Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ВОЛОШИНОВИЧ АНДРІЙ ОЛЕГОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.1

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

(назва роботи)

Менеджемент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджент

(шифр і назва спеціальності)

А.О. Волошинович

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Кісь Галина Романівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф. _____ І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент _____ В.Б. Кочкодан
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

м. Івано-Франківськ – 2024 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Спеціальність: 073 – Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
_____ І.П. Кінаш
“___”_____20 __ р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Волошиновичу Андрію Олеговичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема: Управління збутовим потенціалом переробних підприємств.
Керівник роботи Кісь Галина Романівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом № 790/7 від 26.11. 2024 р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 23 грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: згідно виданого завдання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ. Розділ І. Теоретико-методичні засади управління збутовим потенціалом підприємства. Розділ ІІ. Аналіз управління збутовим потенціалом ТзОВ «Імперово Фудз». Розділ ІІІ. Напрями та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
1. Загальна структурна схема управління потенціалом.
2. Механізм управління збутовим потенціалом суб’єкта господарювання.
3. Механізм управління збутовим потенціалом підприємства.
4. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства.
5. Показники оцінки ефективності збутового потенціалу підприємства за різними методологічними підходами.
6. Асортимент продукції ТзОВ «Імперово Фудз».
7. Основні категорії клієнтів ТзОВ «Імперово Фудз».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	01.10.2024 – 02.10.2024	Виконано
2.	Розділ І. Теоретико-методичні засади управління збутовим потенціалом підприємства	03.10.2024 – 18.10.2024	Виконано
3.	Розділ ІІ. Аналіз управління збутовим потенціалом ТзОВ «Імперово Фудз»	19.10.2024 – 08.11.2024	Виконано
4.	Розділ ІІІ. Напрями та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»	09.11.2024 – 08.12.2024	Виконано
5.	Висновки	09.12.2024 – 15.12.2024	Виконано
6.	Список використаних джерел	16.12.2024 – 20.12.2024	Виконано

Студент _____ Волошинович А.О.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Кісь Г.Р.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження полягає у ролі збутового потенціалу, як одного з критично важливих елементів ефективного функціонування підприємства на ринку, що і зумовлює необхідність пошуку та розробки шляхів і напрямків його збільшення.

Об’єктом дослідження виступає збутовий потенціал переробних підприємств у харчовій промисловості.

Предметом дослідження є сукупність економічних, організаційних, управлінських та інших процесів, пов’язаних із формуванням, використанням та підвищенням ефективності збутового потенціалу переробних підприємств.

Метою магістерської роботи є комплексне та системне дослідження збутового потенціалу на провідних підприємствах галузі та розробка шляхів і напрямків щодо його збільшення.

Досягнення мети пов’язане із виконанням таких завдань:

- дослідження поняття, механізмів та методики управління збутовим потенціалом підприємства;

- здійснення аналізу збутового потенціалу підприємства та визначення його ефективності;

- розробка напрямів та шляхів нарощування збутового потенціалу переробних підприємств.

У ході даного дослідження використано методи системного аналізу, аналогії та узагальнення, а також статистичні, математичні та економічні методи оцінки діяльності підприємства.

Запропоновані в роботі заходи та напрямки збільшення збутового потенціалу можуть бути використані вітчизняними переробними підприємствами для нарощування свого збутового потенціалу.

Ключові слова: збут, збутовий потенціал, харчова промисловість, сухі та рідкі яєчні продукти, експорт продукції, вітчизняний та зарубіжні ринки.

ANNOTATION

The relevance of the study lies in the role of sales potential as one of the critical elements of the effective functioning of an enterprise in the market, that causes the search and development of ways to improve it.

The object of the study is the sales potential of processing enterprises in the food industry.

The subject of the study is a set of economic, organizational, managerial and other processes related to the formation, use and improvement of the efficiency of the sales potential of processing enterprises.

The purpose of the master's thesis is to conduct a comprehensive and systematic study of the sales potential of leading enterprises in the industry and to develop ways and directions to increase it.

Achieving this goal is associated with the following tasks:

- studying the concept, mechanisms and methods of managing the sales potential of an enterprise;

- analyzing the sales potential of the enterprise and determining its effectiveness;

- development of directions and ways to increase the sales potential of processing enterprises.

In the course of this study, the methods of system analysis, analogy and generalization, as well as statistical, mathematical and economic methods of evaluation were used.

The measures and directions for increasing the sales potential proposed in the paper can be used by domestic processing enterprises to increase their sales potential.

Keywords: sales, sales potential, food industry, dry and liquid egg products, export of products, domestic and foreign markets.

ЗМІСТ

Вступ……..……7
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління збутовим потенціалом підприємства…….....9
1.1 Зміст, функції та принципи управління збутовим потенціалом підприємства……...9
1.2 Механізм управління збутовим потенціалом підприємства……..13
1.3 Методологія визначення ефективності управління збутовим потенціалом підприємства……18
Висновки до Розділу І……23
Розділ 2. Аналіз управління збутовим потенціалом ТзОВ «Імперово Фудз»……..……24
2.1 Загальна характеристика збутового потенціалу ТзоВ «Імперово Фудз»……..24
2.2 Аналіз збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» на вітчизняному ринку……...30
2.3 Аналіз збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» на зарубіжних ринках……36
2.4 Ефективність збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»…...43
Висновки до Розділу ІІ……..49
Розділ 3. Напрями та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»……50
3.1 Стратегічні цілі розвитку ТзОВ «Імперово Фудз» як основа формування збутового потенціалу підприємства……...50
3.2 Пріоритетні напрямки та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»……..56
3.3 Обґрунтування економічної доцільності змін щодо нарощування збутового потенціалу підприємства……70
Висновки до Розділу ІІІ……....76
Висновки……..…..77
Перелік використаних джерел……80
Додатки……..85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За сучасних умов господарювання ефективне та раціональне управління збутовим потенціалом підприємства стає одним з ключових факторів його високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку на ринку. Наслідки пандемії Covid-19, повномасштабне вторгнення рф на територію України та складна економічна ситуація в країні зумовлюють пошук ефективних підходів до управління збутовим потенціалом, адже саме успішний збут продукції забезпечує фінансову стабільність підприємства. У даному контексті особливо актуальним є підтримання збутового потенціалу переробних підприємств, які характеризуються високою залежністю від якості сировини та ефективності виробничих і збутових стратегій.

Управління збутовим потенціалом переробних підприємств – це стратегічне управління процесами, що забезпечують успішну реалізацію продукції на вітчизняному та зарубіжних ринках. За умов мінливості та нестабільності зовнішнього середовища виникає потреба у розробці шляхів та напрямків нарощування збутового потенціалу переробних підприємств, що створюють конкурентні переваги для утримання частки ринку. Саме тому проблеми управління збутовим потенціалом та пошук шляхів до його збільшення порушувалися у публікаціях відомих вчених як О.І. Олексюк, Л.М. Таранюк, Л.В. Слюсарева, В. Гурочкіна, Л.В. Потрашкова, Музичка Є.О., Г.П. Ляшенко, О.А. Гавриш, А.Д. Кухарук, Т.В. Іванова та ін.

Метою магістерської роботи є дослідження збутового потенціалу переробних підприємств та розробка шляхів і напрямків щодо його збільшення на вітчизняних та зарубіжних ринках.

Об’єктом дослідження є ТзОВ «Імперово Фудз».

Предметом магістерської роботи є збутовий потенціал підприємства.

Досягнення мети дослідження реалізується через вирішення наступних **завдань**:

- дослідити зміст, функції та принципи управління збутовим потенціалом підприємства;

- визначити механізми управління збутовим потенціалом підприємства;

- вивчити методології визначення ефективності управління збутовим потенціалом підприємства;

- провести загальну характеристику збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»;

- проаналізувати збутовий потенціал підприємства на вітчизняному ринку;

- провести аналіз збутового потенціалу ТзОВ «Імперовоо Фудз» на зарубіжних ринках;

- визначити ефективність збутового потенціалу підприємства;

- розробити стратегічні цілі розвитку ТзОВ «Імперово Фудз», що формуватимуть основу для збільшення збутового потенціалу підприємства;

- визначити пріоритетні напрямки та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»;

- обґрунтувати економічну доцільность змін щодо нарощування збутового потенціалу підприємства.

У магістерській роботі використано такі **методи дослідження**: методи аналізу та синтезу інформації, наукового узагальнення та статистичного аналізу на основі наявної інформації. Також було використано методи системного підходу, графічний метод, фінансово-економічний аналіз та SWOT-аналіз.

Наукова новизна дослідження: запропоновано підхід до управління збутовим потенціалом, який передбачає прийняття рішень та запровадження відповідних заходів на стратегічному, тактичному та операційному рівні.

Публікації: за результатами дослідження було опубліковано тези [62].

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст, функції та принципи управління збутовим потенціалом підприємства

За сучасних ринкових умов функціонування підприємства на ринку значно загострилося внаслідок жорсткої конкурентної боротьби, зростанням цін на енергоносії та паливо, нестабільністю попиту тощо. Це зумовлює постійне вдосконалення збутового потенціалу підприємства з метою утримання та підвищення конкурентоспроможності та збільшення його ефективності. Впровадження та реалізація організаційно-економічних заходів, що спрямовані на зростання обсягу збуту виготовленої продукції та управління збутовим потенціалом стає одним із критично важливих завдань стратегічного управління підприємством.

Питання дослідження сутності категорії «збутовий потенціал», проблеми його формування, аналізу, оцінки та значення у формуванні конкурентоспроможності підприємства розглядаються у працях вітчизняних вчених, таких як О.І. Олексюк, Л.М. Таранюк, Л.В. Слюсарева, В. Гурочкіна, Л.В. Потрашкова, Музичка Є.О., Г.П. Ляшенко, О.А. Гавриш, А.Д. Кухарук, Т.В. Іванова та ін. Аналіз вищенаведеної літератури вказує на постійне зацікавлення вчених питанням збутового потенціалу, формуванню конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв’язку, побудові теоретичних засад, розроблення систем та структур управління даними аспектами діяльності підприємств, розроблення та групування економічних показників оцінки тощо [1].

Поняття «потенціал» формулювало багато вчених, але найбільш вдалим є формулювання І.М. Рєпіна, який визначив даний термін як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій

персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [2].

Збутовий потенціал є вужчим поняттям, що можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати просування товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту та інновації продуктового ряду [3].

На думку А. Висоцького, збутовий потенціал – це наявне ресурсне забезпечення та компетенції у сфері управління збутовою діяльністю, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та існуючих характеристик його зовнішнього середовища отримати максимально можливу величину прибутку від реалізації продукції [5] .

Іваненко В.О. та Ковальчук О.Р. вважають, що збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність трудових, інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських, комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати оперативний вплив на систему збуту. Впровадження можливостей збутового потенціалу, дасть змогу виведення нового товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації асортиментного ряду з урахуванням факторів впливу на підприємство. Так як розрахунок у натуральній величині збутового потенціалу є досить умовним, та непередбачуваним, ігнорувати його не можна [6].

За словами Пащенко О.П. та Редько М.М., збутовий потенціал підприємства включає всі наявні маркетингові ресурси, резерви та можливості щодо їх використання для забезпечення постійної конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Побудова збутової політики на основі проведення ефективних маркетингових заходів щодо дослідження кон’юнктури ринку та розширення товарної, цінової і збутової політики, а також розробки стратегії збуту, визначення збутового потенціалу, дозволить

підприємству зайняти сильні позиції на ринку [7].

На нашу думку, збутовий потенціал – це один з ключових елементів реалізації конкурентної та збутової політики, що створює основи для досягнення підприємством конкурентних переваг. Збутовий потенціал – це сукупність наявних ресурсів і можливостей підприємства: матеріальних, інформаційних, маркетингових, управлінських, трудових забезпечують здатність компанії ефективно просувати продукцію на ринок, реалізовувати її, а також постійно вдосконалювати процеси збуту та адаптувати асортимент відповідно до ринкових умов. Збутовий потенціал включає не лише технічну готовність підприємства, але й здатність оперативно реагувати на зміни та підтримувати конкурентоспроможність.

Підсистема управління збутовим потенціалом є однією з найскладніших, оскільки поєднує в собі застосування ресурсів: ринкових, інтелектуальних, комунікаційних, управлінських, організаційно-технічних, які потрібно мати в наявності та використовувати для вирішення завдань збутової діяльності підприємства. Збутовий потенціал є одним із головних аспектів, які визначають умови та інтенсивність зростання конкурентного потенціалу підприємства, а тому кількісно вимірюється обсягами реалізованих товарів. Відповідно, цей показник напряму залежить від роботи менеджерів, а також від якості товару та його відповідності потребам споживачів [4].

Гавриш Ю. та Слєсь І. вважають управління збутовим потенціалом підприємства складним процесом, який містить не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу [8].

Можемо назвати такі принципами управління збутовим потенціалом підприємства: збутовий потенціал підприємства визначається наявними у нього обсягами та якістю (споживчими властивостями) певних ресурсів, що потрібні для здійснення збутової діяльності, – ресурсним забезпеченням цієї діяльності; збутовий потенціал підприємства безпосередньо залежить від вміння менеджерів та інших працівників суб'єкта господарювання ефективно

використовувати ресурсне забезпечення його збутової діяльності – компетенцій підприємства у сфері управління його збутовою діяльністю; збутовий потенціал підприємства у підсумку відображається величиною фінансових результатів від здійснення ним операцій з реалізації продукції (насамперед величиною відповідних доходів та прибутків), а також системою часткових показників ефективності збутової діяльності суб'єкта господарювання (зокрема рівнем прибутковості його комерційних витрат) [5].

Збутовий потенціал підприємства забезпечує узгодженість та взаємодію між всіма наявними ресурсами для досягнення, визначає потреби і переваги споживачів , що дозволяє адаптувати стратегії збуту та маркетингові кампанії відповідно до ринкових вимог. На основі цього підприємство у змозі швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи зміни у попиті, конкурентному середовищі та технологіях, що впливають на процеси збуту та постійно вдосконалювати збутові технологій та методи, які підвищують ефективність збутової діяльності.

У системі управління підприємством збутовий потенціал виконує такі функції:

- збутовий потенціал є інтегральним відображенням поточних і перспективних збутових можливостей підприємства;

- збутовий потенціал визначає орієнтири розвитку збутової політики і є вихідною точкою для встановлення цілей підприємства;

- збутовий потенціал є вихідним базисом для розробки загальної стратегії діяльності підприємства;

- збутовий потенціал передбачає структуризацію процесів збуту, формування команд та розподіл обов'язків серед працівників.

- збутовий потенціал є основою забезпечення результативності діяльності виробничого підприємства;

- збутовий потенціал відповідальний за моніторинг та оцінку результатів діяльності в сфері збуту, аналіз відхилень від планових показників.

- збутовий потенціал виступає необхідною умовою забезпечення

конкурентоспроможності підприємства завдяки ключовим компетенціям, якими володіє суб'єкт господарювання та його персонал;

- збутовий потенціал є інтегральною оцінкою реальних можливостей підприємства, що використовуються для визначення його вартості [12].

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що управління збутовим потенціалом підприємства – це складний та багатогранний управлінський аспект, який має на меті забезпечити ефективний збут товарів чи послуг у довгостроковій перспективі в конкурентних умовах. Збутовий потенціал – це сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту.

1.2 Механізм управління збутовим потенціалом підприємства

Причиною формування і впровадження ефективного та дієвого механізму управління збутовим потенціалом є підвищення результативності досягнення цілей підприємства на всіх його рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Загалом М.О. Зеленська [9] вважає, що управління потенціалом доцільно розглядати у першу чергу в ракурсі досягнення цілей управління. Якісне управління потенціалом та застосування механізмів управління здатне підвищити ефективність підприємств, полегшити та мінімізувати втрати при проведенні технологічних, організаційних, інноваційних та інших змін, зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси та впливати на зовнішнє середовище за рахунок оцінки, формування та використання потенціалу навколишнього середовища.

У своїй роботі Іщук С.О. [10] наголошує, що процес управління виробничим потенціалом визначений як активний вплив на керований об'єкт для підвищення ефективності його функціонування і забезпечення умов для розвитку. На нашу думку, даний підхід є актуальним та характерним для

збутового потенціалу підприємства і може описувати процес управління відносно взаємодії суб'єктів та об'єкту управління, але його необхідно доповнювати та розширювати відповідно до інших напрямів.

Отож, під управлінням збутовим потенціалом підприємства доцільно розуміти процес цілеспрямованого впливу на потенціал на основі якісної та кількісної оцінки складових потенціалу в розрізі його формування, накопичення та використання з метою забезпечення виконання цілей управління. Суб'єкт управління — той хто свідомо впливає на потенціал — це керівники вищого, середнього та нижчого рівня, об'єкт управління — потенціал підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Загальна структурна схема управління потенціалом

Джерело: складено на основі [9]

Цілі управління потенціалом визначають основні орієнтири та завдання, яких підприємство прагне досягти, розвиваючи та використовуючи свій потенціал. Завдання управління потенціалом конкретизують цілі та визначають, які саме дії потрібно виконати для досягнення бажаних результатів. Функції управління потенціалом: включають основні управлінські функції, такі як планування, організація, контроль, аналіз і мотивація в контексті збуту. Організаційна структура управління описує структуру і механізми, через які реалізуються управлінські дії. Це може включати підрозділи або групи, відповідальні за різні аспекти збуту. Методи,

заходи та інструменти управління: визначають конкретні підходи, технології та інструменти, які використовуються для досягнення цілей у сфері управління збутовим потенціалом. Можна сказати, що механізм управління збутовим потенціалом підприємства — це сукупність процесів, методів, інструментів та заходів, що забезпечують ефективну координацію та використання ресурсів і можливостей підприємства для досягнення максимальних результатів у сфері збуту. Він включає управлінські рішення та дії, спрямовані на реалізацію стратегії збуту, підвищення ефективності продажів та створення конкурентних переваг на ринку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Механізм управління збутового потенціалу суб’єкта господарювання

Джерело: складено автором на основі [12]

Відповідно до рисунка 1.2, механізм управління збутового потенціалу підприємства складається з таких елементів:

- вхідні ресурси та потенціал: сюди можна віднести трудові ресурси, маркетингові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси тощо, тобто ті ресурси, які формують вихідні можливості для управління збутом.

- стратегічне планування збуту проводиться шляхом аналізу ринку, на якому функціонує підприємство, визначення цілей збуту та формування стратегії збутової діяльності.

- операційне управління збутом: сюди відносяться такі аспекти, як управління запасами, логістика, маркетингові заходи та продажі та облуговування клієнтів.

- організація та структура управління, що становлять підрозділи (відділ збуту, логістики, маркетингу), розподіл обов'язків серед менеджерів і виконавців, координація між підрозділами.

- мотивація та управління персоналом: стимулювання працівників та навчання і розвиток кадрів, як один з вагомих елементів ефективної збутової політики.

- інновації та вдосконалення: впровадження нових технологій у збутові процеси, адаптація до змін на ринку шляхом новітніх технологій, розширення продуктової лінійки через розвиток новітніх технологій.

- вихід або результати управління: внаслідок ефективного використання всіх елементів механізму управління збутового потенціалу підприємства відбувається збільшення частки ринку, підвищення прибутковості та зростання конкурентоспроможності.

