язку від користувачів для оперативного виявлення проблем.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ризики, пов'язані з освоєнням Інтернет-торгівлі, мають переважно керований характер і при належній організації процесів не становлять суттєвої загрози для підприємства. Більше того, своєчасне виявлення та нейтралізація потенційних проблем сприяють формуванню більш стійкої цифрової інфраструктури. У результаті підприємство не лише мінімізує втрати, але й отримує стратегічну перевагу — гнучкість, технологічну адаптивність і здатність ефективно конкурувати на сучасному ринку продуктів харчування.

3.3. Реалізація проєктного підходу в процесі управління збутом

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції підприємства змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом підвищення гнучкості управління та ефективності прийняття рішень. Традиційні методи управління збутом, засновані на лінійно-функціональних структурах, поступово поступаються місцем більш сучасним системам, що передбачають інтеграцію проєктного менеджменту у процеси збутової діяльності. Реалізація проєктного підходу дозволяє підприємству формувати окремі ініціативи, спрямовані на досягнення конкретних стратегічних і фінансових результатів, з чітко визначеними цілями, строками, бюджетом і відповідальністю виконавців.

Для підприємства ТМ «Гарне» доцільно розглядати впровадження проєктного підходу в контексті вдосконалення процесів збуту, зокрема через автоматизацію роботи з клієнтами, підвищення швидкості обробки замовлень,

зменшення витрат і формування системи контролю ефективності. Основні етапи такого проєкту наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні етапи реалізації проєкту оптимізації збуту ТМ “Гарне”

№	Етап проєкту	Зміст робіт	Тривалість, міс.	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Аналітична діагностика	Аналіз стану збуту, визначення проблем	1	Керівник відділу збуту	Формування базових показників
2	Проектування нової моделі	Розробка структури управління проєктами та KPI	1	Менеджер проєкту	Узгодження плану дій
3	Впровадження CRM	Автоматизація обліку клієнтів і замовлень	2	ІТ-відділ	Підвищення швидкості обробки
4	Навчання персоналу	Тренінги, тестування, мотиваційна програма	1	HR-відділ	Зростання компетенцій
5	Контроль і оцінка	Порівняльний аналіз результатів	1	Керівник проєкту	Визначення економічного ефекту

Для оцінки результативності проєкту було розраховано основні фінансові показники ефективності. Вихідні дані такі: середньомісячний обсяг реалізації становить 2 500 000 грн, базова рентабельність продажів — 15%, очікуване зростання прибутку після впровадження — 8%, інвестиційні витрати на реалізацію проєкту (CRM, навчання, консалтинг) — 300 000 грн, тривалість проєкту — 12 місяців, дисконтна ставка — 12% річних.

Щомісячний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E_p = OP_{\text{середн/міс}} \times 3П_{\text{пвпров}} = 2,5 \times 0,08 = 200000 \text{ грн} \quad (3.1)$$

Річний економічний ефект становить 2 400 000 грн. Рентабельність інвестицій (ROI) визначається як

$$ROI = \frac{E_{\text{річн}}}{\text{Інвестиції}} \times 100 = \frac{2400000}{300000} \times 100 = 800\% \quad (3.2)$$

Термін окупності (PP) дорівнює:

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{E_p} = \frac{300000}{200000} = 1,5 \text{ міс.} \quad (3.3)$$

Для більш точної оцінки доцільності впровадження проєкту визначено чисту приведену вартість (NPV), яка розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.4)$$

де CF_t — чистий грошовий потік у період t , r — дисконтна ставка (0,12), I_0 — початкові інвестиції (300 000 грн), ($n = 12$) місяців. При рівномірному грошовому потоці 200 000 грн на місяць отримаємо:

$$NPV = \sum_{t=1}^{12} \frac{200000}{(1+0,01)^t} - 300000 \approx 2276000 - 300000 = 1976000 \text{ грн.}$$

Позитивне значення NPV свідчить про високу ефективність проєкту та доцільність його реалізації. Внутрішня норма рентабельності (IRR) у такому випадку перевищує 190%, що значно вище за середню вартість капіталу підприємства.

