МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Оптимізація збуту на підприємстві харчової промисловості (на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»»)»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Супоніна Катерина Євгенівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Супоніна Катерина Євгенівна

1. Тема роботи «Оптимізація збуту на підприємстві харчової промисловості (на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»»)»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ ЛЬВІВСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «СВІТОЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ К. Є. Супоніна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 стор., 8 табл, 2 рис., 37 джерел.

Об’єкт дослідження: збутова діяльність підприємства харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації системи збуту продукції на прикладі Львівській кондитерській фабриці «Світоч».

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз шляхів оптимізації збуту на підприємстві харчової промисловості з використанням сучасних методів стратегічного та фінансово-економічного аналізу.

Методи дослідження: системний підхід, логічний та структурний аналіз, методи порівняльного, трендового та коефіцієнтного аналізу, матричні методи.

У роботі уточнено поняття збуту як інтегральної категорії, що поєднує економічний, маркетинговий та логістичний виміри. Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч»», який засвідчив відновлення прибутковості у 2023 році після збитковості попереднього періоду, попри певне скорочення обсягів виручки. На основі стратегічного аналізу встановлено доцільність застосування агресивної стратегії зростання, орієнтованої на розвиток продуктового портфеля (сегмент здорового харчування) та розширення присутності на ринках Європейського Союзу. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи збуту, що включають оптимізацію каналів розподілу, цифровізацію процесів управління та модернізацію системи мотивації персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити дохід на 4% та підвищити рентабельність продажу до 5%, що забезпечить додатковий річний прибуток у розмірі близько 22,8 млн грн при періоді окупності інвестицій менше одного року.

ЗБУТ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, ОПТИМІЗАЦІЯ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, КОНДИТЕРСЬКА ПРОМИСЛОВІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 pages, 8 tables, 2 figures, 37 sources.

Object of research: sales activities of a food industry enterprise in modern business conditions.

Subject of research: theoretical, methodological and applied principles of optimizing the product sales system using the example of the Lviv Confectionery Factory "Svitoch".

Purpose of work: theoretical justification and practical analysis of ways to optimize sales at a food industry enterprise using modern methods of strategic and financial and economic analysis.

Research methods: system approach, logical and structural analysis, methods of comparative, trend and coefficient analysis, matrix methods.

The work clarifies the concept of sales as an integral category that combines economic, marketing and logistical dimensions. A financial and economic analysis of the activities of LLC "LKF "Svitoch"" was conducted, which showed the restoration of profitability in 2023 after the unprofitability of the previous period, despite a certain reduction in revenue. Based on the strategic analysis, the feasibility of applying an aggressive growth strategy focused on the development of the product portfolio (healthy food segment) and expanding presence in the markets of the European Union was established. Areas for improving the sales system were substantiated, including the optimization of distribution channels, digitalization of management processes and modernization of the personnel motivation system. The implementation of the proposed measures will allow increasing revenue by 4% and increasing sales profitability to 5%, which will provide additional annual profit of about UAH 22.8 million with an investment payback period of less than one year.

SALES, SALES POLICY, OPTIMIZATION, DISTRIBUTION CHANNELS, CONFECTIONERY INDUSTRY, STRATEGIC ANALYSIS, PROFITABILITY, EXPORT POTENTIAL.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 11
1.1 Сутність та роль збуту в системі управління підприємством 11
1.2 Канали збуту та форми організації продажу продукції виробничого підприємства 14
1.3 Теоретико-методичні підходи до оптимізації збуту 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ ЛЬВІВСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «СВІТОЧ» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його місце на ринку 19
2.2 Аналіз збутової діяльності та маркетингової стратегії ЛКФ «Світоч» 22
2.3 Оцінка ефективності збутової діяльності ЛКФ «Світоч» 28
2.4 Напрями вдосконалення системи збуту ЛКФ «Світоч» 31
ВИСНОВКИ 37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 40

ВСТУП

Сегмент кондитерських виробів в Україні традиційно посідає помітне місце у структурі харчової промисловості. Попри воєнні дії, падіння доходів населення та логістичні обмеження, попит на солодощі залишається відносно стійким, а експорт демонструє зростання. У 2023 році Україна експортувала близько 89 тис. тонн хлібобулочних кондитерських виробів, що на 29 % перевищило показник 2022 року, а валютні надходження від експорту сягнули 213 млн доларів США. Більше половини поставок припадає на країни Європейського Союзу, насамперед Румунію, Польщу та Молдову. Це свідчить про збереження зовнішньоторговельного потенціалу українських виробників і загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним із найстаріших і найбільш впізнаваних підприємств галузі. Її історія бере початок ще з кінця XIX століття, а сучасний бренд «Світоч» сформувався в 1960-х роках. Наприкінці 1990-х років контрольний пакет акцій фабрики було придбано корпорацією Nestlé, що забезпечило доступ до сучасних технологій, стандартів якості та міжнародних ринків. Сьогодні товари фабрики реалізуються під низкою відомих торговельних марок, а саме підприємство входить до групи Nestlé в Україні.

Разом з тим, посилення конкуренції з боку національних виробників, насамперед корпорації «Рошен» та інших великих гравців, зміна споживчих вподобань у бік здорового харчування та преміальних продуктів, зростання вартості сировини й енергоресурсів, а також воєнні ризики обумовлюють необхідність перегляду підходів до управління збутом. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЛКФ «Світоч» за 2020–2023 роки свідчить про коливання виручки та прибутковості: у 2022 році підприємство зазнало чистого збитку, тоді як у 2023 році знову повернулось до прибуткової діяльності, але зі зменшенням обсягу доходу від реалізації порівняно з попереднім роком. Це

вказує на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності збуту, пов'язаних зі структурою каналів розподілу, асортиментною політикою, роботою з торговельними мережами та використанням цифрових каналів продажу.

Теоретичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців, що зумовлено динамічними змінами ринкового середовища та цифровою трансформацією економіки. Фундаментальні підходи до визначення сутності збутової політики та механізмів її формування закладені у працях М. Багорки [1, 30], О. Дишлюк [9] та К. Чичуліної [31], де збут розглядається як цілісна система, що поєднує інтереси виробника та споживача.

Питання взаємодії маркетингової та логістичної складових у процесі розподілу продукції ґрунтовно досліджені Т. Боровик [3] та О. Кобилінським [14], які наголошують на важливості логістичної оптимізації для зниження витрат обігу. Проблематика трансформації збутових стратегій в умовах воєнного стану та цифрової економіки висвітлена у роботах В. Кредісова [15], О. Небилиці [17] та А. Чирки [28], де особлива увага приділяється економічній мобільності та впровадженню електронних каналів реалізації.

Специфіку прийняття управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості в умовах глобальних викликів аналізує О. Овдіюк [18]. Водночас методологічні підходи до діагностики ефективності збутової політики та використання інструментів стратегічного аналізу представлені у публікаціях В. Виговського [5] та Б. Габріеля [8].

Попри значну кількість напрацювань, потребують додаткового вивчення питання комплексної оптимізації збутових систем великих кондитерських підприємств, що інтегровані до міжнародних корпорацій, у контексті поєднання традиційних методів управління з новітніми цифровими технологіями та зміною споживчих пріоритетів на користь екологічності та якості.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі шляхів оптимізації збуту на підприємстві харчової промисловості на

прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»» з використанням сучасних методів стратегічного та фінансово-економічного аналізу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності збуту, збутової політики та системи управління збутом на підприємствах харчової промисловості;

– охарактеризувати основні види каналів збуту, форми організації продажу та критерії їх вибору;

– систематизувати теоретико-методичні засади використання інструментів стратегічного аналізу у процесі оптимізації збуту;

– подати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ЛКФ «Світоч» та проаналізувати його позиції на ринку кондитерських виробів України;

– здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та оцінити ефективність його збутової діяльності на основі доступних статистичних даних;

– дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, зокрема політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, а також конкурентне оточення та споживачів;

– обґрунтувати стратегію зростання та стратегічні альтернативи оптимізації збуту;

– запропонувати конкретні напрями вдосконалення системи збуту підприємства та здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є збутова діяльність підприємства харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації системи збуту продукції на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»».

