

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

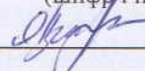
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства
молочної промисловості (на прикладі товариства з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський сирзавод»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-21мз
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

 Якобчук В. А.
(прізвище та ініціали)


Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

 Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 15 » 06 2023 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

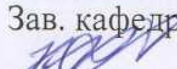
 Причепка І.В.

(прізвище та ініціали)

« 16 » 06 2023 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри

 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 19 » 06 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., професор Карачина Н.П.

«22» 03 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Якобчуку Владиславу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»)

Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2023 року №68.

2. Строк подання студентом роботи: 7 червня 2023 р.



3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; аналізування логістичного управління збутовою діяльністю підприємства молочної промисловості ТОВ «Пирятинський сирзавод»; пріоритетні напрями удосконалення управління збутовою логістикою на підприємстві.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: основні наукові підходи щодо визначення поняття "логістична стратегія"; визначення поняття «Логістика»; основні показники молочної промисловості в Україні; виробництво молока в Україні; експорт-імпорт молокопродукції у натуральному виразі за 2019-2022 рр.; SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»; показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»; структура каналів розподілу продукції (товарів, послуг) ТОВ «Пирятинський сирзавод»; основні фактори впливу на сучасні процеси постачання продукції в логістичній системі. Рисунки: сутнісна характеристика логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; універсальна система логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; роль та значення логістики збуту в діяльності сучасних

підприємства; організаційна структура управління підприємства; організаційна схема ефективної логістичної системи в кон
ТОВ «Пирятинський сирзавод»; сукупність основних логістичних бізнес-пр
підприємства; організаційна схема ефективної логістичної системи в кон
управління збутовою діяльністю.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

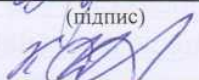
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примі
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент


 (підпис)

Якобчук В.А.

Керівник роботи


 (підпис)

Карачина Н.П.

АНОТАЦІЯ

УДК 339.13:658:7

Якобчук В.А. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 111 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 79 назв; рис.: 8; табл. 17.

Метою роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління збутовою логістикою на підприємстві.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства: досліджено сутність та значення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; ідентифіковано роль та значення логістики у процесах реалізації збутової діяльності підприємства; уточнено методичні засади оцінювання логістичної системи збутової діяльності. У другому розділі проведено аналізування логістичного управління збутовою діяльністю підприємства молочної промисловості ТОВ «Пирятинський сирзавод». В третьому розділі визначено пріоритетні напрями удосконалення управління збутовою логістикою на підприємстві

Ключові слова: логістика, підприємство, економічна стабільність, управління, ефективність, агент ринку.

ABSTRACT

Yakobchuk V.A. Logistics management of the sales activities of a dairy industry enterprise (on the example of the limited liability company «Pyryatynskyi syrzhavod»). Vinnytsia: VNTU, 2023, 111 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 79 titles; Fig.: 8; table 17.

The purpose of the work is to substantiate and deepen the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the organizational and economic tools for managing sales logistics at the enterprise.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of the logistics management of the company's sales activity are revealed: the essence and significance of the logistics management of the company's sales activity are investigated; the role and importance of logistics in the processes of implementing the company's sales activities are identified; the methodical principles of evaluating the logistics system of sales activities have been clarified.

In the second chapter, an analysis of the logistics management of the sales activity of the dairy industry enterprise LLC "Pyryatynskyi Syrzhavod" was carried out. In the third section, the priority directions for improving the management of sales logistics at the enterprise are defined.

Key words: logistics, enterprise, economic stability, management, efficiency, market agent.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства	8
1.2 Роль та значення логістики у процесах реалізації збутової діяльності підприємства	19
1.3 Методичні засади оцінювання логістичної системи збутової діяльності	28
Висновки до першого розділу	37
2 АНАЛІЗУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	39
2.1 Розвиток молочної промисловості: стан, проблеми та перспективи	39
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» та оцінювання основних показників його діяльності	51
2.3. Аналізування збутової діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»	64
2.4 Оцінювання логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»	74
Висновки до другого розділу	77
3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	80
3.1 Формування організаційно-функціональної структури логістичної системи у збутовій діяльності підприємств	80
3.2 Розробка нової продукції як напрям удосконалення системи логістичного управління збутовою діяльністю	91

3.3 Рекомендації стосовно просування на ринок нової продукції	
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	99
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	119
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	120
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 роки	121
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	137

ВСТУП

Актуальність теми. Нині наша держава має значний потенціал у сфері молокопродуктів, що дозволяє не лише забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й поставляти продукцію на експорт. Проте економічні дисфункції, які супроводжуються зменшенням доходів населення, негативно впливають на величину попиту на молочну продукцію, змушуючи молокопереробні підприємства збільшувати обсяги виробництва товарів низькоцінового сегменту. За таких умов суттєвого значення набуває необхідність швидкого реагування на пріоритети споживача, підвищення конкурентоспроможності продукції, у тому числі за рахунок її якості та / або раціоналізації використання ресурсів. Запорукою успішності агентів ринку є систематичний аналіз наявного виробничого стану, обґрунтування та впровадження у практику управління новітніх підходів до оптимізації функціонування усіх його підсистем. Цим вимогам відповідає відносно новий для вітчизняної економіки науково-практичний напрям управління – логістика.

Очевидно, що використання в сучасних умовах логістики як інструмента менеджменту зумовлює необхідність формування результативної системи логістичного управління збутовою діяльністю в контексті оптимізації витрат та раціоналізації бізнес-процесів. Практика господарювання свідчить про неузгодженість в управлінні бізнес-процесами молокопереробних підприємств, що врешті-решт потребує впровадження серйозного інтегрованого логістичного підходу стосовно забезпечення організаційно-економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Важливо відзначити, що проблемам дослідження організаційних, управлінських та економічних засад розвитку збутової діяльності підприємств присвячено наукові праці О. Амосова, Л. Балабанової, Дж. Бушера, С. Ілляшенка, О. Красноручького, В. Пилипчука, М. Портера, Н. Тарнавської, Б. Язлюка та ін. Проте, незважаючи на значну кількість та різноплановість проведених наукових досліджень зазначеної проблеми, недостатньо вирішеними залишаються питання

щодо використання системного підходу стосовно розуміння сутності логістичної системи підприємства як комплексної економічної категорії, ідентифікації рівнів її розвитку, оцінки ефективності факторів впливу на процес управління логістичною системою саме молокопереробних підприємств, розробки моделі організаційно-функціональної структури логістичної системи з урахуванням постіндустріальних умов розвитку економіки. Саме це і зумовило необхідність проведення даного наукового дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління збутовою логістикою на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади управління логістикою та збутовою діяльністю;
- обґрунтувати концептуальні засади управління логістичною системою підприємства;
- здійснити комплексну оцінку факторів впливу на процес управління логістичною системою молокопереробних підприємств та виявити детермінанти, що формують їх конкурентну позицію;
- дослідити механізми ефективної реалізації сучасних логістичних моделей управління збутом на підприємстві;
- здійснити аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування збутової діяльності, що здійснюється ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розробити заходи, направлені на удосконалення процесу управління збутовою логістикою на підприємстві.

Об'єкт дослідження є процес логістичного управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо формування та реалізації організаційно-економічного

інструментарію управління логістикою як складовою збутової діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід та / або діалектичний метод пізнання, які застосовувалися для вивчення проблем формування й реалізації організаційно-економічного інструментарію управління логістичною системою підприємств. У процесі вирішення поставлених завдань використано такі основні наукові методи й прийоми аналізу: аналізу, синтезу, індукції та дедукції (в контексті ідентифікації сутності категорій «логістична система підприємства», «збутова діяльність»); графічний метод (під час наочного відображення отриманих результатів); розрахунково-конструктивний (прогнозування можливих варіантів розвитку економічних процесів на підприємстві); абстрактно-логічний (формулювання основних висновків та пропозицій) та ін.

Інформаційна база дослідження – наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у сфері логістичного управління збутовою діяльністю, нормативно-правові акти, дані статистичної та фінансової звітності підприємства та Інтернет-ресурси.

У процесі дослідження отримані результати, які містять наукову новизну, а саме:

удосконалено:

– наукові підходи щодо системи управління збутовою діяльністю на основі логістики, які, на відміну існуючих, обґрунтовують перспективність розвитку підприємства в контексті максимізації загальної вартості;

дістало подальший розвиток:

– концептуальні положення управління логістичною системою підприємства, що, на відміну від традиційних підходів, узагальнюють принципи та функції цього процесу, а також інтерпретують дію складових механізму логістичного управління збутовою діяльністю управління логістичною системою, зокрема, його методів та інструментів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх прикладного застосування з метою окреслення дієвих пропозицій стосовно управління логістичною системою молокопереробних підприємств.

Особистий внесок магістранта. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на ЛІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18643>.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

Очевидно, що сучасні ринкові відносини, які значною мірою формуються в умовах невизначеності та / або нестійкості інституційного середовища, вимагають високоефективних способів та методів управління підприємствами. Адже на соціально-економічну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання впливає значна кількість проблем, які надходять як із зовнішнього, так і створюються у внутрішньому інституційному середовищі, що дисфункційно впливає на конкурентоздатність і, як наслідок, спричиняє трансакційні втрати.

За умов мінливості інституційного середовища підприємствам неможливо здійснювати господарську діяльність без здатності до ринкової адаптації. Така здатність дозволяє стабілізувати своє конкурентне становище та досягти зростання виробництва й збуту продукції. Все це можливо на основі формування ефективної концепції управління з урахуванням сфери діяльності. Запорукою успішності підприємств є постійний аналіз наявного стану, обґрунтування та впровадження у практику управління новітніх підходів до оптимізації функціонування усіх його підсистем. Цим вимогам відповідає відносно новий для вітчизняної економіки науково-практичний напрям – логістичне управління.

Дієва логістична організація бізнесу є одним із ключових факторів конкурентоспроможності агента ринку в сучасних умовах. Іншими словами, логістика стала важливою сферою практичної діяльності бізнесу. Не зважаючи на досить нетривалий період розвитку, логістична концепція управління збутовою діяльністю стала важливим об'єктом уваги всіх успішних підприємств. При цьому слід відзначити, що знання з логістики систематично змінюються та оновлюються, а тому сфера їхнього застосування у бізнесі постійно розширюється.

Враховуючи багатогранність логістики, варто зазначити про відсутність єдиного наукового підходу щодо визначення цієї дефініції. Отож, ґрунтуючись на численних дослідженнях [3-12], необхідно зазначити, що «логістика»: наука про ефективне управління потоками; філософія ведення бізнесу, концепцію інституційного мислення; науково-практичний напрям господарювання; спосіб організації діяльності та ін. На основі виділення спільного в різних підходах до тлумачення поняття «логістика», можемо узагальнити, що: логістика – наука та практика менеджменту, яка дозволяє цілеспрямовано впливати на потокові процеси шляхом інтеграції різних сфер управлінської діяльності, у тому числі з метою досягнення ефективності та / або економічності (мінімізація трансакційних витрат, результативна організація процесів, підвищення прибутку тощо), а також задоволення потреб споживачів в умовах постіндустріального розвитку.

Хотілося б відмітити, що призначення збутової політики в умовах ринку може бути сформоване наступним чином: організація оптимальної збутової мережі з метою ефективної реалізації продукції у т. ч. включаючи створення розгалужених мереж оптових та/або роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, пунктів техобслуговування і виставочних залів, визначення маршрутів просування товарів, організація транспортування, робіт по відвантаженню й навантаженню, питання логістики, системи постачання та ін. До речі, ряд економістів відносять до збутової політики в системі маркетингу і комерційні питання – підготовку, проведення переговорів щодо купівлі-продажу, укладання контрактів, контроль за їх виконанням тощо.

В умовах ринкової економіки збутова політика представляє собою систему управлінських рішень, які приймаються продавцем з метою реалізації ефективних стратегій розвитку в контексті збуту товарів, робіт та послуг [13].

На сьогодні немає чітких та однозначних розмежувань у визначенні «збутова діяльність» чи «збутова політика», оскільки ці економічні категорії пов'язують з перевезенням, складуванням, визначенням каналів реалізації продукції, а «збут» трактується як «реалізація продукції» чи «продаж товарів».

Важливо відмітити, що основними елементами збутової політики нині є: 1) зберігання продукції – організація створення та підтримання необхідних її запасів; 2) транспортування продукції, тобто її фізичне переміщення від виробника до споживача; 3) інституційні контакти зі споживачами, тобто дії стосовно фізичної передачі товарів, робіт та/або послуг, оформлення замовлень, організації розрахунково-платіжних операцій, юридичний супровід угоди та ін.

Необхідно відзначити, що збут є ключовим компонентом маркетингу, який знаходить позаду таких елементів ринкознавства, як виявлення споживчих потреб, розробка товарів і встановлення на них відповідної ціни, налагодження системи ефективного стимулювання покупців [14-17].

Ні для кого не секрет, що збут товару завжди включає такі основні операції: розробку прогнозів ринкової кон'юнктури та / або прогнозів реалізації продукції, розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, проектування і апробацію норм збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції, створення торгівельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, моделювання процесів продажу і кінцевих результатів збутових операцій. Збут продукції є посереднім етапом між її виробництвом, розподілом і споживанням. У результаті збуту підприємство отримує підприємницький прибуток. Основні функції збуту можна об'єднати в три групи: функції планування; функції організації; функції контролю і регулювання.

У свою чергу функції планування включають: розробку перспективних та оперативних планів продаж; аналіз та оцінку кон'юнктури ринку; формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; вибір каналів розподілу і товароруку; планування рекламних кампаній, а також розробку відповідних заходів стосовно стимулювання збуту.

Таким чином, серед основних функцій організації збуту необхідно виділити організацію складського і тарного господарства для готової продукції; організацію продажів і доставку продукції споживачам; організацію передпродажного і післяпродажного обслуговування споживачів; організацію каналів товароруку і розподільних мереж; організацію проведення рекламних кампаній і заходів але

стимулюванню збуту; організацію підготовки торгового персоналу і керування діяльністю торгових представництв; організацію взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

До сукупності функцій збутового контролю і регулювання відносять оцінку результатів збутової діяльності; контроль за виконанням планів збуту; оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів; оцінку і стимулювання діяльності збутового апарата; статистичний, бухгалтерський і оперативний облік збутової діяльності.

Потрібно відзначити, що формуючи ефективну збутову політику, агенти ринку повинні вирішити такі питання [18-21]:

1) здійснити чітку ідентифікацію стратегію збутової політики, у тому числі в контексті організації каналів руху товарів;

2) з'ясувати методи або типи каналів товаропросування, їх поєднання за різними групами товарів і сегментами ринку;

3) визначити кількість каналів (їх довжину та протяжність каналів) – число учасників збуту чи посередників у всьому ланцюгу збуту.

Потрібно відзначити, що ідентифікація основних форм та методів збуту продукції повинна бути спрямована на пошук перспективних засобів просування товарів від виробника до кінцевого споживача.

Відомо, що канали збуту являють собою сукупність підприємств чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють передачі права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача.

Не зважаючи на те, що при використанні послуг посередників виробник певною мірою втрачає контроль за реалізацією товарів, більшість підприємців вважає вигідним залучення посередників. Це пояснюється багатьма причинами, зокрема:

1) у значної частини виробників не вистачає фінансових ресурсів для здійснення прямого маркетингу;

2) посередники можуть забезпечити покупцям необхідний асортимент товарів і високу якість обслуговування, використовуючи свої контакти, досвід та кваліфікацію;

3) значного зменшення витрат товарів через посередників досягають за рахунок скорочення кількості прямих контактів із споживачами;

4) навіть якщо виробник потенційно здатний створити власні канали розподілу, у багатьох випадках це для нього не вигідно, оскільки ефективніше вкласти кошти у свій бізнес.

При виборі каналу збуту перед підприємством-виробником постає проблема вибору найоптимальнішого та найефективнішого. Саме тому, основними критеріями відбору каналів збуту є: обсяги реалізації товарів; швидкість товароруку; рівень витрат обігу.

Слід відзначити, що надзвичайно ефективною вважається така система підбору каналів збуту і методів, яка «доводить» товар до місця реалізації за дуже короткий термін з найменшими затратами і водночас з максимально високими прибутками.

Цілком очевидно, що при виборі каналу збуту належить урахувати такі основні детермінанти: 1) характеристику товару (його вартість, термін зберігання, габарити й масу, функціональне призначення); 2) кінцевих споживачів (їх обсяги, концентрацію, частоту здійснення покупок, розмір середньої покупки); 3) цілі та ресурси підприємства (наприклад, основні цілі, пов'язані з ексклюзивним розподілом та вузьким каналом); основних конкурентів (їх економічну поведінку, асортимент товарів, схеми мінімізації податків) та ін.

Нині важливо враховувати і економічні характеристики власне посередників, як гуртових, так і роздрібних, що їх залучають до участі у функціонуванні товарного каналу. Механізм прийняття рішення про канал збуту повинен базуватися на соціально-економічній та технологічній ціленаправленості руху товару по такому шляху, щоб забезпечити максимізацію вартості виробнику, посереднику та кінцевому споживачу. Якщо будь-який елемент даної системи не отримує бажаного зиску, канал збуту вважатиметься малоефективним.

Важливо відзначити, що формування органів збуту агента ринку здійснюється в залежності від розміру підприємства, типу продукції, стратегії маркетингу, фінансових можливостей тощо. При прийнятті рішення аналізується ефективність різних варіантів схеми збуту, види та рівні ризиків, а також сильні та слабкі сторони кожного варіанту методу збуту. Отож не дивно, що усі органи збуту, які належать підприємству, повинні розглядатись як економічно залежні, але у правовому відношенні вони можуть бути юридично самостійними або ж несамостійними.

Слід відзначити, що для забезпечення конкурентних переваг будь-якого підприємства принципово важливим є надання особливої уваги формуванню логістичної стратегії розвитку. Традиційним визначенням стратегії вважається її усвідомлення як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства стосовно досягнення переваг. Необхідно відмітити, що в більшості випадків акцентується увага на таких особливостях як здатність реагувати на нестандартні дії в умовах конкуренції та взаємодіяти із зовнішнім оточенням, а також створювати позицію агента ринку на ринку шляхом вибору видів діяльності, що кардинально відрізняються від конкурентів [11-14].

Хотілося б зауважити, що поруч із традиційними каналами збуту у вітчизняній економіці в останній час набули популярності вертикальні маркетингові системи [20]. Слід підкреслити, що вертикальні маркетингові системи складаються з виробника, оптових і роздрібних торговців, які у свою чергу активно співпрацюють в рамках єдиної системи.

Отож, якщо всі ланки розподілу є власністю одного її члена, то це, по суті, вертикальні маркетингові системи з корпоративними ознаками. До речі, найчастіше власником є виробник, але ним може бути і торговельний посередник. Вертикальні маркетингові системи, які базуються на контрактах складаються з незалежних агентів, що пов'язані договірними відносинами та координують програми своєї діяльності для максимізації загальної вартості.

Іншим різновидом маркетингових комунікацій є горизонтальні маркетингові системи. Цей тип систем, як правило, виникає під час об'єднання двох або більше підприємств, які спрямовують свої зусилля стосовно ефективного використання

маркетингових можливостей. Адже не секрет, що у окремого агента ринку досить часто може просто не вистачати фінансових ресурсів, виробничих потужностей або досвіду для самостійної діяльності; воно може побоюватися брати на себе ризик. Співробітництво здійсниться на тимчасових або постійних засадах [23-25].

Іноді економічні ситуації вимагають створення багатоканальних маркетингових системи з метою охоплення більшого сегменту ринку. Неозброєним оком можна помітити, що управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом, який вимагає ретельного аналізу та удосконалювання. В сучасних інституційних умовах збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю. Саме тому пріоритетним завданням підприємств є створення результативної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси регіональних виробників, яка врешті-решт має вирішувати низку теоретико-методичних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності в контексті логістичної системи.

Потрібно відмітити, що управління збутом не обмежується управлінням каналу збуту. Кожен учасник системи має власну організацію збуту. Під нею доцільно розуміти побудову структури управління збутом, підбір спеціалістів зі збуту належної кваліфікації, розподіл завдань, прав і відповідальності серед співробітників, створення умов для ефективної роботи (організація робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки і т. ін.).

Основою побудови системи управління збутовою діяльністю є визначення функцій, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу [26-28].

Узагальнюючи сучасні наукові підходи до визначення сутності логістичної системи підприємства [9-17], важливо ідентифікувати основні цілі логістичного управління збутовою діяльністю (рис. 1.1)

Нині широкого розповсюдження набула концепція інтегрованої логістичної системи, відповідно до якої окремі агенти ринку розглядаються як центри логістичної активності, що безпосередньо та/або опосередковано об'єднані у

єдиний інтегральний процес управління основними потоками ресурсів для найбільш повного та якісного задоволення попиту населення.



Рисунок 1.1 – Сутнісна характеристика логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: на основі [5-8].

Системний підхід активно застосовується під час вирішення практичних проблем, пов'язаних із прогнозуванням та управлінням в інституційних соціально-економічних системах. У ринкових умовах він часто-густо застосовуються для прийняття управлінських рішень під час господарювання. При системному підході виникає завдання щодо ідентифікації взаємозв'язку у відносинах між елементами будь-якого об'єкта управління. Цінним моментом при цьому є підпорядкування часткових локальних завдань окремих підсистем загальній основній меті. При цьому обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей і завдань, а потім визначення шляхів найбільш ефективного їх вирішення як для системи в цілому, так і окремих її елементів. Під системним підходом в управлінні, в тому числі й логістичному, розуміється систематизований спосіб мислення, відповідно до якого процес обґрунтування рішення базується на визначенні загальної мети та

послідовному їй підпорядкуванню діяльності окремих підсистем. У загальному сенсі системний підхід розглядається як упорядкована й відтворювальна процедура розробки рішень, яка застосовується для вирішення аналітичних проблем будь-якого роду й масштабу. Системна форма організації логістики зорієнтована на кінцевий результат діяльності підприємства з метою виробництва й постачання споживачу товару найвищої якості. Дана форма організації знайшла своє відображення у вигляді формування логістичних систем.