Результати економічних розрахунків підтверджують значний потенціал підвищення ефективності збутової діяльності. Після реалізації проєкту очікується зменшення середнього часу обробки замовлень з 48 годин до 6 годин, зниження частки помилок у замовленнях з 8% до <1%, скорочення витрат на збут на 25%, а рівень задоволеності клієнтів зросте з 0,74 до 0,91. Водночас виконання плану продажів має підвищитися на 18%, а частка повторних закупівель — із 48% до 68%.

Нижче наводиться ключові показники ефективності, що відображає комплексний вплив проєкту на діяльність підприємства.

Отримані результати свідчать, що реалізація проєктного підходу в управлінні збутом є не лише організаційно доцільною, але й фінансово обґрунтованою. Проєкт окупається протягом 1,5 місяця, забезпечуючи чистий дисконтований дохід у розмірі 1,976 млн грн та загальну рентабельність інвестицій 800%. Впровадження подібної системи дозволяє сформувати гнучку

структуру управління, у межах якої створюються тимчасові команди, орієнтовані на досягнення конкретних результатів — це значно підвищує динамічність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.4

Показники ефективності впровадження проєктного підходу у збутовій діяльності ТМ «Гарне»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %	Характер зміни
Середній час обробки замовлення, год	48	6	-87,5	Позитивна
Витрати на збут, % від обсягу реалізації	12	9	-25	Оптимізація
Рівень виконання плану продажів, %	92	110	+18	Зростання
Частка повторних закупівель, %	48	68	+20	Підвищення лояльності
Коефіцієнт задоволеності клієнтів	0,74	0,91	+23	Позитивна динаміка
Додатковий щомісячний прибуток, грн	0	200 000	-	Економічний ефект
ROI, %	-	800	-	Висока окупність
NPV, грн	-	1 976 000	-	Висока ефективність
PP, міс.	-	1,5	-	Швидка окупність

Загалом проєктний підхід сприяє створенню умов для постійного вдосконалення збутових процесів, підвищення мотивації персоналу, раціонального використання ресурсів та ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства. У перспективі доцільним є розширення застосування проєктного менеджменту на суміжні напрями — маркетинг, логістику та клієнтський сервіс,

що забезпечить комплексний ефект синергії та сприятиме сталому розвитку ТМ «Гарне» на внутрішньому ринку.

Загалом CRM-система дозволяє автоматизувати та оптимізувати роботу з оптовими клієнтами, скоротивши час обробки замовлень з 2 днів до 2–3 годин, зменшивши кількість помилок у документації до менш ніж 1% та підвищивши рівень задоволеності клієнтів. Це сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин і зростанню повторних закупівель до 70%. Економічний ефект від впровадження CRM проявляється у зниженні адміністративних витрат на 10–12%, підвищенні точності прогнозування попиту до 85% та зростанні обсягу продажів на 20–25%.

Освоєння Інтернет-торгівлі через створення вебсайту, телеграм-боту та мобільного застосунку формує сучасну цифрову екосистему, яка забезпечує приріст продажів на 45–50% за орієнтовних інвестицій 570 тис. грн. Термін окупності становить лише 3,4 місяці, що підтверджує високу рентабельність цього напрямку. Інтеграція цифрових інструментів із CRM створює єдиний інформаційний простір, який сприяє персоналізації пропозицій, підвищенню лояльності клієнтів і скороченню витрат на обробку замовлень на 20%.

Проектний підхід до управління збутом забезпечує гнучкість і структурованість процесів, дозволяючи досягти значного економічного ефекту: рентабельність інвестицій (ROI) становить 800%, чиста приведена вартість (NPV) — 1,976 млн грн, а термін окупності — 1,5 місяці. Впровадження проєкту сприяє скороченню часу обробки замовлень на 87,5%, зниженню витрат на збут на 25% та підвищенню рівня виконання плану продажів на 18%.