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема логічний та структурний аналіз для розкриття сутності основних понять; методи порівняльного та трендового аналізу для оцінки динаміки фінансових показників; коефіцієнтний аналіз для розрахунку показників рентабельності та фінансової стійкості; економіко-статистичні методи для інтерпретації ринкових тенденцій; матричні методи для вибору стратегічних напрямів розвитку; елементів експертного оцінювання при побудові дерева цілей та оцінці впливу окремих чинників на ефективність збуту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Сутність та роль збуту в системі управління підприємством

У сучасній науковій думці збутова політика розглядається не лише як процес фізичного переміщення товарів, а як комплексна стратегія взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Зокрема, у дослідженнях К. Чичуліної теоретико-методологічні засади формування збутової політики базуються на системному підході, де збут виступає завершальною стадією відтворення капіталу та головним чинником забезпечення фінансової стійкості [31]. Своєю чергою, **М. Багорка** акцентує увагу на тому, що для торговельних та виробничих підприємств формування збутової політики має відбуватися з урахуванням маркетингових інструментів впливу на попит, що дозволяє гармонізувати інтереси виробника та кінцевого споживача [1, 30].

У науковій літературі поняття «збут» трактується по-різному, однак більшість авторів сходяться на тому, що йдеться не лише про акт продажу, а про цілісну систему організаційно-економічних відносин між виробником і споживачем, у межах якої відбувається рух продукції від місця виробництва до місця споживання. І. Амеліна підкреслює, що збут є завершальним етапом відтворювального циклу підприємства, на якому створена в процесі виробництва вартість трансформується у грошові надходження, що забезпечують відновлення ресурсів і розвиток підприємства. Інші автори акцентують увагу на тому, що збут пов’язує виробничу та маркетингову підсистеми підприємства, формуючи «мостик» між внутрішніми можливостями та потребами цільових ринків.

У таблиці 1.1 узагальнено окремі підходи до визначення сутності збуту, що дозволяє окреслити його багатовимірний характер.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до трактування поняття «збут» [4, 6, 7, 10, 11, 19, 24]

Підхід	Характеристика
Економічний підхід	Збут як сукупність операцій з реалізації продукції, що забезпечують перетворення товарної форми вартості у грошову.
Маркетинговий підхід	Збут як елемент комплексу маркетингу, що забезпечує доведення товару до цільового споживача у потрібний час, у потрібному місці та з потрібним сервісом.
Логістичний підхід	Збут як підсистема логістики розподілу, орієнтована на оптимізацію потоків товару, інформації та фінансів між підприємством і контрагентами.
Інституційний підхід	Збут як система взаємодії підприємства з посередниками, торговельними мережами та іншими учасниками ринку на основі договірних відносин.

Збут доцільно розглядати як інтегральну категорію, що поєднує економічний, маркетинговий та логістичний виміри. Такий підхід узгоджується із сучасною концепцією «комплексу маркетингу», у якій розподіл (place) займає рівноправне місце поруч з товаром, ціною та просуванням.

Суттєвим є розмежування категорій «збутова діяльність» та «збутова політика». Перша відображає практичну реалізацію операцій з продажу продукції, організації каналів розподілу, роботи з клієнтами та посередниками. Друга представляє собою систему принципів і стратегічних орієнтирів, на основі яких підприємство формує цілі, завдання, інструменти та критерії ефективності збуту. Низка досліджень підкреслює, що збутова політика має бути узгоджена із загальною бізнес-стратегією підприємства та слугувати базою для розроблення постачальницької, виробничої, інноваційної та фінансової політики [26].

Роль збуту в системі управління підприємством харчової промисловості зумовлена, по-перше, високою насиченістю і конкурентністю ринку, по-друге, обмеженою тривалістю зберігання значної частини асортименту та чутливістю попиту до коливань доходів населення, по-третє, необхідністю забезпечення стабільних грошових потоків для покриття значних постійних витрат (енергоресурси, оренда, персонал). За цих умов ефективна збутова система

дозволяє не лише збільшувати обсяги реалізації, а й знижувати витрати обігу, скорочувати запаси, підвищувати рівень обслуговування споживачів і зміцнювати бренд підприємства [27, 29].

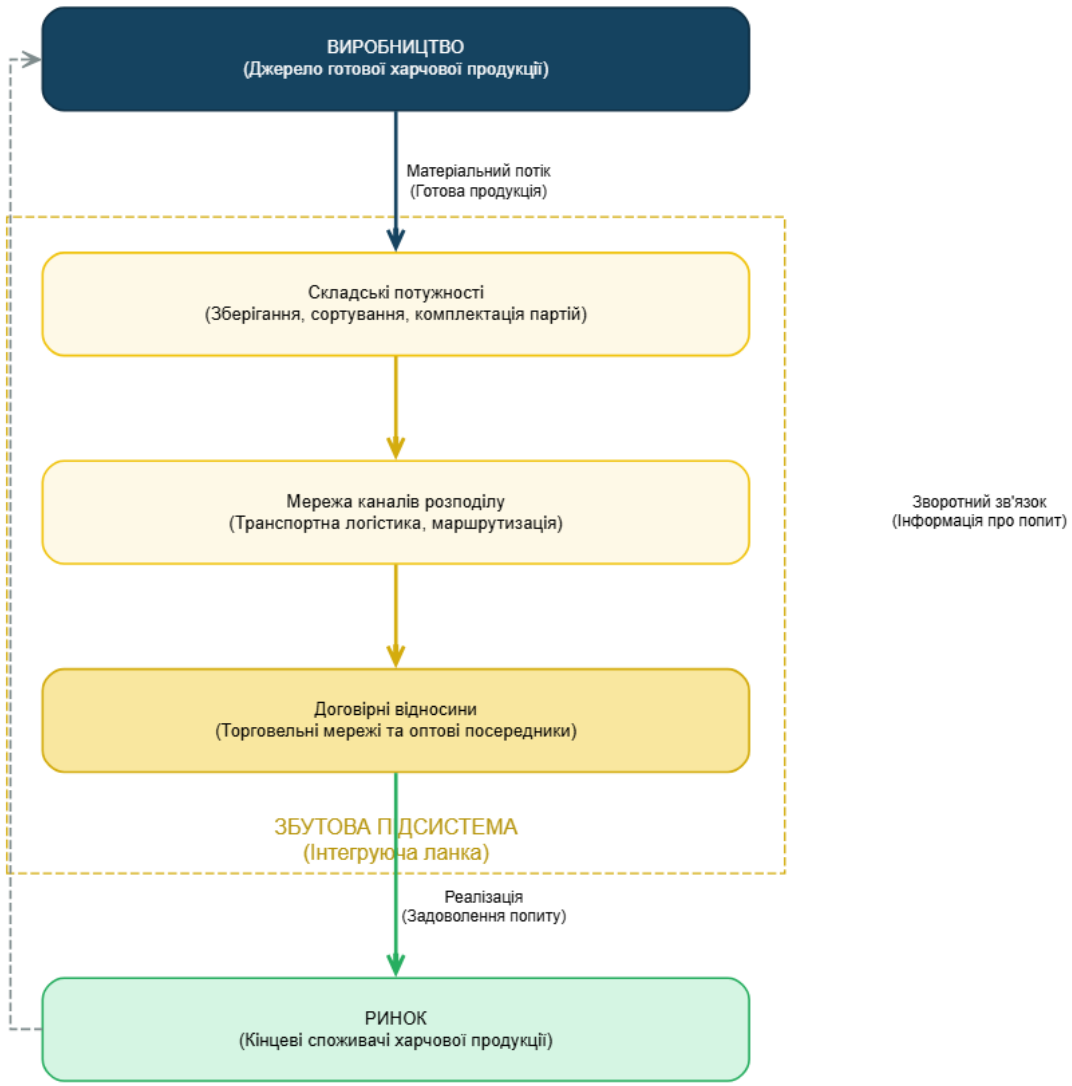


Рисунок 1.1 – Місце збутової підсистеми в системі управління підприємством харчової промисловості

На рис. 1.1 подано узагальнену схему, що ілюструє місце збутової підсистеми в системі управління підприємством харчової промисловості, де збут пов’язує виробництво з ринком через мережу каналів розподілу, складських потужностей і договірних відносин з торговельними мережами та оптовими посередниками.

1.2 Канали збуту та форми організації продажу продукції виробничого підприємства

Канали збуту продукції виробничого промисловості класифікують за довжиною, кількістю рівнів, формами власності посередників та способом організації взаємодії з кінцевим споживачем. З позицій виробника доцільно виділяти прямі канали, у межах яких підприємство реалізує продукцію безпосередньо кінцевим споживачам (через власні фірмові магазини, інтернет-магазин, корпоративні продажі), та непрямі канали, що передбачають участь оптових, роздрібних посередників і національних торговельних мереж.