Вважаємо, що нині важливо побудувати універсальну систему логістичного управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.2), яка повинна реалізовуватися через застосування таких функцій:

- прогнозування (здатність бачити майбутнє, оцінювати його та створювати альтернативні сценарії розвитку подій з різними варіантами);
- планування (підбір, класифікація та підготовка до використання інформації стосовно розроблення стратегії збуту; оцінювання та аналіз детермінант внутрішнього та зовнішнього середовищ; визначення стратегії розвитку збутової діяльності);
- організація (створення відповідних організаційних структур управління збутом та / або посередницьких систем розподілу товарів);
- координація (процес зміни інструментарію та напряду дій без зміни основної мети);
- мотивація (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, преміювання, навчання персоналу та ін.);
- контроль (встановлення відповідної системи показників щодо оцінювання результатів дієвості збутової системи).

Важливо відмітити, що форми організації збутової діяльності на підприємстві має передбачати об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт у процесі управління всіма операціями.

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських та виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно

до їх вимог. Хотілося б відмітити, що збут – це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, пропонуємо включити такі елементи: організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання угод на постачання продукції; вибір форм та методів збуту, організування системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; організація сервісного та післяпродажного обслуговування.



Рисунок 1.2 – Універсальна система логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [18-24].

Інакше кажучи, під логістичною системою управління збутовою діяльністю, по суті, слід розуміти сукупність організаційних форм, за рахунок яких відбувається загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, котрі сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку бізнесу.

Очевидно, що ключовою метою такої системи є розроблення способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на раціональне використання усіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку.

Таким чином, концептуальною метою будь-якого збуту є реалізація ефективних довгострокових рішень, котрі визначаються цільовим плануванням політики підприємства (рентабельність, розмір та профіль агента ринку).

Переконані, що стратегічна мета підприємства полягає у тому, щоб в рамках зазначених векторів розвитку по можливості використовувати збутовий потенціал. При цьому головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Звідси можна сміливо розглядати збутову діяльність як специфічну діяльність продавця, що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках, у т. ч. шляхом використання сучасних логістичних систем управління. У зв'язку з цим під збутовою діяльністю підприємств слід розуміти процес просування продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку. Визначаючи її зміст, найбільш універсальним критерієм має слугувати мінімум витрат та / або максимальний ефект від виконання всіх функцій збуту агента ринку. Інакше кажучи, суть зазначеного підходу полягає в інтеграції функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача (перевезення, управління запасами, складування, інформаційне забезпечення та ін.) в єдиний ефективний комплекс.

Отже, модель ефективної парадигми збуту базується на формуванні сукупності фундаментальних знань, прийомів та інституційних цінностей, котрі збігаються по суті зі знаннями, які властиві цілеспрямованому та організованому

господарюванню. Іншими словами, збут являє собою специфічний вид діяльності суб'єкта, що здійснює господарську діяльність з виробництва та реалізації споживачеві або фірмі-посереднику вироблених товарів. Він фактично є кінцевим етапом перебування продукту на підприємстві, який настає після циклу виробництва, а тому є визначальним на шляху до отримання бажаного та/або очікуваного результату економічної діяльності.

1.2 Роль та значення логістики у процесах реалізації збутової діяльності підприємства

Ефективність логістичного управління підприємством забезпечується принципами логістичного менеджменту, а також системою засобів формування ефективного логістичного забезпечення. Водночас нові можливості розширення ринків збуту для агентів ринку перетворюють успішність організації збутової діяльності на базовий фактор стратегічного розвитку агента ринку. Саме із цих позицій, управління господарською діяльністю набуває чітких логістичних ознак, де важливу роль відіграє розвиток логістичного управління збутовою діяльністю.

Потрібно відмітити, що процеси реалізації збутової діяльності підприємства охоплюють специфічний комплекс ефективних рішень, які у свою чергу зумовлюють тактику збуту. Під тактикою збуту, на нашу думку, слід розуміти продумані дії, які забезпечують безпосередньо збут товарів, робіт та послуг. Слід відзначити, що на відміну від результативної стратегії збуту, яка спирається на прогнозування довгострокових змін на ринку і потреби споживачів, тактика має враховувати поточні кон'юнктурні зміни та забезпечувати гнучке реагування на них в інституційному середовищі. Ще більшою мірою, ніж стратегія, вона повинна виходити зі специфіки підприємства і конкретної ситуації на ринку.

Потрібно відмітити, що стратегічний підхід до збутової діяльності підприємств допускає передусім своєчасне здійснення прогнозування, планування, аналіз та аудит діяльності підприємства в контексті задоволення запитів агентів

ринку, у т. ч. під час формування привабливого комплексу пропозицій з орієнтацією на цільових покупців.

З позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги у сфері збуту в основному забезпечується адекватною стратегією управління збутовим потенціалом підприємства, оскільки ефективність збутової діяльності підприємств залежить від спроможності підприємства нарощувати та активно використовувати його маркетингові, інформаційні й управлінські можливості, що становлять збутовий потенціал.

З огляду на зазначене, хотіли б підкреслити, що предметом логістики є комплексне керування всіма матеріальними і нематеріальними потоками в системах. Новизна концепції логістики при управлінні промисловими системами полягає у всебічному комплексному підході до питань руху матеріальних благ у процесі виробництва і споживання.

Необхідно відмітити, що логістика є, по суті, наукою про планування, організацію, управління, контроль і регулювання матеріальних, інформаційних потоків у просторі та часі з метою оптимізації витрат на шляху від їх первинного джерела до кінцевого споживача.

У свою чергу логістична стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм та засобів її реалізації на підприємстві. Підприємства, як правило, розробляють логістичну стратегію на підставі власної корпоративної стратегії. І вже обрана логістична стратегія обумовлює вибір інструментарію організації, який об'єднує окремі компоненти логістичної системи у налагоджений результативний механізм. Такий інструментарій організації є дієвим засобом організаційного впливу на бізнес-процеси та / або логістичну систему в цілому. Побудова організаційного механізму визначається характером дій з організації управління логістичною системою, а саме: створення, формування системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, об'єднання яких обумовлено цілями єдиної керуючої системи.

Одне із ключових завдань логістики полягає також в утворенні інтегрованої ефективною системи регулювання та контролю матеріальними та/або інформаційними потоками, яка здатна забезпечить високу якість поставки продукції. Предметом вивчення, дослідження та пошуків логістики є оптимізація матеріальних і відповідних їм фінансових і матеріальних потоків [9].

Очевидним є те, що загальна мета логістики відображає не тільки реалії господарської практики, але і спирається на емпіричний досвід, тобто метою логістики є максимально можливе зниження рівня витрат, пов'язаних з перевезеннями, збереженням товарів та здійсненням специфічних логістичних функцій, що служать важливим фактором загального зниження цін на реалізовану продукцію і підвищення її конкурентоздатності на ринках.

Необхідно відзначити, що збутовий потенціал потрібно розглядати з позиції комплексного і системного підходів. Комплексний підхід являє собою комплексну систему, яка складається з трьох окремих систем (забезпечення, управління і підтримки збутової діяльності).

Потрібно звернути увагу на те, що процес організації управління логістичною системою підприємств потребує дотримання специфічних принципів, які дозволяють цілеспрямовано впливати на потокові процеси. До речі, логістична система кожного конкретного підприємства повинна будуватись на основі власних логістичних принципів з орієнтацією на кінцевий результат діяльності всіх виробничих ланок технологічного циклу "ресурси – обробка – постачання товарів (робіт та /або послуг) замовникам".

Досліджуючи питання організації логістичного управління, нескладно помітити, що вона здійснюється відповідно до чіткої ієрархічної структури. До того ж, верхнім рівнем цієї ієрархії є місія агента ринку, якій підпорядкована його стратегія. Слід розуміти, що відповідно до стратегії підприємства розробляється логістична стратегія, бізнес-процеси, операції та управлінські технології. Отож, побудова логістичної системи здійснюється з метою, яка, у свою чергу, повинна бути підпорядкована логістичній стратегії. Серед вітчизняних вчених-економістів,

на жаль, поки що відсутня єдність поглядів стосовно визначення основного змісту поняття "логістична стратегія" (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи щодо визначення поняття "логістична стратегія"

О. Тридід	Логістична стратегія визначена як специфічна стратегія довгострокового планування розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші компоненти інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу»
Є. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними
А. Ткаченко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)»
В. Смиринський	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»

Джерело: [25-28].

Наголошуємо, що не зважаючи на нетривалий період розвитку, логістична концепція управління фінансово-економічними процесами, в умовах перманентного підвищення рівня конкуренції в інституційному середовищі, стала важливим об'єктом уваги всіх успішних підприємств. При цьому знання з логістики постійно змінюються і оновлюються, а тому сфера її застосування в бізнесі постійно розширюється.

Очевидно, що термін "логістика" починає на сьогодні використовуватися в ситуаціях, пов'язаних з чітким плануванням узгодженої послідовності дій. Визначення поняття «логістика» провідних вітчизняних та зарубіжних науковців наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «Логістика»

Автор	Визначення
Л. Фролова	Логістика – це специфічна наука, яка вивчає управління матеріальними потоками, інформацією, фінансами та сервісом у певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі з метою досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними затратами ресурсів.
О. Сухий	Логістика – це економічна наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в адаптивних системах розвитку
В. Білоус	Логістика – процес планування, реалізації та управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.
Р. Швабський	Логістика – це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації.
М. Іванова	Логістика – процес планування, реалізації і контролювання економічно ефективного переміщення і складування сировини, запасів незавершеного виробництва, готових виробів та пов'язаних із цим послуг та відповідної інформації з місця походження до місця споживання для забезпечення відповідності вимогам споживачів.
М. Окландер, О. Хромов	Логістика – це сучасне вчення стосовно планування, управління та спостереження (відстеження) матеріальних та / або інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах

Джерело: [3; 8; 11;20; 21; 30].

Необхідно відзначити, що логістизація розглядається як цілеспрямований процес стосовно запровадження логістичного підходу до організаційно-економічної діяльності окремих агентів ринку. Такий логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію і створення логістичних систем і ланцюгів. Він охоплює комплекс принципів оптимізації потокових процесів і потоків.

У сучасних ринкових умовах, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність управління збутом товарів підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом.

Отже, лише повне врахування усього спектра відповідних факторів та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обґрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [33].

Можна стверджувати, що оцінка внутрішньої ефективності управління збутом товарів – це визначення відповідності результатів управління збутом товарів встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутом товарів. Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням.

В умовах постіндустріального розвитку логістика не може існувати без поняття «управління». Управління є основою функціонування і життєдіяльності будь-якого підприємства. Існують чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок в розвиток теорії та практики управління. Це: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні; процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Сучасні принципи управління логістичними системами реалізуються за допомогою певних методів та/або організаційних інструментів, котрі активно

впливають на структурні елементи системи та забезпечують координацію діяльності в процесі досягнення поставлених цілей та задач. Слід відзначити, що той або інший метод управління буде ефективним лише за умови його відповідності об'єктивним економічним законам, які притаманні інституційним відносинам в межах логістичних систем.

Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації моделі логістичного управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, що визначає не лише результативність господарської діяльності, а й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Роль та значення логістики збуту в діяльності сучасних підприємства

Джерело: [20; 25; 26].

Отже, концептуально важливим є підхід, за якого збутову діяльність слід розглядати як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку. Цей підхід має бути покладений в основу формування системи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, яка є невід'ємною частиною організації виробничої діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму.

Необхідно відзначити, що діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути по суті подана за наступним поділом:

1) логістика постачання, під якою розуміють системне планування, управління та / або фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

2) логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

3) логістика збуту, яка охоплює управління переміщенням готових товарів до замовника.

Виділяють також і транспортну логістику та складську, які по суті є складовими частинами кожного з трьох видів логістики. Невідокремленою частиною всіх видів логістики є також обов'язкова наявність логістичного інформаційного потоку, до якого входять функції збору даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку та систематизацію в наступній видачі готової інформації. Цю підсистему логістики досить часто називають комп'ютерною логістикою або інформаційною.

Реалії буремного сьогодення свідчать, що до окремих задач логістики можна віднести: оптимізацію виробничих запасів; скорочення часових ресурсів щодо зберігання та / або транспортування вантажів; оптимізацію стратегії та технології фізичного переміщення ресурсів; забезпечення адекватності використання матеріальних та інформаційних потоків; стандартизацію форм пакування; ідентифікація необхідних об'ємів ресурсів на стадіях виробництва, складування та транспортування тощо.

Очевидно, що загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний час умовах господарювання.

Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою.

Переконані, що у сучасних ринкових умовах функціонування підприємств характеризується підвищеним рівнем ризику та інституційною невизначеністю. В таких умовах, формування інструментів стратегічного менеджменту та дієвого управління збутом в логістичній системі підприємства є єдиною передумовою його вдосконалення, що забезпечить агенту ринку не тільки фінансово-економічний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності в постіндустріальних умовах. Саме тому, алгоритм управління збутом товарів надає можливості підприємству своєчасно реагувати на інституційні зміни, що і відбуваються у сфері збутової політики підприємства і, як результат, забезпечує результативну реакцію на зміни, які спостерігаються на цільовому ринку. Таким чином, використання ефективних збутових стратегій на підприємствах є не тільки доцільним, але на даний час стає необхідною умовою успішної ділової активності підприємства.

Таким чином, нині організація управління логістичною системою зводиться до визначення результативної стратегії використання та розвитку логістики на підприємствах, чіткої регламентації ефективних бізнес-процесів, розвитку комунікацій та інформаційного обміну, а також розуміння спрямування інституційних змін цих процесів. І тут, неocenенну роль відіграють методичні аспекти та інструменти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи збутової діяльності.

1.3 Методичні засади оцінювання логістичної системи збутової діяльності

Важливо відмітити, що процес прийняття ефективних управлінських рішень під час побудови та оцінювання логістичного управління потребує специфічних наукових підходів. Складність інституційних аспектів, які вирішує логістичне управління, визначається доцільністю застосування в ньому багатьох методів, котрі використовуються в контексті вирішення науково-прикладних завдань у сфері логістики. Численні дослідження проблем логістики формують різні підходи авторів до її розгляду [15-29], як наслідок, нами виокремились її функціональні

види управління, кожному з яких притаманні специфічні інструменти та/або методи.

На сьогодні значна кількість агентів ринку починають активно використовувати у своїй діяльності результативні інструменти сучасної логістики з метою забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічних цілей. Варто пам'ятати, що одним із ключових критеріїв оцінки розвитку логістичної діяльності є експертна оцінка фахівців в галузі логістики, проте в окремих випадках експертні оцінки можуть суттєво розходитись, а експерти можуть робити хибні прогнози. В таких випадках у розпорядженні системи менеджменту підприємства повинні знаходитись інструменти об'єктивної оцінки логістики на підприємстві, які можуть використовуватись незалежно або у поєднанні з експертною оцінкою.

Необхідно відзначити, що сучасні провідні дослідження [25-34] у сфері логістики, на жаль, не привели до розробки єдиного підходу до оцінки логістичної системи. Так, наприклад, А. Ткаченко [27] у своїх дослідженнях пропонував застосовувати для оцінки ефективності логістики значну кількість критеріїв, у першу чергу таких, як результативність діяльності, оперативність виконання логістичних функцій, здійснення бездефектного обслуговування тощо. При цьому надзвичайно важливим показником результативності функціонування логістичної системи є оцінювання процесів використання трудового потенціалу у вигляді комплексного індексу ефективності служби логістики:

$$I = I_d \cdot I_o \cdot I_b \cdot I_y \quad (1.1)$$

де I_d – індекс дохідності діяльності;

I_o – індекс оперативності діяльності;

I_b – індекс бездефектної роботи;

I_y – індекс якості використання кадрового потенціалу служби логістики.

При цьому пропонується використовувати порівняння фактичних значень показників із плановими, а також показника рейтингу, який враховує рівень важливості напрямку логістичної діяльності. З таким підходом можна частково не погодитись, адже порівняння потрібно роботи не до планових показників, які встановлюють самі підприємства, а до кращих досягнень в сфері логістики як в галузі діяльності підприємства, так і в суміжних галузях; кожна складова логістичної діяльності є рівноважливою, виходячи із інтегративного підходу, для забезпечення ефективності логістики в коротко-, а особливо в довгостроковому періоді.

Слід відзначити, що подібний підхід до оцінювання ефективності логістичної системи запропоновано М. Окландером та О. Хромовим [30], проте на відміну від попереднього підходу застосовується коефіцієнт, що враховує реальний рівень розвитку логістичної діяльності підприємства. Проте цей підхід має подібні недоліки.

Частина дослідників пропонують [38-40] проводити оцінку ефективності логістики за допомогою оцінки ефективності логістичних витрат у порівнянні з результатом: 1) результат / витрати – результат, отриманий на одиницю витрат; 2) витрати / результат – питома величина витрат, що доводиться на одиницю отриманого результату; 3) (результат – витрати) / результат – питома величина ефекту, що доводиться на одиницю отримуваних результатів. Очевидно, що якщо використовувати такий підхід, то неоціненими залишаться довгострокові зміни в логістичній системі підприємства, адже такі зміни на перших етапах можуть і не приносити позитивний результат. Також, на сьогодні існує проблема із тим – які витрати відносити до логістичних витрат, що в свою чергу залежить від підходу до логістики на підприємстві та розвитку системи логістичного управлінського обліку.

Потрібно відмітити, що Спроба реалізувати інтегральний підхід була здійснена С. Шарай [24] – поєднання різних сфер (постачання, виробничої, збутової, транспортної та складської) оцінки логістичної діяльності в інтегральний показник:

$$IE_{\text{дц}} = 0,47553 \cdot (E_{\text{п}} \cdot E_{\text{в}} + E_{\text{в}} \cdot E_{\text{з}} + E_{\text{з}} \cdot E_{\text{т}} + E_{\text{т}} \cdot E_{\text{с}} + E_{\text{с}} \cdot E_{\text{п}}) \quad (1.2)$$

де $IE_{\text{дц}}$ – інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства;

$E_{\text{п}}$, $E_{\text{в}}$, $E_{\text{з}}$, $E_{\text{т}}$, $E_{\text{с}}$ – узагальнені показники ефективності складових логістичної діяльності, які пропонується розраховувати як добуток нормативних значень показників ефективності логістичної діяльності.

В запропонованому підході дійсно реалізовано інтегративний підхід, розрахунок підкреслює важливість кожної складової логістичної діяльності, але слід відзначити і недоліки: окремо не виділено інформаційна складова логістики (інформаційна система на сьогодні суттєво впливає на ефективність логістичних рішень); розрахунок інтегрального показника шляхом добутку послідовних узагальнених показників ефективності є недостатньо обґрунтованим (наприклад, не враховані транспортні, складські показники під час постачання, виробництва).

Групою експертів здійснено огляд досліджень і визначено такі основні підходи до оцінки ефективності логістичної системи [9]:

- 1) оцінка за критеріями ефективності логістики – витрати, задоволення споживачів (якість), час, активи;
- 2) оцінка за критеріями – корисного економічного ефекту; якість при заданому рівні логістичних витрат; ефективність функціонування матеріального потоку логістичному ланцюзі;
- 3) оцінка на основі збалансованої системи показників, BSC;
- 4) оцінка за допомогою діаграми збалансованих переваг.

У досліджених підходах визначено узагальнений підхід до оцінки ефективності, в яких визначено: які інструменти використовувати для оцінки.

Таким чином, не сформовано єдиного підходу до оцінки ефективності логістичної системи, а щодо такої оцінки в стратегічному аспекті – є тільки окремі напрацювання.

Враховуючи розглянуті підходи, інтегративний, комплексний підхід до оцінки розвитку логістичної системи повинен базуватись на таких принципах:

- окремі сфери логістичної діяльності є рівноважливими при її оцінці;
- оцінка логістичної діяльності має бути комплексною та всеохоплюючою (враховувати не тільки «класичні» логістичні сфери – транспорт, склади, – охоплювати не тільки підприємство, але й поширюватись на його ланцюг поставок тощо);
- система оцінки повинна бути зрозумілою та доступною для фахівців, мати високий аналітичний, інформаційний рівень, здатність інтегруватись до корпоративних (логістичних) інформаційних систем, і водночас бути простою та доступною у використанні та розумінні;
- порівняння необхідно проводити з параметрами, які є кращими результатами або в галузі підприємства або серед суміжних галузей; такі параметри повинні постійно переглядатись в сторону підвищення вимог як з огляду на практику логістичної діяльності підприємств, так і світовий досвід;
- оцінка повинна сприяти визначенню перспективних напрямків розвитку логістичної системи підприємства на майбутнє для досягнення стратегічних цілей логістики і підприємства в цілому.

Потрібно відмітити, що проведення комплексної оцінки на основі інтегративної оцінки діяльності агентів ринку варто проводити на основі логістичної моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference model – це референтна модель операцій в ланцюгах поставок), розробленої міжнародною Радою по ланцюгах поставок (Supply Chain Council, скорочена назва – SCC) як міжгалузевий стандарт управління ланцюгами поставок. Така еталонна схема організації бізнесу, розроблена для конкретних галузей промисловості на основі реального досвіду впровадження в різних підприємствах по всьому світу і включають перевірені на практиці процедури і методи організації управління. У моделях визначені типові бізнес-процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки і бізнес-правила, що діють в різних областях.

Модель розглядає логістичну діяльність підприємства на чотирьох рівнях:

1) визначає рамки і вміст SCOR ланцюгів поставок, всі бізнес-процеси підприємства однозначно групуються в базисні процеси: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. На цьому рівні підприємство формує конкурентні цілі для свого ланцюга поставок (тобто те, що реально виявляється в логістичній стратегії);

2) дає визначення 26 основним категоріям процесів, які можуть бути структурними елементами конкретного ланцюга поставок. Підприємства можуть формувати ідеальні або фактичні операції, використовуючи ці процеси;

3) забезпечує інформацією, необхідною для успішного цілепокладання і планування удосконалень ланцюга постачань. Сюди включаються визначення необхідних удосконалень, постановка ефективних цілей для бенчмаркінгу, визначення кращого досвіду і програмного забезпечення, що забезпечує функціонування пропонованих удосконалень на підприємстві;

4) визначає процедури впровадження удосконалень ланцюга постачань підприємства. Ці процедури не визначаються в SCOR моделі, оскільки вони унікальні для кожної конкретного підприємства і залежать від умов його функціонування та розвитку.