Критично важливого значення мають фактори зовнішнього середовища, такі як законодовчо-правова база, вплив постачальників, смаки споживачів, технології, поведінка конкурентів та ринкова ситуація. Усі ці чинники впливають на всі етапи збутової діяльності і формують середовище, у якому підприємство функціонує [12].

Така модель механізму управління збутовим потенціалом суб'єкта господарювання представлена циклом, де всі етапи взаємопов'язані, а процес

управління збутовим потенціалом є безперервним. Окремі блоки (вхідні ресурси, стратегічне планування, операційне управління, контроль) мають зв'язки між собою, що показує їхню інтегровану природу, де метою є успішної реалізації продукції на ринку та максимізації прибутків. Інші вчені-економісти розглядають механізм управління збутовим потенціалом підприємства, виділяючи ресурси, можливості, методи і заходи управління збутовим потенціалом як основні складові (рис. 1.3).

<table>
<tr><td colspan="6">Визначення мети управління потенціалом підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="6">Визначення складових потенціалу, якими можна управляти</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ресурси: основні засоби, оборотні засоби, трудові ресурси тощо</td><td colspan="3">Можливості: внутрішні, зовнішні</td></tr>
<tr><td colspan="6">Оцінка ресурсів та можливостей</td></tr>
<tr><td colspan="3">Методи оцінки ресурсів</td><td colspan="3">Методи оцінки можливостей</td></tr>
<tr><td>Затратний</td><td>Ринковий</td><td>Цільовий</td><td>Матричні методи</td><td>Методи однопродуктового аналізу</td><td>SWOT-аналіз</td></tr>
<tr><td colspan="6">Методи, заходи та інструменти управління потенціалом</td></tr>
<tr><td>Методи</td><td colspan="2">адміністративні (переважно організац-розпорядчі)</td><td>Економічні</td><td colspan="2">Соціально-психологічні</td></tr>
<tr><td>Заходи</td><td colspan="2">адміністративний вплив на робітників, підвищення чіткості постановки завдань та правил роботи.</td><td>Видача конкретних деталізованих завдань, впровадження норм, правил, інструкцій, наказів, вимог, розпоряджень</td><td colspan="2">Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, використання мотивації, формування ефективної горизонтальної та вертикальної взаємодії</td></tr>
<tr><td>Інструменти</td><td colspan="2">Видача конкретних деталізованих завдань, впровадження норм, правил, інструкцій, наказів, вимог, розпоряджень</td><td>Премії, надбавки, заробітна плата, кредит, економічні плани, дотацій, різноманітних пільг та ін, економічні плани, бюджети.</td><td colspan="2">Анкети, тестування, активне спостереження, соціальні плани, моральні стимули</td></tr>
<tr><td colspan="6">Контроль формування та накопичення потенціалу</td></tr>
<tr><td colspan="6">Контроль використання потенціалу</td></tr>
<tr><td colspan="6">Контроль досягнення поставлених цілей</td></tr>
</table>

Рисунок 1.3 – Механізм управління збутовим потенціалом підприємства

Джерело: складено на основі [9]

Отже, механізм управління збутовим потенціалом підприємства являє собою складний структурований процес, який забезпечує стійку комунікацію, раціональне використання ресурсів і можливостей компанії для досягнення максимальних збутових результатів. Механізм управління збутовим потенціалом підприємства передбачає управлінські дії, спрямовані на реалізацію стратегії збуту, підвищення ефективності продажів, залучення нових клієнтів, формування конкурентних переваг на ринку, враховуючи зовнішні чинники впливу

Механізм управління збутовим потенціалом - це сукупність процесів, методів, інструментів та заходів, що забезпечують ефективну координацію та використання ресурсів і можливостей підприємства для досягнення максимальних результатів у сфері збуту. Він включає управлінські рішення та дії, спрямовані на реалізацію стратегії збуту, підвищення ефективності продажів та створення конкурентних переваг на ринку, оцінку ресурсів та застосування методів, заходів та інструментів управління потенціалом.

1.3 Методологія визначення ефективності управління збутовим потенціалом підприємства

Визначення параметрів та показників ефективності управління загалом та відповідно ефективності управління потенціалом конкретного підприємства — процес багатоаспектний і малоописаний у сучасній літературі [11].

Оцінюючи збутову потенціал підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формальнологічний метод – при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку

збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозоляють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

При оцінці ефективності збуту продукції особливої уваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

На рисунку 1.4 відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки).

<table>
<tr><td colspan="2">Оцінка ефективності позицій на ринку;
Оцінка ефективності споживчої політики;
Аналіз прихильності споживачів.</td><td>Оцінка досягнення цілей збуту;
Оцінка ефективності реалізації стратегій збуту;
Оцінка ефективності збутового потенціалу.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Оцінка зовнішньої ефективності збутового потенціалу</td><td>Оцінка внутрішньої ефективності збутового потенціалу</td></tr>
<tr><td colspan="3">Оцінка ефективності управління системою збуту підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="3">Складові ефективності збутового потенціалу</td></tr>
<tr><td>Оцінка ефективності каналу збуту</td><td>Оцінка з точки зору продавця продукції</td><td>Оцінка з точки зору споживача продукції</td></tr>
<tr><td>- Оцінка гнучкості каналу;
- Оцінка витрат на розвиток представництв (філій).</td><td>- Оцінка партнерства;
- Оцінка споживчого сервісу;
- Оцінка реакції.</td><td>- Оцінка якості продукції та співвідношення «ціна – якість»;
- оцінка іміджу підприємства;
- Позиціювання ціни на основний асортимент товарів.</td></tr>
</table>

Рисунок 1.4 – Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: [18]

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності

клієнтурної політики підприємства і аналіз прихильності покупців.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства. Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництв (філій). Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції здійснюється через оцінку якості продукції, іміджу торгівельного підприємства, ціни продукції, співвідношення «ціна-якість» [18]. Як вважають Слєсь І.Р. [13], ефективність збутового потенціалу можна розглядати двома методами: ресурсним та витратним підходом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники оцінки ефективності збутового потенціалу підприємства за різними методологічними підходами

Ресурсний підхід		Витратний підхід	
Використання фінансових коштів	Обсяг реалізованої продукції / прибуток на одиницю витрат фінансових коштів	Витрати ресурсів праці	Обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут Витрати на збут на одиницю реалізованої продукції
Використання виробничих фондів	Обсяг реалізованої продукції / прибуток на одиницю витрат виробничих фондів	Матеріальні витрати	
Використання робочої праці	Обсяг реалізованої продукції / прибуток на одиницю витрат робочої сили	Витрати оплати праці	

Джерело: Складено на основі: [13]

Розрахунок загальної ефективності (продуктивності) збутового потенціалу підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Оцінюючи збут при застосуванні витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства

на збутову діяльність. При проведені аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства [13].

До основних показників оцінки ефективності збутового потенціалу можна віднести:

1 Показник ефективності збутового потенціалу [15]:

$$В_{пз} = \frac{В_{кп}}{В_{пз}} \quad (2)$$

де Впз – показник ефективності збутового потенціалу, Вкп – вартість реалізованої продукції, грн, Впз – витрати на постачання, збут, грн.

2 Частка збутових витрат у сумарних витратах підприємства

$$Ч_{пз} = \frac{В_{пз}}{В} \quad (3)$$

де Чпз – частка збутових витрат у сумарних витратах підприємства, В – сумарні витрати підприємства, грн.

3 Коефіцієнт окупності збутової системи:

$$К_{о} = \frac{Д_{р} - В_{пз}}{В_{пз}} \quad (4)$$

де Ко – коефіцієнт окупності збутової системи, Др – дохід від реалізації, грн, Впз - витрати збутової системи, грн. [16].

Оскільки збутовий потенціал напряму залежить від забезпеченості підприємства ресурсами, то можна віднести узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства до показників оцінки ефективності збутового потенціалу:

$$E_{зр} = \frac{Р}{Ч + (Ф_{ос} + Ф_{об}) \times К_{пвп}} \quad (5),$$

де Езр – ефективність ресурсів, що застосовуються; Р – чиста продукція за зіставними цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсоток за кредит); Ч – чисельність працівників; Фос – середньорічний обсяг виробничих фондів за

відновною вартістю; Фоб – вартість оборотних фондів підприємства; Кпвп – коефіцієнт повних витрат праці [14].

Збутова політика підприємства ґрунтується на його збутовому потенціалі. Збутовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [17]. Крім того, збутова політика формується під впливом цілей підприємства на рівні стратегій та тактик підприємства.

В сфері збуту цілі можна поділити наступним чином:

- обов'язкові – без яких жодне з рішень не можна вважати прийнятим,

- бажаними – досягнення яких підвищує ефективність рішення;

- ймовірними – це такі, досягнення яких у комплексі з двома попередніми, створює умови запобігання в майбутньому проблем.

Збутові цілі можна уточнювати кількісними та якісними показниками, за допомогою яких можна визначити ефективність збутової політики підприємства. Так, Є.О. Музичка [18] запропонувала оцінювати ефективність управління збутовою діяльністю за двома групами показників (індикаторів): I група – показники визначення частки на ринку, II група – показники визначення ефективності збутових витрат підприємств.

Цікавою, з точки зору практики, є оцінка ефективності збутової політики підприємства за допомогою показників його виробничо-збутової діяльності та впливу збутової діяльності на фінансові результати запропонованої І.В. Спільник, О.М. Загородною [19]. В системі управління збутовою політикою підприємства виокремлюють такі підсистеми: корпоративного управління, управління цільовим ринком, управління товарною політикою, управління ціновою політикою, управління збутовим потенціалом та ризиками [20]. Таким чином, збутова політика підприємства – це комплекс заходів,

спрямованих на створення ефективної збутової мережі з метою покращення фінансових результатів підприємства.

Висновки до Розділу І

Збутовий потенціал підприємства – це наявне ресурсне забезпечення трудовими, інформаційними, матеріальними, маркетинговими, управлінськими можливостями, що забезпечують здатність підприємства ефективно просувати свою продукцію на ринок з метою її реалізації. Управління збутовим потенціалом – це комплекс дій, заходів та інструментів, якими володіє менеджер зі збуту для здійснення ефективної збутової політики, тобто реалізацію товарів та послуг на конкуруючому ринку. Принципи управління збутовим потенціалом суб'єкта госпорарювання наголошують на ресурсному забезпеченні підприємства, на вміннях та навичках відповідальних менеджерів щодо використання цих ресурсів, що у подальшому відобразиться на фінансових результатах. Механізм управління збутовим потенціалом підприємства являє собою сукупність процесів, методів, інструментів та заходів, що забезпечують ефективну систему збуту та раціональне використання ресурсів. Якщо говорити про ефективність управління збутовим потенціалом підприємства, то вона визначається через аналіз результативності збутової діяльності за певний період, використання ресурсів та досягнення цілей у продажах. Для її оцінки необхідно врахувати низку показників, які відображають здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси і можливості для реалізації продукції на ринку.

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТзОВ «ІМПЕРОВО ФУДЗ»

2.1 Загальна характеристика збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Імперово Фудз» - один з найбільших виробників сухих та рідких яєчних продуктів в Україні і один з найбільш технологічно розвинених об'єктів з переробки яєць в Європі. Підприємство працює на українському ринку яєчних продуктів з 2007 року і розташовано в м. Івано-Франківськ, вул. Промислова, 29Г, Україна. Завод входить до групи компаній «Авангард» - провідної української вертикально інтегрованої агроіндустріальної компанії. Асортимент продукції «Імперово Фудз» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТзОВ «Імперово Фудз»

Вид продукту	Номенклатура	Призначення та застосування
1	2	3
Сухі яєчні продукти	Білок яєчний сухий піноутворюючий	Використовується в якості інгредієнта для приготування кондитерських та хлібобулочних виробів. Переваги цього продукту – у хорошій здатності до збивання та стійкого піноутворення.
	Білок яєчний сухий гелеутворюючий	Використовується в якості інгредієнта для приготування кондитерських, хлібобулочних, м'ясних виробів, для виробництва крабових палочок. Перевага цього продукту – у високій здатності до гелеутворення та гідратації.
	Яєчний порошок	Використовується у виробництві хлібобулочних та м'ясних продуктів, готових страв тощо. Перевагами цього продукту є його структура та емульсійні властивості.
	Жовток яєчний сухий	Використовується в якості інгредієнта для приготування соусів, майонезу, макаронних, хлібобулочних та кондитерських виробів, морозива, тістечок та інших продуктів, для приготування яких необхідний яєчний жовток. Перевагами цього продукту є його смак, колір, структура та емульсійні властивості.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
	Жовток яєчний сухий ферментований (термостабільний)	Переважно використовується для виробництва майонезу, оскільки характеризується термостабильностью, а також відмінними емульгуючими властивостями. Забезпечує стабільну емульсію в умовах високої температури, довготривале зберігання.
Рідкі яєчні продукти	Рідкий яєчний меланж пастеризований	Використовується для виробництва хлібобулочних, кондитерських виробів, напівфабрикатів, соусів, тощо. Перевага цього продукту – його структура (гомогенізована), відсутність шкарлупи та перехрестного забруднення. Пастеризована рідка яєчна маса заморожена, один кілограм замороженого меланжу відповідає 20-24 штукам свіжих яєць.
	Рідкий яєчний білок пастеризований	
	Рідкий яєчний жовток пастеризований	

Джерело: створено автором на основі [23; 24; 25; 26; 27; 28]

Асортимент продукції відповідає меті підприємства – «задовольнити запити найвимогливіших клієнтів, тому ми виробляємо тільки натуральні яєчні продукти високої якості» [21]. Важливим моментом асортименту продукції є те, що сухі яєчні продукти, порівняно із рідкими продуктами, є зручнішим при зберіганні й перевезенні.

Серед клієнтів «Імперово Фудз» – компанії із найрізноманітніших галузей харчової промисловості (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні категорії клієнтів ТзОВ «Імперово Фудз»

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, клієнти «Імперово Фудз» це різні виробники харчової галузі: олійно-жирова, хлібобулочна, кондитерська, м'ясопереробна тощо. «Імперово Фудз» продає свою продукцію безпосередньо іншому виробнику, який використовує її як сировину чи напівфабрикат для власного виробництва. Тому можна сказати, що підприємство використовує нульовий канал збуту своєї продукції або B2B (business-to-business), адже продукція іде безпосередньо від одного виробника до іншого виробника. Такий канал збуту дозволяє уникнути посередників, знижуючи витрати та забезпечуючи більш тісну співпрацю між підприємствами. Клієнтоорієнтованість – вагова риса ефективної збутової системи підприємства, яка формується на основі принципів співпраці «Імперово Фудз» (рис. 2.2).

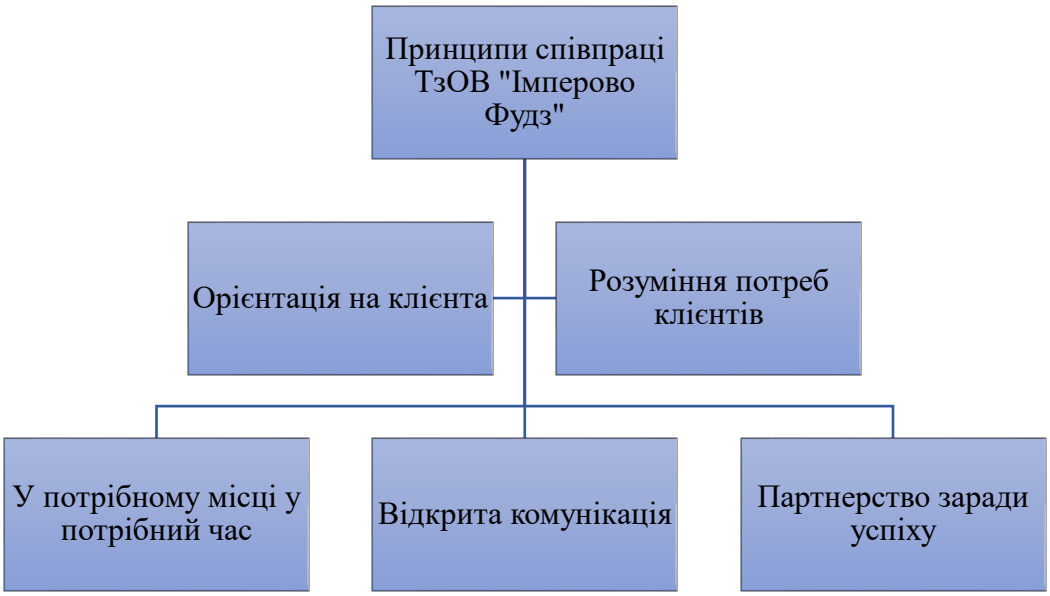


Рисунок 2.2 – Принципи співпраці ТзОВ «Імперово Фудз»

Джерело: складено на основі [22]

1 орієнтація на клієнта – організація тісно співпрацює з підприємствами харчової промисловості та розуміє, що кожен підприємець має бути впевнений у своєму постачальнику. Товариство робить все можливе, щоб допомогти клієнтам досягти і перевершити найамбітніші цілі.

2 розуміння потреб клієнтів - підприємство розуміє потреби клієнтів і прагне запропонувати найкращі рішення, що сприятимуть розвитку і росту

їхнього бізнесу.

3 у потрібному місці у потрібний час – товариство цінує час своїх клієнтів. «Імперово Фудз» робить все можливе, щоб забезпечити своєчасність відвантаження і доставки продукції у зручний для клієнтів час.

4 відкрита комунікація - для підприємства якість сервісу означає насамперед його оперативність. На будь-які питання товариство прагне знайти найшвидші відповіді, для будь-яких потреб – запропонувати миттєві рішення. Тому до них завжди можна звернутися напряму.

5 партнерство заради успіху - організація вважає партнерські стосунки запорукою стабільності та прибутковості їхньої справи і бізнесу їхніх клієнтів. А передує цьому - продуктивна комунікація та активна взаємодія зі споживачами [22].

Відвантаження яєчних продуктів в межах України відбувається декількома шляхами (рис. 2.3):



Рисунок 2.3 – Шляхи відвантаження продукції з заводу

Джерело: складено автором

- вантажним транспортом: «Імперово Фудз» має підписаний договір з транспортною компанією «Європа Траснс Агро», згідно з яким і відбувається доставка великих обсягів продукції до клієнтів. У день відвантаження «Європа Транс Агро» подає авто з рефрижератором на завод, який при відповідній температурі (якщо сухі яєчні продукти, температура всередині рефрижератора

повинна бути в межах від + 18° С до + 20° С; якщо рідкі яєчні продукти, температура повинна бути від 0° С до +2° С) доставляє продукцію клієнту. Відвантаження продукції на експорт відбувається лише транспортною компанією «Європа Транс Агро».

- доставкою Нова Пошта: транспортування сухих яєчних продуктів може відбуватися, користуючися послугами Нової Пошти. Зазвичай, обсяг таких відвантажень до 4 000 кг. Транспортування рідких яєчних продуктів за допомогою Нової Пошти не дозволяється.

- самовивозом: клієнт, використовуючи власний транспорт, забирає продукцію з заводу.