У таблиці 1.2 наведено узагальнену характеристику прямих і непрямих каналів збуту з огляду на їх переваги й недоліки для виробника кондитерських виробів.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика прямих та непрямих каналів збуту [8, 12, 13, 21, 29, 33]

Тип каналу	Характеристика з погляду виробника	Переваги	Недоліки
Прямий	Продаж безпосередньо кінцевому споживачеві через власну торговельну мережу чи інтернет-сайт	Повний контроль над асортиментом, цінами та сервісом; формування лояльності до бренду; вищий рівень маржі	Значні інвестиції у створення торговельної інфраструктури; обмежене територіальне покриття; потреба у власному торговому персоналі
Непрямий	Продаж через оптових та роздрібних посередників, національні та регіональні мережі	Широке покриття ринку; можливість швидкого нарощування збуту; економія на витратах логістики	Залежність від торговельних мереж; тиск з боку посередників щодо цін і умов постачання; складність контролю мерчандайзингу

Форми організації продажу для підприємств харчової промисловості включають традиційну реалізацію через стаціонарні магазини, самообслуговування, продаж за попередніми замовленнями, інтернет-продаж, телезбут, а також особистий продаж у роботі з корпоративними клієнтами. У дослідженнях форм збуту підкреслюється, що поява електронної комерції суттєво розширює можливості виробників щодо прямого виходу на кінцевого

споживача, знижуючи залежність від посередників, але водночас висуває підвищені вимоги до логістики, сервісу доставки та цифрових комунікацій.

Для підприємств, що працюють на національному ринку кондитерських виробів, характерне поєднання інтенсивного збуту через національні роздрібні мережі й дистриб'юторів з елементами вибіркового збуту у преміальному сегменті та розвитку власних торгових точок і онлайн-каналів. Вибір оптимального каналу збуту має базуватися на аналізі характеристик товару, місткості та структури ринку, поведінки споживачів, витрат на логістику та умов співпраці з посередниками.

У таблиці 1.3 узагальнено основні критерії вибору каналів збуту для підприємств харчової промисловості.

Таблиця 1.3 – Критерії вибору каналів збуту для підприємств харчової промисловості [8, 12, 13, 21, 29, 33]

Група критеріїв	Зміст
Характеристики товару	Терміни придатності, вимоги до умов зберігання, частота попиту, рівень цін та маржинальність
Ринкові характеристики	Місткість ринку, географічна розподіленість споживачів, платоспроможність, ступінь конкуренції
Виробничо-логістичні фактори	Наявність складів, транспортних потужностей, можливість забезпечення регулярних поставок
Фінансові фактори	Рівень торговельної націнки, відстрочка платежу, витрати на логістику та мерчандайзинг
Стратегічні фактори	Бажаний рівень контролю над ціноутворенням і брендом, довгострокові партнерські відносини

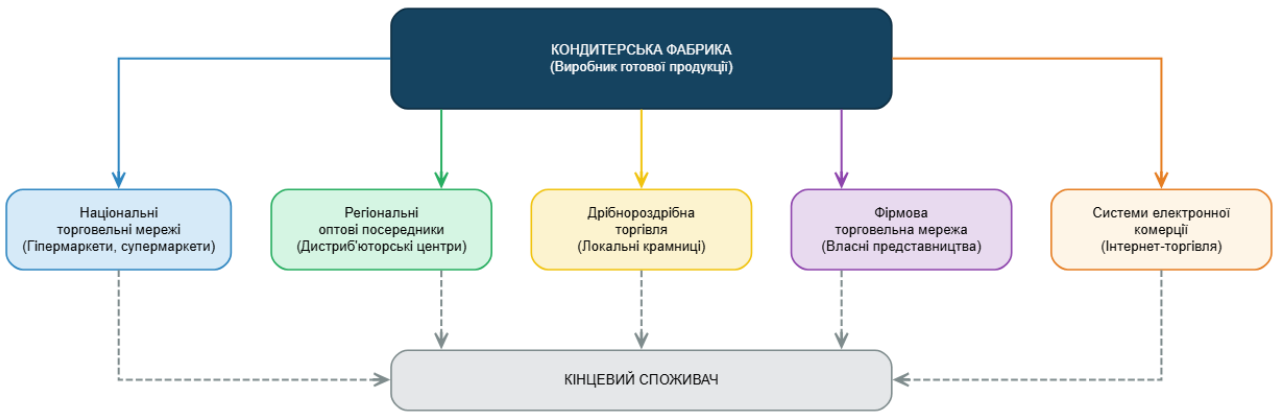


Рисунок 1.2 – Дерево каналів збуту кондитерської фабрики [8, 12, 29, 33]

Схематично структуру каналів збуту кондитерської фабрики у вигляді дерева, де від виробника відходять гілки до національних мереж, регіональних оптовиків, дрібнороздрібної торгівлі, фірмових магазинів та онлайн-каналів наведено на рис. 1.2. Така схема дозволяє візуально відобразити точки концентрації збутових зусиль і потенційні «вузькі місця» у системі розподілу.

1.3 Теоретико-методичні підходи до оптимізації збуту

Оптимізація збуту передбачає досягнення такого стану системи розподілу, за якого забезпечується максимальний економічний результат (прибуток, рентабельність, грошовий потік) за умови прийнятного рівня ризику, витрат та якості обслуговування споживачів. У найбільш загальному вигляді можна виділити три взаємопов’язані напрями оптимізації: структурний (оптимізація мережі каналів збуту та їх конфігурації), асортиментний (оптимізація товарного портфеля з погляду збутових показників) та організаційно-управлінський (удосконалення процесів планування, контролю та мотивації збутового персоналу).

Важливе місце у процесі оптимізації займає використання інструментів стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити зовнішнє середовище, внутрішні можливості й обґрунтувати вибір стратегій збуту. У таблиці 1.4 подано коротку характеристику ключових інструментів, які застосовуються в подальших розділах роботи.

Таблиця 1.4 – Інструменти стратегічного аналізу в оптимізації збуту [2, 16, 18, 25, 32]

Інструмент	Призначення	Застосування до збуту
PEST-аналіз	Оцінка політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних чинників макросередовища	Визначення зовнішніх обмежень і можливостей для розвитку каналів збуту, експорту, асортименту
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз середовища	Формування альтернатив оптимізації збутової політики та вибір пріоритетних напрямів розвитку

Продовження табл. 1.4.

SPACE-аналіз	Оцінка фінансової стійкості, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища	Вибір типу загальної стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, оборонна) для збуту
Матриця І. Ансоффа «товар–ринок»	Класифікація стратегій зростання за ознаками «старий/новий товар» і «старий/новий ринок»	Обґрунтування вибору між глибшим проникненням на існуючі ринки, розвитком ринку, розвитком продукту та диверсифікацією
Матриця McKinsey	Портфельний аналіз видів діяльності за критеріями привабливості ринку та конкурентної позиції	Розподіл ресурсів між товарними групами та каналами збуту, вибір стратегій «інвестувати», «вибірково підтримувати», «збирати врожай»

У подальшому дослідженні зазначені інструменти будуть застосовані до ПАТ «ЛКФ «Світоч» з урахуванням доступних фінансових і ринкових даних, що дозволить обґрунтувати практичні рекомендації щодо оптимізації збуту.

Узагальнення теоретичних засад та методичних підходів до управління збутовою діяльністю дозволило сформулювати низку концептуальних положень, що становлять підґрунтя для подальшого аналізу прикладних аспектів функціонування підприємства.

З’ясовано, що в сучасній економічній думці збут трактується як складна інтегрована система організаційно-економічних відносин, що забезпечує трансформацію виробленої продукції у грошову форму вартості та створює умови для відтворювального циклу підприємства. Встановлено принципову відмінність між категоріями «збутова діяльність» як сукупності операційних процесів та «збутова політика» як стратегічної системи принципів, що визначають вектори взаємодії з ринковим середовищем.

Доведено, що для підприємств харчової промисловості збутова підсистема відіграє критичну роль через високу конкурентність ринку та специфічні характеристики товарів, зокрема обмежені терміни придатності. Ефективність функціонування цієї підсистеми залежить від раціонального поєднання прямих та непрямих каналів розподілу, а також здатності менеджменту адаптувати

форми організації продажу до вимог цифрової трансформації та зміни споживчих пріоритетів.