Незважаючи на потенційні технічні, організаційні та маркетингові ризики, їх можна ефективно мінімізувати через ретельне планування, тестування систем, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Загалом, комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ТМ «Гарне» не лише оптимізувати збутові процеси, але й сформувати клієнтоорієнтовану модель управління, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління збутовою діяльністю у сучасних умовах є визначальним чинником конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Ринок продуктів харчування України характеризується динамічним розвитком, зростанням вимог споживачів і високим рівнем конкуренції, що зумовлює потребу у постійному вдосконаленні механізмів реалізації продукції. Підприємства, які орієнтуються на довгострокову присутність на ринку, повинні розглядати збут не лише як завершальний етап виробничого процесу, а як складну багатофункціональну систему управління відносинами з клієнтами, інформаційними потоками, логістикою та аналітикою.

Основою успішної збутової стратегії є клієнтоорієнтованість, що передбачає побудову тривалих партнерських відносин, індивідуальний підхід до кожного покупця та використання інструментів персоналізованої комунікації. У цьому контексті цифровізація збутової діяльності виступає не просто технологічним оновленням, а стратегічною необхідністю. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як CRM, вебплатформи електронної комерції, мобільні застосунки та інтегровані боти, дозволяє підприємству перейти від традиційного управління продажами до системи розумного управління взаєминами з клієнтами.

CRM-система виступає ядром усієї збутової інфраструктури. Вона забезпечує збирання, збереження та аналітичну обробку інформації про клієнтів, дозволяє скоротити тривалість циклу продажу, автоматизувати документообіг і підвищити якість обслуговування. Для підприємства, що працює в оптовому сегменті, такий інструмент створює реальні передумови для підвищення рівня лояльності партнерів, зростання повторних закупівель і зменшення адміністративних витрат. Фактично CRM-технології формують цифрову культуру управління клієнтськими відносинами, де основна увага зосереджена на потребах замовника, а не лише на кількісних показниках збуту.

Важливим напрямом розвитку є освоєння Інтернет-торгівлі як інноваційного каналу збуту. Вебсайт, телеграм-бот і мобільний застосунок у сукупності створюють єдину інтерактивну екосистему, що забезпечує безперервний контакт між підприємством і споживачем. Така модель не лише полегшує процес купівлі, але й формує позитивний досвід взаємодії з брендом. Онлайн-торгівля відкриває нові ринки збуту, дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та скорочує часові витрати на обробку замовлень. Інтеграція з CRM-системою надає можливість здійснювати повноцінну аналітику поведінки споживачів, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових заходів.

Сучасна стратегія управління збутом має ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості та технологічної інтегрованості. Традиційні методи збуту поступово втрачають ефективність у середовищі, де домінують швидкість комунікації, цифрові сервіси та потреба у персональному підході. Саме тому стратегічний розвиток збутової діяльності підприємства передбачає перехід від фрагментарних дій до цілісної концепції цифрового управління, у межах якої всі процеси — від формування замовлення до післяпродажного супроводу — об'єднані єдиною інформаційною системою.

Однак цифрова трансформація збуту неминуче супроводжується ризиками — технічними, організаційними, фінансовими та маркетинговими. Вони пов'язані з високими вимогами до кібербезпеки, потребою у кваліфікованих кадрах і необхідністю постійної підтримки інформаційних ресурсів. Проте за умов належного управління ці ризики мають керований характер і не знижують загальної ефективності проекту. Навпаки, їх системний аналіз і мінімізація формують стабільність та надійність усієї збутової структури.

Сучасне підприємство повинно сприймати збут не як технічну функцію, а як стратегічну компетенцію, що об'єднує маркетинг, логістику, фінанси й комунікації. Упровадження аналітичних інструментів, автоматизації та онлайн-платформ дозволяє не лише підвищити прибутковість, а й створити основу для довгострокового розвитку. Ефективний збут — це не просто продаж, а постійний