Важливим аспектом управління збутовим потенціалом підприємства є його внутрішньоорганізаційна структура. Внутрішньоорганізаційна структура «Імперово Фудз» подана в Додатку А [29]. Відповідно до неї, комерційний відділ відповідає за збут продукції та її ефективну реалізацію, як на внутрішньому ринку України так і на зовнішньому. Серед основних процесів збутової діяльності, які виконує даний відділ, можна виділити наступні:

1 відвантаження продукції в межах України:

а) формування пакету документів: підписання у відповідальних осіб, виготовлення ксерокопій, прикріплення до відвантаження.

б) замовлення кур'єра при відвантаження Новою Поштою.

в) інформування охорони про наявні відвантаження, надання даних по авто, що прибудуть на завантаження, а також подання їм відповідних накладних.

г) при відвантаженні рідких яєчний продуктів виготовлення і поклейка етикеток з назвами отримувачів та контроль кількості продукції, готової до відвантаження.

ґ) видача і підписання у водія документів при відвантаженні рідких продуктів, фіксування в ТТН температури продукту при відвантаженні.

д) контроль за подачею періодичних експертних висновків, надання скан-копій менеджерам відділу продажу і покупцям, ведення реєстру

експертних висновків.

е) формування звіту по реалізації;.

є) фото – та відеофіксація факту завантаження.

2 Відвантаження продукції на експорт:

а) підготовка продукції до відвантаження:перевірка партій, друк етикетки, розкладання етикетки по кольорах, формування цілих піддонів.

б) формування пакету документів: рахунок-інвойс, пакувальний лист, ветеринарне свідоцтво, сертифікат аналізу, health-сертифікат, сертифікат Євро-1, сертифікат походження, Міжнародний ветеринарний сертифікат, міжнародна транспортна накладна (CMR), вантажно-митна декларація (ВМД).

г) інформування санітарного лікаря про прибуття автомобіля на завантаження для контролю санітарного стану автомобіля та наявності необхідних документів.

ґ) подача документів у бухгалтерію.

д) формування папок з документами:

е) фотофіксація завантаження: фото авто спереду, фото завантаженого прицепу, фото піддона з продукцією.

3 постачання:

а) замовлення ТМЦ, дезінфікуючих та миючих засобів, таропакувальних матеріалів та інгредієнтів, відповідно до заявок начальників дільниць.

б) подача даних на тендерний комітет щодо залишків тари та дезінфікуючих та миючих засобів на початок наступного періоду і розрахунок потреби на наступний місяць, відповідно до планів виробництва.

в) співпраця з існуючими постачальниками, пошук нових, розгляд комерційних пропозицій, що надходять, моніторинг цін, заключення договорів.

г) ведення реєстру постачальників, внесення змін до методик та ведення документів.

ґ) забезпечення доставки матеріалів, що закуповуються у м. Івано-Франківськ.

д) замовлення авто для доставки піддонів і перекису водню.

е) контроль за своєчасною доставкою замовлених матеріалів.

є) контроль цін, згідно з даних тендерного комітету.

ж) моніторинг залишків на складах.

з) контроль за своєчасністю розрахунків з постачальниками.

і) підготовка і формування пакету документів для проходження аудиту.

Отже, нами було досліджено асортимент продукції, яку виготовляє «Імперово Фудз», куди входять сухі яєчні продукти: білок сухий яєчний піноутворюючий, білок сухий яєчний гелеутворюючий, яєчний порошок, жовток сухий, жовток сухий ферментований (термостабільний); та рідкі яєчні продукти: рідкий яєчний меланж, рідкий яєчний жовток та рідкий яєчний білок. У центрі збутового потенціалу підприємства знаходяться принципи співпраці серед яких: орієнтація на клієнта, у потрібному місці, у потрібний час, розуміння потреб клієнта, відкрита комунікація та партнерство заради успіху. Комерційний відділ виконує складний багатоетапний процес управління збутовим потенціалом «Імперово Фудз» шляхом реалізації продукції в межах України та за кордоном.

2.2 Аналіз збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» на вітчизняному ринку

Аналіз збутового потенціалу переробного підприємства відбувається шляхом аналізу сегментів вітчизняного ринку харчових продуктів, на який постачається продукція, обсягів реалізації компанії та визначення нових перспективних сегментів ринку для входу.

Для дослідження збутового потенціалу «Імперово Фудз» спершу необідно дослідити обсяг реалізації сегментів ринку харчових продуктів, на якому безпосередньо і функціонує «Імперово Фудз» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізації сегментів ринку харчової промисловості у період 2021 – 2023 років

Сегмент ринку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виробництво м’яса та м’ясних продуктів	615 255,5	67 2751,4	929 335,4
Виробництво маргарину і подібних харчових жирів	1 222 515,9	73 219,4	63 341,9
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	164 178,2	163 833,4	180 957,2
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	289 711	223 633,9	256 492,7
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	172 804,5	91 884,3	114 790,4
Виробництво прянощів і приправ	70 416,2	64 513	80 188,6
Виробництво готової їжі та страв	56 506,8	48 387,9	58 617,8
Виробництво готових кормів для тварин	190 924,8	140 458,2	159 438,9
Всього	**5 806 049,1**	**5 140 249,9**	**1 762 974,3**

Джерело: створено на основі [30]

Дані у таблиці 2.2 вказують на те, що міскість ринку харчових продуктів, на якому «Імперово Фудз» продає свою продукцію, у 2023 році зменшилася на 4 043 074,8 кг (70%) та на 3 377 275,6 кг (66%) порівняно з 2021 та 2022 роками відповідно. Розглянемо обсяги реалізації сухих та рідких яєчнихпродуктів за період 2021-2023 рр. подані в таблиці 2.3, щоб визначити місце підприємства на ринку харчових продуктів.

Таблиця 2.3 – Обсяг реалізації сухих та рідких яєчних продуктів ТзОВ «Імперово Фудз» за період 2021 – 2023 років в межах України

Продукт / Рік		2021 рік, кг	2022 рік, кг	2023 рік, кг	Темп росту		Темп приросту	
					2022 відносно 2021	2023 відносно 2022	2022 відносно 2021, %	2023 відносно 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сухі яєчні продукти, кг	Яєчний порошок	280620	242560	137160	0,86	0,57	-13,56	-43,45
	Жовток яєчний сухий	257280	300020	128460	1,17	0,43	16,61	-57,18
	Білок яєчний сухий	164900	26440	96780	0.16	3,66	-83,97	266,04

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Жовток яєчний сухий ферментований	246820	198900	88600	0,81	0,45	-19,41	-55,46
	Сума	949620	767920	451000	0,81	0,59	-19,13	-41,27
Рідкі яєчні продукти, кг	Рідкий яєчний меланж	290820	109080	100240	0,38	0,92	-62,49	-8,10
	Рідкий яєчний жовток	238420	102000	102660	0,43	1,01	-57,22	0,65
	Рідкий яєчний білок	210280	52460	98820	0,25	1,88	-75,05	88,37
	Сума	739520	263540	301720	0,36	1,14	-64,36	14,49
	Всього	1689140	1031460	752720	0,61	0,73	-38,94	-27,02

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

Графічно, обсяг реалізації буде виглядати наступним чином (рис. 2.4).

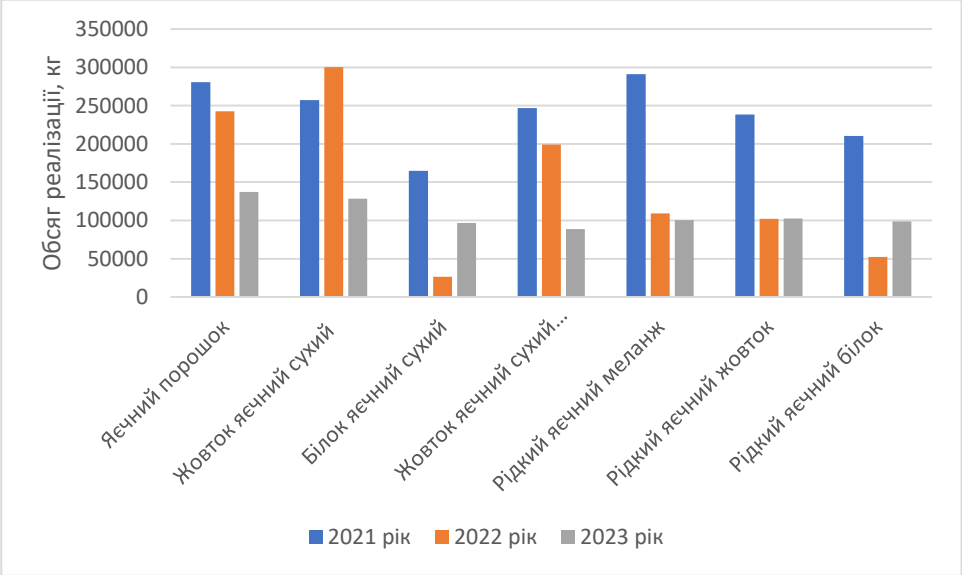


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізації сухих та рідких яєчних продуктів ТзОВ «Імперово Фудз» за період 2021 – 2023 років в межах України

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

При аналізі обсягу реалізації рідких та сухих яєчних продуктів було виявлено негативну динаміку зниження збуту: у 2021 році найбільш збутовим товаром серед сухих яєчних продуктів був яєчний порошок (280 620 кг), а серед рідких яєчних продуктів – рідкий яєчний меланж (290 820 кг).

Причинами були пристосування до умов Covid-19 та відновлення роботи кондитерських та хлібобулочних підприємств, як основних споживачів даного асортименту продукції. У 2022 році відбувся спад реалізації як і сухих, так і рідких яєчних продуктів на 39% порівняно з 2021 роком через повномашстабне вторгненя рф на територію України: обсяг реалізації білка яєчного сухого та рідкого яєчного білка знизився на 84% та 75% відповідно, проте найбільш збутовими продуктами були жовток яєчний сухий (300 020 кг) та рідкий яєчний меланж (109 080 кг). У 2023 році обсяг реаалізації знизився на 27% порівняно з 2022 роком через воєнні дії рф на території України, кризу, зменшення обсягу реалізації харчових продуктів, мобілізаційні процеси, як наслідок нестача робочої сили та кваліфікованих кадрів: збут яєчного порошку, яєчного жовтку, яєчного жовтку ферментованого та рідкого яєчного меланжу зменшився на 43%, 57%, 55% та 8% відповідно, порівняно з 2022 роком. Але протягом року вдалося реалізувати велику партію білка яєчного сухого (96 780 кг) завдяки укладанню контракту з новим клієнтом, а також зріс збут рідкого яєчного жовтку та рідкого яєчного білку на 0,65% та 88% відповідно.

Серед основних клієнтів-покупців сухих яєчних продуктів «Імперово Фудз» є: ТОВ «Домінант Глобал», ТОВ «Люкс Фуд», ТОВ «Шантіль», ТОВ «Право», ТОВ «Комбіпрод», ТОВ «Смарт Солушнз», ТОВ «Нео Грейн», ТОВ «Комбінат баранкових виробів», Філія Кулінарне виробництво ТОВ «МХП Фудсервіс», ТОВ «Асканія-Пак», ТОВ «НВМЖК», ФОП Тяжигора Н.М., ПП «Дельта-98», ПП «Млин», ТОВ «Фея», ФОП Закревський, ПП «Мілекс» та ін. Серед основних клієнтів-покупців рідких яєчних продуктів є: ДП «КК «Рошен», Сільпо-Фуд, ТОВ Торговий дім «Житомирські ласощі», ТОВ «ОМК Інвест», ТОВ «Квітень», ТОВ «Жако», ТОВ «БКК», ТОВ «Лакомка» та інші.

Проаналізуємо орієнтований дохід та виручку від реалізації сухих та рідких яєчних продуктів (рис. 2.5).

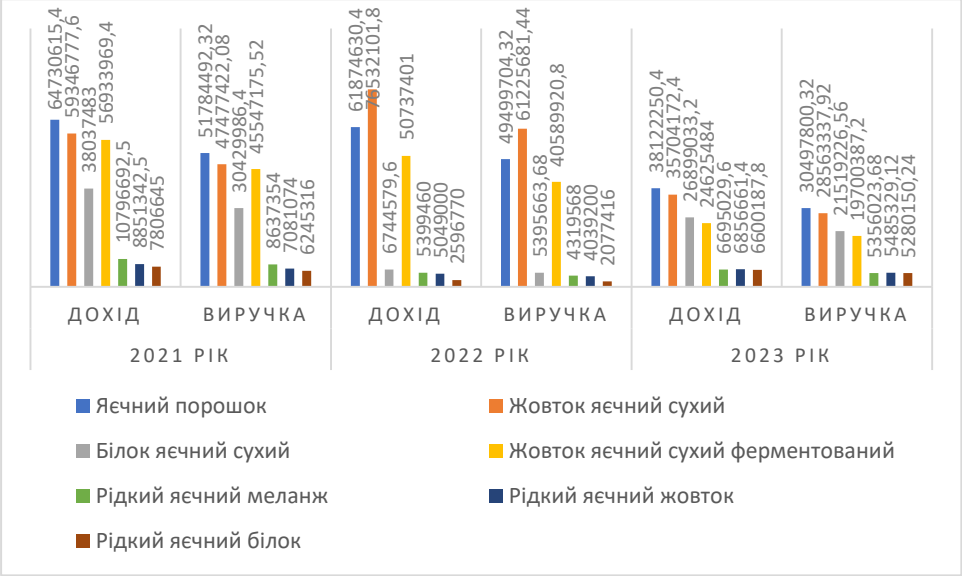


Рисунок 2.5 – Орієнтовний дохід та виручка від реалізації сухих та рідких яєчних продуктів ТзОВ «Імперово Фудз» за період 2021-2023 років

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

У 2021 році підприємство отримало виручку у розмірі 197 202 820,3 грн, найбільший дохід приносив яєчний порошок (51 784 492,3 грн) та жовток яєчний сухий (47 477 422,1 грн). Незважаючи на зріст ціни на продукцію, виручка у 2022 та 2023 роках зменшувалася на 30 055 666,1 грн та 50 744 899,2 грн відповідно через високу собівартість: найбільший дохід серед сухих яєчних продуктів у 2022 році приніс жовток яєчний сухий (6 744 579,6 грн), а серед рідких яєчних продуктів рідкий яєчний меланж (40 589 920 грн); у 2023 році найбільш збутовими продуктами були яєчний порошок та жовток сухий, які принесли дохід у розмірі 30 497 800 грн та 28 563 338 грн відповідно.

Провівши аналіз вітчизняного ринку та аналіз реалізації сухих та рідких яєчних продуктів на ньому, можна визначити показник збутового потенціалу «Імперово Фудз» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Зведена таблиця визначення показника збутового потенціалу «Імперово Фудз»

Показник	2021рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
Місткість ринку, кг	5806049,1	5140249,9	1762974,3
Обсяг реалізації, кг, у тому числі:	1689140	1031460	752720

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
- сухі яєчні продукти, кг	949620	767920	451000
- рідкі яєчні продукти, кг	739520	263540	301720
Показник збутового потенціалу, %	29	20	43

Джерело: складено автором

Дана таблиця показує, що місткість ринку, на якому підприємство збуває свою продукцію з кожним роком зменшується: у 2022 та 2023 роках обсяг реалізації харчових продуктів зменшився на 665 799,2 кг та на 3 377 275,6 кг відповідно, черз що і зменшується обсяг реалізації заводу. У 2021 році після початку процесу «звикання» економіки України до умов пандемії Covid-19 збутовий потенціал «Імперово Фудз» становив 29%, внаслідок військово-політичної та економічної кризи 2022 року показник зменшився на 9%, проте у 2023 році збутовий потенціал заводу зріс до 43% внаслідок зменшення місткості ринку харчових продуктів.

Зменшення обсягу реалізації харчових продуктів у 2023 році призводить до пошуку нових сегментів вітчизняного ринку для збуту продукції «Імперово Фудз». Зокрема, перспективними для входу є ринки дитячого харчування, дієтичних харчових продуктів та виробництва крабових паличок.

Таким чином, у даному пункті ми дослідили основні категорії клієнтів ТзОВ «Імперово Фудз», серед яких найрізноманітніші виробники харчових продуктів; основні сегменти ринку, на яких підприємство збуває свою продукцію (виробництво м’яса та м’ясних продуктів, виробництво маргарину і подібних харчових жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів тощо); проналізували обсяги реалізації «Імперово Фудз» на вітчизняному ринку за період 2021-2023 років та визначили орієнтовний дохід від реалізації за дані роки. Визначивши показник збутового потенціалу «Імперово Фудз» на внутрішньому ринку України, який у 2021, 2022 та 2023 роках становив 20%, 29 та 47% відповідно, можемо перейти до аналізу експортно-збутової діяльність підприємства.

2.3 Аналіз збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» на зарубіжних ринках

ТзОВ «Імперово Фудз» - найбільший український експортер сухих яєчних продуктів. Компанія експортує яєчні продукти в більш ніж 25 країн світу в регіони ЄС, Далекого Сходу, Близького Сходу і Північної Африки, Африки на Південь від Сахари, СНД (рис. 2.6) [33]. У 2014 році підприємство отримало офіційний дозвіл на експорт сухих яєчних продуктів в Європейський союз, у 2023 році отримано дозвіл на експорт рідких яєчних продуктів у країни ЄС.