Систематизація теоретико-методичних підходів до оптимізації збуту підтвердила доцільність використання комплексного інструментарію стратегічного аналізу.

Таким чином, сформована теоретична база дозволяє перейти до діагностики реального стану збутової системи конкретного суб’єкта господарювання та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТУ ЛЬВІВСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «СВІТОЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його місце на ринку

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним із найстаріших кондитерських підприємств України, історія якого сягає кінця XIX століття. У радянський період фабрика перетворилась на потужне підприємство, що забезпечувало потреби західного регіону та значною мірою працювало на експорт до країн Центральної та Західної Європи. У 1998 році Nestlé S.A. придбала контрольний пакет акцій фабрики, а згодом отримала повний контроль над підприємством, інтегрувавши «Світоч» у глобальну систему виробництва та збуту.

Станом на 2025 рік публічного акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»», зареєстроване за адресою: м. Львів, вул. Ткацька, 10. Основним видом діяльності є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82). Статутний капітал підприємства становить 88,1 млн грн, єдиним власником є швейцарська компанія Societe des Produits Nestlé S.A [20, 22, 23].

Фабрика входить до переліку провідних виробників кондитерських виробів України поряд з корпорацією «Рошен», корпорацією «Бісквіт-Шоколад», ПрАТ «Монделіс Україна» та іншими компаніями. Дослідження кондитерського ринку засвідчують, що близько 95 % його обсягу формують вітчизняні виробники, тоді як імпорт відіграє доповнювальну, а не домінуючу роль. На ринку діє понад 800 підприємств різного масштабу, що зумовлює високий рівень конкуренції.

За даними галузевих досліджень, частка JSC/LCF «Svitoch» у загальному виробництві кондитерських виробів України у 2021–2022 роках оцінювалася на рівні близько 3 % за обсягом виробництва, що відповідає статусу значущого, але не домінуючого гравця ринку. Виробнича програма фабрики охоплює шоколадні плитки та батончики, вагові й фасовані цукерки, шоколадні набори, вафлі та вироби на їх основі, а також кавові продукти, які використовуються у співпраці з іншими брендами Nestlé [20, 22, 23].

Стратегічно підприємство інтегроване у систему Nestlé Україна, місія якої полягає у забезпеченні високої якості продуктів харчування та поліпшенні якості життя споживачів. Для бренду «Світоч» у корпоративних комунікаціях підкреслюється емоційна цінність продукції, орієнтація на традиції та створення відчуття щастя від споживання солодощів. Це визначає позиціонування підприємства у середньому та середньо-преміальному сегменті ринку з акцентом на якість, стабільність смаку та впізнаваність бренду.

Для оцінки економічних передумов оптимізації збуту проаналізуємо динаміку ключових фінансових показників підприємства за 2020–2023 роки на основі відкритих даних сервісу Opendatabot. Узагальнені результати наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ЛКФ «Світоч»» у 2020–2023 рр. [20, 22, 23]

Показник	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації, млн грн	2560,4	2572,7	2635,8	2538,8
Темп приросту доходу, % до попереднього року	–	0,5	2,5	-3,7
Чистий прибуток (збиток), млн грн	70,4	98,1	-91,4	108,9
Рентабельність продажу, %	2,8	3,8	-3,5	4,3
Активи, млн грн	н/д	1912,3	2037,5	2310,0
Зобов’язання, млн грн	н/д	597,8	287,0	587,6
Коефіцієнт залучення позикового капіталу, % (зобов’язання/активи)	–	31,3	14,1	25,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	н/д	950	873	793
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	н/д	20330	21961	25961

Отже, дохід від реалізації компанії у 2020–2022 роках демонстрував помірне зростання, що, ймовірно, відображає як інфляційний чинник, так і поступове відновлення ринку після кризових явищ попередніх років. У 2023 році відбулося зниження доходу на 3,7 % порівняно з 2022 роком, що можна пов'язати з воєнними ризиками, скороченням внутрішнього попиту та логістичними обмеженнями.

По-друге, динаміка чистого фінансового результату є більш волатильною. Якщо у 2020–2021 роках підприємство демонструвало зростання чистого прибутку з 70,4 до 98,1 млн грн, то у 2022 році отримано збиток у розмірі 91,4 млн грн, що свідчить про суттєве погіршення результатів на тлі повномасштабної війни. У 2023 році підприємство не лише вийшло на беззбитковість, а й забезпечило чистий прибуток 108,9 млн грн, перевищивши докризові значення, але вже за умов зменшеного обсягу виручки. Це може бути наслідком жорсткішого контролю витрат, перегляду асортименту та підвищення операційної ефективності.

Для більш глибокого аналізу розрахуємо показники рентабельності та фінансової стійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та фінансової стійкості ЛКФ «Світоч» [20, 22, 23]

Показник	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продажу (чистий прибуток/дохід), %	2,8	3,8	-3,5	4,3
Рентабельність активів (чистий прибуток/активи), %	н/д	5,1	-4,5	4,7
Коефіцієнт фінансового левериджу (зобов'язання/активи), %	н/д	31,3	14,1	25,4

Отримані значення свідчать, що у 2021 році підприємство мало помірно високий рівень прибутковості активів (близько 5,1 %) і відносно помірний рівень залучення позикового капіталу. У 2022 році рентабельність стала від'ємною, а частка зобов'язань у структурі капіталу істотно знизилася, що може бути пов'язано як зі скороченням обсягів кредитування, так і з переоцінкою активів. У 2023 році відбулося відновлення прибутковості до рівня

4,7 % рентабельності активів, а коефіцієнт левериджу зріс до 25,4 %, але залишився в межах, які не свідчать про надмірне боргове навантаження.

Скорочення чисельності працівників з 950 у 2021 році до 793 у 2023 році за одночасного зростання середньої заробітної плати може бути інтерпретовано як свідчення оптимізації персоналу, модернізації виробництва та підвищення продуктивності праці. Для збутової діяльності це означає потребу у більш ефективному використанні людських ресурсів, розширенні використання цифрових каналів та посиленні ролі автоматизованих систем планування й контролю.

Загалом фінансово-економічний аналіз показує, що підприємство, попри складні зовнішні умови, демонструє здатність до відновлення прибутковості, але стикається з ризиками зниження обсягів продажу. Це створює об’єктивну потребу в перегляді і оптимізації збутової політики.

2.2 Аналіз збутової діяльності та маркетингової стратегії ЛКФ «Світоч»

Асортиментна політика фабрики зорієнтована на поєднання традиційних для бренду позицій (класичні шоколадні плитки, цукерки, вафлі) та новинок, що враховують сучасні тенденції споживання, зокрема попит на продукцію з меншим вмістом цукру, новими смаками та зручними форматами упаковки. Дослідження, проведені на прикладі JSC «LCF «Svitoch», показали позитивну реакцію споживачів на ідею солодощів із пониженим вмістом цукру, фруктовими наповнювачами та екологічною упаковкою. Це створює передумови для розвитку сегменту «здоровіших» солодощів як одного з напрямів оптимізації збуту[20, 22, 23].

Канали збуту продукції фабрики охоплюють національні та регіональні торговельні мережі, традиційну роздрібну торгівлю, оптові компанії, фірмові магазини, а також мережу HoReCa й онлайн-канали. Значна частина реалізації здійснюється через мережі, які мають вагому ринкову силу та висувають жорсткі вимоги щодо умов постачання, маржинальності, маркетингової

підтримки та логістики. Це підвищує роль планування промоційної активності, управління асортиментом і ціновою політикою в межах мережевих контрактів.

Окремим напрямом збутової діяльності є експорт. Хоча частка «Світоча» у загальному експорті кондитерських виробів України не розкривається у відкритих джерелах, галузеві дослідження свідчать, що українські виробники, включно з Nestlé Україна, нарощують поставки до країн Європейського Союзу та інших ринків. Враховуючи потужний бренд і підтримку міжнародної корпорації, підприємство має потенціал для подальшого збільшення експорту, зокрема у сегменті шоколадних виробів і вафель [20, 22, 23].