Аналіз складових логістичної діяльності із застосуванням референтної моделі SCOR є прогресивним аналітично-плановим інструментом, який дозволяє реалізувати логістичну аналітичну функцію через поєднання трьох різних та взаємодоповнюючих видів аналізу:

1) реінжиніринг (аналіз процесів в логістичній системі підприємства з метою вивчення поточного стану та визначення зміни в процесах підприємства, які є необхідними для досягнення бажаного стану логістичної системи);

2) бенчмаркінг (порівняльний аналіз результатів логістичної діяльності підприємств порівняно з кращими показниками у власній галузі та інших галузях);

3) аналіз відповідності провідній практиці логістичного управління [33-35].

Проведення аналізу логістичної діяльності підприємств за моделлю SCOR передбачає виділення п'яти базисних груп бізнес-процесів, які повинні здійснюватись в ланцюгах поставок таких підприємств:

- аналіз процесів виробництва (Make);
- аналіз процесів планування ланцюгів поставок (Plan);
- аналіз процесів постачання (Source);
- аналіз процесів розподілу (Deliver);
- аналіз зворотних потоків (Return) [34-37].

Кількісний розрахунок інтегрального показника ефективності логістичної системи можна здійснити шляхом визначення середнього геометричного за формулою:

$$I_{\text{еф}} = I_{\text{пл}} \cdot I_{\text{пост}} \cdot I_{\text{вир}} \cdot I_{\text{розп}} \cdot I_{\text{звор}} \quad (1.3)$$

де $I_{\text{еф}}$ – інтегральний показник ефективності логістичної системи (приймає значення від 0 до 1);

$I_{\text{пл}}$, $I_{\text{пост}}$, $I_{\text{вир}}$, $I_{\text{розп}}$, $I_{\text{звор}}$ – показники ефективності відповідно планування, постачання, виробництва, розподілу та зворотних потоків (приймають значення від 0 до 1).

Всі зазначені сфери необхідно вважати рівнозначними, виходячи із інтегративного підходу (так як нерозвиненість однієї складової логістичної системи неодмінно призводить до втрати ефективності всієї системи), що дозволяє врахувати розрахунок середнього геометричного (ще жорсткішим може бути підхід – оцінка рівня розвитку за мінімальним показником ефективності п'яти запропонованих сфер). Оцінка показників ефективності планування, постачання, виробництва, розподілу та зворотних потоків можна реалізувати на основі референтної моделі за формулою:

$$I_{\text{л}} = I_{\text{БП}} \cdot I_{\text{ПР}} \cdot I_{\text{БМ}} \quad (1.4)$$

де $I_{\text{БП}}$, $I_{\text{ПР}}$, $I_{\text{БМ}}$ – показники відповідно розвитку бізнес-процесів, використання провідних практик логістичного управління та порівняння з кращими показниками в галузі (значення показників також знаходяться в межах від 0 до 1).

Розрахунок показника розвитку бізнес-процесів можна здійснити наступним чином залежно від рівня розвитку інформаційної системи підприємства:

– на основі оцінки здійснення бізнес-процесів логістичної системи (повноцінне здійснення – 1 бал, часткове здійснення – 0,5 бала, відсутність – 0 балів);

– на основі експертної оцінки бізнес-процесів логістичної системи (за 10-бальною шкалою);

– на основі розробленої системи показників оцінки відповідних бізнес-процесів логістичної системи. Аналогічний розрахунок можна провести для показника використання практик логістичного управління. Показник порівняння з кращими показниками в галузі може бути розрахованим як середня величина співвідношення логістичних показників підприємства з показниками найбільшого конкурента, показниками галузі або міжгалузевими показниками.

Запропонований підхід вважаємо за доцільне використовувати при аналізуванні збутової логістики досліджуваного підприємства.

Водночас було запропоновано визначену систематизацію результатів збутової діяльності по ступеню їхньої інтеграції (дезінтеграції): від інтегрованого результату до проміжного і побічний. Інтегрований результат є кількісна інтерпретація мети збутової діяльності, тобто збільшення обсягу продажів при максимізації прибутку підприємства [44]:

$$\sum_{i=1}^n P_i \times r_i \rightarrow \max, \quad (1.5)$$

де P_i – обсяг продажів i -го товару;

r_i – рентабельність продажів i -го товару;

n – товарна номенклатура.

Проміжні результати збутової діяльності можуть виражатися:

1) фізичним обсягом продажів:

$$Q_{pi} = \sum_j^m Q_{pij}, \quad (1.6)$$

де Q_{pi} – фізичний обсяг продажів i -го товару;

Q_{pij} – обсяг продажів i -го товару покупцю;

- m – кількість покупців i -го товару;
 2) розміром виручки від продажів:

$$P = \sum_i^n P_{ci}, \quad (1.7)$$

де P_c – виторг від продажів.

Перелік проміжних результатів збутової діяльності можна було б продовжити, але для пояснення змісту збуту, на нашу думку, цілком достатньо і перерахованих. Основний критерій відношення результату збутової діяльності до проміжного – наявність того чи іншого його зв'язку зі споживачами (покупцями).

На відміну від проміжних, побічні результати збутової діяльності безпосереднього зв'язку зі споживачами (покупцями) не мають, а в більшому ступені позначаються на економічному становищі підприємства. До них відносять: платоспроможність підприємства, ліквідність його балансу, ступінь забезпеченості власними засобами.

Досягнення бажаних результатів збутової діяльності вимагає не тільки їхнього чіткого опису, але й усвідомленої орієнтації підприємства на їхнє досягнення. Інакше кажучи, збутова орієнтація підприємства припускає певним чином організовану роботу всіх його підрозділів і служб, що може бути успішно досягнуте на основі логістичного моделювання [45-46].

Отже, узагальнюючи теоретико-методичні основи логістичного управління збутовою діяльністю, доцільно зазначити, що використання логістики у збутовій діяльності підприємства дозволяє досягати раціональної (оптимальної) організації поточкових процесів, що проходять у просторово-часовій послідовності, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління та отримання у кінцевому результаті додаткового прибутку та доходу цим підприємством переважно за рахунок суспільно-корисних, головним чином виробничих факторів та джерел.

Вважаємо, що у виборі методичних підходів слід керуватись як економічними, так і соціальними пріоритетами формування та оцінки ефективності управління логістичною системою. Економічні пріоритети – це розвиток підприємства, результатами якого є відповідні економічні показники; реконструкція виробництва

з орієнтацією на його гнучкість; диверсифікація діяльності; налагодження партнерських зв'язків тощо. Соціальними пріоритетами в формуванні логістичних систем підприємств мають бути створення умов ефективного використання людських ресурсів, забезпечення відповідної оплати праці, перепідготовки працівників з метою формування логістичного мислення, зниження напруженості в колективі. Це обґрунтовує необхідність визначення кількісних та якісних показників оцінки ефективності управління логістичною системою. В такому випадку застосування логістичного підходу до управління виробничими підприємствами сприятиме підвищенню гнучкості економічної та соціальної складових підприємства.

Висновки до першого розділу

Встановлено, що ефективна логістична організація бізнесу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Очевидно і те, що не зважаючи на досить нетривалий період розвитку, логістична концепція управління економічними процесами, в умовах постійного підвищення рівня конкуренції в інституційному середовищі, стала надзвичайно важливим об'єктом уваги всіх успішних підприємств. При цьому знання з логістики постійно змінюються і оновлюються, а сфера її застосування в бізнесі постійно розширюється. На основі виділення спільного в різних підходах щодо тлумачення поняття "логістика", можемо узагальнити, що: логістика, по суті, є складним процесом планування, реалізації та управління ресурсами, у т. ч. сировинними матеріалами, готовою продукцією в контексті упорядкування інформаційних потоків стосовно споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.

Визначено сутність поняття "збутова діяльність" – на основі узагальнення різних точок зору щодо сутності та особливостей функціонування збутової діяльності було встановлено, що концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, які визначаються цільовим плануванням політики підприємства. Стратегічна мета підприємства в цьому контексті полягає у тому,

щоб в рамках зазначених напрямків по можливості використовувати збутовий потенціал. При цьому головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Варто відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного управління збутом в логістичній системі підприємства є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короточасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

З'ясовано, що на будь-якому підприємстві існує логістична система принаймні з низьким рівнем розвитку і метою організації управління є перетворення логістичної системи з поточного стану (рівня розвитку) в бажаний. Визначено, що логістична система підприємств основним своїм призначенням передбачає координацію процесів закупівель, виробництва й розподілу продукції та є важливою у стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку виробництва. Логістика, по суті, є ефективним інструментом синтезу управлінських рішень, що приймаються в менеджменті, фінансах, підприємстві та / або маркетингу, оскільки її розвитку сприяють інтеграційні зв'язки, які мають місце в сучасних економічних системах.

Встановлено, що методичне забезпечення сучасної логістики є доволі розвиненим і включає широкий спектр базисних принципів, методів, методик та способів їхньої реалізації під час організації логістичної діяльності. На основі аналізу наукових джерел нами узагальнено методичні основи логістики за основними сферами застосування. Показано, що аналіз ефективності діяльності будь-якого підприємства передбачає застосування певної система показників, у першу чергу показників прибутковості та / або рентабельності.

2 АНАЛІЗУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Розвиток молочної промисловості: стан, проблеми та перспективи

Сучасний економічний розвиток України визначає молочну промисловість як одну з пріоритетних складових національної продовольчої безпеки. За підсумками 2020 року Україна посідає 22 місце у світі за виробництвом молока [50]. На молочну галузь припадає близько 11% загального обсягу продажів харчової промисловості України. Молоко є основним продуктом харчування та важливою частиною здорового харчування, молочні продукти є одними з основних товарів у покупному кошику споживачів, вартість їх придбання становить близько 18% вартості харчування населення України [51].

На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, зокрема більша частина загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній. Серед лідерів молокопереробної галузі є не лише українські виробники, а й транснаціональні корпорації, які мають виробництво в Україні. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи [52]. Економічна криза, швидко мінлива кон'юнктура цін на енергоносії, інфляційні процеси, низька платіжна дисципліна ускладнюють економічне становище підприємств. Загальні обсяги виробництва молока в Україні, зафіксовані Держстатом у 2021 році, становлять 8,7 мільйонів тонн – натомість ще у 2019 році вони перевищували 10 мільйонів тонн (табл. 2.1). Згідно з офіційною статистикою, загальне виробництво молока в Україні в 2021 році скоротилося майже на 6% – до 8,719 млн тонн, і ця динаміка була зменшена за рахунок домогосподарств. Господарствами населення було вироблено 5,968 млн тонн молока, що на 8,2% менше, ніж у 2020 році. При цьому кількість підприємств залишалася стабільною – 2,75 млн тонн, а це лише на 0,4% менше, ніж у 2020 році.

Таблиця 2.1 – Основні показники молочної промисловості в Україні

Показники	1990 р.	2003 р.	2020р.	2021р.	2022 р.
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192	178	120
Виробництво молока, млн. т.	24,5	13,67	9,26	8,72	7,66
Перероблено молока, млн. т	18	4,5	3,5	3,2	2,74
Продукція з незбираного молока, тис. т.	6430	1230	1010	1046	780
Вершкове масло, тис. т.	441,1	145,3	87,5	64,4	60,1
Сир, тис. т.	183,8	167,8	115,8	106,5	89,2
Сухе молоко, тис. т.	61,1	19,8	35,3	34,1	34,2
Згущене молоко, тис. т.	166	101,4	74,5	74	60
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221	198	—

Очікувалось, що у 2022 році виробництво молока впаде нижче 8 млн тонн, адже виробництво молока в домогосподарствах продовжуватиме стрімко знижуватися, особливо, як того вимагає наказ Мінагрополітики від 12.03.2019р. №118 "Про затвердження вимог до безпечності та якості молока та молочних продуктів". Водночас викликає сумнів, чи зменшення виробництва молока у населення хоча б частково компенсується відповідним збільшенням виробництва молока на підприємствах, щоб останнє досягло своєї мети. Для останніх досягнення позначки у 3 млн тонн було б досить значним прогресом. За фактичними даними в 2022 році виробництво молока досягло 7,66 млн. тонн. (табл. 2.2) [53]. Доцільно зазначити, що втрата молока-сировини в 2022 році пояснюється порушенням стану годівлі у військовий період; порушенням логістики; низькі обсяги виробництва в окупованих і зруйнованих регіонах.

За офіційними даними, вже майже третина обсягів виробництва молока в Україні в 2021 році забезпечувалася підприємствами, коли у 2015 році це було лише

25%. Загалом більшість усіх видів молока виробляється в Полтавській (691,8 тис. тонн), Вінницькій (684,9 тис. тонн) та Хмельницькій (643,8 тис. тонн) областях.

Таблиця 2.2 – Виробництво молока в Україні, тис. т

Роки	Всі категорії господарств	У тому числі	
		підприємства	домогосподарства
2015	10615	2669	7946
2016	10387	2711	7676
2017	10281	2766	7515
2018	10064	2759	7309
2019	9663	2729	6935
2020	9264	2761	6502
2021	8719	2750	5969
2022	7660	2610	5030

Лідерами промислового виробництва молока є: Полтавська область (391,4 тис. тонн), Черкаська область (296,4 тис. тонн) та Харківська (245,8 тис. тонн) область. Найбільше молока, виробленого домогосподарствами, виробляється у Хмельницькій (460,6 тис. тонн), Вінницькій (459,3 тис. тонн) та Львівській (396,1 тис. тонн) областях. Нині співвідношення виробництва між галузями становить 31,5% (від бізнесу) і 68,5% (від населення).

При цьому слід розуміти, що основним джерелом доходу молочного бізнесу є сільськогосподарські підприємства – трохи більше 80% переробляється [54]. Крім того, у 2022 році частка молока від населення продовжує знижуватися через зростання вимог до якості та безпеки молока, що надходить на промислову переробку. Відтак, на ринку формуються стійкі передумови до поглиблення дефіциту молока придатного для промислової харчової переробки. Асортимент молочних продуктів досить широкий.

Споживання молока в Україні коливається з року в рік під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але, в першу чергу, воно залежить від добробуту

споживачів. Динаміка споживання молочних продуктів на пряму корелюється з рівнями економічного зростання, що підтверджувалось спадами кризових років. Відповідно, цей зв'язок також дозволяє будувати передбачення майбутнього попиту, орієнтуючись на більш видимі прогнози розвитку економіки країни. Закупівельні ціни на молоко переробних підприємств залежать від ряду факторів: якості молока, ситуації на ринку в певному регіоні тощо. Молоко від домогосподарств, переважно низької якості, коштує дешевше, ніж від сільськогосподарських виробників. Підвищення цін на молоко у 2020–2021 роках не покритило зміну курсу гривні, а відповідні ціни в доларах США знизилися. Спроби підвищити вартість молочної продукції призвели до падіння продажів, що завадило переробникам забезпечити виробникам молока адекватні ціни. І ті, і інші за останні роки пережили важкі часи. Ситуація ускладнюється втратою ринків збуту, що суттєво вплинуло на баланс попиту та пропозиції на внутрішньому ринку. Ціни на готову молочну продукцію пов'язані зі світовим ринком і тому відрізняються між собою та вартістю сирого молока. Якщо простежити взаємозв'язок між цінами на деякі продукти та цінами на сировину (молоко), то можна констатувати складну ситуацію для виробників. У 2021 році на ринку молокопродуктів цінова ситуація характеризується наступним: найбільше у 2021 році зросли ціни виробників на СЗМ – майже на 22% та на сир твердий – на 20%; менше – на сметану та кефір (на 13,5%) і молоко (на 10,3%); ціни на молокопродукти у 2021 році зростали нижчими темпами, ніж на молоко-сировину: якщо ціна молоко-сировини за 2021 рік зросла більш ніж на 17%, то індекс цін виробників молокопродуктів становив лише 12,3%; ціни на молокопродукти у II півріччі 2021 року також зростали нижчими темпами, ніж на молоко-сировину: якщо ціна молоко-сировини у II півріччі 2021 року зросла на 12,7%, то індекс цін виробників молокопродуктів становить менше 8% [55].

Така диспропорція є наслідком стримування цін на молокопродукти з боку торгових мереж – виробники молокопродуктів не можуть ухвалити самостійне рішення щодо зростання ціни (його слід погодити з мережами). В умовах значної конкуренції за сировину переробники протягом певного періоду підвищували

рівень цін на молочну сировину, що негативно вплинуло на економічну ситуацію молокопереробки.

Ціни на сире молоко в Україні станом на 25 квітня знизились на 13-17 копійок, порівняно з березнем. Переробники знижують ціни на сировину у зв'язку зі слабким попитом на молочну продукцію на внутрішньому і зовнішніх ринках, через падіння цін на молоко в Європі, а крім того – через блокування експорту та паралізований транзит молочної продукції через сусідні до України країни ЄС, – повідомляє аналітик Асоціації виробників молока Георгій Кухалейшвілі [56]. Середня закупівельна ціна молока екстра гатунку опустилась до 12,01 грн/кг без ПДВ, що на 17 копійок менше ніж у березні. Діапазон цін на цей гатунок в господарствах варіюється від 10,84 грн/кг до 12,50 грн/кг. Верхня межа діапазону цін знизилася на 20 коп. Ціна на вищий гатунок склала 12,01 грн/кг без ПДВ, що на 17 коп. нижче, ніж в березні. Ціни на молоко вищого гатунку коливаються від 10,00 до 12,10 грн/кг без ПДВ. Середня ціна на молоко першого гатунку знизилася на 13 коп., порівняно з березнем, і склала 11,54 грн/кг без ПДВ. Мінімальна ціна в господарствах складала 10,00 грн/кг, а максимальна – 11,80 грн/кг. Відповідно, середньозважена ціна трьох гатунків опустилася на 4 коп. і склала 11,85 грн/кг без ПДВ. На думку Георгія Кухалейшвілі, зниження закупівельних цін на молоко-сировину пов'язане з пристосуванням українських виробників до непростих реалій ринку. В світі спостерігається зниження попиту на молочну продукцію. За інформацією операторів ринку, сушити молоко і виробляти масло-моноліт в Україні стало збитковим, а такі протеїнові товари, як сухе молоко, сироватка і казеїн, накопичуються на складах в умовах обмеженого попиту. Китай, країни Південно-Східної Азії і пострадянського простору імпортують менше сухого молока, вершкового масла та інших молочних продуктів. В ЄС триває зниження цін на сире молоко, а склади заповнені біржовими товарами, кількість яких перевищує попит на ринках країн-членів. Нещодавно уряд Польщі увів тимчасову заборону на імпорт української аграрної продукції, в тому числі молочної, під тиском місцевих операторів ринку, які зіштовхнулися з проблемою збуту своїх товарів і зацікавлені в скороченні конкуренції на внутрішньому ринку. Хоча,

польські виробники молочної продукції наголошують своєму урядові не неадекватність таких заборон щодо імпорту молочної продукції з України та закликають чимскоріше їх зняти, адже справедливо побоюються дзеркальних заходів щодо заборони імпорту польської молочки на територію України: за підсумками 2022-го, грошовий еквівалент польського імпорту молочної продукції в Україну склав 208 млн євро або 3% від всього молочного експорту країни, тоді як грошовий еквівалент української продукції на полицях Польщі у 5 разів менший. Європейська асоціація торгівлі молочною продукцією Eucolait також виступила проти останніх дій Польщі, Угорщини та Словаччини щодо заборони імпорту і транзиту української агропродовольчої продукції, зокрема молочної, адже загалом по ЄС вплив імпорту молочних продуктів з України був мінімальним, та закликають Єврокомісію втрутитися, щоб захистити преференційний режим торгівлі та солідарність із розтерзаною війною Україною. Різке падіння цін на молоко в Європі почалося з другої половини 2021 року. В першому півріччі 2022 року європейські компанії суттєво підняли закупівельні ціни на сире молоко внаслідок скорочення його виробництва через посуху в Європі та повені в Океанії. Вони розраховували на традиційно високий попит з боку Китаю, але їх прогнози не виправдалися. Китайці скоротили імпорт молочної продукції, зокрема сухого молока після введення чергового карантину. Молоко в Європі почало дешевіти. Місцеві переробники використовували доступну сировину для виробництва сухого молока, вершкового масла і сирів. Навіть після відміни карантину, Китай продовжив скорочувати імпорт вершкового масла і сухого молока, збільшуючи обсяги виробництва власної сировини [57]. В результаті в Європі з'явилася занадто велика пропозиція молочних продуктів, які тепер проблематично реалізувати. До речі, ситуація з попитом на молочні продукти всередині України залишається невизначеною. За останній рік країну залишили близько 9 млн громадян, а їх повернення малоймовірне, поки триває війна. Споживання молочних продуктів в Україні скорочується внаслідок зниження купівельної спроможності значної кількості українців. Споживачі змушені економити, у тому числі за рахунок скорочення споживання молочних продуктів в умовах втрати роботи або

зменшення доходів. Зниження цін на молоко-сировину є вимушеним кроком з боку заводів. Разом з тим, фермери зіштовхнулися з підвищенням собівартості виробництва сировини в умовах війни. Також, існують ризики підвищення цін на корми через зменшення кількості земель, придатних для рослинництва внаслідок бойових дій. В Херсонській, Миколаївській та Харківській та інших уражених війною областях розмінування потребують понад 800 тис. гектарів сільськогосподарських угідь. Для заготівлі річного запасу грубих кормів молочному господарству потрібен один гектар на одну корову, тобто для ферми на 500 голів – щонайменше п'ятсот гектарів. Асоціація виробників молока, Міністерство аграрної політики та Мінекономіки працюють над залученням міжнародних донорів для закупівлі спеціального автоматизованого обладнання для розмінування. Також, Асоціація виробників молока виступає за прийняття закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо зниження ставки податку на додану вартість для молока і молочної продукції», що створить правові підстави до зниження ставки ПДВ для виробників і переробників молока з 20% до щонайменше 10% і в результаті посприє зниженню цін на молочні продукти в інтересах українських споживачів [58].