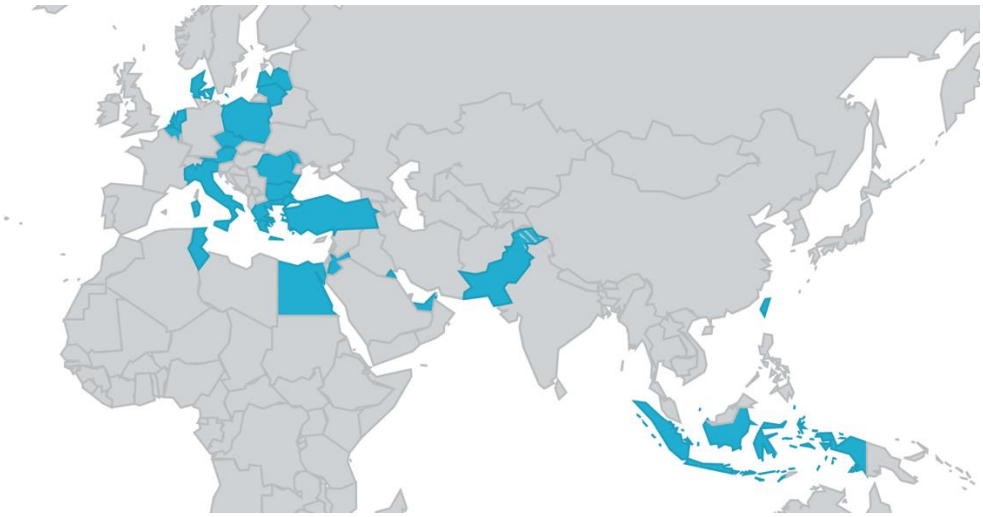


Рисунок 2.6 – Географія експорту ТзОВ «Імперово Фудз»

Джерело: створено на основі [33]

Основними країнами-клієнтами «Імперово Фудз» є: Данія, Італія, Польща, Румунія, Молдова, Нідерланди, Австрія, Бельгія, Чехія, Сінгапур, Тайвань, Пакистан, Індонезія, Йорданія, Єгипет, Сенегал, Єгипет та інші. Розглянемо обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках світу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Обсяг реалізованої продукції «Імперово Фудз» на зовнішніх ринках у 2021–2023 роках

Продукт / Рік	2021 рік, кг	2022 рік, кг	2023 рік, кг	Темп росту		Темп приросту	
				2022 відносно 2021, %	2023 відносно 2022, %	2022 відносно 2021, %	2023 відносно 2022, %
Яєчний порошок	1687240	890460	1080040	0.53	1.21	-47.22	21.29
Жовток сухий	648060	700840	610220	1.08	0.87	8.14	-12.93
Білок сухий	99200	87600	100440	0.88	1.15	-11.69	14.66
Жовток сухий ферментований	115560	103200	107860	0.89	1.05	-10.70	4.52
Сума	2550060	1782100	1898560	0.70	1.07	-30.12	6.53

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

Графічно, експортно-збутовий потенціал підприємства за 2021-2023 роки буде виглядати наступним чином (рис. 2.5)

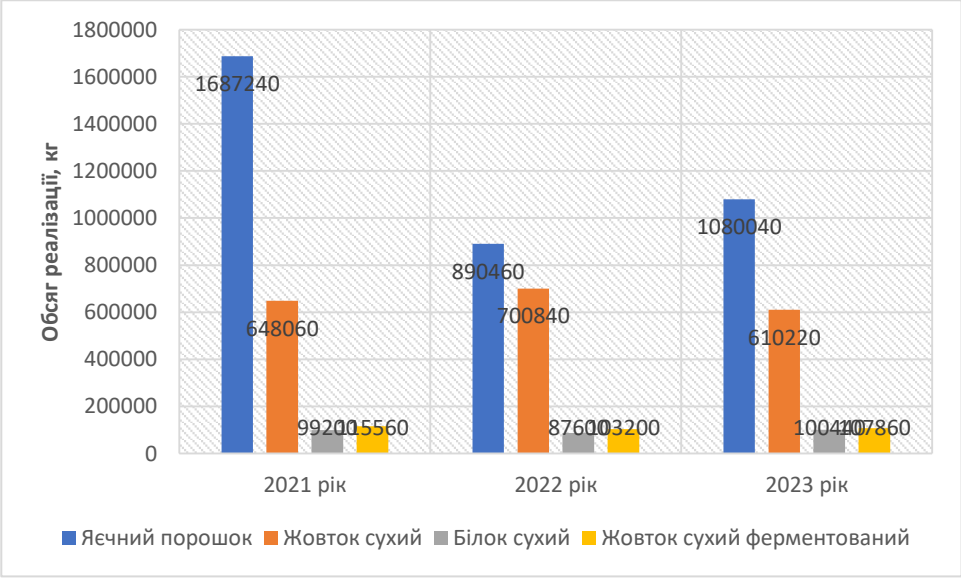


Рисунок 2.7 – Обсяг реалізованої продукції «Імперово Фудз» на зовнішніх ринках у 2021-2023 роках

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

Аналізуючи вищенадану інформацію, можемо сказати, що «Імперово Фудз» експортує свою продукції у дуже великій кількості і, як видно з графіка,

найбільша частка експорту належить яєчному порошку. Саме у 2021 році яєчного порошка було продано за кордон у розмірі 1 687 240 кг, сухого яєчного жовтку на 1 039 180 кг менше, а обсяг реалізації сухого яєчного білку та сухого жовтку ферментованого становив 99 200 кг та 115 560 кг відповідно. У 2022 році збут продукції за кордон знизився на 30% внаслідок повномасштабного вторгнення рф на територію України. Незважаючи на це, завод намагався не втрачати свою частку на зарубіжному ринку: експорт яєчного порошку становив 890 460 кг (на 47% менше), яєчного жовтку 700 840 кг (на 8% більше), яєчного білку 87 600 кг (на 11,7% менше), яєчного жовтку ферментованого 103 200 кг (на 10% менше). У 2023 році, попри воєнні дії з боку рф, військово-політичні обставини, мобілізаційні процеси і як наслідок нестача людських ресурсів та висококваліфікованих кадрів, обсяг експорту зріс на 6,5%: обсяг реалізації яєчного порошку зріс на 21,3% (1 080 040 кг), яєчного білку на 14,7% (100 440 кг), яєчного жовтку ферментованого на 4,5% (107 860 кг), збут яєчного жовтку знизився на 12,9% (610 220 кг). Розглянемо орієнтовну виручку від експорту продукції на рисунку 2.6.

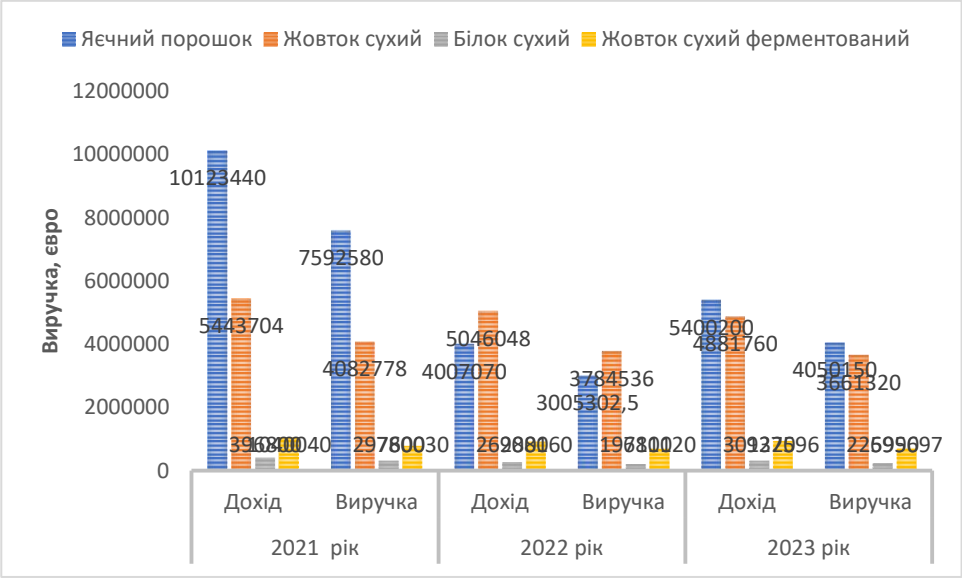


Рисунок 2.8 – Орієнтовна виручка ТзОВ «Імперово Фудз» від експортної діяльності за період 2021-2023 років

Джерело: складено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [31; 32]

У 2021 році підприємство отримало орієнтовну виручку від експорту у

розмірі 12 752 988 євро (408 095 616 грн): найбіший дохід був від реалізації яєчного порошку 7 592 580 євро (242 962 560 грн) та яєчного жовтку 4 082 778 євро (130 648 896 грн). У 2022 році виручка знизилася на 5 084 929,5 євро (109 808 140,4 грн): найбільший дохід був від збуту яєчного порошку 3 005 302,5 євро (116 906 267,3 грн) та яєчного жовтку 3 784 536 євро (147 218 450,4 грн). У 2023 році виручка збільшилася на 965 098,5 євро (64 305 118,35 грн): найбільший дохід був від реалізації яєчного порошку 4 050 150 євро (170 106 300 грн) та сухого жовтку 3 661 320 євро (153 775 440 грн).

Аналізуючи інформацію вище, можна сказати, що ТзОВ «Імперово Фудз» дійсно має високий збутовий потенціал на зарубіжних ринках, реалізуючи свою продукції на території Європи, Південно-Східної Азії, Африки тощо. Проте на даних ринках спостерігається висока конкурентність. Найбільшим українським конкурентом «Імперово Фудз» є компанія «Овостар Юніон», який є лідером з експорту рідких яєчних продуктів. Порівняємо обсяг експорту сухих яєчних продуктів з метою визначення збутового потенціалу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяг експорту сухих яєчних продуктів ТзОВ «Імперово Фудз» та ТОВ «Овостар» за період 2021-2023 років

Виробник	2021 рік			2022 рік			2023 рік		
	Обсяг реалізації, кг	Експорт, кг	Частка експорту, %	Обсяг реалізації, кг	Експорт,кг	Частка експорту, %	Обсяг реалізації, кг	Експорт,кг	Частка експорту, %
Імперово Фудз	3499680	2550060	73%	2550020	1782100	70%	2349560	1898560	81
Овостар Юніон	3200000	2060000	64%	2130000	1448400	68%	2470000	1700000	69

Джерело: створено на основі [34; 35; 36]

ТзОВ «Імперово Фудз» є лідером ринку сухих яєчних продуктів: у 2021 році на експорт пішло 73% від обсягу реалізованої продукції, у 2022 році на

3% менше, у 2023 році на експорт пішло 81% від збуту, що свідчить про високий збутовий потенціал. Якщо говорити про експорт рідких яєчних продуктів, то лідером є «Овостар Юніон».

Про рівень збутового потенціалу також свідчать можливості збільшення обсягу експорту як вже на зайняті ринки, так і на потенційні. Перспектива нарощування експорту, як показник високого збутового потенціалу, розглядається у залишках готової продукії, яка готова до відвантаження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Залишки ГП ТзОВ «Імперово Фудз» на кінець періоду

Продукт	Кількість, кг
Білок сухий гелеутворюючий	12 600
Білок сухий піноутворюючий	27 440
Жовток сухий	10 640
Жовток сухий ферментований	12 520
Яєчний порошок	69 404,07
Сума	132 604,07

Складено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз»

Згідно з даними таблиці 2.7, залишки на складах ГП на кінець періоду дозволяють реалізувати від 5 (якщо експортується контейнером вагою нетто 23 520 кг) до 7 (якщо експортується в межах Європи вагою нетто 19 200 кг) повноцінних вантажів без додаткових виробничих витрат, які б передбачали розширення виробництва, що свідчить про високий збутовий потенціал заводу. Перспективно нові ринки для входу виділено оранджевим та подано на рисунку 2.9.

Перспективними для входу є ринки: Великобританії, Канади, Катару, Кореї, Марокко, ОАЕ, ПАР, Північної Македонії, Саудівської Аравії, Сербії, Узбекистану та всі країни Європи, де ще «Імперово Фудз» не постачає свою продукцію (Франція, Німеччина тощо), адже між Україною та цими державами існує дозвіл на експорт сухих яєчних продуктів, згідно з даними ДПСС [37].

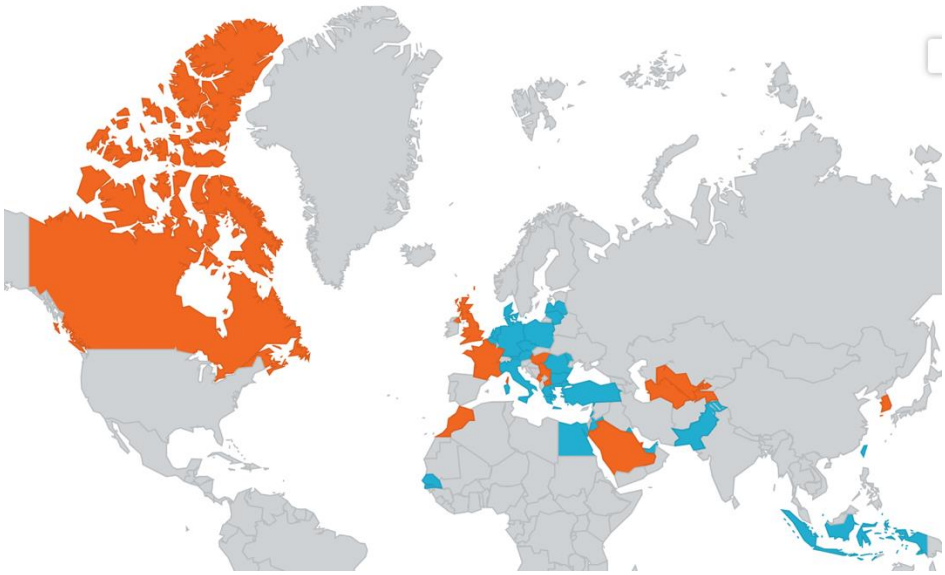


Рисунок 2.9 – Перспективні ринки для входу

Джерело: створено автором

Високий збутовий потенціал «Імперово Фудз» зумовлюється світовим експортом сухих яєчних продуктів, який за останні 10 років зріс на 31% в натуральному вимірі, до 107,6 тис. т. Згідно з даними Pro-Consulting [38], в грошовому вираженні це $ 557 млн. Причина - зростання споживання білкових продуктів в країнах, що розвиваються. Основні експортери сухих ЯП в світі - країни ЄС, США, Індія і Аргентина. В останні роки до них приєдналася і Україна. Країни ЄС в середньому експортують 69% від загального обсягу світового експорту сухих ЯП - 74,3 тис. т, США забезпечили 19% світового експорту - 20,3 тис. т. Третє місце у Азії, її частка становить 11% - 11,3 тис. т.

За 2009-2018 рр. імпорт сухих ЯП на світовому ринку в натуральному вираженні виріс з 80,5 тис. т. до 105,3 тис. т. (певна різниця між цифрами світового експорту і імпорту пояснюється особливостями подачі статистики різними країнами). Традиційно найбільші імпортери - країни ЄС, трохи їм поступаються країни Азії. Починаючи з 2018 року найбільшим попитом користується сухий порошок з цільного яйця (46% світового імпорту в натуральному вираженні), далі йдуть сухий білок (28%) і сухий жовток (26%). Найбільші імпортери яєчних продуктів подані на рисунку 2.10.

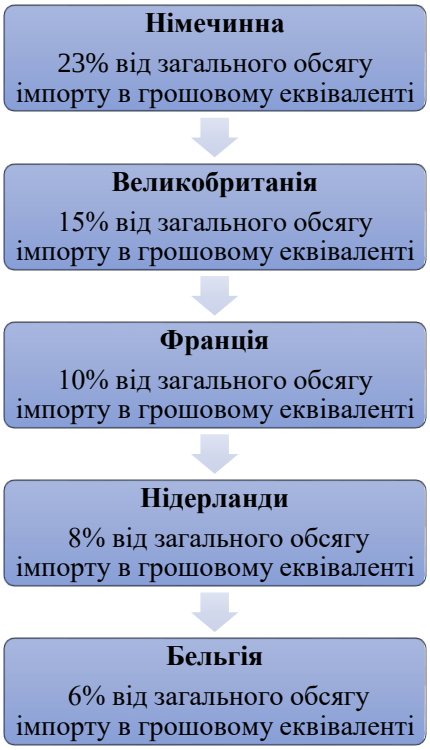


Рисунок 2.10 – П’ятірка найбільших імпортерів яєчних продуктів у ЄС

Джерело: складено на основі [38]

Досліджуючи експортний потеніцл ТзОВ «Імперово Фудз» на зарубіжних ринках, можна дійти висновку, що підприємство володіє високим збутовим потеніалом: експорт здійснюється в межах цілого світу: регіони ЄС, Далекого Сходу, Близького Сходу і Північної Африки, Африки на Південь від Сахари, СНД, обсяги реалізації сухих яєчних продуктів у 2022 році знизилися на 30% через повномасштабне вторгнення рф на територію України, проте у 2023 році обсяг експорт зріс на 6,5%; головний конкурент підприємства «Овостар Юніон» є лідером експорту рідких яєчних продуктів, але за часткою експорту сухих яєчних продуктів постувається «Імперово Фудз» на 12%. Про високий збутовий потенціал свідчать і залишки готової продукції на складах, які готові до реалізації на перспективних ринках світу.

2.4 Ефектиність збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»

Дослідивши обсяги реалізації яєчних продуктів ТзОВ «Імперово Фудз»

на вітчизняному та зарубіжних ринках та переконавшись про значний збутовий потенціал підприємства, необхідно визначити ефективність реалізації продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Визначення ефективності реалізації продукції ТзОВ «Імперово Фудз»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід від реалізації продукції, млн. дол. США	22,25	12,7	12,6
Собівартість продукції реалізованої продукції, млн. дол. США	14,7	8,37	8,92
Сукупні витрати для реалізації продукції, млн. дол. США	3,00	1,97	2,04
Чистий прибуток від реалізації до оподаткування, млн. дол. США	5,18	2,36	1,64
Податок на прибуток, тис. дол. США	0,93	0,43	0,30
Чистий прибуток від реалізації, млн. дол. США	4,25	1,93	1,34
Рентабельність продажів, %	19,1	15,2	10,6

Джерело: складено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [32], [39]

У 2022 році підприємство отримало дохід у розмірі 22,25 млн. дол. Враховуючи складну кризову ситуацію як в Україні, так і в світі, спричиненою пандемією Covid-19, собівартість виробленої продукції сягнула 14,7 млн. дол. Таким чином, чистий прибуток становив 4,25 млн. дол. США, що дало 19,1% рентабельності продажів. У 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення рф, дохід підприємства скоротився найже на 10 млн. дол. Через економічу кризу в середині держави, зросла собівартість продукції (8,37 млн. дол. США). Чистий дохід підприємства становив 1,93 млн. дол. США, що і забезпечило рентабельність продажів на рівні 15%. У 2023 році, внаслідок одночасного збільшення обсягу реалізації та собівартості продукції, підприємству вдалося отримати 1,34 млн. дол. США чистого прибутку з рентабельністю продукції на рівні 10,6%. Основна частка високої собівартості складається з дороговартісної сировини та електроносіїв. Таким чином, середня рентабельність продажів яєчних продуктів за 3 останні роки становить 14,9%.

Зважаючи на джерело [40] , рентабельність продажів групи комппаній Ovostar Union у 2023 році становила 14,1%, що доводить, що середногалузевий

показник рентабельності яєчних продуктів є на рівні 14%.

Дослідивши кількісний показник ефективності збутового потенціалу у вигляді рентабельності продукції, варто оцінити складові ефективності здійснення збутової діяльності, що формують збутовий потенціал підприємства. У таблиці 2.9 була проведена оцінка збутового потенціалу за допомогою балів, де 5 балів свідчить про високий збутовий потенціал, а 1 – низький.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності складових збутового потенціалу «Імперово Фудз»

№	Складова ефективності	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Оцінка ефективності позицій на ринку	Частка ринку	5	5	5
2	Оцінка ефективності каналу збуту	Канал збуту	5	5	5
3	Оцінка ефективності споживчої політики	Кількість рекламацій	4	4	5
4	Аналіз прихильності споживачів				
5	Оцінка досягнення цілей збуту	Відсоток виконання плану	5	3	4
6	Оцінка внутрішньої ефективності збуту	Обсяг реалізації продукції головного конкурента	4	4	4
7	Оцінка ефективності реалізації стратегій збуту	Приріст клієнтів	5	4	5

Джерело: створено автором на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз»

- оцінка ефективності позицій на ринку, про що свідчить частка ринку: «Імперово Фудз» займає лідерські позиції на ринку яєчних продуктів України;

- оцінка ефективності каналу збуту, про що говорить кількість каналів збуту: у своїй діяльності підприємство використовує нульовий канал збуту (B2B), рідше однорівневий. Такий канал вважається найбільш ефективним, адже дозволяє уникнути посередників, знижуючи витрати.