Збутова стратегія фабрики може бути охарактеризована як стратегія інтенсивного розвитку з елементами диверсифікації. Дослідження стратегічних підходів до розвитку JSC «LCF «Svitoch» показали, що підприємство орієнтується на стимулювання попиту на існуючі товари серед наявних і нових споживачів, а також на розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів, у тому числі з низьким вмістом цукру та новими органолептичними властивостями. Це відповідає стратегіям проникнення на ринок і розвитку продукту в термінах матриці І. Ансоффа.

Для системного розуміння умов функціонування підприємства проведемо PEST-аналіз, зосереджуючись на чинниках, що безпосередньо впливають на збутову діяльність [20, 22, 23].

Політико-правові чинники характеризуються, з одного боку, підвищеними ризиками, пов’язаними з воєнним станом, податковим навантаженням, регуляцією імпорту та експорту, з іншого – наявністю стратегічних документів, що орієнтують агропродовольчий сектор на оптимізацію збуту на внутрішньому та зовнішніх ринках, розвиток переробки та посилення контролю за безпечністю харчових продуктів. Поступова євроінтеграція українського законодавства у сфері харчових продуктів зумовлює посилення вимог до якості, маркування та простежуваності продукції, що, у свою чергу, впливає на збут, особливо в експортному сегменті.

Економічні чинники включають інфляцію, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв та сировини (цукор, какао-боби, молочна сировина), зміну платоспроможного попиту населення. Для кондитерського ринку характерна відносна стійкість попиту, але його структура може зміщуватися у бік дешевших сегментів або, навпаки, у бік преміальних продуктів за стабільного доходу окремих груп споживачів. Зростання експортних можливостей, зафіксоване у 2022–2023 роках, створює додатковий резерв збуту у разі скорочення внутрішнього ринку.

Соціокультурні чинники пов’язані зі зміною харчових звичок населення. Поширюється тренд на здоровий спосіб життя, інтерес до продуктів із пониженим вмістом цукру, натуральними інгредієнтами, відсутністю штучних добавок. Водночас солодощі зберігають важливе місце у культурі споживання як елемент дозвілля, подарункової продукції та засобу емоційної компенсації у стресових умовах. Для бренду «Світоч», який позиціонує свої продукти як джерело щастя та приємних емоцій, це створює сприятливе підґрунтя для комунікацій, але також вимагає адаптації асортименту до нових уявлень про «здорові» солодощі [20, 22, 23].

Технологічні чинники включають розвиток автоматизованих ліній виробництва, інновацій у рецептурах, удосконалення пакувальних матеріалів, а також цифрові технології у сфері маркетингу й збуту (електронна комерція, big data, персоналізовані пропозиції). Світові тренди свідчать про зростання сегменту преміальних та інноваційних кондитерських продуктів, зокрема з використанням нових технологій, в тому числі цифрових, у розробці та просуванні товарів. Для «Світоча», інтегрованого в глобальну систему Nestlé, це означає доступ до сучасних технологічних рішень, але водночас підвищує вимоги до темпів оновлення асортименту.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується поєднанням потужної виробничої бази, накопиченого досвіду, високих стандартів якості, підтримки міжнародної корпорації та сильного бренду, з одного боку, і викликів, пов’язаних з відносно невеликою ринковою часткою порівняно з

найбільшими вітчизняними конкурентами, високими вимогами до собівартості, жорсткою конкуренцією за полицю в національних мережах, з іншого.

Аналіз конкурентів показує, що основними суперниками «Світоча» на внутрішньому ринку є корпорація «Рошен», «Бісквіт-Шоколад», «АВК», «Монделіс Україна» та інші виробники, які мають потужні позиції у сегменті шоколаду й борошняних кондитерських виробів. Дослідження конкурентоспроможності кондитерських підприємств засвідчують, що JSC «LCF «Svitoch» входить до групи виробників із відносно високим інтегральним коефіцієнтом конкурентоспроможності, але поступається лідерам ринку за масштабом операцій і часткою ринку.

Споживачі продукції «Світоч» охоплюють широкі демографічні та соціальні групи, але особливою є орієнтація на сімейну аудиторію, споживачів із середнім рівнем доходу та прихильників традиційних смаків. Маркетингові дослідження показують, що середні та старші вікові групи виявляють значний інтерес до нових видів продукції, зокрема солодощів з низьким вмістом цукру та фруктовими наповнювачами, що створює можливості для розширення асортименту в напрямі «здорових» солодощів.

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також результатів попередніх досліджень, зокрема проведеного для JSC «LCF «Svitoch» SWOT-аналізу, сформуємо узагальнену SWOT-матрицю для ЛКФ «Світоч» [20, 22, 23].

До ключових сильних сторін належать високі стандарти якості продукції та виробництва, інтеграція у міжнародну корпорацію Nestlé, довга історія бренду та його висока впізнаваність, відносно гармонійний асортимент основних груп продукції, налагоджені відносини з великими торговельними мережами та експортними партнерами. До слабких сторін можна віднести відносно невелику частку ринку у порівнянні з лідерами, дещо вищий рівень цін, ніж у частини національних конкурентів, обмеженість представленості у низькоціновому сегменті, залежність від імпортної сировини та рішень материнської компанії.

Серед можливостей особливо важливими є зростання попиту на продукцію високої якості та солодощі з поліпшеними характеристиками, розширення експортних ринків, розвиток електронної комерції, інтерес споживачів до товарів із пониженим вмістом цукру та натуральними інгредієнтами. Загрози пов’язані зі зниженням доходів населення внаслідок війни, посиленням конкуренції на внутрішньому ринку, трендом на здорове харчування, коливаннями курсу валют і цін на сировину, а також логістичними та регуляторними ризиками в експортній діяльності.

SWOT-матриця дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири оптимізації збуту, зокрема використання сильного бренду та підтримки Nestlé для виходу у сегмент «здоровіших» солодощів, розширення присутності у міжнародних мережах, поглиблення співпраці з національними мережами на основі партнерських програм, а також розвитку онлайн-каналів збуту.

Для більш формалізованого вибору типу загальної стратегії побудуємо спрощений SPACE-профіль підприємства з оцінкою за чотирма групами показників: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність середовища (ES). За основу оцінок приймемо такі міркування. Фінансова сила оцінюється як помірно висока, оскільки підприємство є прибутковим, має прийнятний рівень рентабельності активів і помірне боргове навантаження; за шкалою від 1 до 6 присвоїмо значення близько 4. Конкурентна перевага є середньою: сильний бренд і підтримка транснаціональної корпорації поєднуються з порівняно невеликою часткою ринку; отже, показник CA оцінюємо на рівні -2 (у негативній частині шкали). Привабливість галузі з огляду на відносну стійкість попиту, експортні перспективи та можливість диференціації продукції є досить високою (IS ≈ 4). Стабільність середовища, навпаки, низька через війну, макроекономічні ризики та технологічні зрушення (ES ≈ -4) [20, 22, 23].

Узагальнений вектор SPACE-профілю за таких оцінок розташовується у зоні «агресивної» стратегії, що означає доцільність активного використання можливостей зростання, інвестування у розвиток асортименту, вихід на нові

ринки, розширення збутової мережі, за умови збереження контролю над фінансовими ризиками. Це узгоджується з висновками попередніх досліджень, у яких для JSC «LCF «Svitoch» рекомендували поєднання стратегій інтенсивного та диверсифікаційного зростання.



Рисунок 2.1 – SPACE-профіль та вибір стратегічної позиції ЛКФ «Світоч»

Розглянемо позиціонування підприємства у матриці «товар–ринок» І. Ансоффа. На сьогодні основний обсяг продажу забезпечують існуючі продукти на існуючих ринках (Україна, окремі країни ближнього та дальнього зарубіжжя), що відповідає стратегії глибшого проникнення на ринок. Водночас підприємство вже реалізовувало стратегії розвитку продукту (нові види шоколаду, вафель, кавових продуктів) та у певному обсязі – розвитку ринку (вихід на нові географічні ринки). Для подальшого зростання збуту доцільно посилити стратегії розвитку продукту в сегменті «здорових» солодощів і стратегії розвитку ринку шляхом активнішого освоєння ринків ЄС, де попит на якісний шоколад і цукрові кондитерські вироби зростає. Диверсифікація у вигляді виходу за межі класичного кондитерського сегменту (наприклад, у категорію функціональних снеків) може розглядатися як перспективний, але більш ризикований напрям.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey для «Світоча» доцільно виконувати на рівні основних товарних груп: шоколадні плитки та батончики, вагові й фасовані цукерки, вафлі, подарункові набори, кавові продукти.