Створення нових можливостей постачання українських молочних продуктів у Європу, а також висока ціна в ЄС на сире молоко дозволило активізуватися галузі. Протягом 2022 року ціна в ЄС зросла на 38% і в грудні середньому становила 57,83 €/100 кг. Це на 55-60% більше, ніж середня українська ціна молока екстра класу. Наприкінці року темпи росту щомісячної ціни почали сповільнюватися, оскільки обсяги пропозиції стабілізувались, а світовий попит на молочну продукцію скорочувався [59].

Оцінювання експортно-імпоротної діяльності показало, що у вартісному еквіваленті 2021/2022 рік продемонстрував показники зростання на +14% – до \$253,77 млн. Сальдо зовнішньої торгівлі вперше за останні два роки стало активним – +\$30,2 млн. Водночас обсяг імпорту молочних продуктів у 2022 році порівняно з аналогічним періодом минулого року скоротився на 46% і склав 59,9 тис. т. (табл. 2.3).

Розглядаючи обсяги експорту окремих категорій, найбільший приріст фіксуємо за такими товарними позиціями (2022/2021 рік): молоко та вершки незгущені +97%, 29,3 тис. т; масло вершкове +30%, 14,1 тис. т; сири всіх видів +30%, 8,9 тис. т. Порівнюючи обсяги імпорту окремих категорій, найбільше скорочення фіксується в таких: молоко та вершки згущені – у 6,5 разів, до 1,2 тис. т; масло вершкове – 8,1 разів, 1,1 тис. т.

Таблиця 2.3 – Експорт-імпорт молокопродукції у натуральному виразі за 2019-2022 рр., тис. т

Найменування продукції	Експорт				Імпорт			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгущені	25,2	18,6	14,9	29,4	3,6	13,0	14,4	9,2
Молоко і вершки згущені	35,8	27,4	22,4	26,7	2,6	6,1	7,8	1,2
Кисломолочна продукції	6,1	5,7	5,5	3,1	6,2	9,9	14,0	9,5
Молочна сироватка	24,1	26,9	22,2	16,0	3,2	5,1	9,6	4,9
Масло вершкове	18,3	11,2	10,9	14,1	3,4	10,0	9,1	1,1
Сири	7,2	6,4	6,9	9,0	23,7	46,8	55,2	33,8
Всього	116,7	96,2	82,9	98,4	42,7	90,9	110,1	59,7

Активізація експорту молочної продукції без українських портів стала новим випробуванням для галузі. Завдяки плідній співпраці державних органів влади з європейськими партнерами українські компанії знайшли нові ринки збуту та змогли наростити суттєві обсяги товарів на ринку ЄС.

Порівнюючи роботу експорту молочних товарів у другому кварталі 2022 року з 2021 роком, варто зазначити, що у 2022-му сумарно за квітень-червень обсяг експорту склав 21,9 тис. т, що всього лиш на 3% менше, ніж в аналогічний період попереднього року. Українські експортери молочного сектору пристосувались до теперішніх умов праці та продовжили нарощувати торгівлю за кордон, оскільки на внутрішньому ринку

спостерігається надлишок продукції. Якщо порівняти роботу експорту молочних товарів у третьому кварталі 2022 року, то сумарно за липень-вересень обсяг експорту склав 35,14 тис. т, що на 76% більше, ніж в аналогічний період минулого року. Це був найбільш продуктивний період торгівлі в 2022 році, коли вартісний показник торгівлі склав \$92,4 млн, а це в 2,2 раза більше, ніж в 2021 році.

Загалом за 2022 рік обсяг експорту молочних продуктів порівняно з 2021 роком зріс на 20% та склав 98,4 тис. тонн. Попри війну та блокування морських портів у 2022 році Україна експортувала молочної продукції на 344,6 млн дол., що на 39% більше, ніж у 2021 році. Цьому слугувало декілька причин: по-перше, це сприяння європейської спільноти у лібералізації торгівлі між Україною та ЄС, по-друге, високі світові ціни на молочні продукти впродовж перших трьох кварталів року, по-третє, конкурентність української молочної продукції на європейському ринку у літньо-осінній період. Винятком став четвертий квартал — ціни на молочні продукти у світі почали опускатися, а разом із ними обсяги відвантажень [60].

Основними експортними категоріями (в грошовому еквіваленті) були сухе молоко (26% у загальній структурі), масло (24%) та казеїн (21%). А основним ринком збуту Європа – через логістичні переваги, високі ціни, а також скасування митного регулювання. Продажі молока та вершків незгущених за 2022 рік склали 29,3 тис. т в натуральному виразі. При цьому, в грошовому виразі це склало лише 16,4 млн дол. (+58%). В той же час, продажі сухого молока та згущенки в натуральному виразі склали 26,7 тис. т, що принесло Україні 90 млн дол., що на 56,9% більше, ніж в минулому році. У загальній структурі експорту продажі сухого молока склали 26%. Експорт кисломолочної продукції натомість скоротився. За аналізований період було продано 3 тис. т продукції, що на 44,5% менше, ніж у 2021 році. В грошовому виразі це принесло 4,7 млн дол., що на 46% менше, ніж рік до того. Експорт молочної сироватки за рік через логістичну блокаду морських портів також просів. Адже лєвова частка сироватки йшла до Китаю. Загалом було продано 15,3 тис. т продукту (-31,3%) на загальну вартість 15,8 млн дол. (-30,9%). Натомість масло активно продавали до Європи, що в результаті дало 24% у загальній структурі експорту. Сумарно було експортовано 14,1 тис. т продукту

(+29,9%) на загальну вартість 81,7 млн дол. (+56,3%). На фоні девальвації гривні закупівлі основної імпортової категорії молочних продуктів – сирів суттєво просіли і вітчизняні сировари почали нарощувати виробництво, як для забезпечення потреб внутрішнього ринку так і для експорту. У 2022 році на зовнішні ринки було поставлено 9 тис. т сиру (+29,8%) на загальну вартість 42,3 млн дол. (+58,4%). Продажі морозива в натуральних показниках просіли на 7,5% – до 6,9 тис.т. Проте в грошовому виразі зросли на 4,5% – 19,5 млн дол. Продажі казеїну в натуральному виразі склали 7,3 тис. т (+34,3%), а грошовому 74,2 млн дол. (+49,2%). Основним ринком збуту цієї категорії також був європейський ринок. "Проте, кінець року демонстрував зміну вектору руху світового ринку – ціни на молочні продукти почали опускатися, та й попит споживачів також просідає на фоні значної інфляції. Експерти прогнозують, що 2023 рік для світової молочної спільноти буде нелегким", – коментує Яна Лінецька [55].

2022 рік став роком масштабної продовольчої кризи в світі: воєнні дії на території України нагадали всім, що таке продовольча безпека та яку важливу роль у ній відіграє Україна. Для вітчизняних виробників цей рік став точкою неповернення до роботи в тих умовах, які були до війни. Незважаючи на складну ситуацію, молочна галузь України гідно долає труднощі воєнного часу, пристосовуючись до нових умов і навіть маючи свої перемоги. Весною минулого року найгострішою проблемою став збут молока та молочних продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це пов'язано з тим, що з початком воєнної агресії логістичні маршрути дуже ускладнилися, а місцями зовсім зупинились. У перший місяць війни в північних, східних та південних областях України комунікація між виробниками та переробниками була мінімальною. До того ж міграція населення з окупованих територій і територій, на яких велися бойові дії, істотно вдарила по попиту [61].

Досить швидко переробники зрозуміли, що попит є дуже низьким, а через складну логістику та великі бойові ризики можливість забрати сировину є не завжди. Водночас деякі виробники у зв'язку з неможливістю збуту молока включали його до раціону тварин.

Протягом квітня, після деокупації деяких регіонів України, молочні підприємства почали налагоджувати нові ланцюги продажів та експортних каналів збуту, а також відновлювати зовнішню торгівлю молочними продуктами, але зіштовхнулися з проблемами: нестача кормів та зміна раціонів, дефіцит ветеринарних препаратів, у деяких регіонах руйнування інфраструктури та загибель тварин, нестача обігових коштів. Вирішуючи ці питання, українські виробники та переробники молока попри війну змогли самостійно задовольнити потребу населення в молочній продукції на внутрішньому ринку, незважаючи на суттєве скорочення виробничих потужностей. Стабілізувати ситуацію на ринку навесні частково вдалось і завдяки тимчасовій міграції українців за кордон [62].

В післявоєнному відновленні галузі державна підтримка гратиме вирішальну роль. Подальший розвиток української молочної галузі буде залежати від загальної світової торгівлі та внутрішньої ситуації в країні. В післявоєнному відновленні галузі державна підтримка гратиме вирішальну роль. Перш за все, повинна з'явитися окрема модель підтримки, котра допоможе сфокусуватися на: будівництві та реконструкції тваринницьких та переробних комплексів; розширенні поголів'я; створенні можливостей, за яких підприємства зможуть виробляти молоко відповідно до європейських санітарних норм [63].

Щодо зовнішньої торгівлі, то європейський ринок буде одним із пріоритетних місць збуту експортної продукції у 2023 році. По-перше, це через те, що комунікації з країнами ЄС зростають, і ринок все більше відкривається для наших виробників. По-друге, поки закриті морські порти, це найбільш альтернативний шлях збуту продукції. По-третє, у 2022 році через зменшення пропозиції молока виробництво молочної продукції в ЄС скоротилося для всіх основних експортних продуктів .

Крім того, будуть популярними східні країни-партнери (Китай, Грузія, Казахстан), де співпраця давно вже випрацювана, і навіть у важкі часи продовжує функціонувати через альтернативні логістичні шляхи.

Василь Вінтоняк, директор агентства ІНФАГРО, [64] узагальнив дослідження змін в молочної галузі за рік війни:

- у 2022 році пропозиція сировини для перероблення скоротилась приблизно на 17%;

- через міграційні процеси і падіння економіки потреба внутрішнього ринку торік зменшилась на 27%, а у 2023 році вже можливе зростання до минулого на 10%;

- попри очікуване збільшення споживання, для нормального балансу експорт має залишатися високим і у 2023 році (близько 650 тис. т в еквіваленті молока);

- імпорт впав торік і особливо не зростає в поточному;

- грошова виручка зросла через рекордно високі ціни;

- у 2022 році через війну, знищення напрацьованої логістики, прийшлося суттєво змінювати географію експорту;

- до минулого року експорт в країни ЄС був вкрай обмеженими, але, саме завдяки дружнім діям ЄС (пільговий імпорт), у 2022 році вдалось збільшити загальний експорт;

- в останні роки (і особливо у 2022 році) лєвова частка в експорті припадає на масло та суміжні продукти (СЗМ, казеїн, сирні продукти);

- найбільш суттєве падіння експорту у 2022 році відбулось в категорії недорогих молоковомісних продуктів (сирний продукт, молочні консерви, спреди). Через дорогу логістику ці товари не витримують конкуренції на традиційних ринках збуту і зараз.

Тенденції в українській молочній галузі свідчать, що проблеми існують на всіх етапах молочного ланцюга, від виробника до споживача. Складна економічна ситуація в країні дається взнаки як для виробників так і для споживачів. Українські споживачі мають доступ до молочної продукції, але фінансово обмежені. Значне скорочення доходів домогосподарств призвело до зменшення споживання молока та молочних продуктів або заміни його молоковомісними продуктами. В Україні бракує державної підтримки для успішного розвитку української молочної галузі і для цього необхідно вжити відповідних заходів та розробити політику спрямовану на подолання кризових явищ. Основною конкурентною перевагою бізнесу є

оптимальне співвідношення ціни та якості товару, що дозволяє продавати свій продукт і формувати споживче задоволення і лояльність до вітчизняної продукції.

2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» та оцінювання основних показників його діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є провідним підприємством галузі перероблення сільськогосподарської продукції і спеціалізується на виробництві твердих та м'яких сирів й кисломолочної продукції. ТОВ «Пирятинський сирзавод» зареєстровано за адресою: 37000, Полтавська обл., Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, 1 [65].

Торгова марка «Пирятин» входить до групи кампаній «Молочний альянс» і є лідером у галузі виробництва сирів на Україні. Підприємство сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпечності харчових продуктів. Крім молочних продуктів підприємство виробляє олію.

Основними видами продукції та послуг, від реалізації яких товариство отримало в 2022 році значний дохід, є:

- виробництво сиру;
- виробництво сиру плавленого;
- виробництво сирних продуктів твердих та плавлених;
- виробництво сухих молочних продуктів;
- оптова торгівля.

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2022 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку: сир твердий – 3 741,8 т. на суму 624 922 тис. грн.; сир плавлений – 1 826,7 т. на суму 198 983 тис. грн.; сирні продукти тверді – 4 120,0 т. на суму 461 329 тис. грн.; сироватка суха – 4 132,3 т. на суму 127 829 тис. грн.; оптова та роздрібна торгівля, реалізація інших молочних та немолочних продуктів, молочної сировини, послуг –

на суму 97 736.4 тис. грн. Загальну суму експорту продукції за 2022 рік становить 543181,1 тис. грн., що складає 30,9 % частки в загальному обсязі продажів.

Основні ринки збуту у 2022 році : в Україні переважно національні мережі, експорт: найбільше до Республіки Казахстан та до Республіки Молдова.

Основними джерелами отримання сировини у 2022 році є господарства. Частка сировини придбаних у промислових виробників становить 71,4 %. Зазначається, що ціна сировини від таких постачальників, у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зросла у відносному показнику на 4,8%. Політика управління ризиками товариства реалізується через механізми класифікації та оцінки ризиків, встановлення допустимих рівнів ризиків, розробки засобів їх обмеження, уникнення та передачі. Основним ринковим ризиком для товариства є коливання цін на енергоносії, сировину та інші матеріали, які використовуються для виробництва продукції внаслідок дії різноманітних факторів. Адміністрацією вибраний такий рівень управління ризиком, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення їх можливих виникнень, їх розумне обґрунтоване прийняття рішень і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж.

Розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19, що призвело до загальних негативних економічних наслідків не мало суттєвого впливу на процес та результати роботи товариства, а саме: умови контрактів не змінювались; умови договорів не порушувались; умови праці працівників не змінювалися, скорочення робочого часу не здійснювалося; знецінення активів, включаючи запаси, не відбувалося. Товариство продовжує стежити за ситуацією та вживає запобіжних заходів відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, загальнодержавних та місцевих органів влади. В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. Тимчасово працівники виконували свої функціональні обов'язки віддалено.

Водночас наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище товариства, а саме: активи товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України. Враховуючи фактор воєнних дій в Україні, є неможливим врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим.

В 2022 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, продовжувала зазнавати труднощі від політичної нестабільності та падіння економіки. Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно переробної галузі. Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються Урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах. Керівництво не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть мати на майбутній фінансовий стан товариства. Керівництво впевнене, що воно вживає всіх необхідних заходів для забезпечення стабільної діяльності та розвитку товариства.

Стратегією діяльності на подальший рік є зростання експорту молочних продуктів та розширення національного ринку. На внутрішньому ринку,

збільшення обсягів планується завдяки розширенню асортименту сирів плавлених, розширенню асортименту сирів твердих з фіксованою вагою, що, звичайно, є рухом в напрямку більшої зручності для споживача.

Підприємством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впроваджені об'єкти змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для ліквідації технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності.

Підприємство продовжує випуск плавлених сирів з оновленим смаком, має стабільний асортимент і нарощує обсяги виробництва таких плавлених сирів, у фользі ТМ "Пирятин". Це є можливим завдяки досконалим рецептурам, спрямованим на досконалий смак. Так, одним із необхідних в сучасних умовах способом розширення свого бізнесу є реклама.

В умовах сьогодення можливості реклами є обмеженими, тому здивувати споживача стає все важче. Це означає, що підприємствам просто необхідно виділятися та запам'ятовуватися, що вимагає використання інноваційних технологій у сфері просування продукції.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» несе великі витрати на просування власної продукції – на донесення інформації до споживача про якість продукції, про її корисність. Слід відзначити, що сучасна, якісна реклама є рекламою високого рівня ефективності.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із лідерів ринку молока України. На кінець 2022 року частка товариства на молочному ринку України складала близько 5 %.

Основні конкуренти ТОВ «Пирятинський сирзавод» – «Терра Фуд» («Тульчинка», «Ферма» та ін.), «Вімм-Білл-Данн Україна» («Слов'яночка» та ін.), «Формула» («Волошкове поле» та ін.), «Люстдорф» («На здоров'я», «Селянське» та ін.), «Лакталіс Україна» («Президент» та ін.), «Данон Україна» («Простоквашино» та ін.).

Велику роль у ефективній діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» відіграє організаційна структура управління. Організаційна структура апарату управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена на рис. 2.1.

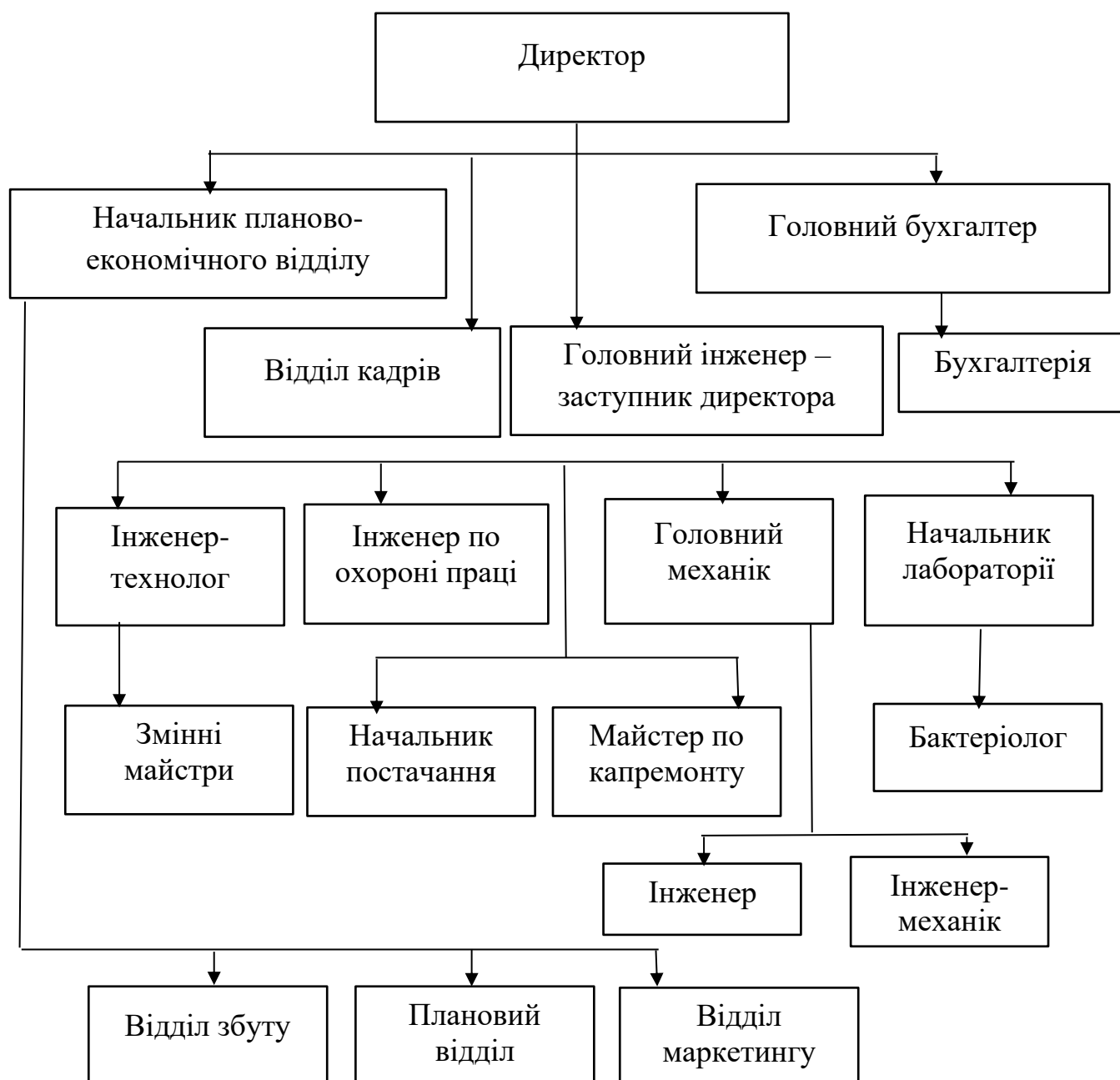


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Очолує ТОВ «Пирятинський сирзавод» директор, якому підпорядковуються функціональні керівники. Директор несе особисту відповідальність за діяльність

підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються голові правління. Головний інженер керує технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю.

Він відповідальний за організацію і проведення контролю за роботою технологічного обладнання, несе особисту відповідальність за технічний стан обладнання і проведення планово-попереджувальних робіт.

Начальник планово-економічного відділу визначає, контролює та координує діяльність пов'язану із збутом, плануванням та маркетингом. Згадані функції закріплені, відповідно, за економістом по збут, економістом по плануванню та керівником служби маркетингу.

Керівник відділу кадрів керує процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства.

Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний своєчасний лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам з реєстрацією в журналах контролю на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка йде на експорт і оформляє відповідну документацію. Отже організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». І тому головне завдання: сформувати її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.

Проведемо дослідження розвитку підприємства в розрізі SWOT-аналізу, що відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи на зарубіжних ринках. 2. Залучення до розвитку іноземних інвестицій. 3. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використання. 4. Лояльність з боку споживачів, через представлення товару, що виготовлений на основі натуральної сировини. 5. Швидке освоєння і розробка нових товарів. 6. Широкий асортимент продукції. 7. Значні виробничі потужності. 8. Висока освоєність українського ринку, наявність оптових покупців в різних областях. 9. Використання для виробництва вітчизняної сировини. 10. Конкурентоспроможна продукція. 11. Визнання продукції підприємства суспільством (велика кількість нагород). 12. Значний досвід роботи. 13. Досвідчене і висококваліфіковане керівництво та інженерно-технічні працівники. 14. Сертифікація за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття ряду законів, які стимулюють розвиток галузі. 2. Високий розвиток світового НТП. 3. Розширення збутової мережі за рахунок розширення географії закордонних ринків. 4. Удосконалення збутової мережі за рахунок збільшення частки на існуючих закордонних ринках. 5. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції. 6. Задіяння не до кінця використовуваних потужностей для збільшення обсягу виробництва без додаткових витрат на покупку нового обладнання. 7. Поява нових технологій для більш економічного виробництва продукції заводу. 8. Розширення збутової мережі за рахунок збільшення присутності на вітчизняному ринку. 9. Підвищення кваліфікації кадрів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Не до кінця використовуються виробничі потужності. 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, яке потребує значних витрат. 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію. 4. Недостатня рекламна підтримка. 5. Простеження у діяльності заводу певної сезонної залежності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні. 2. Корупція, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності та при співпраці з постачальниками і посередниками. 3. Поява нових конкурентів, як вітчизняних, так і закордонних. 4. Активізація дій існуючих конкурентів, в плані маркетингу, випуску нової або модернізованої продукції. 5. Високі ціни на енергію, газ, бензин, які мають тенденцію до зростання. 6. Нестабільність економічної системи; 7. Наявність сильної конкуренції, боротьба за клієнтів. 8. Високі відсотки кредитів; 9. Податкове навантаження. 10. Зміни валютного курсу. 11. Світова економічна криза. 12. Великий вплив чинного законодавства та органів державної влади на розвиток галузі. 13. Занепад молочної галузі, спричинений економічною кризою.