- оцінка ефективності споживчої політики та аналіз прихильності

споживачів, про що свідчить кількість рекламацій: у 2021 році було 2 клієнти, які не були задоволені якістю таропакування і вимагали повернення, аналогічна ситуація мала місце і у 2022 році. За 2023 рік підприємство не отримало жодних рекламацій.

- оцінка досягнення цілей збуту, яка реалізується через виконання плану: сухі яєчні продукти: у 2021 році перевиконання плану становило 2%, у 2022 році недовиконання плану становило – 21%, у 2023 році – 18%; рідкі яєчні продукти: у 2021 році перевиконання плану становило 2%, у 2022 році недовиконання плану становило – 8%, у 2023 році перевиконання плану становило – 21% [32].

- оцінка внутрішньої ефективності збуту, яка досягається шляхом оцінки обсягу реалізації продукції головного конкурента: середня оцінка 4, оскільки «Овостар» має високі показники реалізації рідких яєчних продуктів як на території України, так і за кордоном.

- оцінка ефективності реалізації стратегії збуту, про що говорить приріст клієнтів: У 2022 році кількість клієнтів становила 52 покупці (з них 30 – постійні покупці). У 2023 році кількість клієнтів зросла до 76 (з них – 50 - постійні покупці).

Виявлення внутрішніх аспектів діяльності підприємства: сильних та слабких сторін, а також аналіз зовнішніх: можливостей і загроз, та встановленя зв’язків між ними, зумовлюють проведення SWOT-аналізу як інструмента оцінки ефектиності діяльності компанії, у тому числі ефективності її збутового потенціалу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТзОВ «Імперово Фудз»

Strengths / Сильні сторони	Weaknesses / Слабкі сторони
1	2
Висока якість продукції.	Висока конкуренція на зарубіжному ринку.
Широкий асортимент продукції.	Недобросовісна конкуренція з боку інших виробників на ринку.
Відомий бренд та лідер на українському та зарубіжних ринках.	Ускладнена логістика поставки готового продукту.
Високі виробничі потужності, наявність найновітнішого обладнання від датської компанії SANOVO.	Підвищення собівартості продукції внаслідок підвищення цін на енергоносії, паливо.

Продовження таблиці 2.10

1	2
Наявність універсальних фасувальних автоматів для розливу рідких пастеризованих продуктів.	Зменшення попиту на вітчизняному ринку.
Міжнародна сертифікація систем менеджменту та продукції (ISO 9001:2015, FSSC 22000, Халяль, Кошер, дозвіл на експорт в ЄС).	Знос обладнання.
Успішний експортер сухих яєчних продуктів більше ніж 20-ти країн світу.	Обмеженість фінансових ресурсів під час воєнного стану.
Здійснення маркетингових досліджень шляхом відправлення взірців продукції з метою розширення ринків збуту.	Неможливість виконання робіт в разі проблем з логістикою, призупинення роботи українських партнерів внаслідок військового стану.
Наявність автоматизованої CIP-мийки, що забезпечує гігієнічну чистоту обладнання.	Необхідність постійної наявності висококваліфікованого персоналу.
Високоякісна сировина для переробки постачається власними птахофабриками Аграрного Холдингу «Авагнгадр».	Відносно невисока заробітня плата.
Наявність складів зберігання сироовини, які здатні вмістити більше ніж 20 млн. яєць, та які, оснащені системою охолодження.	
Наявність власної виробничо-технічної лабораторії (ВТЛ).	
Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу.	
Наявність ББЖ на технологічне обладнання, що забезпечує безперебійну роботу обладнання при відсутності електроенергії.	
Opportunities / Можливості	**Threats / Загрози**
Вихід на нові зовнішні ринки.	Вплив військового стану на роботу птахофабрик – основного джерела сировини.
Зменшення конкурентів на ринку у зв’язку з військовими діями.	Різке підвищення законодавчих вимог.
Розширення ринків збуту та збільшення обсягів виробництва рідких яєчних продуктів.	Зменшення поставок та/або перебої поставок сировини внаслідок ускладненої логістики.
Відміна або спрощення законодавчих та/або регламентувальних вимог в галузі.	Велика кількість конкурентів
Спрощення митних, регуляторних процедур з ЄС.	Нестабільність економіки, зростання темпів інфляції, скачки курсів валют, зростання податків, погіршення політичної ситуації, конкурентних тиск, зміна купівельних переваг внаслідок повномасштабної війни в Україні.

Продовження таблиці 2.10

1	2
Тісні стосунки з постачальниками на вітчизняному ринку.	Вихід конкурентів на нові ринки Європи.
Поява нових клієнтів та збільшення обсягів продаж на вітчизняний ринок.	
Впізнаваність продукції.	
Ефективно продумана політика збуту та експорту.	
Підвищення якості продукції для забезпечення вимог та потреб клієнта.	
Послаблення позицій фірм-конкурентів шляхом вдосконалення рекламних кампаній.	
Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів з метою зниження собівартості продукції та забезпечення стабільного постачання.	
Безперебійність роботи в умовах воєнного стану.	

Джерело: складено автором на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз»

Як ми бачимо, «Імперово Фудз» має багато сильних сторін, що забезпечують йому сильний збутовий потенціал, серед яких: висока якість продукції внаслідок високорозвинених та новітніх технологій та устаткування від датської компанії SANOVO; вся продукція підприємства виробляється із натуральної сировини і не містить консерваторів, емульгаторів, барвників і відповідає стандартам, технічним умовам, що існують на цю продукцію і є абсолютно безпечною для життя та здоров’я покупців; провідний експортер галузі; високі виробничі потужності дозволяють виробляти яєчні продукти з додаванням солі та цукру; наявність універсальних фасувальних автоматів для розливу рідких пастеризованих продуктів, що дають можливість пакувати продукцію як і у великі промислові контейнери до 1 000 кг, так і у дрібну тару,: біг-беги, полімерні каністри, контейнери місткістю від 0,5 л до 50 л; забезпечення обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій, запуском високоякісних яєчних продуктів та контролем якості готової продукції займаються спеціалісти, які пройшли навчання у спеціалізованих організаціях; наявна

сертифікована інтегрована система менеджменту на відповідність стандарту ISO 9001:2015 та схем сертифікації FSSC 22000. У 2014 році отримано офіційний дозвіл на експорт сухих яєчних продуктів в Європейський союз, у 2023 році отримано дозвіл на експорт рідких яєчних продуктів у країни ЄС. Наявні сертифікати Халяль та Кошер; здійснення маркетингових досліджень шляхом відправлення взірців продукції з метою розширення ринків збуту в країнах: Тайланд, Алжир, Індія, Мексика, Корея, Японія, Шрі-Ланка та інші.

Серед основних загроз, які знижують збутовий потенціал підприємства можна виділити: ускладнена логістика поставки готового продукту, затримки на митниці, що призводять до невиконання термінів постачання, псування готової продукції, зниження термінів реалізації. У тому числі внаслідок обмежень, пов’язаних з введенням військового стану та безпосередньо внаслідок ведення бойових дій; знос обладнання: висока ціна на придбання запчастин, деталей, комплектуючих. Можливі простої при відсутності комплектуючих та кваліфікованого персоналу для обслуговування та ремонту; велика кількість конкурентів: дрібні підприємства, птахофабрики, підпільні цехи з переробки яєчиних продуктів, які виготовляють подібну продукцію, собівартість якої є меншою. Основним конкурентом є група компаній Ovostar Union.

Дослідивши рентабельність продажів «Імперово Фудз», яка за період 2021-2023 років становила 19,1%, 15,2% та 10,6% відповідно, визначивши середньогалузевий показник прибутковості ринку яєчний продуктів, який становить 14%, надавши оцінку основних складових ефективності збутового потенціалу «Імперово Фудз», таких як: оцінка ефективності реалізації стратегії збуту (у 2023 оцінка становила 5 балів), оцінка внурішньої ефективності збуту (у 2022 році оцінка становила 4 бали) та оцінка досягнення цілей збуту (у 2021 році оцінка становилаа 5 балів), провівши SWOT-аналіз, який фокусувався на сильних сторонах заводу, таких як: високоякісна сировина і як наслідок висока якість продукції та наявність міжнародних сертифікатів якості, що становлять основу збільшення збутового потенціалу,

можемо сказати, що «Імперово Фудз» має високий збутовий потенціал з перспективами росту та розвитку.

Висновки до Розділу ІІ

ТзОВ «Імперово Фудз» - інноваційний завод з переробки яєць на території Європи, основними клієнтами якого є виробники хлібобулочної, кондитерської продукції, макаронних виробів, м’ясопереробної галузі та інші харчові підприємства. Завод успішно реалізує сухі та рідкі яєчні продукти на ринку України та є одним з найбільших експортерів сухих яєчних продуктів. Зокрема, за період 2021-2023 років було реалізовано 4 239 200 кг, 2 813 560 кг та 2 349 560 кг сухих та рідких яєчних продуктів на вітчизняному та зарубіжних ринках. Внаслідок пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення рф, підприємство знизилило обсяги реалізації продукції, але продовжило працювати, незважаючи на економічно-політичні та демографічні процеси в середині країни з середнім показником рентабельності продажів 14%.

РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ЗБІЛЬШЕННЯ ЗБУТОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТзОВ «ІМПЕРОВО ФУДЗ»

3.1 Стратегічні цілі розвитку ТзОВ «Імперово Фудз» як основа формування збутового потенціалу підприємства

Основним завданням збутової діяльності будь-якого підприємства, якщо це тільки не благодійна організація, є отримання максимального прибутку з мінімальними витратами на здійснення цієї діяльності. Необхідність збутової діяльності як важливої складової, зумовлена вагомістю цієї діяльності для будь-якого підприємства:

– у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;

– пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;

– збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу;

– під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів. Підкреслимо, що головною складовою збуту є канал розподілу, який являє собою сукупність посередників-організацій або окремих осіб, які беруть участь в русі продукції від виробника до споживача. Позиції, які займають фірмами по відношенню до збуту, мають певні ознаки, що дозволяють класифікувати збут за видами [41].

Перераховані вище характерні риси збутового потенціалу підприємства зумовлюють розробку та формування пріоритетних шляхів та напрямів удосконалення системи збуту та збутової діяльності підприємства, що формує його збутовий потенціал. Очевидним є те, що пріоритетні напрями розвитку збутового потенціалу будь-якого підприємства повинні бути спрямовані на:

- розробку товарного асортименту який максимально відповідає потребам потенційних споживачів;

– розміщення товару та чи вибір місця для надання послуг, тобто підбір вигідної географічної позиції;

– дослідження цінової політики на ринку та встановлення конкурентоспроможних цін;

– планування і реалізація різних методів стимулювання збуту товару та послуги [42].

- зростання обсягу продажів, збільшення частки фірми на певному сегменті ринку,

- підвищення швидкості обігу коштів, вкладених у запаси готової продукції.

Підвищення ефективності збутового потенціалу підприємства повинно грунтуватися на результатах аналізу наявної системи збуту на підприємстві. Цей аналіз доцільно здійснювати за кількісними і якісними показниками, зокрема такими, як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо [42]. Проаналізувавши дані показники, слід формувати основні напрями на шляхи удосконалення збутового потенціалу підприємства:

- розробка системи цілей у сфері збуту, наприклад, надання широкого вибору товарів, послуг; досягнення високого рівня сервісу і культури обслуговування; досягнення комерційного успіху за рахунок виробництва і реалізації екологічно чистих технологій, товарів, послуг;

- вибір цільового ринку, який має базуватись на результатах сегментації ринку, наприклад, такими критеріями вибору стратегії щодо окремих клієнтів можуть бути привабливість клієнтів для підприємства, здатність підприємства завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції;

- вибір методів збуту, які мають ґрунтуватись на врахуванні особливостей товарів підприємства, концентрації покупців у регіоні,

інтенсивності конкурентної боротьби, переваг і недоліків окремих форм і методів збуту; тут варто застосовувати сучасні методи збуту, як от індивідуальне обслуговування покупців, самообслуговування, продаж за зразками, продаж з відкритою викладкою, торгівля за попередніми замовленнями, особистий продаж, електронна торгівля;

- розробка стратегії збуту, яка здійснюється на основі вибраного стратегічного напрямку, котрий є індивідуальним для кожного конкретного підприємства;

- визначення місця, часу і способу виходу на ринок, який залежить від результатів дослідження стану і динаміки попиту, кон'юнктури ринку; досить важливим при цьому є готовність потенційних покупців сприйняти новий товар або нове підприємство;

- розробка заходів стимулювання збуту і визначення переліку додаткових послуг; вони можуть бути спрямованими на покупців, посередників і збутовий персонал.

В нинішніх умовах вибір шляхів покращення збутової політики залежить від умов діяльності конкретного підприємства на певному ринку, наприклад, вибір методів збуту залежить від особливостей самого товару, розвинутої збутової мережі; вибір місця виходу на ринок з певним товаром залежить від попиту і пропозиції на цьому ринку та ін. Удосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, що пояснюється необхідністю самостійного пошуку споживачів своїх товарів, постачальників, ринкових посередників та інших суб'єктів ринкової інфраструктури [43].

Так, дійсно, пріоритетні напрямки розвитку діяльності підприємства з метою збільшення його збутового потенціалу є індивідуальними для кожного суб'єкта господарювання і вони будуть формуватися в залежності від сфери діяльності підприємства, розміру і масштабу діяльності, цільової аудиторії, рівня конкуренції, ресурсозабезпеченості тощо.

Як було досліджено у Розділі ІІ, збутовий потенціал «Імперово Фудз» має високі перспективи росту, оскільки здійснює досить потужний вплив як

на вітчизняний ринок, так і на зарубіжний, проте основний конкурент група компаній Ovostar Union нарощує виробничий потенціал з метою лідирування на ринку. Для забезпечення ефективного збутового процесу, заводу було сформовано стратегічні цілі інтегрованої системи управління ТзОВ «Імперово Фудз» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі розвитку ТзОВ «Імперово Фудз» з метою забезпечення ефективного збутового процесу

Стратегічна ціль	Шляхи реалізації	Тактичні кроки рівня підприємства	Показники, що вимірюються	Відповідальний за виконання
1	2	3	4	5
Результативне функціонування та постійне вдосконалення системи менеджменту безпечності харчової продукції відповідно до вимог міжнародного стандарту FSSC 22000	Забезпечити ефективне та результативне функціонування всіх процесів, пов'язаних з інтегрованою системою управління.	Підтвердити на ресертифікаційному аудиті відповідність інтегрованої системи управління підприємства вимогам міжнародних стандартів ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2019, ISO 9001:2015, FSSC 22000 (версія 6).	Сертифікати відповідності ISO 9001:2015, FSSC 22000	Менеджер систем якості
Впровадження та підтримка позитивної культури щодо безпечності та якості харчових продуктів	Підвищити рівень корпоративної культури безпечності харчових продуктів	Провести опитування щодо реального стану культури. Провести аналіз результатів опитування та оцінювання.	Не менш ніж на 90%	Менеджер систем якості
Виготовлення яєчної продукції, що відповідає халяльним та кошерним вимогам	Підтвердити на сертифікаційному аудиті відповідність даним вимогам		-	Менеджер систем якості

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Дотримання вимог щодо безпечності харчових продуктів, у тому числі встановлення в законодавчих та нормативних, взаємоузгоджених з замовником вимог	Забезпечення відсутності випадків виробництва потенційно небезпечної продукції шляхом дотримання санітарно-гігієнічного стану виробництва	- Виконання вимог програм-передумов; - Розробка та виконання програм моніторингу НС (санітарний день, генеральне прибирання, мийка, дезінфекція) - навчання персоналу;	Не більше 3 випадків на рік	Санітарний лікар Начальник виробництва
	Відсутність випадків порушень кричитиних меж / критеріїв дій при виробнитцві продукції	- Навчання персоналу; - Контроль за персоналом та виробничим процесом.	0 випадків	Начальник виробництва
Виконання заходів із забезпечення продовольчої безпеки в умовах військового стану	Забезпечення сировинною базою в умовах війни на 100% для виконання контрактних замовлень клієнтів	-Подання своєчасних заявок затвердженим постачальникам; -Організація логістики; -Забезпечення ефективної комуніації та зворотнього зв’язку з постачальниками щодо вимог підприємства до сировини та супровідних документів.	Під кожне нове замовлення	Менеджер з логістики
Забезпеченя виконання обсягів реалізації продукції на експорт на період військового стану	Продовжуввати забезпечувати присутність на ринку та виконання експортних поставок в ЄС.	Відсутність випадків недотримання вимог для виробництва продукції для ринку ЄС.	0 випадків	Начальник виробництва
	Забезпечити ефективний контроль за продукцією, призначеною для ринку ЄС.	Відсутність випадків невиконання схем лабораторного контролю.	0 випадків	Завідувач ВТЛ

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Підтримання існуючої інфраструктури, впровадження нових технологій та сучасного обладнання	- Забезпечення належних умов виробничого середовища; - Відсутність випадків поломок обладнання під час виробництва	Забезпечення вчасного планування та виконання ремонтних робіт	0 випадків	Головний інженер Головний енергетик
Вивчення вимог та потреб споживачів та оперативне втручання	Виконати оперативний план виробницта продукції		Не менш ніж 98%	Начальник виробництва
Постійне навчання та мотивація персоналу	Забезпечення підвищення компетентності працівників щодо питань безпечності харчових продуктів		Не менш ніж на 95%	Інспектор відділу кадрів
Забезпечення сталого рівня екологічної відповідальності у виробництві	Вивчення питання можливості встановлення КГУ	Визначення постачальника та придбання КГУ	Договір на придбання КГУ	Директор Головний інженер
Зменшення відходів виробнитцва, перехід до більш стійкої моделі споживання	Розглянути питання можливого використання шкарлупи яєчної для сількогосподарських потреб	Визначення постачальника та заключення договору на використання побічних продуктів тваринного походження (шкарлупа яєчна) для сількогосподарських потреб	Договір на використання побічних продуктів тваринного походження (шкарлупа яєчна)	Директор
Ресурси необхідні для досягнення цілей: комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та комунікації, інформаційні технології, відповідальний персонал, фінансові ресурси, часові ресурси.				
Періодичність моніторингу виконання даних цілей вищим керівництвом – 1 раз на рік.				

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1 доводить, що підприємство – це цілісний організм, у якому кожна його складова повинна справно працювати, щоб підприємство ефективно здіснювало свою діяльності на ринку та отримувало прибуток. «Імперово Фудз» необхідно постійно вдосконалювати системи менеджменту безпечності харчової продукції, відповідно до вимог міжнародного стандарту FSSC 22000, виготовляти яєчну продукцію, що відповідає халяльним та

кошерним вимогам, забезпечувати продовольчу безпеку в умовах військового стану, підтримувати існуючу інфраструктуру та впроваджувати нові технології, зменшувати відходи виробнитцва та нарощувати виробництво яєчних продуктів для забезпечення ефективного збутового потенціалу та збільшення його ефективності. Виконання даних умов дозволить розробити напрями нарощування збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» для більш глибокого проникнення на ринок та підвищення конкурентспрможнсті.