Галузева привабливість для всіх цих груп є відносно високою, але різною за темпами зростання та конкурентною насиченістю. Конкурентна позиція підприємства найсильніша у сегменті шоколадних плиток і вафель, де бренд «Світоч» має стійку впізнаваність, та дещо слабша у сегменті подарункових наборів, де активно конкурують інші виробники. Відповідно до логіки матриці McKinsey, пріоритетним напрямом інвестування мають стати товарні групи з високою галузевою привабливістю та сильною конкурентною позицією (шоколад, вафлі), для яких доцільно розвивати збут через розширення присутності у мережах і онлайн-каналах. Для груп із середньою конкурентною позицією доцільна селективна стратегія – підтримка існуючих позицій із вибірковими інвестиціями в просування.

2.3 Оцінка ефективності збутової діяльності ЛКФ «Світоч»

Оцінювання ефективності збутової діяльності ПАТ «ЛКФ «Світоч» доцільно здійснювати на основі системи кількісних показників, які відображають результативність реалізації продукції та її вплив на фінансовий результат підприємства. У межах доступної публічної інформації до базової системи показників можна віднести темп зростання чистого доходу від реалізації, чисту рентабельність продажів, зміну чистого фінансового результату та, частково, продуктивність збуту за виручкою на одного працівника.

Згідно з фінансовою звітністю ЛКФ «Світоч», чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 2 572 657 тис. грн, у 2022 році – 2 635 805 тис. грн. Чистий фінансовий результат 2021 року – прибуток 91 227 тис. грн, 2022 року – збиток 127 993 тис. грн.

Для розрахунку базових показників ефективності збуту використаємо такі формули.

Темп зростання чистого доходу від реалізації:

$$T_Q = \frac{Q_2}{Q_1} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де Q2, Q1– чистий дохід від реалізації у 2021 та 2022 роках відповідно.

Чиста рентабельність продажів:

$$R_{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{Q} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$– чистий прибуток (або збиток), Q– чистий дохід від реалізації.

Зміна чистого фінансового результату:

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = \Pi_{\text{ч},2} - \Pi_{\text{ч},1}. \quad (2.3)$$

Продуктивність збуту за виручкою на одного працівника:

$$Q_1 = \frac{Q_2}{\text{Ч}_1}, \quad (2.4)$$

де Ч1– середньооблікова чисельність персоналу.

Підставивши фактичні дані, отримаємо:

– темп зростання чистого доходу від реалізації

$$T_Q = \frac{2\,635\,805}{2\,572\,657} \cdot 100\% \approx 102{,}45\%,$$

тобто дохід від реалізації зріс приблизно на 2,45 відсотка;

– чиста рентабельність продажів у 2021 році

$$R_{\text{ч},2021} = \frac{91\,227}{2\,572\,657} \cdot 100\% \approx 3{,}55\%,$$

що свідчить про отримання близько 3,6 копійки чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції;

– чиста рентабельність продажів у 2022 році

$$R_{\text{ч},2022} = \frac{-127\,993}{2\,635\,805} \cdot 100\% \approx -4{,}86\%,$$

тобто підприємство отримало близько 4,9 копійки чистого збитку на кожну гривню доходу;

– зміна чистого фінансового результату

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = -127\,993 - 91\,227 = -219\,220 \text{ тис. грн},$$

що означає погіршення результату на понад 219 млн грн;

– продуктивність збуту за виручкою на одного працівника у 2022 році, за умови середньооблікової чисельності 887 осіб, становить приблизно

$$Q_{1,2022} = \frac{2\,635\,805}{887} \approx 2\,972 \text{ тис. грн на одного працівника.}$$

Узагальнені результати розрахунків доцільно подати у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності збутової діяльності ПАТ «ЛКФ «Світоч» [20, 22, 23]

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 572 657	2 635 805	+63 148
Темп зростання доходу, %	–	102,45	–
Чистий фінансовий результат, тис. грн	91 227	-127 993	-219 220
Чиста рентабельність продажів, %	3,55	-4,86	-8,41 п.п.
Дохід на одного працівника, тис. грн	н/д	2 972	–

Необхідно підкреслити, що, незважаючи на незначне зростання чистого доходу від реалізації, ефективність збуту з позицій прибутковості суттєво погіршилася. Замість прибуткової діяльності із чистою рентабельністю продажів близько 3,5 відсотка підприємство у 2022 році отримало збиток, чиста рентабельність стала від'ємною на рівні майже п'яти відсотків. Така ситуація свідчить, що приріст виручки не компенсував зростання витрат, у тому числі витрат на виробництво та збут у складних умовах воєнного часу.

Високе значення доходу на одного працівника (майже три мільйони гривень на особу) свідчить про значну інтенсивність використання трудових ресурсів у збутовій діяльності. Разом із тим поєднання високої продуктивності й від'ємної чистої рентабельності продажів вказує на дисбаланс між виручкою та витратами: збут забезпечує потрібні обсяги реалізації, але ціна реалізації та структура витрат не дозволяють трансформувати ці обсяги в прибуток.

Отже, проведені розрахунки ефективності збутової діяльності показують, що система збуту ПАТ «ЛКФ «Світоч» забезпечує підтримання обсягів реалізації й збереження ринкових позицій, проте потребує глибокої оптимізації з погляду витрат, асортиментного портфеля й структуризації каналів збуту. Саме це створює підґрунтя для розроблення конкретних напрямів удосконалення системи збуту підприємства.

2.4 Напрями вдосконалення системи збуту ЛКФ «Світоч»

Результати аналізу зовнішнього середовища, конкурентних позицій і внутрішнього потенціалу ЛКФ «Світоч» показали, що ключовими проблемами збутової діяльності є невідповідність між зростанням обсягів реалізації та погіршенням фінансових результатів, висока чутливість до коливань вартості сировини й логістичних витрат, а також недостатньо повне використання можливостей експортних каналів та цифрових форм збуту.

З урахуванням цього систему удосконалення збуту доцільно будувати на поєднанні кількох взаємопов'язаних напрямів, які мають узгоджуватися з місією, візією та стратегічними цілями підприємства у сфері збуту.

Підприємству необхідно переглянути співвідношення продажів через національні торговельні мережі, регіональні мережі, дрібнороздрібний сегмент та експортні поставки. Стратегічно доцільно збільшувати частку тих каналів, які забезпечують вищу маржу й менше навантаження на витрати, насамперед експортних поставок і прямих контрактів із ключовими партнерами. У межах цього напряму важливими є стандартизація умов співпраці з торговельними мережами, ув'язка обсягів поставок із маркетинговою підтримкою та запровадження чіткої системи контролю виконання умов договорів.

На основі портфельного аналізу за групами продукції підприємству доцільно скоротити частку низькорентабельних позицій, які повільно обертаються, та підвищити присутність продуктів із вищою маржею в каналах зі стійким попитом. Це стосується, зокрема, преміальних шоколадних виробів, продукції із пониженим вмістом цукру, товарів із доданою цінністю для здоров'я, а також упаковок, орієнтованих на індивідуальне споживання. Такий підхід дає змогу не лише підвищити середню маржу, а й зміцнити позиції бренду у зростальних сегментах ринку.

З огляду на те, що підприємство вже здійснює поставки до низки європейських країн, логічним є розширення географії збуту й асортименту експортної продукції. Це передбачає адаптацію маркування, смакових профілів

та формату упаковки до вимог локальних ринків, активнішу участь у маркетингових програмах групи в країнах-імпортерах, а також використання спільних логістичних рішень для зменшення витрат.

Підприємству доцільно посилити присутність бренду «Світоч» і пов’язаних марок у електронній комерції, використовуючи співпрацю з маркетплейсами, власні інтернет-платформи та інтеграцію із системами замовлень ключових торговельних партнерів. Це дозволить підвищити точність прогнозування попиту, скоротити непродуктивні складські залишки, оперативніше реагувати на зміни споживчого попиту й проводити адресні маркетингові акції.

Необхідно запровадити прозору систему показників ефективності для працівників збутових підрозділів, яка включатиме не лише обсяг реалізації, а й рентабельність клієнта, дотримання цільового рівня дебіторської заборгованості, виконання планів по асортименту, розвиток нових каналів. Система матеріальної мотивації має бути прив’язана до досягнення цільових значень цих показників, інтегрованих у дерево стратегічних цілей підприємства.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів важливо продемонструвати підхід до оцінювання їх економічної ефективності. Розглянемо інтегрований захід, що поєднує оптимізацію асортиментної структури та часткове зміщення збуту в бік більш рентабельних продуктів.