З проведеного аналізу слідує, що підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» притаманні сильні сторони і потенційні можливості в розробці маркетингових стратегій, що, в перспективі, здатні нейтралізувати слабкі сторони та зовнішні загрози. Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства проведено за допомогою PEST-аналізу, результати якого наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні аспекти (P)	Економічні аспекти (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Воєнний стан в Україні. - Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі. - Зміна податкового законодавства. - Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна ситуація в Україні. - Підвищення рівня інфляції. - Динаміка курсу національної валюти. - Зміна податкової політики. - Зміна рівнів доходів населення. - Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо.
Соціальні аспекти (S)	Технологічні аспекти (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Зміни у базових суспільних цінностях. - Зміна стилю життя. - Стан довкілля в країні. - Тренд на споживання рослинного молока. - Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання). 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових технологій. - Зміни у рівні механізації виробництва. - Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. - Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

На підставі результатів PEST-аналізу, у якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для компанії у прогнозованому періоді можна виділити наступні:

- зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;

- воєнний стан в Україні, що є загрозою для безпеки і існування підприємства;

- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва;

- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на розвиток ринку молочної продукції;

- демографічні зміни, зокрема зростання чисельності населення, є гарною можливістю для залучення більшої кількості споживачів до продукції підприємства і збільшення частки його прибутку;

- стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним, на це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами.

Для аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» проведемо оцінювання загальних абсолютних та відносних показників за 2020-2022 рр. на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.6) [65].

Таблиця 2.6 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	491059	566120,5	671807,5	75061,5	15,299	105687	18,67

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, тис. грн.	104952	103243	105585	-1709	-1,63	2342	2,27
Оборотні активи, тис. грн.	386107	462877,5	566222,5	76770,5	19,88	103345	22,33
Власний капітал, тис. грн.	103467,5	100494	135271,5	-2973,5	-2,87	34777,5	34,61
Залучений капітал, тис. грн.	387591,5	465626,5	536536	78035	20,13	70909,5	15,23
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	33720	2,46	348865	24,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 242 015	1 340 406	1 526 469	98391	7,92	186063	13,88
Валовий прибуток, тис. грн.	129 005	64 334	227 136	-64671	-50,13	162802	253,06
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	64 229	-13 414	160 257	-77643	-120,88	173671	-1294,69
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	37 602	-42 257	122 423	-79859	-212,38	164680	-389,71
Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-42 257	113 548	-79859	-212,38	155805	-368,71
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,655	0,680	0,711	0,025	3,82	0,031	4,56
Коефіцієнт покриття	2,339	1,253	1,442	-1,086	-46,43	0,189	15,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,543	0,704	0,842	-0,839	-54,37	0,138	19,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,335	0,176	0,196	-0,159	-47,46	0,02	11,36
Коефіцієнт фінансової автономії	0,211	0,178	0,201	-0,033	-15,64	0,023	12,92
Коефіцієнт фінансової залежності	4,739	5,618	4,975	0,879	18,55	-0,643	-11,44
Коефіцієнт рентабельності активів	0,077	-0,075	0,169	-0,152	-197,40	0,244	-325,33
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,363	-0,420	0,839	-0,783	-215,70	1,259	-299,76

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,094	0,046	0,129	-0,048	-51,06	0,083	180,43
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,104	0,048	0,149	-0,056	-53,85	0,101	210,42
Коефіцієнт оборотності активів, об.	2,792	2,481	2,610	-0,311	-11,14	0,129	5,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	13,251	13,978	12,964	0,736	5,55	-1,014	-7,25

Наведені показники свідчать про наступне. Загальна вартість майна у 2022 році становила 671807,5 тис. грн., а у 2019 році 491059 тис. грн., що на 36,81 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. Величина необоротних активів на 2022 рік становила 105585 тис. грн., тобто на 0,35% більше порівняно із 2020 роком, та оборотні 566222,5 тис. грн., що на 180115,5 тис. грн. збільшились порівняно із 2020 роком.

Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2020-2022 років, хоча в 2021 році спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 році збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946 тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг.

Оцінювання фінансової стійкості показує, що фінансовий стан підприємства є недостатньо стійким та стабільним. Адже коефіцієнт автономії в 2022 році склав 0,201, тобто власний капітал складає лише 20,1% від загального капіталу. Відтак, 79,9% складає залучений капітал – це характеризує значну залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році становить 1,442, в 2020 році – 2,339. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства

забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Оскільки значення коефіцієнта вище 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство проводить значне розширення виробництва, яке сформувалося завдяки власним джерелам, та позиковим коштам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є прийнятним. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2020 році становить 1,543; в 2022 році 0,842. Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта вважається достатнім. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році становить 0,196. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2:0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. За цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. Отже, фактичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є недостатнім і негативною є динаміка показників платоспроможності. Відтак, платоспроможність підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» погіршується.

В 2022 році коефіцієнт оборотності активів склав 2,610, що на 0,182 обороти менше показника за 2020 рік. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2022 році склав 12,964, і протягом 2020-2022 років зменшився на 0,287 обороти. Отже, показники ділової активності за 2020-2022 роки погіршились, про це свідчить уповільнення оборотності капіталу.

Проведемо факторний аналіз зміни чистого прибутку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», як одного з основних показників ефективного розвитку підприємства. Для цього проаналізуємо вплив зміни чистого доходу, активів, чистого прибутку, власного капіталу, оборотності активів, мультиплікатора капіталу та чистої рентабельності на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2020 рік	2022 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 371 020	1 753 605	382 585
2. Активи, тис. грн.	491059	671807,5	180 748,5
3. Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	113 548	75 946
4. Власний капітал, тис. грн.	103467,5	135271,5	31 804
5. Оборотність активів (п.1 / п.2)	2,792	2,610	-0,182
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	4,746	4,966	0,22
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,027	0,065	0,038

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{ВК}} = \Delta\text{ВК} \cdot K_{\text{об}}^{\text{ПП}} \cdot M_{\text{к}}^{\text{ПП}} \cdot P_{\text{чис}}^{\text{ПП}} \quad (2.1)$$

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{ВК}} = 31\,804 \cdot 2,792 \cdot 4,746 \cdot 0,027 = 11\,378,59$$

$$\Delta\text{ЧП}^{K_{\text{об}}} = 135271,5 \cdot (-0,182) \cdot 4,746 \cdot 0,027 = -3154,78$$

$$\Delta\text{ЧП}^{M_{\text{к}}} = 135271,5 \cdot 2,610 \cdot 0,22 \cdot 0,027 = 2097,17$$

$$\Delta\text{ЧП}^{P_{\text{чис}}} = 135271,5 \cdot 2,610 \cdot 4,966 \cdot 0,038 = 66\,624,99$$

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}^{\text{ВК}} + \Delta\text{ЧП}^{K_{\text{об}}} + \Delta\text{ЧП}^{M_{\text{к}}} + \Delta\text{ЧП}^{P_{\text{чис}}} = 11\,378,59 - 3154,78 + 2097,17 + 66\,624,99 = 75\,946 \text{ тис. грн.}$$

Згідно проведених розрахунків чистий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився на 75 946 тис. грн. Відтак, зміна відбулася за рахунок: збільшення власного капіталу на 11 378,59 тис. грн; зменшення коефіцієнту оборотності активів на 3154,78 тис. грн; збільшення мультиплікатора власного капіталу на 2097,17 тис. грн. та зменшення чистої рентабельності на – 66 624,99 тис. грн.

Отже, загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна вважати конкурентоспроможним підприємством, оскільки:

1. Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» якісна і користується попитом.
2. Добре налагоджений організаційно-управлінський механізм: на підприємстві частково використовуються всі методи управління колективом, важливе значення має метод переконання.
3. Механізм маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у створенні попиту та одержанні прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів. Працівники служби маркетингу докладають максимум зусиль у сфері збуту і стимулювання, а саме підприємство є структуроутворюючим елементом економіки нашої держави.
4. ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до першого ешелону найпотужніших гравців молочного ринку України. Продукція підприємства на основі незалежних досліджень, проведених Всеукраїнським центром досліджень, відзначена знаком якості «Вища проба».

2.3 Аналізування збутової діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На збут молочної продукції безпосередньо впливає специфіка товару, а саме недовгий термін реалізації. Це значно обмежує можливості розширення територіальних меж ринку збуту, робить істотний вплив на виробничі обсяги, оскільки вони формуються по щоденних мінливих замовленнях. Характерною особливістю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розширення

номенклатури виробів, що випускаються, які орієнтовані на вимоги ринку. За допомогою виробництва нових типів продуктів компанія прагне розширити ринок збуту, а також збільшити обсяги власного виробництва.

На підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» створено і функціонує відділ збуту, перед яким поставлені наступні завдання:

- забезпечення виконання планів поставки молочних продуктів в термін і за номенклатурою відповідно до договорів;
- організація реклами і стимулювання збуту продукції;
- забезпечення вимог споживачів фахівцями ТОВ «Пирятинський сирзавод» до прийняття зобов'язань поставки;
- забезпечення збору та обробки інформації про задоволеність споживачів.

Для вирішення поставлених завдань відділ збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює такі функції:

- забезпечення діяльності підприємства по збуту продукції;
- збір, систематизація інформації зі збуту продукції;
- створення інформаційно-статистичного банку даних, включаючи дані за заявками на поставку продукції, доставку, відвантаження;
- участь спільно з планово-економічним відділом у визначенні собівартості продукції та послуг, що випускається;
- участь у формуванні річних, квартальних і місячних номенклатурних планів збуту продукції для забезпечення поставок в терміни і за номенклатурою відповідно до прогнозу продажів;
- контроль за виконанням річних, квартальних і місячних планів поставок продукції і облік за номенклатурою в розрізі типів договорів;
- підготовка довідок про планове і фактичне відвантаження продукції;
- підготовка щотижневих рапортів керівництву про відвантаження продукції, а також оперативної і статистичної звітності про виконання планів відвантажень;
- розробка стратегії реклами та плану проведення рекламних заходів;
- організація реклами (у ЗМІ, електронної, зовнішньої – на транспорті, на білбордах тощо);

- організація участі підприємства у всеукраїнських та регіональних галузевих виставках і ярмарках;

- розробка пропозицій по формуванню фірмового стилю.

На підставі досліджень, проведених відділом маркетингу, визначаються головні ринки збуту, проводиться аналіз цих ринків, і готуються пропозиції про співпрацю із зацікавленими партнерами. Максимальне збільшення відсотка продажів молочної продукції є кінцевою метою розробленої маркетингової програми підприємства. Для досягнення більшої ефективності виробничої діяльності в ТОВ «Пирятинський сирзавод» велика увага приділяється пошуку нових сегментів ринку, також досліджуються можливості виходу на них.

Для обслуговування різних цільових ринків підприємство намагається створити багатоканальну маркетингову систему (багатоканальний збут), яка передбачає використання різних каналів руху товару. Схема руху товарів представлена на рис. 2.2. Підприємство використовує як прямі, так і непрямі канали розподілу товарів.

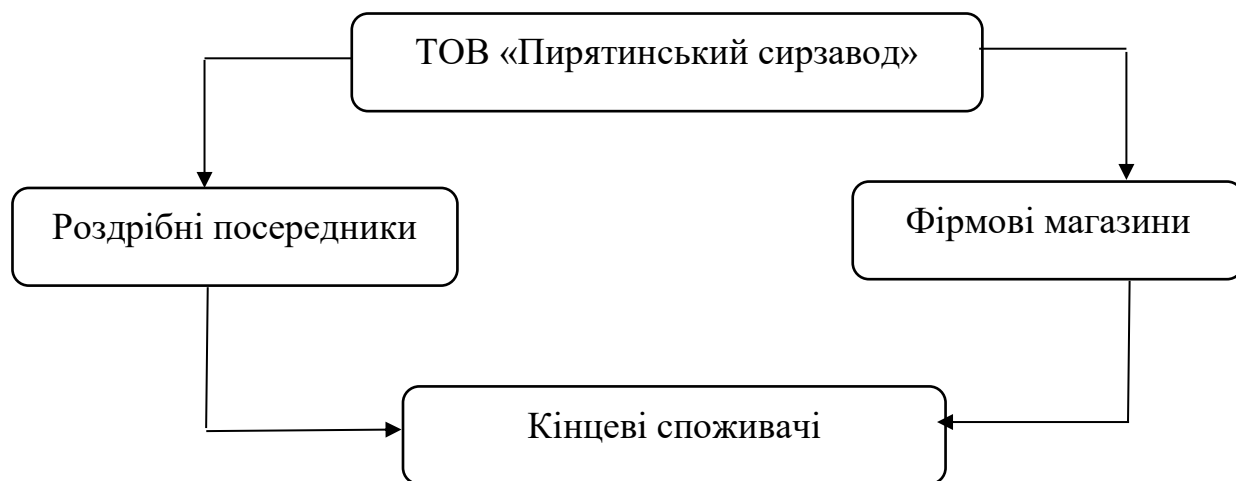


Рисунок 2.2 – Схема збуту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для подальшого аналізу збутової мережі ТОВ «Пирятинський сирзавод» проведемо дослідження каналів розподілу підприємства, а саме:

- види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу;
- обсяги реалізації за різними каналами розподілу;

- структуру реалізації за різними каналами розподілу.

Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу ТОВ «Пирятинський сирзавод» проаналізовано у табл. 2.8. Отже, під час реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в Україні задіяні лише нульовий та перший канали розподілу, у кожному з них представлені всі наявні види продукції.

Таблиця 2.8 – Види продукції (товарів, послуг), що реалізуються відповідними каналами розподілу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція (назва видів або асортиментних груп)
1	2
Нульовий (без посередників)	М'які та розсільні сири, плавлені сири, сири тверді вагові, сири тверді фасовані, вершковий сир
Перший (роздрібний торговець)	М'які та розсільні сири, плавлені сири, сири тверді вагові, сири тверді фасовані, вершковий сир
Другий (гуртовий торговець, роздрібний торговець)	М'які та розсільні сири, плавлені сири, сири тверді вагові, сири тверді фасовані, вершковий сир

Аналізування структури реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за різними каналами розподілу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура каналів розподілу продукції (товарів, послуг) ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Рівні каналів розподілу	Частка продукції, яка реалізується відповідними каналами, %			Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютне (+/-)	відносне (%)
1	2	3	4	5	6
Нульовий	38,72	39,46	39,96	1,24	3,20
Перший	51,30	50,99	50,76	-0,54	-1,05
Другий	9,98	9,55	9,28	-0,7	-7,01
Разом	100	100	100	–	–

Дані отримані у табл. 2.9, підтверджують попередні висновки, щодо структури каналів розподілу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». Найбільшу частку продукції реалізовано як у 2020-2022 роках за першим каналом розподілу 51,3%; 50,99%; 50,76% відповідно, тобто бачимо зменшення показника. Зростання частки відбулось за нульовим каналом розподілу з 38,72% у 2020 році до 39,96% у 2022 році.

Для характеристики договірних і комунікативних зв'язків суб'єктів збутової мережі ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуємо поняття каналу збуту і шляхи збуту. Використання каналів збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод» ґрунтується на таких передумовах:

- необхідність і можливість економії фінансових коштів при розподілі продукції;
- розвиток виробництва за рахунок зекономлених коштів;
- організація продажу продукції більш ефективним способом;
- збільшення обсягів реалізації.

Основними посередниками реалізації продукції досліджуваного підприємства є заклади роздрібної торгівлі в усіх містах України, зокрема мережі супермаркетів «ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «Фора», ТОВ «Ашан». ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує традиційну систему розподілу. ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює збут шляхом безпосереднього продажу товарів покупцям, дрібнооптовим або оптовим посередникам. Цільовою аудиторією є кінцевий споживач та оптові фірми. ТОВ «Пирятинський сирзавод» у своїй діяльності використовує канали «нульового», «першого» та «другого» рівня збуту.

Підприємство має справу з декількома перевіреними постачальниками молока та витратних матеріалів, тому перебуває в залежності від них. Наприклад, забезпечення енергією, водою, опаленням, що підприємство одержує від держави – монополіста та за монополюючими цінами. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість на утримання 1 м.кв. приміщень, а відповідно і собівартість продукції. Щоб забезпечити постійну доставку молока і уникнути цінового тиску з

боку постачальника, підприємство уклало з усіма постачальниками довгострокові угоди терміном на п'ять років. Головною умовою договору є те, що постачальник не має права підіймати ціну без вагомих на те причин. Вагомою причиною вважається високий рівень інфляції. Ціноутворення на ТОВ «Пирятинський сирзавод» відбувається за допомогою методу рівня націнки. Націнка на товари складає від 10 до 50%. Також ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує метод встановлення ціни на основі рівня поточних цін, що орієнтує діяльність фірми щодо ціноутворення передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку, на цінову політику фірм-конкурентів. Поведінка фірм адекватна їхньому становищу на ринку. Фірма-лідер, як правило, диктує свої умови. Дрібніші фірми можуть собі дозволити орієнтуватися на лідера, змінювати ціну після того, як це зробив він. Метод ціноутворення, що орієнтується на рівень поточних цін, створює атмосферу справедливого підходу до встановлення ціни в цілому по галузі. А це дає змогу підприємствам отримувати певну норму в прибутку.

Важливим фактором, що впливає на збут ТОВ «Пирятинський сирзавод», є вплив зовнішнього середовища, так як будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в рамках конкретної економічної ситуації. На сьогоднішній день ТОВ «Пирятинський сирзавод» зіткнулося з рішенням проблем, пов'язаних з п'ятьма незалежними сферами: війна в Україні, світова економіка (умови торгівлі, збутові витрати, валютні курси тощо), національна економіка (політика уряду, циклічні підйоми і спади), споживчий ринок в широкому сенсі і безпосередньо ринок збуту. У зв'язку з економічною ситуацією в країні, зокрема девальвацією гривні у 2022 р. відбувалося підвищення цін на продукцію підприємства, але воно істотно відстає від рівня падіння валюти по відношенню до долара і євро – частину витрат компанія бере на себе (за рахунок внутрішніх ресурсів, оптимізації витрат).

Генеральна маркетингова стратегія компанії у зв'язку з кризою не змінювалася. Постійно проводиться робота над виходом на ринок нових продуктів різних цінових категорій (але обов'язково високого рівня якості). Здійснюється пошук нових постачальників. На підприємстві застосовується стратегія широкого проникнення на ринок, яка характеризується встановленням низької ціни на новий товар при високому рівні витрат з метою стимулювання його збуту. В системі збуту

ТОВ «Пирятинський сирзавод» для ефективного продажу та збільшення прибутку використовуються наступні види знижок:

- бонусна знижка, або знижка на оббіг (для оптових покупців), надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року;
- прогресивна знижка (для оптових покупців), надається покупцеві за кількість, обсяг покупки або за серійність;
- спеціальна знижка надається тим покупцям або клієнтам яким потрібні товари (для оптових і роздрібних покупців), у яких продавець найбільш зацікавлений, а також постійним покупцям (привілейовані знижки).

При використанні цих знижок підприємство на свій розсуд може поєднувати деякі з них. Такий вид знижки в маркетинговій діяльності прийнято називати складною знижкою. Щодо націнок, то вони в деяких випадках можуть встановлюватися за термінове виконання замовлення, за підвищену якість товару тощо. Отже, цінова політика ТОВ «Пирятинський сирзавод» має на меті сформувати такі ціни, які забезпечать продуктивний збут продукції і її конкурентоспроможність.

Реалізація маркетингової концепції ТОВ «Пирятинський сирзавод» відбувається через газети; телебачення; internet (власний інформаційний сайт), галузеві довідники; зовнішня реклама (власна вивіска або борд) тощо. Для просування своєї торговельної марки ТОВ «Пирятинський сирзавод» в системі збуту виділяє незначну частину бюджету на рекламу. У середньому, рекламний бюджет підприємства на місяць становить 18000 грн., який витрачається на рекламу у місцях продажів, в спеціалізованій пресі, на сайтах та SEO просування. Менеджерами ТОВ «Пирятинський сирзавод» сформована база даних постійних клієнтів. Використовуючи отримані контакти, продавці консультанти мають можливість установлювати міжособистісну взаємодію із клієнтами. Як правило, контакти встановлюються шляхом електронної розсилки.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» в якості маркетингової комунікації в системі збуту активно використовує можливості мережі інтернет, зокрема сайт (<https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/> [65]). Web-сайт надає споживачам продукції підприємства і її партнерам інформацію про

компанію, її фінансовий стан; асортимент товарів і послуг, які виробляє підприємство; про діючі акції і спеціальні пропозиції тощо. Аналіз збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав, що підприємство для реалізації своєї продукції використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції та застосовує стратегію інтенсивного збуту, оскільки продає продукти харчування.

Доцільно зазначити, що щороку технологіями компанії розробляються нові рецептури. Продукція випускається з кращої натуральної сировини, а технологія виробництва передбачає багато технологічних тонкощів.