3.2 Пріоритетні напрямки та шляхи збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»

Стратегічні цілі розвитку «Імперово Фудз», подані у пункті 3.1, будуть формувати міцну основу діяльності заводу та підвищувати його конкурентоспроможність. Досягнення даних цілей також дозволить покращувати систему збуту та збутову політику, що призведе до збільшення збутового потенціалу «Імперово Фудз». На основі дослідження [62], здійсненого аналізу збутового потенціалу підприємства на ринку, а також згідно з результатами SWOT-аналізу, проведеного у 2.4., було визначено пріоритетні напрямки та шляхи удосконалення збутового потенціалу заводу, а також проведена їх оцінка (табл. 3.2). Ймовірність позитивного результату формувалася з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вагові коефіцієнти проставлені відповідно до цілей розвитку підприємства. Оцінка впливу проводилася як внутрішніми (топ- та мідл-менеджмент), так і зовнішніми (експерти галузі) суб’єктами.

Таблиця 3.2 – Оцінювання пріоритетних напрямків на шляхів удосконалення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»

Пріритений напрямок покращення збутового потенціалу	Процес, до якого відноситься даний напрямок	Ймовірність позитивного результату	Результат оцінки		
			Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу на завод	Сумарна оцінка
Вихід на нові зовнішні ринки. Розширення географії збуту яєчних продуктів.	Стратегічне планування і розвиток	>75%	0,25	5	1,25
Проведення маркетингових програм та введення програм лояльності.	Процеси, що стосуються замовників	50%	0,1	3	0,3
Виведення нових продуктів на ринок	Виробництво продукції	>50%	0,2	4	0,8
Підвищення якості продукції шляхом відновлення виробництва заморожених яєчних продуктів (за вимогою клієнта)	Виробництво продукції	<25%	0,05	2	0,1
Покращення товарної пропозиції	Логістика	75%	0,15	4	0,6
Проведення маркетингових досліджень	Процеси, що стосуються замовників	>50%	0,1	3	0,3
Збереження та збільшення долі вітчизняного ринку	Стратегічне планування і розвиток	50%	0,15	5	0,75
		Сума	1	-	4,1

Джерело: створено автором

З таблиці 3.2 видно, що найбільш пріоритетними напрямками збільшення збутового потенціалу «Імперово Фудз» є:

- вихід на нові зовнішні ринки та розширення географії збуту яєчних продуктів, адже ймовірність позитивного результату >75%, а сумарна оцінка результату становить 1,25;

- виведення нових продуктів на ринок забезпечується позитивним

результатом понад 50% та сумарною оцінкою результату 0,8.

- збереження частки ринку в межах України: ймовірність позитивного результату 50%, а сумарна оцінка результату становить понад 0,75;

- покращення товарної пропозиції забезпечує позитивним результатом у 50% з сумарною оцінкою результату 0,6.

Відповідно до цього, було сформовано основні шляхи підвищення збутового потенціалу «Імперово Фудз»: збільшення експорту через вихід на новий зовнішній ринок Канади з сухим яєчним порошком та реалізації рідкого яєчного меланжу в Молдові, нарощування присутності на внутрішньому ринку України через впровадження нового продукту – ферментованого жовтку з додаванням солі та мальтодекстрину та покращення логістичних процесів шляхом закупівлі палетопакувальної машини. Дані шляхи поділено на стратегічний, тактичний та оперативний рівні (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Рівні впровадження шляхів підвищення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз»

Джерело: складено автором

Стратегічним напрямком підвищення збутового потенціалу підприємства є нарощування експортного потенціалу. Як вже відомо з пункту 2.3, завод є провідним експортером яєчних продуктів у газулі, постачаючи свою продукцію у країни ЄС, Близького Сходу, Африки, Азії тощо. Для цього підприємство має дозвіл на експорт яєчних продуктів в країни ЄС, сертифікат Халяль, Кошер, сертифікат безпечності яєчної продукції FCCS 22000 тощо.

Новий перспективний експортний ринок для «Імперово Фудз» є Канада. Як пише AgroPortal [44], українські виробники яєчних продуктів відтепер зможуть експортувати продукцію до Канади. Відповідний ветеринарний сертифікат погоджений компетентними органами обох країн. Зазначалося, що «новий ринок — економічна стабільність для національного виробника, збереження робочих місць, особливо в часи війни, та посилення конкурентоспроможності України на світовій торговельній арені».

Для експорту у Канаду підприємству спершу потрібно ознайомитися з законодавством Канади щодо ввезення яєчних продуктів на свою тереторію, зокрема, яєчна продукція повинна відповідати вимогам законодавства Канади, які стосуються:зберігання та транспортування яєць та яєчних продуктів; маркування яєць та яєчних продуктів; програми контролю за сальмонельозом; вимог до сортування яєць та стандартів ідентифікації [45].

Канада має суворі вимоги до імпорту харчових продуктів. Продукція повинна відповідати стандартам Канадського агентства інспекції харчових продуктів (CFIA), а також міжнародним стандартам, таким як HACCP, ISO або BRC. «Імперово Фудз» має сучасне обладнання та сертифікації ISO, що відповідають цим вимогам.

Важливим є пошук надійного імпортера-покупця, серед яких виробники соусів, кондитерських виробів, виробники яєць, дистриб’ютори, а також їх оцінювання за показниками ефективної діяльності підприємств харчової промисловості: безпека харчових продуктів, експорт продукції, рівень екологічної сертифікації виробництва, створення нових робочих місць, соціальна відповідальність тощо (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця вибору найбільш вдалого імпортера

Компанія	Промисловість	Безпека харчових продуктів	Експорт продукції	Рівень екологічнооі сертифікації	Створення нових робочих місць	Соціальна відповідальність
1	2	3	4	5	6	7
Egg Solutions	Виробництво яєць	+	+	+	+	-

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Burnbrae Farms	Виробництво яєць	+	+	+	+	+
Richardson International	Олійно-жирова	+	+	+	+	-
Bunge Canada	Олійно-жирова	+	+	+	+	+
Purdys Chocolatier	Кондитерська	+	+	+	+	-
Ganong Bros. Limited	Кондитерська	+	+	-	+	+

Джерело: Створено на основі: [46; 47; 48; 49; 50; 51; 52]

Більшість відібраних компаній активно працюють над забезпеченням безпеки своїх харчових продуктів, мають численні сертифікати якості, інвестують у сталий розвиток зі зменшенням негативного впливу виробництва на довкілля. Відповідно до даних у таблиці 3.3, «Імперово Фудз» надсилає взірці своєї продукції разом з сертифікатом якості до Burnbrae Farms, Bunge Canada, Purdys Chocolatier задля виявлення їхнього інтересу до товару, проведення необхідних аналів для дослідження якості українського порошку та в подальшому для плідної комунікації. Після цього менеджери з продажу комунікують з представниками даних компаній, маючи на меті укладення контракту. Припустимо, канадська компанія EggSolutions виявить намір придбати яєчні проодукти у ТзОВ «Імперово Фудз» з метою подальшої реалізації на території країни. Проте, компанії такого масштабу та рівня виробництва, як правило, наполягають на проведенні аудиту фірми-експортера. Зазвичай, аудит проходить у 3 етапи. Перший етап називають базовим, оскільки у процесі даного етапу відбувається ознайомлення з потенційним експортером, перевірка бізнес-документів, таких як ліцензії на виробництво, документи на імпорт/експорт, історія постачань, інформація про виробничі потужності, оцінка фінансової стабільності та репутації компанії через доступні онлайн джерела тощо. Другий етап аудиту більш важливий, оскільки передбачає детальне вивчення роботи заводу, всіх етапів

виробництва та дотримання міжнародних стандартів. Орієнтовний план аудиту подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Орієнтований план онлайн-аудиту – EggSolutions / Канада – ТзОВ «Імперово Фудз» 05.05.2025

Дата проведення аудиту		05.05.2025, 12:00 – 17:00
1	2	3
Найменування процесу		Онлайн-аудит
Підрозділи		ВТЛ, технологічна служба, відділ промислової санітарії та особистої гігієни, склад сировини, склад ГП, виробничі дільниці.
Стандарти		ДСТУ ISO 9000:2015, ДСТУ ISO/TS 22000-1-2019, ДСТУ ISO 2000 та їх результативність.
Критерії аудиту		Дотримання вимог стандартів
Асортимент продукції до перевірки		Яєчний порошок, жовток яєчний сухий, білок яєчний сухий, жовток яєчний сухий ферментований.
Регламент	Об’єкт перевірки	Відповідальна особа
12:00	Вступна нарада, презентація учасників	Директор (присутні керівники всіх підрозділів)
12:10-12:20	Коротка презентація ТзОВ «Імперово Фудз», організаційна схема	Директор, головний інженер, менеджер систем якості
12:21-12:30	Результати останнього сертифікованого аудиту ДПСС	Директор, головний інженер, зав. ВТЛ, технологи
12:31-13:00	Тест на відстеження	Зав. ВТЛ, технологи
13:01-13:15	Блок-схеми, включаючи критичні контрольні точки - HACCP	Технологи
13:16-13:30	Контроль надходження сировини	Начальник складу сировини, зав. ВТЛ
13:31-14:00	Інструкція та документація пунктів контролю	Зав. ВТЛ
14:01-14:30	Процедури прибирання та документація	Санітарний лікар
14:31-15:00	Профілактичне обслуговування, включаючи калібрування	Головний іннженер, зав. ВТЛ
15:01-15:15	Боротьба зі шкідниками	Санітарний лікар
15:16-15:36	Відбір та обробка проб	Зав. ВТЛ
15:37-16:00	Аналіз та специфікація кінцевого продукту, процедура випуску	Зав. ВТЛ, технологи

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
16:01-16:30	Рогляд скарг, управління невідповідною продукцією, вилучення продукції з ринку	Менеджер систем якості, зав. ВТЛ, менеджер з логістики
16:31-16:45	Навчання персоналу	Інспектор відділу кадрів, головний інженер, зав. ВТЛ, технологи
16:46-16:59	Звітування про перевірки простежуваності	Технологи
17:00	Кінцева нарада, зауваження виявлені у процесі проходження аудиту	Директор (присутні керівники всіх підрозділів)

Джерело: складено автором

Третім етапом проходження аудиту є рішення щодо закупілі яєчного порошку та укладання договору або негативне рішення збоку імпортера, що передбачає відмову від купівлі. При позитивному рішенні збоку Канади відбувається фіналізація контакту та обговорення умов довгострокової співпраці. Надалі комунікацію та зворотній зв'язок із замовником зі сторони «Імперово Фудз» проводить та надає відповідальний менеджер з продажу під керівництвом голови відділу продажів, який і узгоджує ціну, терміни поставки, логістичні процеси та правила перевезення. На рисунку 3.2 приведена транспортна схема доставки товару від ТзОВ «Імперово Фудз» до імпортерів при базових умовах поставки морським шляхом CFR та CIF за редакцією Інкотермс 2020 [53].

ТзОВ «Імперово Фудз» за даних умов міжнародних перевезень бере на себе відповідальність за завантаження товару, замитнення, доставку товару у порт та вартість морського перевезення, а за умовами CIF оплачує і страхування вантажу, все решта переходить у зону відповідальності імпортера. Використання умов CFR та CIF дає економічні переваги, адже дозволяє підприємству контролювати перевезення товарів та ділити обов'язки з імпортером.

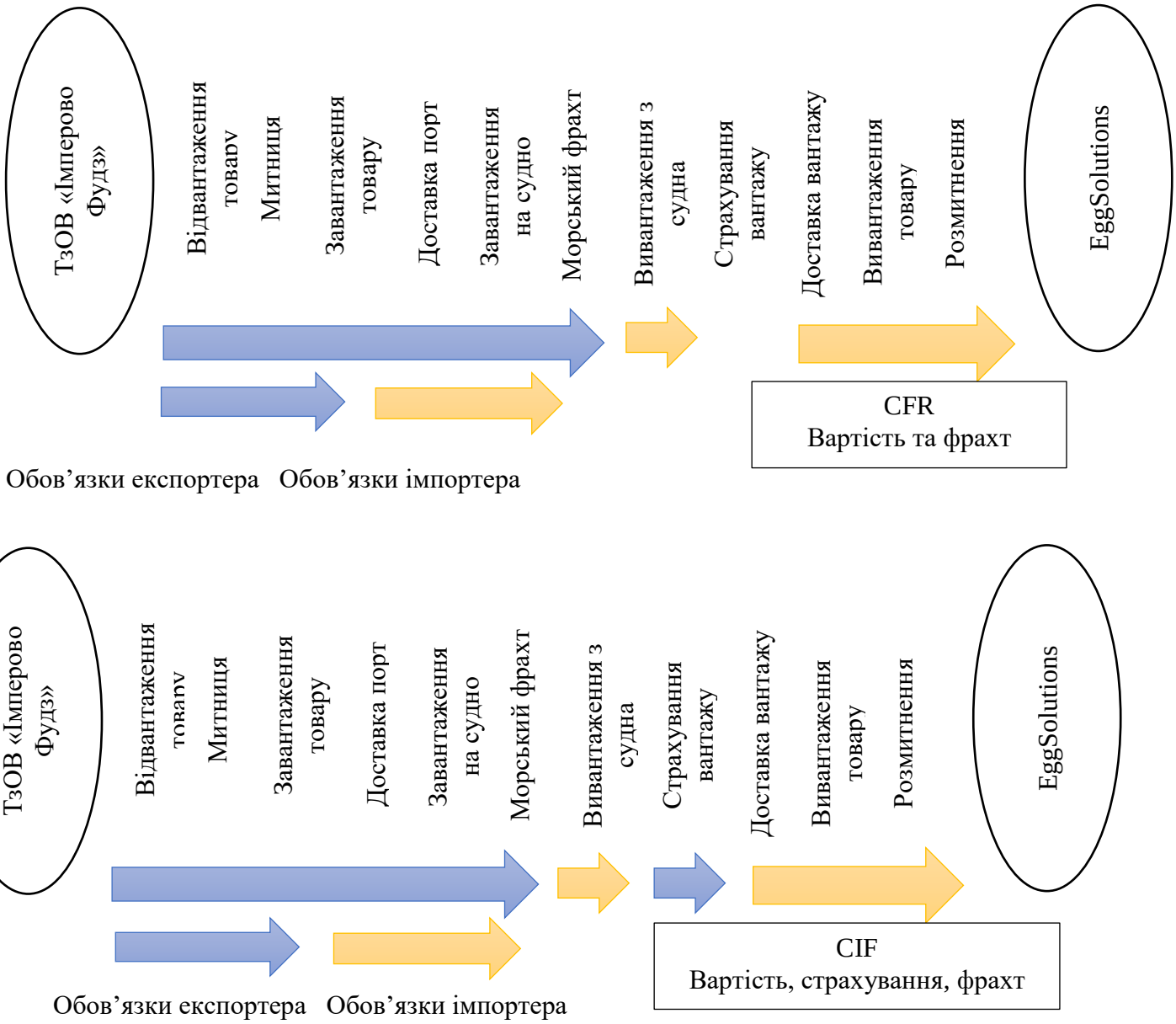


Рисунок 3.2 – Схема поставки на умовах CFR та CIF Incoterms 2020 ТзОВ «Імперово Фудз» потенційним контрагентам

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз та [53]

Таким чином, завдяки співпраці двох країн: Канади та України, останній дозволено здійснювати експорт яєчних продуктів за Атлантичний океан. Вивчивши вимоги країни імпортера, проаналізувавши ринок та вивчивши основних потенційних покупців, «Імперово Фудз» може здійснити поставку яєчного порошку до Канади. Важливим етапом цього процесу є проходження онлай-аудиту, який дозволить завоювати прихильність контрагента та укласти міжнародний договір.

Наступним стратегічним напрямком збільшення збутового потенціалу «Імперово Фудз» є реалізація рідких яєчних продуктів за кордоном. У 2023 році підприємство отримало дозвіл на експорт рідких яєчних продуктів, а головний конкурент група компаній Ovostar є провідним лідером з експорту рідких яєчних продуктів, що зумовлює шукати нові зовнішньоекономічні можливості для реалізації даного виду товару. Найбільш привабливими для експорту рідких яєчних продуктів є ринки країн, з якими межує Україна: Молдова, Румунія, Польща тощо, оскільки температура рідких яєчних продуктів при їх перевезенні повинна бути від 0 до 4°С, що ускладнює процес доставки у дальні країни Європи. Термін їх придатності при відповідній температури – 24 доби, що вимагає швидкого як митного оформлення так і проходження кордону. На даний момент «Імперово Фудз» вже постачає сухі яєчні порошки чотирьом компаніям-виробникам харчової промисловості з Молдови, що полегшує процес переговорів та укладання контракту. Найважливішим у процесі переговорів є домовленості щодо ціни та умов поставки. Найраціональніші умови поставки зображено на рисунку 3.3.

Виробництво нової продукції та розширення асортименту товарів – один з найбільш вдалих тактичних способів розширення та збільшення збутового потенціалу. Технологи «Імперово Фудз» вже досить довгий час працюють над розширенням асортименту, а саме над вдосконаленням нового продукту – ферментованого жовтка з додаванням солі та мальтодекстрину. Мальтодекстрин - натуральний підсолоджувач, продукт переробки крохмалевмісної сировини. Густа, тягуча, дуже в'язка, безбарвна, з ледь жовтуватим відтінком солодка речовина — продукт неповного оцукрювання крохмалю [54]. Це вуглевод на рослинній основі, який служить основним компонентом гейнерів. Він виготовляється з крохмалю кукурудзи, картоплі, пшениці (глютен або клітковина) або рису. Речовина не входить в число заборонених, оскільки присутній в численних продуктах харчування, в тому числі і дитячому [55]. Мальтодекстрин широко використовують у харчовій промисловості, виготовляючи випічку, злаки, напої, соуси, заправки,

перероблене м’ясо тощо, а також у фармацевтичній та косметичній промисловості.