Внаслідок перегляду асортименту й переорієнтації збуту на більш маржинальні позиції підприємство може забезпечити зростання чистого доходу від реалізації на 5 відсотків без істотного збільшення фіксованих витрат. Тоді додатковий обсяг доходу становитиме

$$\Delta Q = Q_{\text{баз}} \cdot (T - 1),$$

де $Q_{\text{баз}} = 2\,635\,805$ тис. грн – чистий дохід від реалізації у 2022 році, $T = 1{,}05$ – запланований темп зростання доходу.

У цьому разі

$$\Delta Q = 2\,635\,805 \cdot 0{,}05 \approx 131\,790 \text{ тис. грн.}$$

Якщо в середньому маржинальний дохід на гривню реалізації після оптимізації асортименту досягне, наприклад, 20 відсотків, то додатковий маржинальний дохід становитиме

$$\Delta M = \Delta Q \cdot 0{,}20 \approx 26\,358 \text{ тис. грн.}$$

За умови, що витрати на реалізацію цього комплексу заходів (маркетингові активності, адаптація упаковки, оновлення інформаційних систем) не перевищуватимуть, скажімо, 10–12 млн грн, очікуваний чистий ефект від їх упровадження буде позитивним і може перевищити 14 млн грн. Фактичні значення маржинальності та витрат мають бути уточнені на основі внутрішніх управлінських даних підприємства, але наведений приклад демонструє загальний механізм оцінювання ефективності запропонованих змін.

Аналогічним чином можливо оцінити економічний ефект від удосконалення логістики збуту, наприклад, через скорочення витрат на транспортування та зберігання на певний відсоток. Якщо позначити сукупні витрати на збут у базовому періоді через $C_{\text{зб,б}}$, а заплановану відносну економію – через e, то очікуваний річний ефект від зниження витрат становитиме

$$E_{\text{зб}} = C_{\text{зб,б}} \cdot e.$$

У поєднанні з приростом маржинального доходу від збільшення обсягів реалізації це створює мультиплікативний ефект для фінансових результатів підприємства.

Загалом запропоновані напрями вдосконалення системи збуту ПАТ «ЛКФ «Світоч» дозволяють вирішити виявлені у попередніх підрозділах проблеми. Оптимізація каналів збуту й асортименту орієнтує збутову політику на більш прибуткові сегменти, розвиток експорту та цифрових каналів розширює ринковий простір і підвищує стійкість до внутрішніх шоків, а удосконалення системи управління й мотивації підсилює здатність підприємства реалізувати обрані стратегічні орієнтири.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати ключову стратегічну ціль у сфері збуту для ПАТ «ЛКФ «Світоч», яку доцільно подати у вигляді дерева цілей. На верхньому рівні дерево цілей містить інтегральну ціль –

підвищення ефективності збуту та зміцнення ринкових позицій підприємства. Наступний рівень включає цілі другого порядку: збільшення обсягів реалізації на внутрішньому ринку, нарощування експорту, підвищення рентабельності продажу, зниження збутових витрат у розрахунку на одиницю продукції, підвищення лояльності споживачів і розширення присутності в перспективних сегментах (здорові солодощі, преміум-продукти). Кожна з цих цілей розкладається на конкретні завдання щодо розвитку каналів збуту, асортименту, цінової та комунікаційної політики, а також організації збутових процесів.

З урахуванням цього логічно виділити такі пріоритетні напрями оптимізації системи збуту.

Удосконалення структури каналів збуту на внутрішньому ринку через перегляд співвідношення між продажами через національні мережі, регіональних дистриб'юторів, традиційну роздрібну торгівлю та онлайн-канали. Це передбачає поглиблення партнерських програм із ключовими мережами (спільні промоції, програми лояльності, кращі умови викладки), розширення мережі дистриб'юторів у регіонах із високим потенціалом та активізацію присутності на маркетплейсах і у власному інтернет-магазині.

Розвиток асортименту в сегменті солодощів з пониженим вмістом цукру, натуральними інгредієнтами та новими смаками, з урахуванням результатів досліджень споживчих уподобань. Це дозволить не лише відповісти на тренд здорового харчування, а й розширити цільову аудиторію за рахунок споживачів, які раніше обмежували споживання традиційних солодощів.

Підвищення ефективності збутових процесів через впровадження сучасних інформаційних систем планування і контролю (системи управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні платформи для аналізу продажів по регіонах, клієнтах, асортименту), а також удосконалення системи мотивації збутового персоналу з орієнтацією на результативні показники.

Активніша робота в експортному напрямі, зокрема на ринках ЄС, де українські кондитерські вироби вже здобули визнання. З урахуванням того, що Україна посідає 13-те місце серед світових експортерів цукрових кондитерських

виробів, «Світоч» може використати свою інтеграцію з Nestlé для розширення присутності на цих ринках через адаптацію асортименту, упаковки та комунікацій до локальних очікувань.

Для обґрунтування економічної доцільності оптимізації збуту розглянемо сценарій, що базується на реальних фінансових показниках. За базу візьмемо дохід від реалізації 2538,8 млн грн та рентабельність продажу 4,3 %, що відповідає чистому прибутку близько 109,2 млн грн. Впровадження комплексу заходів з оптимізації збуту (розширення асортименту «здорових» солодощів, посилення роботи з мережами, розвиток онлайн-каналів, вдосконалення системи управління збутом) дозволить збільшити дохід на 4 % і підвищити рентабельність продажу до 5 % у короткостроковій перспективі.

У такому разі прогнозований дохід складе приблизно 2640,4 млн грн, а чистий прибуток – близько 132,0 млн грн. Отже, додатковий прибуток порівняно з базовим рівнем становитиме орієнтовно 22,8 млн грн на рік. Припустимо, що одноразові інвестиції у реалізацію зазначених заходів (розробка нових продуктів, маркетингові кампанії, модернізація інформаційних систем, розширення онлайн-каналів) складуть близько 15 млн грн. За таких умов період окупності інвестицій становитиме менш ніж один рік, а коефіцієнт рентабельності інвестицій перевищить 150 %. Наведені розрахунки мають оціночний характер, але демонструють потенційно високий економічний ефект від оптимізації збутової системи.

У таблиці 2.4 узагальнено результати базового та сценарного варіантів.

Таблиця 2.4 – Оцінка економічного ефекту від оптимізації збуту ЛКФ «Світоч»

Показник	Базовий варіант	Варіант після оптимізації
Дохід від реалізації, млн грн	2538,8	2640,4
Рентабельність продажу, %	4,3	5,0
Чистий прибуток, млн грн	109,2	132,0
Додатковий прибуток, млн грн	–	22,8
Інвестиції у заходи, млн грн	–	15,0
Період окупності, років	–	≈ 0,7

Таким чином, навіть відносно помірне підвищення показників збуту може забезпечити відчутний приріст фінансового результату підприємства. Водночас необхідно враховувати ризики невизначеності зовнішнього середовища, можливу зміну споживчих вподобань та конкуренції, тому запропоновані заходи мають супроводжуватися постійним моніторингом ринку та гнучким коригуванням збутової стратегії.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації збуту на підприємстві харчової промисловості на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»».

У першому розділі узагальнено теоретичні основи менеджменту збуту підприємства. Показано, що збут доцільно розглядати як інтегровану систему відносин і процесів, що поєднують виробника зі споживачем через канали розподілу, та як ключовий елемент комплексу маркетингу. Розмежовано поняття «збутова діяльність» і «збутова політика», підкреслено необхідність узгодження останньої із загальною стратегією розвитку підприємства. Охарактеризовано основні типи каналів збуту, форми організації продажу продукції харчової промисловості, критерії вибору каналів. Систематизовано теоретико-методичні підходи до оптимізації збуту з використанням різноманітного інструментарію, що створило концептуальну основу для подальшого прикладного аналізу.