Дослідивши системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «Пирятинський сирзавод», проаналізуємо показники виробництва та реалізації продукції підприємства за 2020-2022 роки. Проведемо аналізування витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка та структура витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Витрати	Роки			Відхилення значень			
	2020	2021	2022	2021 року порівняно з 2020 роком		2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	Т _{пр.} , %	абсолютне	Т _{пр.} , %
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 242 015	1 340 406	1 526 469	98391	7,92	186063	13,88
Адміністративні витрати	18 152	18 394	20 642	242	1,33	2248	12,22
Витрати на збут	47 107	50 276	70 542	3169	6,73	20266	40,31
Інші операційні витрати	18 872	34 376	55 708	15504	82,15	21332	62,05
Фінансові витрати	27 995	31 010	38 557	3015	10,77	7547	24,34
Інші витрати	22	4 927	5 086	4905	22295	159	3,23
Всього витрати	1354163	1479389	1717004	125226	9,25	237615	16,06

Собівартість реалізації продукції в 2022 році становила 1 526 469 тис. грн., що на 284454 тис. грн. менше значення 2020 року. Темп приросту за 2020-2022 роки склав 22,90%. Адміністративні витрати склали в 2022 році 20 642 тис. грн., що на 2490 тис. грн. більше значення 2020 року. Темп приросту за досліджуваний період склав 13,72%. Витрати на збут в 2022 році склали 70 542 тис. грн., що на 23435 тис. грн. більше ніж в 2020 році. Темп приросту склав 49,75%. Інші операційні витрати в 2022 році склали 55 708 тис. грн., що на 36836 тис. грн. менше значення 2020 року. Темп приросту за 2020-2022 роки склав 195,19%. Інші витрати в 2022 році склали 5 086 тис. грн., що на 5064 тис. грн. більше значення 2020 року. Темп приросту за 2020-2022 роки склав 23018%. Загальна сума витрат в 2022 році становила 1717004 тис. грн., що на 362841 тис. грн. більше значення 2020 року. Темп приросту за останній рік склав 26,79%.

При аналізуванні ефективності системи збуту насамперед проаналізуємо витрати на виробництво та витрати на збут зокрема. Аналіз витрат за економічними елементами дозволить вивчити їх склад, визначити питому вагу кожного елемента, долю живої та уречевленої праці в загальних витратах підприємства. Проведемо аналіз витрат на виробництво за економічними елементами за допомогою табл. 2.11.

Дані таблиці 2.11 свідчать про збільшення витрат на збут протягом 2020-2022 років на 23435 тис. грн. При цьому темп приросту витрат на збут протягом 2021-2022 років (40,31%) перевищує темп приросту витрат на збут протягом 2020-2021 років (6,73%). Водночас чистий дохід від реалізації протягом 2020-2021 рр. збільшився на 33720 тис. грн. (2,46%), а протягом 2021-2022 рр. – збільшився на 348865 тис. грн. (24,83%). Оцінюючи частку витрат на збут у чистому доході від реалізації продукції, слід відзначити, що її величина збільшувалась: протягом 2020-2021 рр. – на 4,07%; 2021-2022 рр. – на 12,29%. Отже, витрати на збут збільшуються випереджаючими темпами порівняно із темпами збільшення доходу від реалізації продукції, робіт та послуг протягом досліджуваного періоду. Проте таке збільшення витрат на збут привело до збільшення рентабельності продукції і підприємства в 2022 році.

Таблиця 2.11 – Витрати на збут на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Елементи витрат	Роки			Відхилення значень			
	2020	2021	2022	2021 року порівняно з 2020 роком		2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	Т _{пр.} , %	абсолютне	Т _{пр.} , %
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, тис. грн.	47 107	50 276	70 542	3169	6,73	20266	40,31
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	33720	2,46	348865	24,83
Частка витрат на збут у чистому доході від реалізації продукції	3,44	3,58	4,02	0,14	4,07	0,44	12,29

Оскільки елементами логістики являються матеріальні та фінансові потоки, проведемо детальний аналіз процесу логістизації даних потоків на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На підприємстві функціонують фінансові потоки за такими ознаками:

1) по відношенню до логістичної системи присутні як і внутрішні, так і зовнішні;

2) за призначенням у логістичному циклі: закупівельні (обслуговують закупки матеріально-технічних ресурсів), виробничі (обслуговуючі виробничий рух матеріальних ресурсів) та збутові (обслуговуючі процес збуту готової продукції);

3) за способом переносу авансової вартості на заводі присутні фінансові потоки, що обслуговують основні фонди логістичного призначення і ті, що обслуговують процес виконання логістичних операцій, включаючи накопичення та зберігання запасів товарно-матеріальних цінностей;

4) за способом розрахунків присутні фінансові потоки у формі руху готівкових грошових засобів та у безготівковій формі;

5) за джерелами фінансування наявні фінансові потоки, що обслуговуються власними засобами учасників логістичної системи (підприємства) та залученими засобами.

2.4 Оцінювання логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Управління реалізацією продукції включає декілька етапів, які забезпечують процеси здійснення продажу та покупки продукції. У ТОВ «Пирятинський сирзавод» удосконалено збутову діяльність через її автоматизацію за допомогою програми «Бізнес Про». Підпрограма обліку, яка входить до складу цієї програми, забезпечить ефективну автоматизовану інформаційну підтримку процесів продажу і покупки продукції підприємства. Програма дозволяє вести прийом і обробляти замовлення від покупців, у рамках яких здійснюються платежі, резервування та відвантаження товарів. Ведення історії взаємин і розрахунків з покупцями, аналіз прибутковості клієнтів і можливість налаштування індивідуальних схем розрахунків забезпечують ефективне обслуговування клієнтів.

Замовленнями у програмі "Бізнес Про" називаються документи, які об'єднують операції з обробки взаємовідносин із покупцями або постачальниками товарів і послуг, а також структурних підрозділів підприємства. Тісна інтеграція усіх підпрограм забезпечує точну інформацію про кількість доступних товарів у момент оформлення замовлення. Інформація про планові постачання дозволить запропонувати найближчу можливу дату доставки товару. Підпрограма замовлень враховує можливість виникнення конфліктних ситуацій при прийомі заявок від клієнтів. Автоматичний контроль атрибутів замовлення, що вводяться користувачем, виключає умисне чи випадкове порушення прийнятих бізнес-правил: контроль балансу і кредиту контрагента, обов'язковість заповнення певних аналітичних ознак тощо.

Підпрограма управління покупками дозволяє на підставі існуючих складських залишків, замовлень на продажі і закупівлю, нормативних показників залишків

(страховий запас), а також інших параметрів спланувати закупівлю товарів і створити замовлення постачальникам згідно з розрахованою потребою у товарах, матеріалах та комплектуючих. Планування ведеться через інтервали по підприємству в цілому і з урахуванням потреб підрозділів. Останнім часом у логістиці підприємств західно-європейських країн застосовується система управління та планування розподілу продукції DRP (Distribution requirement planning – планування розподілу), що дає змогу не тільки враховувати кон'юнктуру ринку, а й активно впливати на неї.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» також пропонується удосконалити збутову діяльність через упровадження системи DRP. Ця система забезпечує стійкі зв'язки між постачанням, виробництвом та збутом продукції, застосовуючи елементи MRP. При управлінні на першому рівні здійснюється агреговане планування з використанням прогнозів та даних про замовлення, що фактично надійшли. На другому рівні формується графік виробництва, складається специфікований план із зазначенням конкретних дій, кількості комплектуючих та готової продукції. На третьому рівні за допомогою системи MRP здійснюється розрахунок потреби у матеріальних ресурсах та виробничих потужностях під графік виробництва.

Система DRP є базою для планування логістичних та маркетингових функцій, їх узгодження. Вона дає змогу прогнозувати з певним ступенем ймовірності ринкову кон'юнктуру, оптимізувати логістичні витрати за рахунок скорочення транспортних витрат і витрат на товарорух, дозволяє планувати поставки та запаси на різних рівнях ланцюга розподілу, сприяє здійсненню інформаційного забезпечення різних рівнів ланцюга розподілу з питань ринкової кон'юнктури. Важливою функцією системи DRP є планування транспортних перевезень. У ній оброблюються заявки на транспортне обслуговування, виправляються графіки перевезень. Довгострокові плани роботи складів є основою для розрахунку потреби у транспортних засобах, а корегування цієї потреби здійснюється з урахуванням оперативного становища. Основою бази даних системи DRP є інформація про продукцію, що надходить від підприємства-виробника, а також інформація, що надходить від складів.

Система DRP виконує такі функції:

- планування і координація логістичних та маркетингових функцій;
- прогнозування кон'юнктури ринку;
- планування розміру і місця постачань;
- оптимізація логістичних витрат збереження;
- скорочення часу доставки готової продукції.

Мікрологістичні системи управління збутом, засновані на схемі DRP, дозволяють підприємству досягти певних переваг, але мають деякі недоліки (табл. 2.12). Системи DRP і MRP поєднують виробничий процес із розподілом, гарантуючи безперервність інформаційних потоків. Ця безперервність є необхідною умовою інтегрування виробничої ланки з іншими ланками логістичного ланцюга.

Таблиця 2.12 – Переваги та недоліки використання системи розподілу DRP для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Переваги використання системи	Недоліки використання системи
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня сервісу за рахунок скорочення часу доставки продукції; - удосконалення просування товарів на ринок; - спроможність передбачити та попереджувати маркетингові рішення про просування готової продукції з низьким рівнем запасів; - удосконалення координації управління запасами готової продукції з іншими функціями підприємства; - висока спроможність задовольняти вимоги споживачів за рахунок сервісу; - скорочення витрат, пов'язаних зі збереженням, транспортуванням та переробкою вантажів; - визначення оптимальних розмірів складських площ; - вибір оптимального виду транспорту; - удосконалення координації між логістичними функціями у збуті й виробництві. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність визначення страхових запасів у розподільчих центрах для уникнення можливої помилки при розподілі; - потреба у високій надійності здійснення логістичних циклів між розподільчими центрами та іншими ланками логістичної системи для планування запасів; - негайне відображення невизначеності будь-якого циклу (замовлення, транспортування, виробництва) на ефективності рішення; - часті зміни у виробничих розкладах.

Одночасне застосування систем DRP і MRP забезпечує підприємству повний контроль за матеріальними потоками від виробника до споживача за допомогою власної логістичної системи за правилами дії замкнутої петлі. Використання MRP/DRP називають також логістичним плануванням потреб – LRP (Logistics Requirements Planning).

На даний момент доставка готової продукції споживачу, виробництво, а також матеріальне постачання реалізуються на рівні, близькому до одиничної потреби. Прагнення до настільки великого скорочення обсягів запасів та циклу реалізації замовлення характерне для сучасної логістики і становить відмову від раніше вживаних методів оптимізації запасів.

Обмін інформацією між виробником і споживачем корисний обом сторонам. У багатьох випадках отримана у такий спосіб економія коштів містить значний відсоток економії витрат.

Отже, збутова діяльність на ТОВ «Пирятинський сирзавод» автоматизована за допомогою програми "Бізнес Про". Підпрограма обліку, яка входить до складу цієї програми, забезпечує достатньо ефективну автоматизовану інформаційну підтримку процесів продажу і покупки продукції досліджуваного підприємства. На підприємстві упроваджена також система DRP, яка забезпечує стійкі зв'язки між постачанням, виробництвом та збутом продукції, застосовуючи елементи MRP.

Висновки до другого розділу

Тенденції в українській молочній галузі свідчать, що проблеми існують на всіх етапах молочного ланцюга, від виробника до споживача. Складна економічна ситуація в країні дається взнаки як для виробників так і для споживачів. Українські споживачі мають доступ до молочної продукції, але фінансово обмежені. Значне скорочення доходів домогосподарств призвело до зменшення споживання молока та молочних продуктів або заміни його молоковмісними продуктами. В Україні бракує державної підтримки для успішного розвитку української молочної галузі і для цього необхідно вжити відповідних заходів та розробити політику спрямовану

на подолання кризових явищ. Основною конкурентною перевагою бізнесу є оптимальне співвідношення ціни та якості товару, що дозволяє продавати свій продукт і формувати споживче задоволення і лояльність до вітчизняної продукції.

2022 рік став роком масштабної продовольчої кризи в світі: воєнні дії на території України нагадали всім, що таке продовольча безпека та яку важливу роль у ній відіграє Україна. Для вітчизняних виробників цей рік став точкою неповернення до роботи в тих умовах, які були до війни. Незважаючи на складну ситуацію, молочна галузь України гідно долає труднощі воєнного часу, пристосовуючись до нових умов і навіть маючи свої перемоги. За фактичними даними в 2022 році виробництво молока досягло 7,66 млн. тонн. Доцільно зазначити, що втрата молока-сировини в 2022 році пояснюється порушенням стану годівлі у військовий період; порушенням логістики; низькі обсяги виробництва в окупованих і зруйнованих регіонах. Загалом за 2022 рік обсяг експорту молочних продуктів порівняно з 2021 роком зріс на 20% та склав 98,4 тис. тонн. Попри війну та блокування морських портів у 2022 році Україна експортувала молочної продукції на 344,6 млн дол., що на 39% більше, ніж у 2021 році. Цьому слугувало декілька причин: по-перше, це сприяння європейської спільноти у лібералізації торгівлі між Україною та ЄС, по-друге, високі світові ціни на молочні продукти впродовж перших трьох кварталів року, по-третє, конкурентність української молочної продукції на європейському ринку у літньо-осінній період. Винятком став четвертий квартал — ціни на молочні продукти у світі почали опускатися, а разом із ними обсяги відвантажень.

Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує, що загальна вартість майна у 2022 р. становила 671807,5 тис. грн., а у 2019 р. 491059 тис. грн., що на 36,81 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. Величина необоротних активів на 2022 рік становила 105585 тис. грн., тобто на 0,35% більше порівняно із 2020 роком, та оборотні 566222,5 тис. грн., що на 180115,5 тис. грн. збільшились порівняно із 2020 роком. Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2020-2022 років, хоча в 2021 році спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод»

отримало в 2021 році збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946 тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг.

Оцінювання логістичного управління збутовою діяльністю на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначило, що цим займається створений відділ збуту, перед яким поставлені наступні завдання: забезпечення виконання планів поставки молочних продуктів в термін і за номенклатурою відповідно до договорів; організація реклами і стимулювання збуту продукції; забезпечення вимог споживачів фахівцями ТОВ «Пирятинський сирзавод» до прийняття зобов'язань поставки; забезпечення збору та обробки інформації про задоволеність споживачів.

Для обслуговування різних цільових ринків підприємство намагається створити багатоканальну маркетингову систему (багатоканальний збут), яка передбачає використання різних каналів руху товару: нульовий, перший, другий. Найбільшу частку продукції реалізовано як у 2020-2022 роках за першим каналом розподілу 51,3%; 50,99%; 50,76% відповідно, тобто бачимо зменшення цього показника. Зростання частки відбулось за нульовим каналом розподілу з 38,72% у 2020 році до 39,96% у 2022 році.

Аналізування витрат на збут показує їх збільшення протягом 2020-2022 років на 23435 тис. грн. При цьому темп приросту витрат на збут протягом 2021-2022 років (40,31%) перевищує темп приросту витрат на збут протягом 2020-2021 років (6,73%). Водночас чистий дохід від реалізації протягом 2020-2021 рр. збільшився на 33720 тис. грн. (2,46%), а протягом 2021-2022 рр. – збільшився на 348865 тис. грн. (24,83%). Оцінюючи частку витрат на збут у чистому доході від реалізації продукції, слід відзначити, що її величина збільшувалась: протягом 2020-2021 рр. – на 4,07%; 2021-2022 рр. – на 12,29%. Отже, витрати на збут збільшуються випереджаючими темпами порівняно із темпами збільшення доходу від реалізації продукції, робіт та послуг протягом досліджуваного періоду. Проте таке збільшення витрат на збут привело до збільшення рентабельності продукції і підприємства в 2022 році.

3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Формування організаційно-функціональної структури логістичної системи у збутовій діяльності підприємств

Перш за все хотілось б відзначити, що управління логістичною системою завжди передбачає управління логістичними підсистемами, до яких традиційно відносять підсистеми постачання, виробництва, збуту, транспортування та ін. Звідси декомпозиція вищезазначених підсистем свідчить про те, що кожна з них являє собою складну систему, яка складається з багатьох елементів і, як наслідок, може бути окремим об'єктом дослідження. Варто відмітити, що в сучасних наукових джерелах проблема організації управління логістичною системою спрямована на формування та безпосереднє управління логістичними системами.

В ринкових умовах вирішення проблеми управління логістичною системою потребує ідентифікації сутності організації, що може трактуватись як властивість, процес, організаційна система:

1) як властивість організація являє собою внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодії більш або менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлених його будовою;

2) як процес, тобто сукупності дій, які призводять до утворення й удосконалення взаємодії між іншими частинами цілого;

3) в якості організаційної системи, тобто об'єднання людей, які спільно реалізують деяку програму та / або ціль та діють на основі певних механізмів функціонування.

Отож, застосовуючи наведені визначення організації до об'єкта дослідження, можемо стверджувати, що як властивість організація притаманна логістичним системам з високим рівнем розвитку, тобто тоді, коли бізнес-процеси є узгодженими, а на підприємстві відсутні логістичні інституційні конфлікти. За таких умов, досягнення організації є метою логістичного бізнес-процесу. Під

логістичними бізнес-процесами слід розуміти процеси, які пов'язані з матеріальними потоками в логістичній системі. Водночас управління логістичними бізнес-процесами – це інтегроване управління бізнес-процесами із просуванням матеріального потоку і обслуговуючих його інших логістичних потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення цілі функціонування логістичної системи [47].

На нашу думку, логістичний бізнес-процес являє собою специфічну взаємопов'язану сукупність операцій та функцій, які переводять ресурси підприємства в процесі управління потоками в конкретний результат, який визначається його логістичною стратегією. При дослідженні логістичних бізнес-процесів необхідно розглядати кожен логістичний процес як дискретну одиницю єдиного логістичного механізму функціонування підприємства. Найважливішим правилом, яким необхідно керуватися при проектуванні та оптимізації логістичних бізнес-процесів, є зосередження відділів, що здійснюють управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства в єдиний ланцюг для забезпечення ефективного управління рухом потоків з урахуванням безперервних змін зовнішнього інституційного середовища, які вимагають постійного моніторингу та змін внутрішніх і наскрізних процесів.

Слід відзначити, що розробка логістичних бізнес-процесів дозволяє підприємству вирішувати завдання, які є обов'язковими для ефективної діяльності його логістичної системи. Так, бізнес-процеси в логістичних системах мають свої специфічні особливості:

1) основна мета бізнес-процесу логістичної системи підприємства – перетворення входу (ресурсів, які входять в процес та є необхідними для його реалізації) у вихід (результат процесу, тобто продукцію);

2) основний зміст – сукупність логістичних операцій, які здійснюються над входами для одержання виходів;

3) наявність первинного та вторинного (це так званий побічний продукт процесу) виходу логістичного процесу;

4) логістичний процес здійснюється для споживачів та управляється конкретним виконавцем та / або групою.

Хотілося б відзначити, що логістичні бізнес-процеси підприємства характеризуються наявністю: вхідного масиву даних (інформацією, документами тощо) та ресурсами (матеріальними і нематеріальними активами); продукту на виході (результат логістичного процесу); власника процесу (логістичний персонал); ресурсів (матеріальних, інформаційних та фінансових), задіяних в логістичних бізнес-процесах; контрольних показників ефективності логістичного бізнес-процесу; механізмів реалізації логістичного бізнес-процесу. Очевидно, що при формуванні логістичної системи підприємства процеси повинні бути інтегровані в наскрізне управління матеріальними та інформаційними потоками в ланцюзі поставок та ідентифіковані на етапі стратегічного планування (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Сукупність основних логістичних бізнес-процесів підприємства

Джерело: власні дослідження [11].

В свою чергу, для забезпечення ефективної діяльності підприємства поряд із виробничими та/або маркетинговими стратегіями доцільним є впровадження результативних логістичних стратегій, як функціональних елементів у сферах виробництва. Реалізація названих стратегій дозволяє організації досягнути конкурентних переваг в продуктах (маркетинг), у витратах (виробництво і логістика), в обслуговуванні клієнта (логістика). Водночас, така диференціація конкурентних переваг за причинами є в певній мірі умовною, оскільки будь-яке управлінське рішення в одній сфері мультиплікується (демультиплікується) в іншій сфері діяльності. Істота такого твердження знаходиться в уже розглянутому системному підході: система – це не тільки проста сума складових частин, а і зв'язки між ними та оточенням системи.

Хотілося б відмітити, що в залежності від типу підприємства, ринку та інституційного середовища функціональні стратегії можуть бути більш чи менш ефективними, що можна визначити співставленням результатів реалізації цілей: результату та витрат. При цьому не є винятком і логістичні стратегії, що передбачають досягнення уже згаданих цілей: низькі витрати; висока якість; велика диференціація; висока еластичність; швидка реакція тощо.

Очевидно, що досягнення названих цілей залежатиме, по-перше, від рівня охоплення об'єкта управління як системи (наприклад, управління цілим ланцюгом поставок від сировини до готової продукції), по-друге, від ефективності кожної логістичної операції з точки зору співвідношення доданої вартості (користі) і витрат. За логістичною концепцією додавання вартості для клієнта відбувається в процесі корисної зміни параметра часу, місця, форми. Ці ж функції ідентифікують логістичні витрати: капіталу, фізичного потоку, запасів та ін. З іншої сторони, можна припустити, що окремі логістичні чинності не додають вартості, а лише збільшують витрати. До таких можна віднести, насамперед, надмірні запаси в окремих ланках логістичного ланцюга поставок.