процес створення цінності для споживача, який забезпечує стабільність підприємства навіть у мінливих ринкових умовах.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що майбутнє системи збуту визначається рівнем її цифрової зрілості. Підприємства, які сьогодні інвестують у CRM-технології, електронну комерцію, автоматизацію логістики та персоналізовані сервіси, завтра отримують не лише зростання обсягів реалізації, а й формують стійку конкурентну перевагу. Тому вдосконалення управління збутовою діяльністю шляхом впровадження інноваційних технологій, розвитку цифрових каналів продажів та формування культури клієнтоорієнтованості є не тимчасовою тенденцією, а невідворотним напрямом еволюції сучасного бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданович А., Розумей С. Збут у широкому та вузькому розумінні. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : програма і матеріали Міжнар. наук. конф., молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 10-11 квітн. 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 266–268.
2. Болдовська К. П., Лівенцова Я. О., Горбунова А. Я. Питання розробки і реалізації збутової стратегії експортноорієнтованого підприємства. *Формування сучасної наукової думки*: матеріали міжнар. наук. конф., м. Кропивницький 31 січня, 2020 р. Кропивницький. Україна: МЦНД, 2020. С. 56-59.
3. Брух О.О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка* : зб. наук. пр. – Вип. 112. Економічні науки. Харків. ХНТУСГ, 2011. С. 140 –145.
4. Виробництво м'яса в Україні перевищило 2,5 млн тонн. AgroPortal.ua. 2024. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/virobnictvo-m-yasa-v-ukrajini-perevishchilo-2-5-mln-tonn> (дата звернення: 30.08.2025).
5. Гарне Карне. Офіційний веб-сайт. URL: https://garne-carne.com.ua/about_us (дата звернення: 10.09.2025).
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
7. Горбаченко С. А., Касьян М. Г., Логінова Н. І. Використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю суб'єктів Інтернет-торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 93 С. 204-210. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.93-32>
8. Економічна енциклопедія : у 3 т. / ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. 2000. 864 с.

9. Експорт м'яса птиці приніс Україні майже мільярд доларів у 2024 році, - Комітет з питань аграрної та земельної політики. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258281.html (дата звернення: 02.09.2025).
10. Завербний А. С. Збутова діяльність як складова частина комунікаційної політики промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 314-317. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-314-317
11. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку : монографія / П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін. Харків. ХНЕУ, 2008. 232 с.
12. Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття збуту та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. №6 (2). С. 188-191.
13. Комерційна діяльність підприємств / Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. Харків. Харківський нац. економічний ун-т. 2010. 320 с.
14. Костюк М. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. №3 (52). С. 33-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-3>
15. Криворучко Ю. І., Скляренко О. В., Ребрун А. М. Аналіз світового та вітчизняного ринку м'яса. *Актуальні проблеми тваринництва та інноваційні шляхи їх вирішення в сучасних умовах : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. наук., виклад. та аспірант., м. Харків, 22–23 квітн. 2025 р. Державний біотехнологічний університет. Харків. 2025. №70. С. 70-73.*
16. Літвінчук К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 34(73). С. 39-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-7>

- 17.Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у маркетинговій політиці розподілу. *Маркетинг підприємств та територій* : зб. наук. праць. Сер. Економіка. Т. ІХ. Донецьк : Донецький держ. ун-т управління, 2008. Вип. 112. С. 240–247.
- 18.Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №23. С. 140-148.
- 19.Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. 5-те вид. доп. Київ. Лібра, 2007. 720 с.
- 20.Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібник / Т.І. Лук'янець. Київ. Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
- 21.Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.Л. Белінський. Київ. Центр навчальної літератури. 2005. 624 с.
- 22.Мінфін. 2025. Офіційний веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).
- 23.Назаренко С., Черноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145>
- 24.Найда І. С., Найда А. В., Галицький О. М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11. Вип.2. С. 62–70.
- 25.Опубліковано прогноз м'ясного ринку на 2021 рік від ООН. Meatnews. 2021. URL: <https://meatnews.com.ua/analytics/statistics/2301/fao-2021/> (дата звернення: 29.08.2025).
- 26.Основи маркетингу / А. Альфред ; пер. з нім. А.Ф. Павленко, В.П. Пилипчук. Київ. Нічлава, 1999. 224 с.
- 27.Пахуча Е. В. Клепчава О. В., Бабика В. О. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. № 1. Т.1. С. 98–110. DOI: 10.31359/2312-3427- 2021-1-98