У другому розділі досліджено сучасний стан збутової діяльності ПАТ «ЛКФ «Світоч»» на основі реальних доступних даних. Подано організаційно-економічну характеристику підприємства, показано його еволюцію від історичної фабрики до сучасного підприємства, інтегрованого до корпорації Nestlé, окреслено місце на ринку кондитерських виробів України. Фінансово-економічний аналіз засвідчив стабільне зростання виручки, збитковість у 2022 році та відновлення прибутковості у 2023 році за одночасного зменшення обсягу доходу. Обчислені показники рентабельності та фінансової стійкості підтвердили здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат, але виявили вразливість до зовнішніх шоків, що прямо впливають на обсяги реалізації.

Проведений PEST-аналіз дозволив виявити ключові політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, що формують контекст

збутової діяльності «Світоча». З'ясовано, що політичні й регуляторні ризики поєднуються з можливостями, пов'язаними з євроінтеграцією та державною підтримкою експорту; економічні умови створюють одночасно виклики через падіння доходів населення та можливості через зростання експорту; соціокультурні тренди підкреслюють важливість розвитку сегменту «здорових» солодощів; технологічний розвиток відкриває перспективи для впровадження інновацій у продукцію та збут. Аналіз конкурентів і споживачів показав, що «Світоч» має сильний бренд і доступ до ресурсів транснаціональної корпорації, але поступається лідерам ринку за масштабом і часткою ринку, тоді як споживачі демонструють готовність до сприйняття нових продуктів із поліпшеними споживчими характеристиками.

Застосування SWOT- та SPACE-аналізу дало змогу узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози зовнішнього середовища та визначити тип загальної стратегії. Встановлено, що для «Світоча» доцільною є «агресивна» стратегія зростання, орієнтована на активне використання сильних сторін (якість, бренд, підтримка Nestlé) та ринкових можливостей (попит на якісні та «здорові» солодощі, експортний потенціал) за умов контролю фінансових ризиків. Матриця «товар–ринок» І. Ансоффа показала необхідність поєднання стратегій глибшого проникнення на існуючі ринки, розвитку продукту та розвитку ринку, тоді як портфельний аналіз за McKinsey дозволив виокремити пріоритетні товарні групи для інвестування та розвитку збуту.

На завершальному етапі сформульовано напрями вдосконалення системи збуту ПАТ «ЛКФ «Світоч», які включають оптимізацію структури каналів збуту, розвиток асортименту в сегменті солодощів з пониженим вмістом цукру та натуральними інгредієнтами, підвищення ефективності збутових процесів шляхом цифровізації та удосконалення системи мотивації, а також активізацію експортної діяльності. На основі реальних фінансових показників та оціночних сценарних припущень здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження комплексу заходів з оптимізації збуту. Показано, що навіть помірне підвищення доходу на 4 % і рентабельності продажу до 5 % може

забезпечити додатковий річний прибуток близько 22,8 млн грн за одноразових інвестицій орієнтовно 15 млн грн, що забезпечує період окупності менше одного року. Це підтверджує практичну доцільність оптимізації збутової системи підприємства.

Отже, поставлена у роботі мета досягнута, а сформульовані завдання виконані. Теоретичні узагальнення збутової діяльності й збутової політики дозволили вибудувати концептуальну модель оптимізації збуту на підприємстві харчової промисловості. Прикладний аналіз на матеріалі ПАТ «ЛКФ «Світоч»» дав змогу виявити ключові проблеми та резерви збутової діяльності та обґрунтувати комплекс стратегічних і тактичних заходів, реалізація яких здатна забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Абрамович І. А., Кравець О. В. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59–65. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9 (дата звернення: 16.05.2026).

2. Базарна О. Циркулярна економіка як маркетингова стратегія: досвід Німеччини в контексті політик ЄС. *Наука та освіта в умовах викликів сьогодення*. 2026. С. 246–250. URL: https://doi.org/10.64076/ihrc260129.24 (дата звернення: 16.05.2026).

3. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3 (70). С. 46–51. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7 (дата звернення: 16.05.2026).

4. Василенко С. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ: СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 49–53. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.8 (дата звернення: 16.05.2026).

5. Виговський В. Г., Ткачук Г. Ю., Сотник А. А. МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.65 (дата звернення: 16.05.2026).

6. Вовк В. А., Конончук Ю. В., Кириленко С. В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2(278). С. 13–18. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-13-18 (дата звернення: 16.05.2026).

7. Волосов А., Михайлова О. ВИТРАТИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КАТЕГОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ. *Grail of Science*. 2023. № 32. С. 36–43. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.13.10.2023.004 (дата звернення: 16.05.2026).

8. Габріель Б. ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *TENDENZE ATTUALI DELLA MODERNA RICERCA SCIENTIFICA* / chair О. Ємельянов. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.19 (дата звернення: 16.05.2026).

9. Дишлюк О. О. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 10. С. 162–167. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.162 (дата звернення: 16.05.2026).

10. Зозульов О. В., Левченко М. ФОРМУВАННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80562 (дата звернення: 16.05.2026).

11. Кадирус І. Г., Моісеєв Н. Р., Теренков Д. Д. ЗМІСТ І СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Agrosvit*. 2024. № 23. С. 165–171. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.165 (дата звернення: 16.05.2026).

12. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мазур Ю. В. РОЛЬ ПОСЕРЕДНИКІВ У ФОРМУВАННІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 25. С. 126–132. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.13 (дата звернення: 16.05.2026).

13. Кирчата І., Шершенюк О. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 56. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.56 (дата звернення: 16.05.2026).

14. Кобилінський О. Ю. Оптимізація процесів постачання та збуту за допомогою логістичних систем. *Сучасні дослідження в науці, освіті та практиці*. 2026. С. 124–128. URL: https://doi.org/10.64076/ihrc260215.12 (дата звернення: 16.05.2026).

15. КРЕДІСОВ В., ЖОСАН Г., КАТКОВА Т. ЕКОНОМІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 236–243. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(30) (дата звернення: 16.05.2026).

16. Микитюк Н., Чайковський А. ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1148-1157 (дата звернення: 16.05.2026).

17. НЕБИЛИЦЯ О. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У 2022–2025 РОКАХ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 140–144. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20 (дата звернення: 16.05.2026).

18. Овдіюк О. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.58 (дата звернення: 16.05.2026).

19. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *ScienceRise*. 2015. Т. 2, № 3 (7). С. 70. URL: https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.37949 (дата звернення: 16.05.2026).

20. Офіційний сайт ПАТ «ЛКФ «Світоч» URL: https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch (дата звернення: 16.05.2026).

21. Романов А. Д., Абрамчук В. В. МАРКЕТИНГОВА І ТОВАРНА ПОЛІТИКА МСП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.147 (дата звернення: 16.05.2026).

22. Сайт ПАТ «ЛКФ «Світоч» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382154/ (дата звернення: 16.05.2026).

23. Сайт ПАТ «ЛКФ «Світоч» URL: https://opendatabot.ua/c/00382154 (дата звернення: 16.05.2026).

24. Сакун А. Алгоритм оптимізації процедур внутрішнього контролю збутової політики. *InterConf*. 2024. № 49(217). С. 62–72. URL: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2024.007 (дата звернення: 16.05.2026).

25. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-153-179 (дата звернення: 16.05.2026).

26. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / М. О. Багорка та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 18. С. 56–63. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56 (дата звернення: 16.05.2026).

27. Терещенко І., Буряк О. ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 1. С. 28–35. URL: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.5 (дата звернення: 16.05.2026).

28. Чирка А. М. ВИЗНАЧЕННЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2026. № 4. С. 145–150. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.16 (дата звернення: 16.05.2026).

29. Чорна Л., Омельченко О., Дробаха С. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 129–136. URL: https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-18 (дата звернення: 16.05.2026).

30. Bahorka M. FORMATION OF SALES POLICY OF TRADE ENTERPRISES. *Odessa National University Herald. Economy*. 2020. Vol. 25, no. 2(81). URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-9 (date of access: 16.05.2026).

31. Chichulina K. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING AN ENTERPRISE'S SALES POLICY. *Market Infrastructure*. 2025. No. 86. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct86-32 (date of access: 16.05.2026).

32. Hryvkivska O., Skopenko N., Levchenko Y. INVESTMENT POTENTIAL OF UKRAINIAN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: FROM RESOURCE ACCUMULATION TO ECONOMIC GROWTH. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-29 (date of access: 16.05.2026).

33. Radzikhovska Y. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ. *International scientific journal "Internauka"*. 2017. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-conf-2020/november-1/6626 (дата звернення: 16.05.2026).