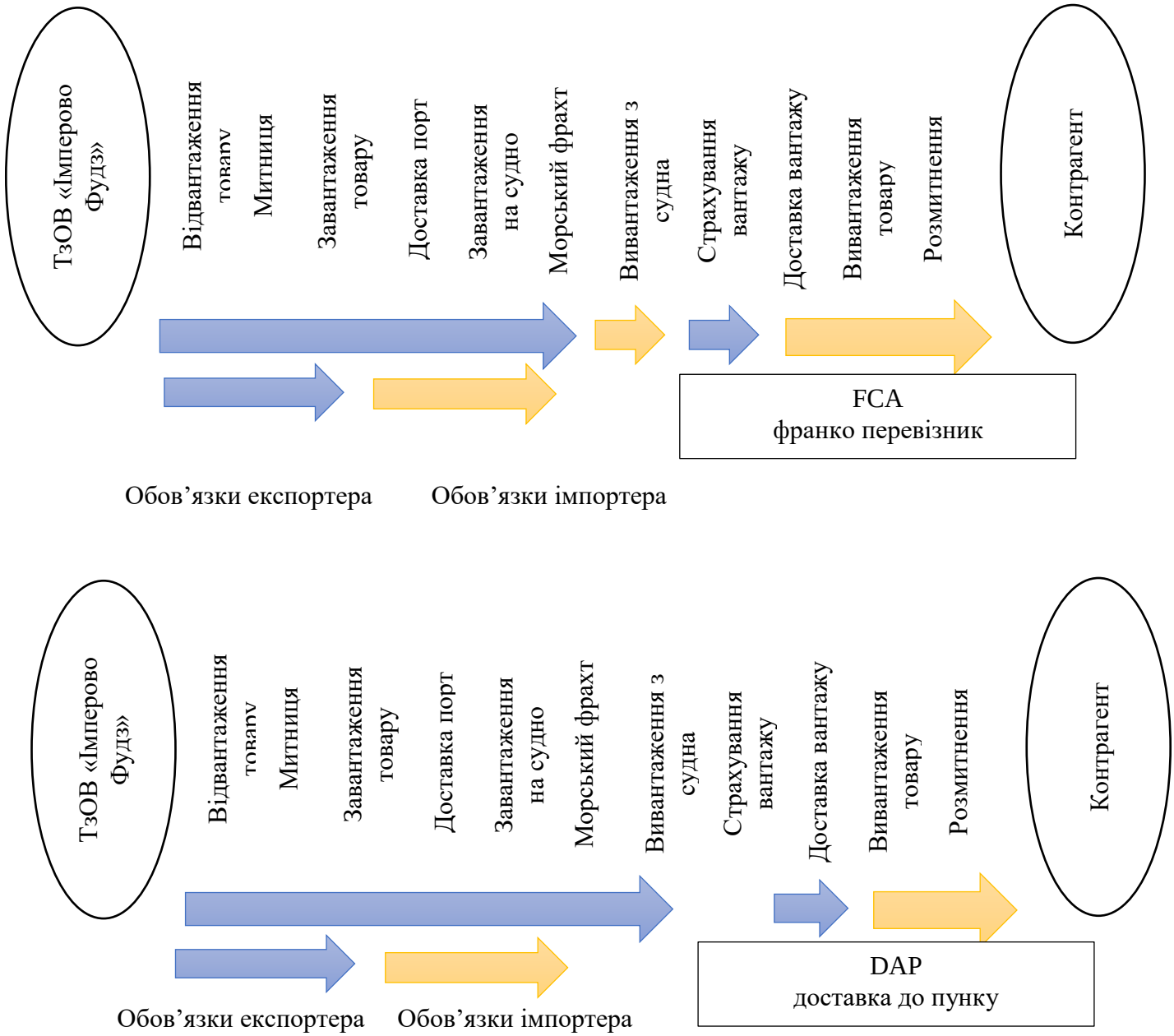


Рисунок 3.3 - Схема поставки на умовах FCA та DAP Incoterms 2020 ТзОВ «Імперово Фудз» потенційним контрагентам

Джерело: створено на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз та [53]

Як бачимо з рисунка 3.3, найбільш економічно вигідними є доставка товарів на умовах FCA, оскільки значна частина обов’язків лежить на імпортері, проте зважаючи на безпеку та обережність при транспортуванні

рідких яєчних продуктів, допустимим є також перемовини з клієнтом щодо перевезення товару на умовах DAP.

Ферментований жовток з додаванням солі та мальтодекстрину є спеціалізованим продуктом, який використовується в гастрономії, особливо у високій кухні, як інгредієнт для створення унікальних текстур і смаків. Сіль виступає основним консервантом, який допомагає витягнути зайву вологу, а мальтодекстрин, похідне крохмалю, використовується як текстуризатор і для стабілізації жовтків у порошковій формі. Він може поглинати жири і створювати кремоподібну текстуру при контакті з вологою.

Таким чином, використання даного продукту є корисним та вдалим для виробників у сфері харчової промисловості, що зумовлює його ширше дослідження серед клієнтів. Для вдалої реалізації ферментованого жовтка з додаванням солі та мальтодекстрину спершу потрібно дослідити ринок. Менеджерами з продажу було проведене коротке опитування у формі запитань серед основних клієнтів «Імперово Фудз» під час формування основного замовлення. Результати цього опитування подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати опитування окремих контрагентів «Імперово Фудз» щодо потенційного використання ферментованого жовтку з додаванням солі та мальтодекстрину

Клієнт	Сфера діяльності клієнта	Продукт, який клієнт замовляє найчастіше	Чи використовували Ви коли-небудь у процесі виробництва мальтодекстрин?	Чи був би корисний для вашого виробництва такий продукт як ФЖСМ?	Яка для Вас є прийнятна цінова межа для за кілограм даного товару?	Яка орієнтовна кількість ФЖСМ Вам була би необхідна для Вашого виробництва у місяць?	Чи хотіли би Ви отримати взірець даного продукту розмірі 200 гр?
1	2	3	4	5	6	7	8
Клієнт № 1	Хлібобулочна промисловість	ЯП	Так	Думаю, що так	300-350 грн	100 кг	Так

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Клієнт № 2	Хлібобулочна промисловість	ЖП	Так	Потрібна консультація з технологом	250-350 грн	300 кг	Так
Клієнт № 3	Виробництво соусів	ЖП	Так	Так	340 грн	100 кг	Ні
Клієнт № 4	Виробництво соусів	ЯП	Так	Так	350 грн	400 кг	Так
Клієнт № 5	Хлібобулочна промисловість	ФЖ	Ні	Потрібна консультація з начальником виробництва	300 грн	Для початку 40 кг	Так
Клієнт №6	Олійно-жирова промисловість	ФЖ	Так	Потрібна консультація з технологом	350-400 грн	100 кг	Так
Клієнт № 7	Олійно-жирова промисловість	ФЖ	Так	Думаю, що так	350-400 грн	300 кг	Так
Клієнт № 8	Виробництво соусів	ЯП	Ні	Ні	Не знаю	360 кг	Ні
Клієнт № 9	Виробництво соусів	ЖП	Ні	НІ	Не впевнений у ціні	Не впевнений, потрібна консультація з директором	Так
Клієнт № 10	Кондитерська галузь	БП	Так	Так	400 грн	100 кг	Так

Джерело: створено автором на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз»

За результатами опрацьованої інформації у таблиці 3.5, можна зробити такі висновки: в опитуванні брали більшість підприємств-виробників соусів; клієнти, які брали участь в опитуванні, найчастіше закуповують яєчний порошок, жовток яєчний сухий та жовток ферментований сухий; більшість опитаних клієнтів застосували або застосовують мальтодекстрин у своєму виробничому процесі; половина опитаних, переконані, що такий продукт як жовток сухий ферментований з додаванням солі та мальтодекстрину буде корисний у їхньому виробничому процесі, трьом потрібна консультація з технологами та начальником виробництва; на думку клієнта, середня

прийнятна цінова межа для даного продукту є 350 грн/кг; середній орієнтований обсяг для першого замовлення є 1500-1800 кг; 9 з 10 компаній згодні отримати взірець ферментованого жовтку з додаванням солі та мальтодекстрину для проведення необхідного тестування та потенційного вживання у процесі виробництва.

Після проведення опитування менеджери з продажу просять у керівника відділу продажів погодження на відвантаження взірців даного продукту для потенійних клієнтів.

Таким чином, провівши опитування декількох постіних клієнтів «Імперово Фудз» було виявлено значне зацікавлення даним товаром серед виробників харчової промисловості, що дозволить збільшити збутовий потенціал підприємства.

Оперативним заходом підвищення збутового потенціалу є підвищення ефективності процесів логістики та пакування. Частиною цієї стратегії є покращення сервісу й обслуговування клієнтів шляхом закупки палетопакувальної машини. На даний момент, процес обмотування ГП відбувається вручну вантажниками складу ГП. Вантажники, працюючи на заводі не один рік й маючи необхідний досвід, виконують свою роботу на відмінно, проте, на нашу думку, застосування палетопакувальної машини для продукії, яка відвантажується за кордон, це один з принципів дотримання міжнародних стандартів. Порівняння ручного палетування (вантажникми) та автоматичного (за допомогою палетопакувальної машини) подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ключові відмінності між ручним палетуванням та автоматизованим

Критерій	Ручне палетування	Автоматичне палетування
1	2	3
Якість	Нерівномірне, можливі пропуски	Рівномірне та стандартизоване
Швидкість роботи	Повільна, залежить від навичок працівників	Швидка, постійна продуктивність
Витрати матеріалу	Часто надмірне споживання стрейч-плівки	Оптимізоване використання плівки

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Залежність від людського фактора	Висока, можлива нестабільна якість	Низька, процес автоматизований
Ризик пошкоджень вантажу	Вище через нерівномірну обмотку або слабку фіксацію	Значно нижче через якісне обмотування
Фізичне навантаження	Високе, що може призводити до втоми чи травм	Мінімальне для оператора
Гнучкість	Можливість адаптуватися до нестандартних вантажів	Обмежена розміром і можливостями машини
Продуктивність	Залежить від кількості працівників	Висока, не залежить від людського фактору
Залежність від людського фактора	Висока, можлива нестабільна якість	Низька, процес автоматизований
Початкові витрати	Низькі, але великі витрати на оплату праці	Високі, потребує інвестицій у машину
Довгострокові витрати	Високі (оплата праці, витрати плівки	Нижчі (економія плівки, менше персоналу)

Джерело: створено автором

Як бачимо, ефективність палетопакування піддоннів ГП за допомогою палетопакувальної машини є вищою ніж ручне палетування вантажниками через вищу якість, адже палетування є рівномірним та характеризується високою швидкістю роботи, оптимізованим використання стрейч-плівки, високою продуктивністю праці та низьким ризиком пошкодження ГП. Аналіз найбільш вдалого постачальника палетопакувальної машини подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Результати пошуку палетопакувальної машини

Модель	Компанія	Країна-виробник	Ціна, грн	Швидкість обертання	Ціна	Вантажопідйомність	Відгуки	Гарантія
FP 15 ES/T 1.5	FerPlast	Італія	262800	+	-	-	+	+
Ecospir EV-150M	Exida	Італія	182400	+	+	+	-	-
МНА-2000кг	Інтертехсклад	Китай	159000	-	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [56; 57; 58]

Провівши поверхневий аналіз ринку, було відібрано 3 найбільш вдалих потенційних постачальників та моделі палетопакувальної машини. На нашу думку, правильним рішенням буде закупити машину у «Інтертехсклад», адже такі критерії як ціна, вантажопідйомність та гарантійний термін є найбільш вдалими саме у цього постачальника. Проте, якщо зважати на швидкість обертання, більш розумниим рішенням було б закупити модель FP 15 ES/T 1.5 у компанії FerPlast .

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, булоо встановлено, що пріоритетними шляхами та напрямками збільшення збутового потенціалу підприємства є:експорт сухих яєчних продуктів до Канади; реалізація рідких яєчних продуктів у Молдові; нарощування присутності на вітчизняному ринку шляхом реалізації ферментованого жовтку з додаванням мальтодекстрину та солі та удосконалення логістичних процесів шляхом закупівлі палетопакувальної машини.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності змін щодо нарощування збутового потенціалу підприємства

Перший напрямок збільшення збутового потенціалу, описаний у 3.2, стосується експорту сухих яєчних продуктів на ринок Канади. Після довготривалих переговорів, ТзОВ «Імперово Фудз» укладає договір про продаж сухих яєчних порошків з однією з канадських виробничих компаній. Сума контракту становить 425 712 дол. Опис та обсяг товару:

- яєчний порошок – 23 520 кг;
- жовток яєчний сухий – 23 520 кг;
- білок яєчний сухий піноутворюючий – 23 520 кг;
- білок яєчний сухий гелеутворюючий – 23 520 кг.

Разом – 94 080 кг. Поставка буде здійснюватися 4 вантажами-контейнерами протягом серпня – жовтня 2025 року. Розподіл продукту по контейнерам:

- 1 контейнер: 11 760 кг – яєчний порошок, 11760 кг – сухий білок піноутворюючий; планова дата відвантаження – серпень 2025 року. Загальна маса нетто – 23 520 кг, маса брутто – 24 931 кг;

- 2 контейнер: 11 760 кг – жовток яєчний сухий, 11 760 кг - білок сухий гелеутворюючий. Планова дата відвантаження – вересень 2025 року. Загальна маса нетто – 23 520 кг, маса брутто – 24 931 кг;

- 3 контейнер: 11 760 кг – яєчний порошок, 11 760 кг – білок сухий гелеутворюючий. Планова дата відвантаження – жовтень 2025 року. Загальна маса нетто – 23 520 кг, маса брутто – 24 931 кг;

- 4 контейнер: 11 760 кг – жовток сухий яєчний, 11 760 кг – білок сухий піноутворюючий. Планова дата відвантаження – жовтень 2025 року. Загальна маса нетто – 23 520 кг, маса брутто – 24 931 кг.

Відповідно до 4-ох відвантажень, формуємо 4-и інвойси: № 89, 120, 142 та 143 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вартість інвойсів № 89,120, 142, 143 для відвантаження в Канаду

	Інвойс № 89		Інвойс № 120		Інвойс № 142		Інвойс № 143	
Продукт	ЯП	БП	ЖП	БГ	ЯП	БГ	ЖП	БП
Кількість, кг	11760	11760	11760	11760	11760	11760	11760	11760
Ціна за 1 кг, дол.США	5,00	3,05	7,00	3,05	5,00	3,05	7,00	3,05
Вартість, дол. США	58800	35868	82320	35868	58800	35868	82320	35868
Загальна вартість інвойсу, дол.США	94668		118188		94668		118188	

Джерело: складено автором

Варто нагадати, що розрахована у 2.4 рентабельність продажів ТзОВ «Імперово Фудз» становить 10,6%, а середній галузевий показник рентабельності конкурента 14,1%. Аналіз статистичної інформації щодо канадського ринку яєць та яєчних продуктів, а саме джерело [59], вказує на те, галузевий показник рентабельності продажів яєць та яєчних продуктів на канадському ринку рівний 21,8%. У такому разі, використовуючи ринковий та порівняльний метод оцінки потенціалу, можемо спрогнозувати орієнтований

прибуток від даного заходу (рис. 3.4):

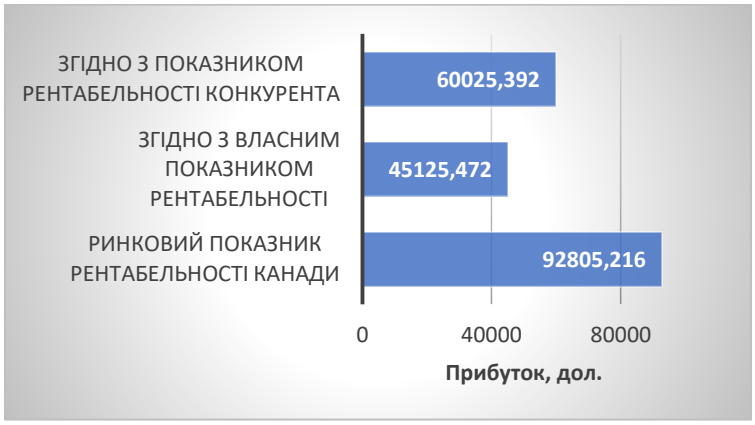


Рисунок 3.4 – Прогнозований прибуток від освоєння ринку сухих яєчних продуктів Канади

Джерело: створено автором

- згідно з ринковим методом оцінки потенціалу: прогнозовано, ТзОВ «Імперово Фудз», експортуючи сухі яєчні продукти до Канади у розмірі 94 080 кг, отримає додаткові джерела надходження прибутку у розмірі 92 805 дол. США, що у свою чергу дозволить підвищити збутовий потенціал заводу;

- згідно з порівняльним методом оцінки потенціалу: прогнозовано, ТзОВ «Імперово Фудз», експортуючи сухі яєчні продукти до Канади у розмірі 94 080 кг, отримає додаткові джерела надходження прибутку у розмірі від 45 125 дол. США до 60 025 дол. США, що у свою чергу дозволить підвищити збутовий потенціал заводу.

Наступним заходом підвищення збутового потенціалу підприємства є експорт рідких яєчних продуктів до Молдови. Після довготривалих переговорів з контрагентами, які є клієнтами «Імперово Фудз», було укладено договір про продаж рідких яєчних продуктів. Сума контрактру – 28 200 дол. США. Інвойс № 62. Номенклатура та обсяг товару:

- рідкий яєчний меланж – 7 000 кг.

- рідкий яєчний жовток – 9 000 кг.

Разом: маса нетто - 16 000 кг, маса брутто - 17 920 кг. Поставка буде здійснювати одним вантажним рефрижератор. Поставка планується у лютому

2025 року, у морозяний період, щоб знизити ризик псування продукту. Розрахуємо вартість інвойсу у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Вартість інвойсу № 62 для відвантаження в Молдову

Інвойс № 62		
Продукт	Рідкий яєчний меланж	Рідкий яєчний жовток
Кількість, кг	7000	9000
Ціна за 1 кг, дол.США	1,65	1,85
Вартість, дол. США	11550	16650
Загальна вартість інвойсу, дол. США	28200	

Джерело: складено автором

Відповідно до порівняльного методу аналізу потенціалу, прогнозовано, ТзОВ «Імперово Фудз», експортуючи рідкі яєчні продукти, а саме рідкий яєчний меланж та рідкий яєчний жовток до Молодви у розмірі 16 000 кг, отримає додаткові джерела надходження прибутку у розмірі 2 989, 2 дол. США (за умови, що рентабельність продажу становить 10,6%) або у розмірі (за умови, що рентабельність продажу становить 14,1%), що у свою чергу дозволить підвищити збутовий потенціал заводу.

Наступним заходом підвищення збутового потенціалу є впровадження на ринок нового продукту - жовток яєчний сухий з додаванням мальтодекстрину та солі. Ферментація відбувається протягом 10 годин. Прогнозований обсяг перших продаж 1 500 кг. Для виробництва 2 000 кг жовтку ферментованого з додаванням солі мальтодекстрину необхідно 160 кг солі та 80 кг мальтодекстрину.

Таблиця 3.10 - Витрати на виробництво 2000 кг жовтку ферментованого з додаванням солі та мальтодекстрину

	Кількість, кг	Вартість, грн
Собівартість сухого жовтку ферментованого	2000	550000
Мальтодекстрин	80	4416
Сіль	160	1750
Витрати на збут	1500	30000
	Разом	636196

Джерело: складено автором на основі даних ТзОВ «Імперово Фудз» та [60; 61]

Отже, для виробництва 2 000 кг сухого жовтку з додаванням солі та

мальтодекстрину необхідно витратити 636 196 грн. Точно беззбитковості буде становити:

$$Т_б = \frac{636196}{1500} = 390,7$$

Тому, щоб отримати прибуток підприємству необхідно продавати сухий яєчний порошок ферментований з додаванням солі та мальтодекстрину по ціні понад 390,7 за 1 кг.

Останнім заходом підищення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» є закупівля таропакувальної машини з метою підвищення якості логістичних процесів, а саме уникнення пошкодження продукту при транспортуванні та зниження ризиків рекламацій. Відповідно до результатів таблиці 3.7, правильним рішення є закупити 1 таротопакувальну машину в постачальника «Інтертехсклад», ціна – 159 000 та 1 таропакувальну машину у постачальника «Exida», ціна – 182 400 грн, плюс вартість доставки. Варто також провести навчання для 3 вантажників, які стануть операторами машин. Сукупні витрати становитимуть:

$$В_с = 182000 + 159000 + 15000 + 10000 = 341250 \text{ (грн)}$$

Вартість закупки обладнання, його доставка, монтаж та навчаня персоналу обійдуться у 341 250 грн. Це дозволить збільшити продуктивність праці від 25% до 50%: наразі на складі ГП працюють 6 вантажників, максимальна продуктивність праці яких становить два загружені авто в день, вагою нетто 19 200 кг. На мою думку, при наявності 2 таропакувальних машин продуктивність праці зросте від 2,5 до 3 відвантажених авто вдень. 1 відвантажене авто, масою нетто 19 200 кг, це 1 відвантаження на експорт. Середня вартість одного експортного відвантаження 98 000 дол. США, орієнтований чистий прибуток 10 338 дол. США (429 980,16 грн). Ефективність закупки таропакувальної машини:

$$Е = \frac{429980}{341250} \times 100\% = 26\%$$

Отже, ефективність даного заходу становить становить 26%.