Важливо відзначити, що одним із найбільш ефективних методів оцінювання логістичних систем є аналітичний підхід, в основу якого покладено композиційну

модель, використання якої дозволить оцінити економічний ефект від співпраці з обраним контрагентом. Систематизація обраної моделі атестації контрагентів представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні фактори впливу на сучасні процеси постачання продукції в логістичній системі

Характеристика основних факторів	Пріоритети розвитку підприємства	Особливості співпраці із контрагентами
Високі темпи зміни зовнішнього інституційного середовища потребують належного рівня координації функціональних циклів	Заходи щодо скорочення енерговитрат	Складність з'ясування логістичних та маркетингових завдань та/або функцій щодо організації постачання
Значна номенклатура сировини унеможливує оптимізацію постачання шляхом об'єднання товаропотоків	Збільшення виробничої потужності	Значний рівень валютного ризику
Інституційна зміна напряму впливу конкуренції – від суперництва між агентами ринку до змагання між вертикально інтегрованими структурами	Скорочення частки зношеного технологічного обладнання	Значна протяжність логістичного ланцюга постачань
Збільшення обсягів споживання продукції	Комп'ютеризація та повна автоматизація логістичних процесів	Невідповідність стандартів щодо організації логістичної діяльності
Ринкова сегментація ринків через диференціацію попиту, що супроводжується розширенням асортименту	Скорочення витрат на виробництво продукції та логістичних витрат	Відмінність в інституційних регламентах організації логістичної діяльності
Ускладнення процесів бюджетування, з причин скорочення життєвого циклу продукції (товарі та послуг), що потребує адаптивного планування постачання	Дотримання вимог стосовно охорони довкілля	Недостатність пропозиції послуг логістичних провайдерів

Джерело: [25-28].

Діяльність агентів ринку як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню в контексті безумовного задоволення вимог споживача, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками:

1) логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

2) логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

3) логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Потрібно відмітити, що схематично інформаційну структуру ситуації прийняття рішень зображено на рис. 3.2.

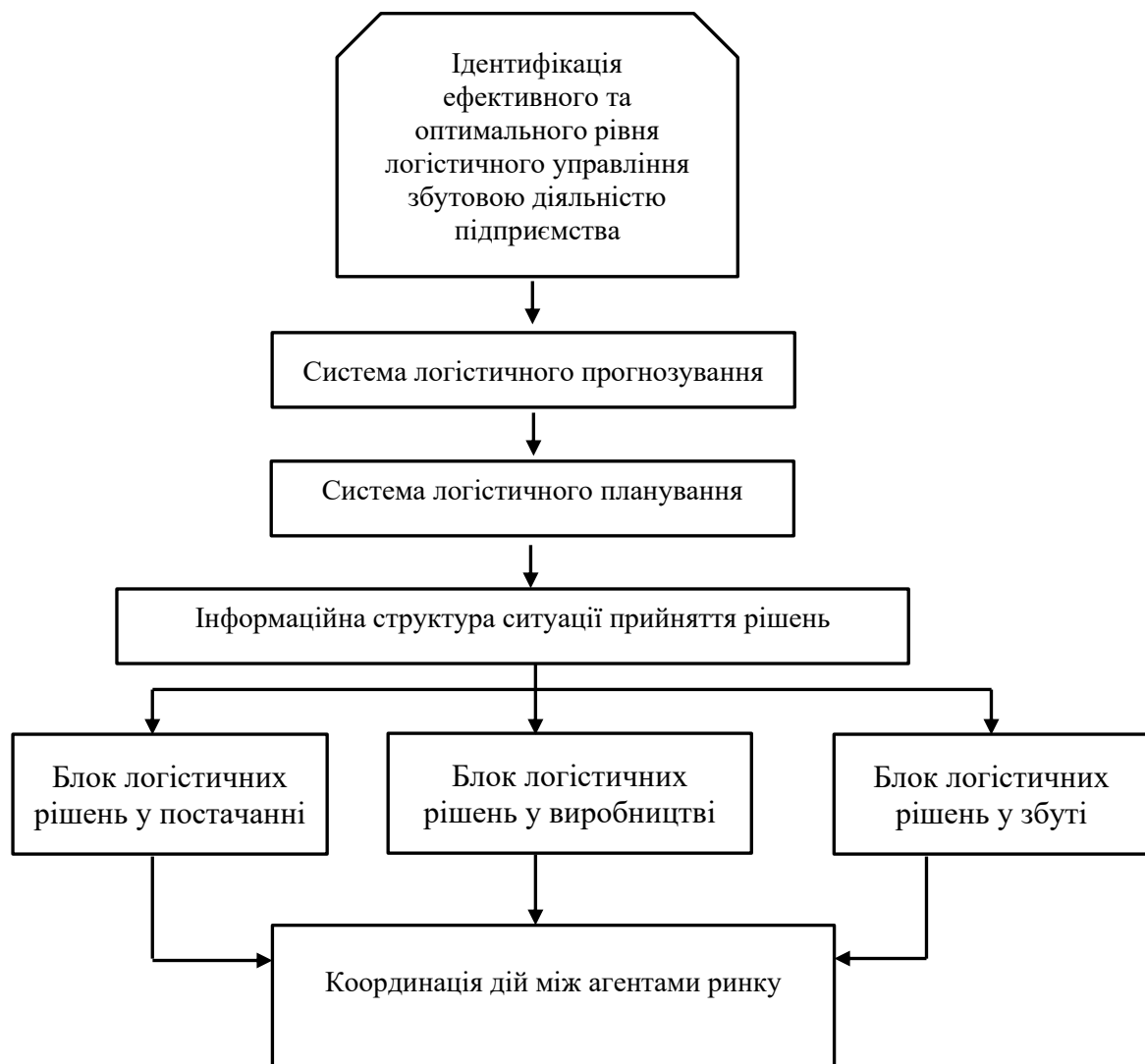


Рисунок 3.2 – Організаційна схема ефективної логістичної системи в контексті управління збутовою діяльністю

Джерело: власні дослідження на основі [11-15].

Варто відмітити, що вищий менеджмент та/або власники вітчизняних підприємств завжди обирають оптимальний рівень логістичного обслуговування, при якому досягаються найкращі фінансово-економічні показники – (максимізація вартості, обсягів продажу та ін.).

Очевидно, що важливість регулювання та/або оптимізації інформаційних потоків на сьогоднішній день знаходиться на одному рівні з важливістю регулювання матеріальних потоків. У цьому зв'язку, інформаційні потоки виділяються в окрему область знань та наукових досліджень. Однак будь-який інформаційний потік необхідно координувати за допомогою систем зв'язку або систем маркетингових комунікацій. Інакше кажучи, кожна економічна система, яка функціонує в умовах ринку, повинна отримувати адекватну інформацію, як до, так і після прийняття управлінських рішень, тому вона вимагає якісного інформаційного забезпечення, а також результативних маркетингових комунікацій. Таким чином, якщо під інформаційним потоком розуміти цілеспрямований рух масивів інформації, то важливою умовою, яка до нього відноситься, є раціоналізація. Оскільки головний принцип логістики – зниження сукупних витрат, то принциповим є взаємозв'язок комунікацій з іншими галузями логістики, так як саме комунікації супроводжують основні логістичні потоки в управлінській системі.

На нашу думку, комунікації варто розглядати як логістичну функцію управління, котра базується на системному підході, і яка охоплює всі види діяльності, пов'язані з плануванням і управлінням маркетингової політики комунікацій в системі. Таке твердження дозволяє розглядати логістику комунікацій, з одного боку, як систему управління комунікаційними ресурсами, заснованими на головних логістичних принципах і підходах: узгодженість, раціональність і точний розрахунок, а, з іншого боку, як підтримуючу функцію логістичного менеджменту. Методологія системного аналізу структури логістичної системи збутової діяльності обов'язково має враховувати динаміку мікроекономічного інституційного середовища.

Під час формування ефективної логістичної системи необхідно сформулювати комплекс програмних заходів і визначити ресурси, які забезпечать її реалізацію. Адже системний аналіз щодо проблеми формування логістичної системи підприємства передбачає вибір альтернатив організаційно-функціональної структури логістичної системи та комплексу підсистем, що забезпечують її функціонування. До таких підсистем слід віднести фінансово-економічну, інформаційно-комп'ютерну, програмно-математичну, організаційно-правову підтримки, а також комплекс технічних засобів.

Хотілося б відмітити, що в процесі практичної реалізації проекту логістичної системи підприємства, методологія системного аналізу трансформується у чіткий програмно-цільовий підхід. При цьому під програмою формування ефективної системи логістики, як правило, розуміють комплекс економічних, технічних, виробничих, екологічних, науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення цілей та/або основних завдань функціонування логістичної системи підприємства.

Сутність програмно-цільового підходу можна визначити як чітке визначення кінцевої мети (системи цілей) створення логістичної системи і формування оптимізаційних програм функціонування кожної підсистеми і ланок логістичної системи для досягнення глобальної мети.

У методологічному аспекті застосування програмно-цільового підходу для моделювання логістичної системи підприємства, її планування, розробки і впровадження обумовлено, наступними причинами: 1) необхідність вимірювання витрат на створення й розвиток окремих підсистем та їхнього внеску в досягнення глобальної мети логістичної системи підприємства; 2) множинність цілей, які досягаються за допомогою логістичної системи підприємства, в поєднанні з ресурсними обмеженнями, що обумовлює необхідність розподілу обмежених ресурсів між цілями на основі їх ранжування та оцінки обсягів усіх видів ресурсів, необхідних для їх реалізації; 3) зростання числа альтернативних засобів досягнення цілей і вирішення поставлених завдань в поєднанні з неоднозначністю витрат на їх реалізацію, що вимагає цілеспрямованого аналізу та вибору оптимальних ефективних рішень із множини альтернатив; 4) міжрегіональний та міжгалузевий

характер логістичного процесу управління в логістичній системі підприємства, які потребують координації та взаємозв'язку як в процесі створення, так і при функціонуванні системи; 5) різні терміни й обсяг інвестицій в реалізацію окремих завдань синтезу логістичної системи підприємства і її підсистем, що зумовлює необхідність виділення пріоритетних завдань з метою отримання якнайшвидшої віддачі; 6) необхідність координування робіт з формування логістичної системи підприємства з державними та регіональними програмами (дотації та субвенції) в частині логістики та транспорту.

У теперішній час формування логістичних рішень у сфері збутової діяльності підприємства з огляду на маркетингову концепцію діяльності підприємства є надзвичайно важливою проблемою в рамках кінцевої мети, оскільки логістика збуту охоплює комплексне планування, керування та фізичне опрацювання готової продукції з моменту здачі-приймання товарів з виробництва до поставки замовнику. Звідси оптимізація збутової діяльності повинна бути направлена на зменшення витрат, у т. ч. трансакційних, які можуть виникати як в межах, так і поза межами логістичної системи. Зрозуміло, що проектування ефективних логістичних рішень в збутовій діяльності ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлень споживачів. Як результат, базовим аспектом проектування ефективних логістичних рішень в збуті є взаємозв'язок із проектними рішеннями у виробничій сфері.

Надзвичайно цінним є здійснення опису окремих елементів процесів формування ефективної логістичної системи, на прикладі реального об'єкта (у нашому випадку – це ТОВ «Пирятинський сирзавод») із визначенням та оцінюванням реального досягнутого ефекту. Так, якщо говорити конкретно за формування системи прийняття логістичних рішень у збутовій діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод», то тут, на нашу думку, доречно проводити політику агресивних методів збуту, активної рекламної політики, застосування інструментів стимулювання збуту, у т. ч. на основі знижок, виставок тощо.

Слід визначити основні пропозиції щодо удосконалення управління збутом на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 3.2).

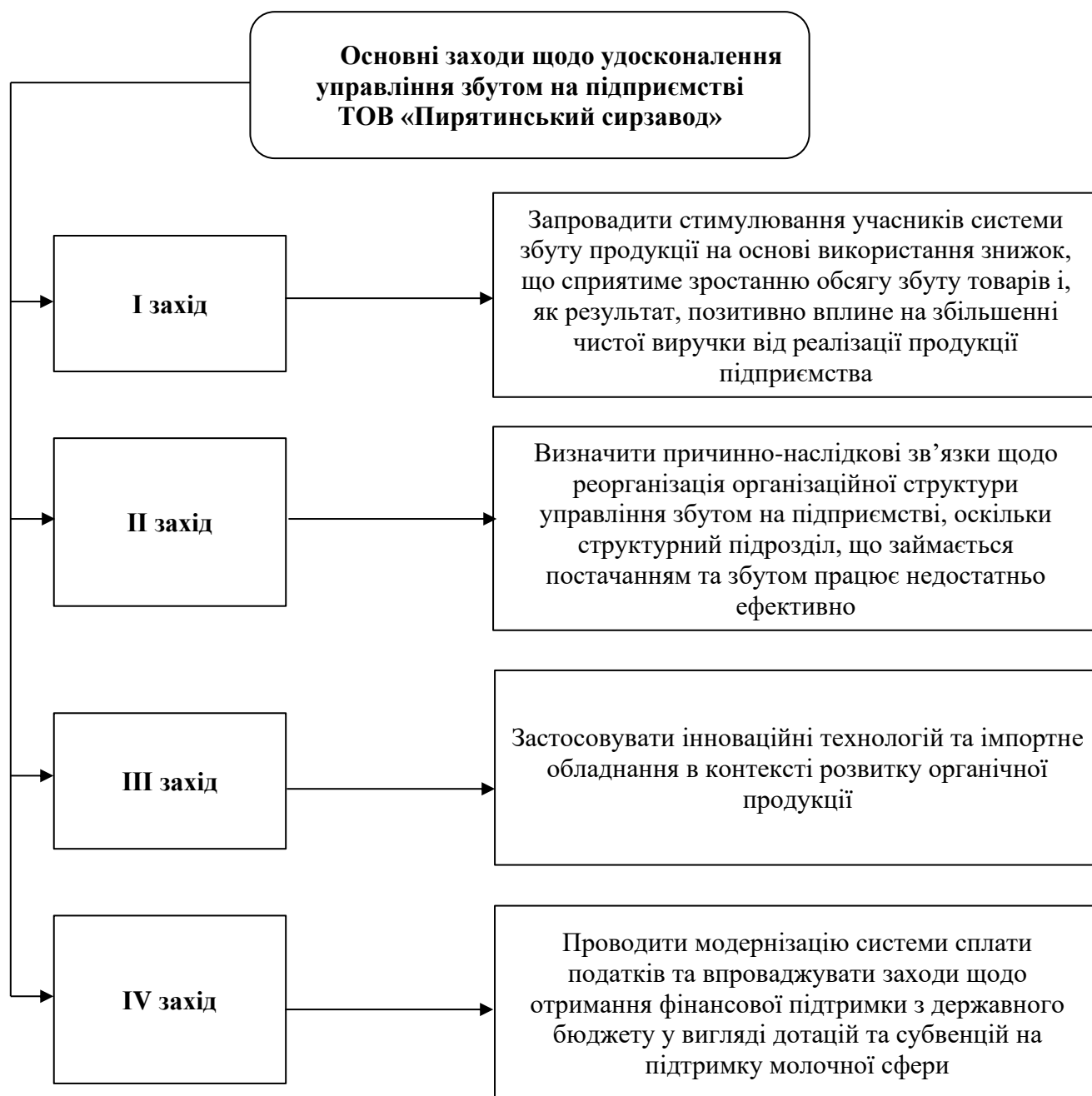


Рисунок 3.2 – Основні пропозиції стосовно удосконалення управління збутом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власні дослідження на основі [66-69].

Якщо говорити за впровадження системи стимулювання збуту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі відповідних знижок, то тут в нагоді можуть бути корисними: 1) функціональні знижки, тобто такі, які надаватимуться

окремим юридичним та / або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики збуту молочної продукції і виконуватимуть певні функції, наприклад, зберігання товару. Такі знижки можуть мати диференційовані ознаки; 2) тимчасові знижки – застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»; 3) кількісні знижки, тобто такі, що встановлюються під час придбання значної кількості товарів, так звана «велика партія». Такі знижки мають бути однаковими для всіх покупців, а їх величина залежить лише від кількості товару, що купується. Очевидно, що використання кількісних знижок спонукає покупців здійснювати покупки у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації.

Якщо ж говорити за другий захід, то його суть полягає у тому, що підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує реорганізації структурного підрозділу, який займається постачанням та / або збутом. Як варіант, для формування більш ефективної системи управління можна здійснити централізацію збуту, тобто забрати ряд функцій у регіональних представників і здійснювати поставки з центральних складів. Як результат, відбудеться мінімізація витрат та втрат (скорочення фонду оплати праці персоналу, економія на транспортуванні та ін.). У свою чергу, суть та значення третього та четвертого заходу очевидні, оскільки кожен суб'єкт намагається максимізувати вартість за рахунок мінімізації податків, зборів та інших платежів, а також розширити свій асортимент за рахунок органічних видів нової продукції.

Отже, підводячи проміжний підсумок щодо напрямів удосконалення управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» в контексті формування ефективної логістичної системи вважаємо за доцільне впровадження таких заходів: активне стимулювання учасників економічних відносин на основі використання системи знижок, що сприятиме зростанню обсягу збуту продукції та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; модернізація організаційної структури управління збутом

на підприємстві в рамках підвищення ефективності функціонування структурного підрозділу, який займатиметься постачанням та збутом в контексті недопущення дебіторської заборгованості, сприятиме оптимізації податків, інноваційним змінам направленим на диверсифікацію виробництва.

Таким чином, з огляду на ці основні причини, застосування програмно-цільового підходу стосовно формування логістичної системи підприємства має бути спрямоване на вирішення наступних завдань: оптимізація структури логістичної системи підприємства, підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів; можливість гнучкого реагування на появу нових цілей і завдань; збалансованість регіонального попиту на молочну продукцію з технічними і технологічними можливостями логістичної системи молокопереробного підприємства.

3.2 Розробка нової продукції як напрям удосконалення системи логістичного управління збутовою діяльністю

В сучасних умовах розвитку ринку, коли відбувається систематичне зростання споживчих потреб для підприємств актуальним є розроблення нових товарів. Рішення про їх розроблення є непрості та ризиковані, але вони необхідні для виживання і розвитку фірми з точки зору постійного загострення конкурентної боротьби. Для зменшення таких ризиків необхідним є аналіз та узгодження результатів, отриманих на кожному етапі розроблення нового товару.

Нині не достатньо просто виробити нову продукцію, її необхідно ще доставити до споживача у потрібне місце і час, в необхідному обсязі, за мінімальних витрат. У такій ситуації перемагає той агент ринку, який може у повній мірі задовольнити потреби та бажання споживачів. Іншими словами, відбувається зміщення головного акценту у роботі підприємства з виробництва як такого на споживача продукції, що зумовлює відповідні зміни, удосконалення існуючих та впровадження нових підходів до управління підприємством.

Слід відзначити, що одним із таких підходів може бути використання підприємствами у своїй діяльності результативного інструментарію логістики. Практика довела, що саме логістика дозволяє сучасним підприємствам збільшити прибуток, зокрема, за рахунок скорочення виробничих витрат, своєчасно забезпечити постачання товарів споживачам та ін.

На сьогоднішній день більшість товарів, як правило, знаходяться на етапі життєвого циклу – зрілість, тому підприємствам для збереження своїх конкурентних позицій та для забезпечення сталого економічного розвитку необхідним є постійне розроблення нових видів продукції.

Беззаперечно, що усі агенти ринку є унікальними, а відтак кожен має індивідуальні стратегічні ідеї, розроблені з урахуванням соціально-економічних факторів, виробничих можливостей та асортиментом. Разом з тим, ефективні стратегії залежить від ряду детермінант, в рамках яких працює підприємство: стандартна або спеціалізована модель поведінки. Так, у першому випадку підприємство, як правило, займається випуском звичайних, традиційних товарів (робіт та послуг). За таких умов, найважливішою характеристикою, що визначає зміст стратегії, стає масштаб: від локального до глобального. У другому ж випадку підприємство зосереджує свою увагу на виробництві рідко доступних та / або елітних продуктів [70-72].

Переходячи від загальних тезисів до конкретних проблем, хотілося б на конкретному прикладі продемонструвати, як можуть проявлятися стратегічні перспективи (у т. ч. на основі дослідження відгуків споживачів) підприємства за рахунок розширення товарного асортименту. Так, пропонуємо розширити товарну номенклатуру підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» новою товарною лінією: виробництво фруктового морозива, адже під час опитування було багато пропозицій, стосовно розширення асортименту підприємства саме новими товарами.

Очевидно, що морозиво – це солодкий збитий заморожений продукт, який виробляється та готується за спеціальними рецептурами рідких сумішей, що містять в певних співвідношеннях складові частини молока, плодів, ягід, овочів,

сахарозу, стабілізатори, в деяких рецептурах – яєчні продукти, смакові і ароматичні речовини та ін.

Варто відзначити, що нині асортимент морозива, за окремими випадками, практично однаковий. Парадокс, але досить часто взимку кількість найменувань морозива є більшою, тоді як влітку виробники, як правило, скорочують свій асортимент до найбільш відомих найменувань, котрі краще купуються. За способами вироблення морозиво підрозділяють на: загартоване, м'яке та домашнє. Загартоване морозиво – це продукт, виготовлений у виробничих умовах, який після виходу з конвеєра, з метою підвищення стійкості при зберіганні заморожують (гартують) до низьких температур (-18°C і нижче). У такому вигляді такий вид морозива зберігають до реалізації.

Потрібно відзначити, що загартоване морозиво відрізняється високою твердістю. У свою чергу, м'яким називається морозиво, яке виробляють в основному на підприємствах громадського харчування і вживають в їжу відразу ж після виходу з конвеєра (температурою від -5°C). За консистенцією і зовнішнім виглядом воно нагадує крем. Домашнє морозиво виготовляють в домашніх умовах з використанням компресійного холодильного шафи та / або морозильника.

Загартоване морозиво класифікують за видом продукту і наповнювача (за складом) і за видом фасування. За видом наповнювача воно поділяється на основні і любительські види. Морозиво любительських видів виробляють в порівняно менших кількостях, ніж морозиво основних видів. Основні види морозива: молочне; вершкове; пломбір; плодово – ягідне; ароматичне. Аматорські види: морозиво, вироблене на молочній основі; морозиво, вироблене на плодово-ягідній або овочевій основі; морозиво, вироблене з плодів, ягід і овочів з додаванням молочної основи; морозиво, виробляється з використанням курячих яєць; багатошарове морозиво; морозиво спеціального призначення та ін. Різновиди морозива основних видів отримують назву в залежності від свого складу і вводяться в продукт добавок (наповнювачів).

За видом фасування загартоване морозиво підрозділяють на вагове, крупно-фасованне та дрібно фасоване. Вагове: в картонних ящиках з вкладишами з

полімерної плівки; в гільзах. Фасоване: крупно-фасованне – в картонних коробках, торти, кекси; дрібно-фасованою – циліндри в поліетиленовій плівці, брикети (глазуrowані і неглазуrowані з вафлями і без них), у вафельних стаканчиках, різках (конусах), трубочках, тістечка, циліндри в глазури, фігурне (глазуrowане і не глазуrowане), в стаканчиках (паперових і з полімерних матеріалів), коробочках. Морозиво має володіти високими смаковими якостями, що досягаються завдяки вдало підбираються кількісним сполученням складових частин, що містяться в певних, рекомендованих формулою збалансованого харчування співвідношеннях.