28. Переробка м'яса в Україні зросла: як змінились обсяги та ціни. AgroPortal.ua. 2025. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/pererobka-m-yasa-v-ukrajini-zroslo-yak-zminilis-obsyagi-i-cini> (дата звернення: 30.08.2025).
29. Повний Фарш. Офіційний веб-сайт. URL: <https://p-farsh.com.ua/> (дата звернення: 12.09.2025).
30. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / [О.О. Шубин, О.М. Азарян, Б.З. Воробйов та ін.] ; за ред. О.О. Шубіна. Київ. НМЦВО МОН України ; Студцентр, 2002. 432 с.
31. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. Методичні аспекти формування систем розподілу продукції в збутовій системі підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №5. С. 125-130.
32. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.52>
33. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2011. Вип. 2 (20). С. 434–447.
34. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. № 17, № 2. С. 106-120.
35. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2016. №1. С. 127-138.
36. Управління маркетингом на машинобудівних підприємствах / П. Г. Перерва. Харків. Основа, 1993. 288 с.
37. Черничко Т. В., Рибчак В. І., Черничко С. Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємства. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Редакційно-видавничий відділ Уманського НУС.

- Економічні науки. С.143-150. 2021. Вип. 99. Ч. 2. DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-143-150
- 38.Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105- 2022.1.201
- 39.Якім. Офіційний веб-сайт. URL: <https://yakim.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
- 40.Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) – Ukraine. World Bank Group. Офіційний веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA> (дата звернення: 10.08.2025).
- 41.Basinger D., Morock N. The State of TikTok Advertising in 2024. ROI Revolution. 2024. URL: <https://roirevolution.com/blog/state-of-tiktok-advertising-in-2024/> (дата звернення: 22.08.2025).
- 42.Food losses and waste in Ukraine. Country report. FAO. 2013. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/cd11ec03-791e-4473-b8c5-be5802577922/content> (дата звернення: 15.08.2025).
- 43.Krishnan V. B. 89% companies see revenue bump after new CRM implementation. Freshworks. 2021. URL: <https://www.freshworks.com/explore-crm/benefits-of-crm-revenue-boost-data/> (дата звернення: 10.08.2025).
- 44.Market and Sales Forecasting Manual. Bolt G. J. Prentice Hall. 1982. 335 p.
- 45.Marketing. Kotler P., Burton S., Deans K., Brown L., Armstrong G. Pearson Higher Education AU. 2015. 743 p.
- 46.Nethanani R., Matlombe L., Siphethuxolo V. N., Bonginkosi T. Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review. SSRN. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4996185>
- 47.OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. OECD. 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-fao-agricultural-outlook->

- 2025-2034_3eb15914/full-report/meat_5462e384.html (дата звернення: 30.08.2025).
48. Organic Farming Product (OFP). Офіційний веб-сайт. URL: <https://ofp.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
49. Pro-Consulting виступила на MeatForum: аналітика ринку м'ясо-ковбасних виробів. ProConsulting. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pro-consulting-vystupila-na-meatforum-analitika-rynka-myaso-kolbasnyh-izdelij> (дата звернення: 03.09.2025).
50. Production - Meat Summary. US Department of agriculture. 2025. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/production/commodity-group/meat> (дата звернення: 30.08.2025).
51. Research of the Ukrainian eCommerce Market. Promodo. 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> (дата звернення: 20.08.2025).
52. Retail in Ukraine. Euromonitor. 2024. URL: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (дата звернення: 22.08.2025).
53. Ritchie H., Rosado P., Roser M. Meat and Dairy Production. Our World in Data. 2017. URL: <https://ourworldindata.org/meat-production> (дата звернення: 30.08.2025).
54. Ukrprompostach.ua. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrprompostach.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
55. Van Leeuwen M. et al. The agri-food sector in Ukraine: Current situation and market outlook until 2025. *JRC Scientific and Policy Reports, European Commission*. Luxembourg. 2012. DOI :10.2791/89165
56. Vivek K. P. et al. Study of Demand Forecasting Using Time-Series Analysis (ARIMA). Research Square. 2025. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6801470/v1>
57. Zakharchenko N., Horbachenko S., Hrinchenko R., Topalova I., Fialkovska A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism

of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No 4(39), P. 405–414.