Отже, дослідивши економічну доцільність запропоновваних заходів,

спрямованих на підвищення збутового потенціалу підприємства, можемо сказати, що вихід на нові зовнішні ринки, зокрема експорт сухих яєчних продуктів до Канади, дозволить «Імперово Фудз» отримати додаткові джерела надходжень прибутку у розмірі від 45 125 дол. США до 92 805 дол. США; експорт рідких яєчних продуктів дозволить отримати додаткові джерела надходжень прибутку у розмірі від 2 989, 2 дол. США до 3 976, 2 дол.США; виробництво нового продукту сухого жовтку ферментованого з додаванням солі та мальтодекстрину буде прибутковим при ціні понад 390,7 грн за 1 кг; закупівля таропакувальної машини забезпечить збільшення продуктиності праці від 25% до 50%, що дозволить одержати додаткове джерело прибутку понад 10 000 дол. США за 1 відвантаження на експорт.

Висновки до Розділу ІІІ

Необхідною умовою збільшення збутового потенціалу ТзОВ «Імперово Фудз» є забезпечення підприємством стратегічних цілей розвитку його діяльності. При забезпеченні постійного вдосконалення систем менеджменту безпечності харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів; виготовленні якісної яєчної продукції, що відповідає всім міжнародним вимогам та стандартам; виконанні заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах військового стану; підтримці існуючої інфраструктури та впровадженні сучасних технологій та обладнання; постійному навчанні персоналу; зменшенні відходів виробництва можливе забезпечення виконання планів реалізації продукції на вітчизняному та зарубіжних ринках, а також їх збільшення. Знизивши потеційні ризики діяльності підприємства та забезпечивши йому ефективну та результативне функціонування на ринку, можна розробляти шляхи та напрямки збільшення збутового потенціалу, які будуть стосуватися:

- стратегічного рівня: збільшення долі експорту сухих яєчних продуктів на щойно відкритий ринок Канади, за умов виконання всіх вимог щодо

безпечності харчових продуктів та успішного проходження аудиту, що дозволить одеражати нові шляхи надходжень прибутку від 45 125 дол. США до 92 805 дол. США; експорт рідких яєчних продуктів до Молдови на умовах Інкотермс 2020 FCA або DAP, що дозволить отримати нові джерела наджоджень прибутку розмірі від 2 989, 2 дол. США до 3 976, 2 дол. США;

- тактичний рівень: розробка та впровадження нового продукту ферментований жовток сухий з додаванням солі та мальтодекстрину, який зацікавив виробників соусів та інших приправ, при ціні реалізації понад 390,7 грн за 1 кг;

- оперативний рівень: покращення логістики, шляхом закупки таропакувальної машини, як інструмента зниження ризиків рекламацій та покращення якості пакування, при ефективності даного рішення 26%.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- збутовий потенціал підприємства формується на основі сукупності всіх видів ресурсів (інформаційних, трудових, виробничих, маркетингових, логістичних тощо), навичок керівників, фахівців та спеціалістів та всіх можливостей збуту, що забезпечують ефективну реалізацію продуктів на ринку для забезпечення постійної конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Серед основних функцій управління збутовим потенціалом підприємства можна виділити те, що збутовий потенціал є вихідним базисом для розробки загальної стратегії діяльності підприємства; збутовий потенціал є основою забезпечення результативності діяльності виробничого підприємства та збутовий потенціал виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки ключовим компетенціям, якими володіє суб'єкт господарювання та його персонал;

- механізм управління збутовим потенціалом підприємства формується на основі методів, інструментів, заходів та можливостей, що забезпечують ефективну координацію та використання ресурсів підприємства для досягнення максимально ефективних результатів збутової діяльності;

- ефективність збутового потенціалу залежить від визначення відповідної системи показників, які і показують наскільки успішно реалізується продукція на ринку. Надати оцінку збутовому потенціалу можуть й економічні показники діяльності підприємства: обсяг доходу та прибутку, динаміка витрат, рентабельність, обсяги реалізації тощо;

- ТзОВ «Імперово Фудз» - один із провідних українських виробників сухих та рідких яєчних продуктів, до асортименту продукції якого належать: білок яєчний сухий піноутворюючий, білок яєчний сухий гелеутворюючий, яєчний порошок, жовток сухий, жовток сухий ферментований, рідкий яєчний білок, рідкий яєчний жовток, рідкий яєчний меланж, а основними категоріями

споживачів є різні виробники харчової продукції: кондитерська, хлібобулочна галузі, виробництво макаронних виробів, соусів, спецій корму для тварин тощо;

- при аналізі збутового потенціалу підприємства на внутрішньому ринку України було виявлено значне скорочення обсягу ринку харчової промисловості, як наслідок, зниження обсягу реалізації яєчних продуктів на ринку України. Проте розрахований показник збутового потенціалу «Імперово Фудз» на вітчизняному ринку показує, що підприємство забезпечує потреби ринку на 43% (показник за 2023 рік);

- основними експортними ринками збуту є країни ЄС, Південно-Східної Азії , Африки тощо. Аналіз обсягу експорту вказує на той факт, що понад 81% реалізованої продукції збувається за кордоном (показник за 2023 рік), що є на 12% більше ніж у головного конкурента Ovostar Union;

- ефективність збутового потенціалу «Імперово Фудз» за період 2021-2023 років становила 19,1%, 15,2% та 10,6% відповідно; галузевий показник рентабельності продажів яєчних продуктів становить 14%. Основними причинами були негативні економічні, соціальні, політичні та демографічні наслідки, спричинені пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням рф на територію України. Незважаючи на це, проведений SWOT-аналіз вказує на високий збутовий потенціал з перспективами росту;

- для забезпечення ефективного нарощування збутового потенціалу підприємству необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні цілі розвитку, які стосуються: безпечності виробництва, підтримки високої якості продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, забезпечення продовольчої безпеки в умовах військового стану, забезпечення виконання обсягів реалізації продукції на експорт тощо.

- пріоритетними напрямками збільшення збутового потенціалу «Імперово Фудз» є вихід на нові зовнішні ринки, зокрема реалізація сухих яєчних продуктів на ринку Канади; реалізація рідких яєчних продуктів в Молдові, нарощування присутності на вітчизняному ринку шляхом надання

пропозиції сухого яєчного жовтку ферментованого з додаванням солі та мальтодекстрину, основними споживачами якої, прогнозовано, будуть виробники соусів та спецій і покращення якості логістики шляхом закупівлі таропакувальної машини;

- економічна доцільність вказаних заходів вказує на те, що експорт сухих яєчних продуктів до Канади у розмірі 94 080 кг, принесе підприємству додаткові джерела прибутку в розмірі від 45 125 дол. США до 92 805 дол. США; експорт 16 т рідких яєчних продуктів до Молдови принесе додаткові джерела прибутку в розмірі від 2 989,2 дол. США до 3 976,2 дол. США; реалізація сухого жовтку ферментованого з додаванням солі та мальтодекстрину буде ефективною при ціні продажу понад 390 грн/кг; ефективність закупки таропакувальної машини для обмотування ГП становить 26%, оскільки дозволить пришвидшити відвантаження продукції на експорт та збільшити продуктивність праці вантажників від 25% до 50%.

Таким чином, ТзОВ «Імперово Фудз» має високий збутовий потенціал з перспективами росту, що дозволяє йому ефективно функціонувати як на українському, так і на міжнародному ринку. Розроблені шляхи нарощування збутового потенціалу підприємства дозволять збільшити обсяги реалізації, розширити географію експорту, підвищити конкурентоспроможність та принести додаткові джерела прибутку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тріщина А.В., Лященко Г.П. Збутовий потенціал та управління ним у формуванні конкурентоспроможносnі підприємства. Подільський науковий вісник. 2020. №2 (14). С. 51-58 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=51

2. Федонін О.С. Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 316 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/ jspui/bitstream.pdf

3. Кузнєцова Т.В. Управління потенціалом підприємства. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.

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

5. Висоцький А.Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. Економіка планування та управління в галузях. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.

6. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. URL: file:///C:/Users/fem_sll/Downloads/163067-357999-1- PB.pdf

7. Редько М.М., Пащенко О.П. Удосконалення сисстеми збуту на підприємстві за рахунок аналізу збутового потенціалу. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/374.pdf

8. Гавриш Ю., Слєсь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2017. № 20. С. 189-197.

9. Зеленська М.О. Система управління потенціалом підприємства. Збірник наукових праць «Економіка»». 2011. №39. с. 46-50. 2011. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/747ece68-2ba1-4834-9ae4-bb9fced35684/content

10. Іщук С.О. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства як складною організованою системою. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. Чернівці. 2002. — С. 211-216.

11. Соболь С.М., В. М. Багацький. Менеджмент: навч. метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 226 с.

12. Мішенін Є.В., Дутченко О.М., Семенко Т.О. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2017. – 113 с. URL: http://surl.li/qzypes

13. Слезь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Збірник наукових праць «Економічні студії». 2018. №4 (22). С. 74-79. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623833.pdf

14. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 197 с. URL: http://surl.li/qcejvx

15. Окландер М. А. Логістика: підручник. Київ: ЦУЛ, 2008. 346 с.

16. Пушкар М. С. Креативний облік: створення інформації для менеджерів: моногр. Тернопіль. 2006. 334 с.

17. Гамалій В.Ф., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf

18. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. Економічний часопис XXI. 2013. № 11-12 (2). С. 64 – 67. URL : file:///Users/user/Downloads/ecchado_2013_11-12(2)__18%20(1).pdf

19. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Збірник наукових праць «Економічний аналіз», 2016. № 2. – С. 130-140.

20. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку

зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збірник наукових праць «Глобальні та національні проблеми економіки». 2015. Випуск 4. С. 414-418. URL : http://global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf

21. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Місія та цінності. URL: http://surl.li/jzqazg

22. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Принципи співпраці. URL: https://imperovo.com.ua/ua/pro-kompaniju/principi-spivpraci/

23. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Сухий білок зі здатністю до збивання. URL: https://imperovo.com.ua/ua/produkcija/asortiment/sukhii-bilok-zi-zdatnistju-do-zbivannja/

24. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Сухий білок гелеутворюючий. URL: https://imperovo.com.ua/ua/produkcija/asortiment/cukhii-bilok-geleutvorjujuchii/

25. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Яєчний порошок. URL: https://imperovo.com.ua/ua/produkcija/asortiment/jajechnii-poroshok/

26. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Сухий жовток. URL: https://imperovo.com.ua/ua/produkcija/asortiment/sukhii-zhovtok/

27. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Сухий жовток ферментований (термостабільний). URL: http://surl.li/ehnkvg

28. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Асортимент. Пастеризований заморожений рідкий яєчний меланж. URL: http://surl.li/wgwbrd

29. ТзОВ «Імперово Фудз». Організаційна структура ТзОВ «Імперово Фудз». URL: https://imperovo.com.ua/ua/pro-kompaniju/

30. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої промисловвої продукції за видами діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html

31. Антимонопольний комітет України. АМКУ завершив дослідження ринку яєць курячих. URL: http://surl.li/itpzsy

32. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Новини. Розкриття інформації.

URL: https://imperovo.com.ua/ua/novini/#rozkrytya

33. Офіційний сайт «Імперово Фудз». Про компанію. URL: https://imperovo.com.ua/ua/pro-kompaniju/

34. Agravery. «Овостар» скоротив експорт яєць на 24%. URL: http://surl.li/phkdgr

35. InterFax Ukraine. "Овостар" у 2022 році скоротив виробництво яєць на 9%. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/886721.html

36. AgroTimes. «Овостар Юніон» у 2023 році переробив на 15% більше яєць. URL: http://surl.li/dkubpx

37. Держпроспоживслужба. Сертифікати на експорт з України. URL: http://surl.li/cyqcrk

38. Procapital Group. Прогноз розвитку ринку яєць і яєчних продуктів – коментарі аналітиків Pro-Consulting. Ділова столиця. URL: http://surl.li/hnwekz

39. Звітність українських підприємств. «Товариство з обмеженою відповідальністю «Імперово Фудз»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. URL: http://surl.li/iggzdn

40. Ovostar Union. Reports and presentations. URL: http://surl.li/ckfiwl

41. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. Бізнес інформ. 2014. № 5. С. 302–305.

42. Корозір С.О. Особливості формування та шляхи вдосконалення збутової політики підприємства. URL: http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/3.pdf#page=66

43. Вітвіцька Н., Бойчик І. Збутова політика підприємства та шляхи її покращення. URL: http://surl.li/ytijjf

44. AgroPortal. Канада пустила на свій ринок українські яєчні продукти. URL: http://surl.li/nhgwzd

45. Держпродспоживслужба. Вимоги країн світу. URL: http://surl.li/sclvkw

46. Ganong. Home. URL: https://ganong.com/

47. Egg Farmers of Canada. What does egg farming in Canada look like? URL: http://surl.li/wpafuv

48. EggSolutions. Certifications. URL: http://surl.li/ykmxef

49. BurnBrae Farms. URL: https://www.burnbraefarms.com/en/

50. RichardSon. URL: https://www.richardson.ca/

51. Bunge. URL: https://www.bunge.com/

52. Pyrdys. URL: http://surl.li/tucavw

53. Save Pro Solutions. Incoterms 2020. URL: https://saveprosolutions.com/blog/inkoterms-2020

54. Вікіпедія. Патока. URL: http://surl.li/rafuqg

55. Atletpro. Що таке мальтодекстрин? URL: https://atletpro.com.ua/statti/scho-take-maltodekstrin/

56. Ferplast. FP 15 ES/T 1.5 WRAPPING MACHINE. URL: http://surl.li/aeuffo

57. Exida. Паллетоупаковочная машина Ecospir EV-150M. URL: http://surl.li/mkrmwg

58. ІнтерТехСклад. Палетопакувальник МНА-2000кг, платформа 1500мм, висота палети 2000мм (Ціна з ПДВ). URL: http://surl.li/ghizuu

59. Statictics Canada. Data. URL: http://surl.li/kjoskf

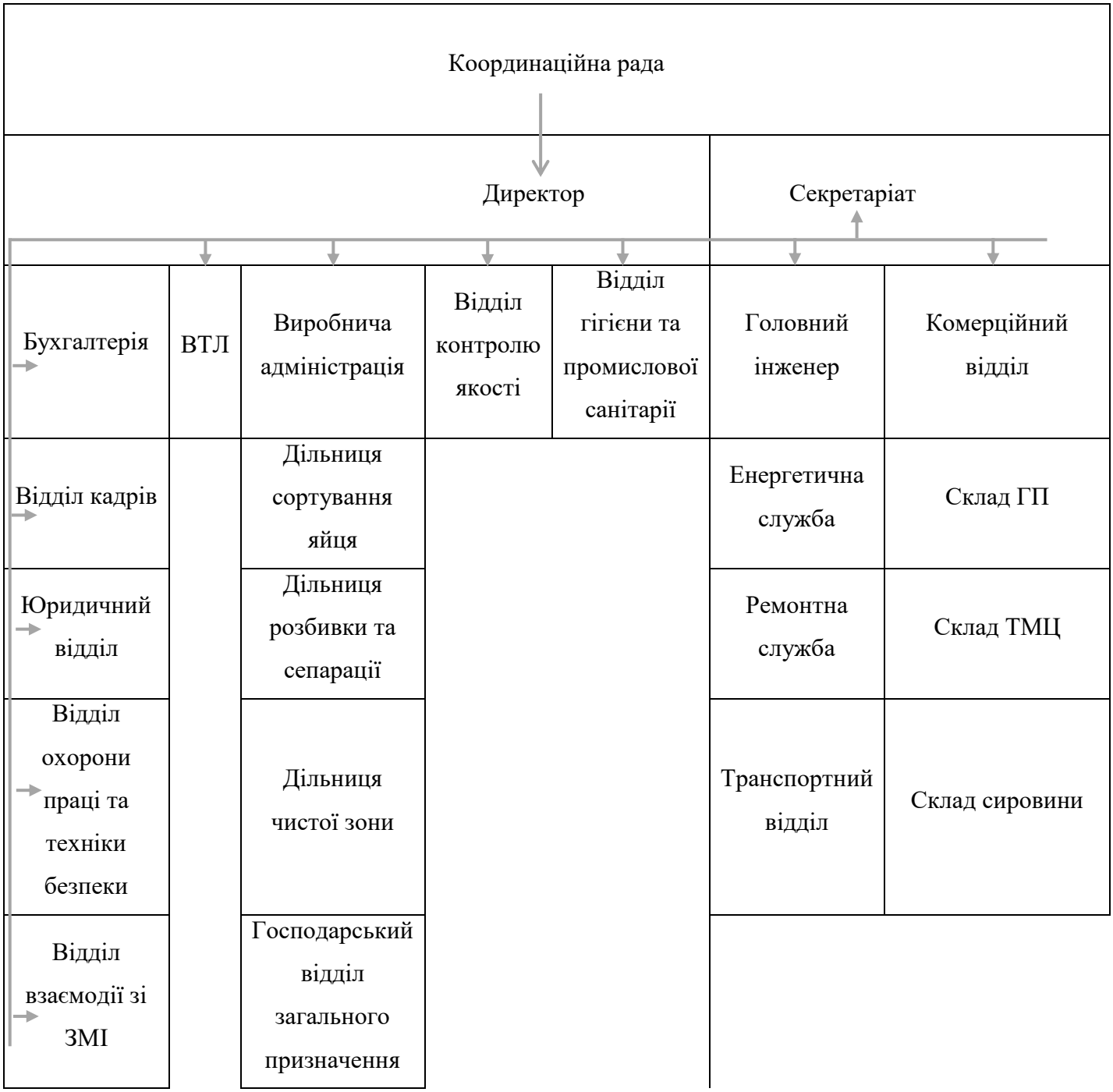
60. UkrTrejd. Мальтодекстрин 25 кг. URL: http://surl.li/nzqmmb

61. Asteel. Сіль харчова екстра в мішках по 25 кг. URL: http://surl.li/toluaw

62. Волошинович А.О., Кісь Г.Р. Збутовий потенціал яєчних продуктів в Україні. *Актуальні питання сучасної економіки*. Матеріали XVI Всеукраїнської наукової конференції. – Умань :УНУС. 2024. с. 143-145. URL: https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2024-2025/naukova-robota/zbirniki/zbirnik-ape-2024_1.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А – Внутрішньоорганізаційна структура ТзОВ «Імперово Фудз»



Джерело: [29]

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Управління збутовим потенціалом переробних підприємств».

Обсяг пояснювальної записки 84 аркушів.

Кількість рисунків: 18.

Кількість таблиць: 21.

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Додатки 1 шт. 1 стор.

„__23__”_____грудня_____20_24_р.