Хотілося б відзначити, що сучасне морозиво має характеризуватися належною збитістю та гомогенністю структури, що в решті-решт дозволяє не надто сильно охолоджувати порожнину рота, повільно танути. До того ж, відповідно до діючої технічної документації смак та запах морозива повинні бути чистими, характерними для даного виду морозива та використовуваного для його виготовлення сировини, без сторонніх присмаків. Важливо, що консистенція повинна бути однорідна по всій масі морозива і при цьому досить щільна. Допускається слабо сніжна консистенція в молочному та / або плодово-ягідному морозиві, а також в знежирене (до 5 %) або нежирному морозиві аматорських видів. Колір повинен бути характерним для даного виду морозива. Допускається наявність нерівномірного забарвлення в морозиві, виготовленому з використанням плодів, ягід і горіхів (як в цілому, так і в подрібненому вигляді), а також в мармуровому морозиві.

Необхідно відзначити, що при розробці та виведенні на ринок нових продуктів, підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» дотримуються стратегії «Середні параметри завоювання ринку» при середньому рівні ціни та витрат на просування з орієнтацією на покупців, які більше реагують на якість продукту, а не на ціну. Боротьба з конкурентами йде, у першу чергу, за рахунок високої якості продукту за доступною ціною.

Щорічно на підприємстві розробляється та затверджується продуктова програма, що включає в себе план з розвитку асортименту, NPD (New Product Development – розробка нового продукту), редизайн упаковок, а також

відбувається зміна або часткове удосконалення рецептур. Це стосується всіх категорій молочних продуктів, у т ч. сирів та морозива. Потрібно відмітити, що розробка продуктової програми відбувається на основі аналізу ринку, тенденцій, активності основних конкурентів в частині NPD.

Нині існує два основних напрямки розвитку асортименту на підприємстві:

1) оновлення стандартного асортименту, наприклад розширення лінійки бренда за рахунок нових смаків, рецептур, форматів та ін.;

2) інноваційний напрямок – розробка унікальних органічних видів морозива: протеїнового, з фруктами, пробіотиками та інше.

На нашу думку, станом на 2023 р. доречно поставити таку мету щодо розвитку нового асортименту:

а) завантажити нову асортиментну високопродуктивну лінію морозива SL-1100 для вафельних стаканчиків та ріжків під брендом «Молочна насолода»;

б) збільшити частку бренду «Пирятин» в новій асортиментній лінійці (морозиво) з 12 % до 17 % в натуральному вираженні на території усієї держави;

в) збільшити представленість морозива в бренду «Пирятин» в регіонах, зокрема, Вінницькій, Полтавській, Київській та Харківських областях.

Очевидно, що секрет успіху ТОВ «Пирятинського сирзаводу» складається з трьох основних компонентів. По-перше – це стародавні традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення.

Продукція «Пирятин» – це натуральні, екологічно чисті компоненти найвищої якості для людей, які піклуються про своє здоров'я. Під брендом «Пирятин» випускаються молочні продукти (сироватки, масло та сир). Ми ж пропонуємо випуск зовсім нової продукції для підприємства, а саме органічного фруктового морозива.

Для морозива ТМ «Пирятин» передбачено наступне позиціонування:

1) суворе дотримання ДСТУ, 100 % натуральні інгредієнти;

2) натуральний пломбір підвищеної жирності 12 %,15% та 18 %, унікальна органічна кремова консистенція;

3) без додавання хімічних домішок.;

4) під час виробництва використовувати органічні вершки, згущене молоко, масло з власних ферм.

Хотілося б відзначити, що найбільшими регіонами-виробниками морозива в Україні станом на 2023 р. є Житомирська (близько 54,1% від загального обсягу виробництва), Харківська (18,5%), Дніпропетровська (11,2%), Львівська (5,6%) і Кіровоградська (4,5%) області. Найбільшими виробниками морозива в Україні є «Житомирський Маслозавод» (ТМ Рудь), «Ласунка», «Ласка», «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) і компанія «Три ведмеді». Важливо відмітити, що при низькій конкурентоспроможності імпортного морозива, саме великі вітчизняні виробники диктують умови і тренди споживання морозива на українському ринку.

Нині в Україні виробляється понад 900 видів морозива, при цьому більше 55 % морозива з комбінованим складом.

До речі, у 2021 р. АТ «Житомирський маслозавод» отримало почесне звання «Лідер галузі», посівши перше місце серед 85 найкращих підприємств України і це не дивно, адже підприємство «Рудь» багато років поспіль є лідером на українському ринку морозива.

Ми пропонуємо новий органічний продукт, що може бути представлений ТМ «Пирятин» на вітчизняному ринку. Символічне упакування може бути виконане у золотистих тонах, що відповідає корпоративному стилю ТОВ «Пирятинський сирзавод» з обов'язковим логотипом підприємства.

Основна цільова аудиторія органічного морозива:

- 1) активні, сучасні, відкриті світу індивідууми;
- 2) прихильники здорової їжі;
- 3) достаток середній та/або вище середнього;
- 4) готові переплачувати за більш якісний продукт.

На нашу думку, доцільно розвивати асортимент морозива у нестандартних вафельних стаканчиках, оскільки категорія морозива вафельних ріжків

користується популярністю серед споживачів конкурентів. До того ж вважаємо, що фруктове органічне морозиво доречно поєднувати з трьома смаками: ваніль, крем-брюле та шоколад.

Очевидно, що перед впровадженням цих заходів потрібно чітко ідентифікувати ринкові ризики шляхом проведення відповідного моніторингу, у т. ч. з метою вчасного виявлення недоліків управління. Методи оцінювання ризиків повинні постійно вдосконалюватись, враховувати реалії сьогодення, нові наукові розробки тощо. Крім того, під час управління ризиками варто проводити консультації та спілкування із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.

Слід відмітити, що при розробці алгоритму оцінювання ризику необхідно чітко встановлювати адресність його застосування. І тут особлива увага повинна бути приділена фактору логістичного управління збутовою діяльністю (рис. 3.3). До того ж алгоритм повинен бути наділений невразливими властивостями, в іншому випадку він може спричиняти більше шкоди, ніж користі, оскільки його безпідставне застосування може негативно впливати на активність бізнесу. Особливого значення під час його використання набувають якість, повнота та достовірність інформації щодо діяльності ризикових факторів.

Таким чином, запропонований удосконалений процес управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» безперечно потребуватиме додаткових витрат, але при цьому забезпечить максимізацію загальної вартості агента ринку. До того ж, передбачити та / або нівелювати дію всіх ризиків, які можуть мати місце, неможливо, а тому для зменшення їхнього негативного впливу вищий менеджмент підприємства повинен розробити та впровадити методи дієвого управління ними.

Наприклад, аналізування масштабів продажу морозива основними конкурентами ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 році дозволило зробити такі основні висновки: 1) частка сегмента морозива в вафельних стаканчиках становила близько 35-37 % від загального обсягу; 2) середня ціна на морозиво у вафельному стаканчику становила 20-25 грн.

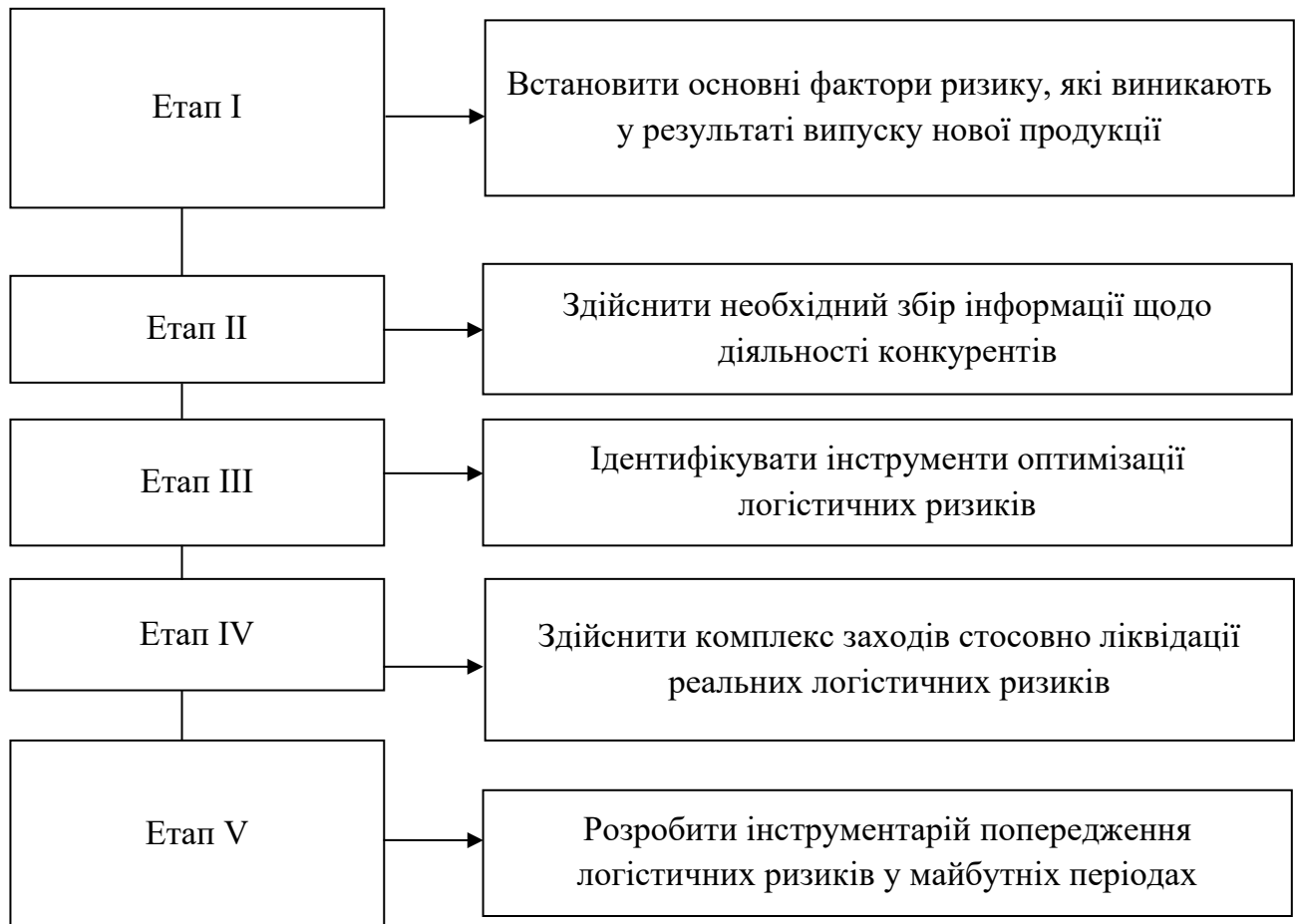


Рисунок 3.3 – Універсальний механізм ідентифікації ризиків логістичного управління збутовою діяльністю

Джерело: власні дослідження на основі [73-78].

Потрібно відмітити, що для підготовки перших зразків рецептур фахівці експериментального цеху мають здійснити замовлення необхідних компонентів: органічні фруктові пасти, наповнювачі, натуральні ароматизатори. До речі, практика доводить, що в середньому, розробка рецептури нового морозива займає від кількох місяців до півроку в залежності від наявного обладнання та інгредієнтів. І лише після отримання тестових зразків новинок повинна відбуватися професійна дегустація з учасниками раніше створеної фокус-групи стосовно остаточного вибору відповідних смаків.

Хотілося б відзначити, що після остаточного затвердження рецептур з боку структурного підрозділу підприємства, який займається питаннями маркетингу

відбувається підготовка та подача заявок на розробку етикетних написів новинок і замовлення відповідних штрих-кодів. Дані завдання надходять у роботу фахівцям з стандартизації та / або сертифікації. Наступним важливим етапом є підготовка та запуск повноцінного виробництва продукції з укладанням відповідних експліцитних контрактів щодо налагодження логістичних зв'язків та збуту.

Отже, процес розширення асортименту продукції здійснюють на основі аналізу зовнішнього (ідентифікація тенденцій зміни попиту на товари, що випускаються підприємством, оцінювання переваг та вподобань споживачів цільових сегментів ринків та ін.) та внутрішнього (рентабельність товару, стадія його життєвого циклу) інституційного середовища. Очевидно, що з виробництва «виводять» нерентабельні товари та / або товари з низьким попитом, товари, життєвий цикл яких завершується. Водночас створюється нова продукція, яка можуть давати вищі прибутки у перспективі. Саме в такий спосіб формується конкурентоспроможний асортиментний ряд продукції підприємства.

Отже, механізм удосконалення логістичної системи управління збутовою діяльністю передбачає кропітку роботу, спрямовану на моніторинг ринкової кон'юнктури, дослідження джерел інноваційних можливостей, виявлення перспективних інновацій, придатних для практичного використання, прийняття управлінських рішень стосовно реалізації інституційних змін на підприємстві, у т. ч. шляхом внесення відповідних змін в асортимент продукції, яку випускає підприємство.

3.3 Рекомендації стосовно просування на ринок нової продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Основним спонукальним фактором усіх інноваційних процесів є ринкова конкуренція, яка часто-густо порушує співвідношення попиту та пропозиції, змінюючи диспозиції її учасників та змушуючи їх відшукувати нові можливості. Ринкова конкуренція є рушієм стосовно створення чи вдосконалення нових продуктів або технологій, тобто інновацій. У зв'язку з цим маркетинг інновацій у

сучасному соціумі посідає чільне місце у системі управління підприємством, що прагне удосконалюватися та розвиватися у тривалій перспективі, а отже, виникає потреба розкриття сутності маркетингу саме інноваційних нових продуктів.

Необхідно відзначити, що як правило, найбільші обсяги продажів морозива в Україні відбуваються теплу пору року. Так, наприклад, у період з квітня по вересень вони зростають більш ніж в два-три рази. Також збільшення продажів на третину спостерігається у свята, наприклад, новорічні свята. Маркетингові дослідження показали, що для п'ятої частини всіх великих холодокомбінатів України існує одна основна проблема – висока конкуренція. До того ж, нині на ринку морозива спостерігається деяке перевищення пропозиції над попитом. Це відбувається тому, що, в державі йдуть бойові дії, а відтак неможливо чітко спрогнозувати кількість населення в тому чи іншому регіоні. Середній показник споживання на одну особу коливається в межах двох-трьох кілограмів на рік.

В умовах жорсткої боротьби за споживача виробники морозива вдаються до різних маркетингових заходів (наприклад, сегментування ринку морозива та виготовлення відповідних видів продукту) в надії просунути свій товар та підвищити обсяги продажів. Очевидно, що сегментувати ринок доцільно, у першу чергу, за матеріальним станом споживача.

Слід відзначити, що морозиво – це той продукт, який може дозволити собі більшість людей. Знаючи це, підприємства-виробники почали випускати різні види морозива, яке включало в себе дешеві та дорогі сорти. Це, звичайно, позначається на вигляді і наборі інгредієнтів, з яких продукт виготовляється. Так, у виробництві поширених сортів використовуються рослинні жири, а в більш дорогих видах молочний жир.

Не важко помітити, що в основному, продукція виробників морозива орієнтована на дітей, а відтак, конкуренція у цьому сегменті ринку спостерігається найбільш гостра. Отже, підприємства-виробники повинні: ретельно аналізувати потреби та запити покупців кожної цільової групи; професійно рекламувати свій продукт; розробляти ефективні механізми логістики збутової діяльності та ін.

Практика доводить, що просування морозива, як і будь-якого іншого товару,

вимагає значних витрат. Однак успіх може принести навіть одна ідея, при умові, що вона буде цікава та творча. Саме креативна реклама на сьогоднішній день цікавить споживачів. Проте, найчастіше успіх кампанії визначається не стільки ідеєю, скільки її всеохоплюючим ефектом, коли рекламу однієї і тієї ж марки морозива можна зустріти і по телебаченню, і на радіо, і в газетах, і в інтернеті, і на вулиці. Наприклад, перспективним рекламним ходом вважається розміщення реклами на громадському транспорті.

Слід відмітити, що покращення функціонування збутової діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна досягти наступним чином:

1. Проведення диверсифікації діяльності підприємства з метою зменшення дисфункційних наслідків гострої конкуренції на ринку, адже ринок молочної продукції знаходиться у процесі швидкого інноваційного та технологічного переозброєння.

2. Використовуючи інноваційні підходи щодо створення морозива. Це неминуче зверне увагу споживачів на продукцію, незважаючи на наявність на ринку значної кількості аналогічної продукції. Сюди може входити інституційна концепція стосовно створення абсолютно нового товару, який би повністю враховував потреби і властивості споживачів та можливості підприємства. Наприклад, орієнтація на органічне морозиво з біорозкладним пакуванням; новий дизайн форми морозива. Особливу увагу слід приділити перспективності виведення на ринок нових видів органічного морозива для спортсменів та / або дітей із додаванням лікарських трав та фруктів. Для просування нової продукції підприємству доцільно використовувати такі канали: офіційний сайт бренда, сучасні соціальні мережі, засоби масової інформації, рекламу у торговельних центрах, зовнішню рекламу та ін.

3. Модернізований інституційний підхід у збутовій політиці підприємства. Слід використовувати реляційні та неформальні угоди у роботі з іншими підприємствами та / або гуртовими посередниками, у т. ч. з метою формування партнерських відносин, які базуються на чіткому розподілі задач та/або функцій.

Формування конструктивних соціально-економічних відносин створить умови для оптимізації процесів розміщення та продажу органічного морозива.

Важливим інструментом підвищення збутової діяльності в перспективі може бути модернізація департаменту маркетингу. На даний момент, питаннями маркетингу займається відділ. Така структура має значну кількість недоліків, зокрема щодо перевищення норм керованості, а отже і перенавантаження керівників, потреба у керівниках універсальної кваліфікації, складність контролю, недостатня гнучкість.

Особливої уваги потребує успішність рекламних кампаній морозива, коли оригінальна ідея поєднується з інформаційною провокацією. До дієвих маркетингових ходів у просуванні нових видів органічного морозива належать також і організація власної роздрібною мережі (для невеликих виробників). Важливим є систематичне проведення дегустацій, щорічних свят морозива.

На нашу думку, в умовах сучасної ринкової кон'юнктури ретельно підготовлений маркетинговий захід щодо виведення на ринок нового продукту завжди несе ризики. При цьому важливу роль в розробці маркетингового плану мають внутрішні комунікації між відділами маркетингу, збуту та вищим менеджментом.

Для більш повної картини необхідно визначити ціну реалізації морозива (табл. 3.2). При установці цін на новинки, пропонуємо власні рекомендації за середньою ціною реалізації за 1 кг продукту – 400 грн.

З метою підтримки продажів трьох нових видів морозива «Пирятин» передбачені наступні маркетингові активності:

а) інтернет: анонс старту продажу нового морозива на корпоративних сайтах і соціальних мережах (VK, FB) – без суттєвих додаткових витрат;

б) торговельні мережі: надання демонстраційного продукту, проведення відповідних дегустацій, навчання персоналу – запланована сума 300 000 грн.

в) POSm-матеріали (роздаткові матеріали, інформаційні листки та плакати) – 100 000 грн. Підсумкові витрати на просування – близько 400 тис. грн.

Таблиця 3.2. – Планові показники для запуску новинок ТМ «Пирятин» у 2023 р.

Назва	Обсяг продажів, кг	Середня ціна, грн / кг	Виручка, грн.
Органічний пломбір у вафельному стаканчику (суничний)	20 000	350,00	7 000 000,00
Органічний пломбір у вафельному стаканчику (фісташковий)	40 000	450,00	18 000 000,00
Органічний пломбір у вафельному стаканчику (шоколадний)	15 000	400,00	6 000 000,00
Разом:	75 000	-	31 000 000,00

У центральних та західних регіонах держави у 2023 р. пропонуємо запровадити спільну рекламну кампанію, яка буде об'єднувати усі категорії продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»: молочні продукти та усі види морозива. Витрати на рекламну кампанію заплановані в сумі 72 тис. грн. Основна частина витрат – виготовлення рекламного ТВ-ролика і його прокат на телебаченні – 59 % від загального маркетингового бюджету.

Таблиця 3.3 – Витрати на рекламу ТМ «Пирятин» у 2021 році.

Стаття просування (витрат)	Витрати (план), тис. грн
Рекламний ролик (виготовлення)	35 тис. грн.
Виставка Продекспо-2023	15 тис. грн.
Зовнішня реклама (білборди, сітіборди)	50 тис. грн.
Спонсорство, свята	20 тис. грн.
активні дегустації	7 тис. грн.
Брендування транспорту	18 тис. грн.
Разом:	145 тис. грн.

На практиці, перед початком виробництва ще раз перевіряється виконання усіх етапів відповідно до плану-графіка робіт. Організація та тестування перших продажів здійснюється за підсумками пробної вироблення органічного морозива. За підсумками перших продажів проводиться маркетингове дослідження, аналіз фінансових показників новинок. Очевидно, що якщо на етапі пробних продажів не виявлено серйозних дефектів, які потребують ретельного доопрацювання, наприклад, недоліки рецептури, якість продукту чи упаковки, негативних відгуків клієнтів і т. д., то безумовно приймається рішення щодо запуску морозива-новинки в масове виробництво.

Сегментування ринку морозива дозволяє виділити три найбільш перспективних, на наш погляд, сегмента ринку:

- особи до 15 років (сім'ї з середнім та високим рівнем доходів);
- особи від 15 до 25 років (із середнім і високим рівнем доходів);
- особи від 25 до 50 років (із середнім і високим рівнем доходів), які мають одну і більше дитини.

З першими двома групами необхідно працювати як з індивідуальними споживачами, використовуючи для цього всі елементи комплексу маркетингу. Відносно групи осіб у віці від 25 до 50 років важливо спробувати зламати поведінковий стереотип того, що морозиво доречно їсти в основному лише у літній період року.

Для того, щоб всі ці сегменти були залучені пропонуємо запровадити організацію фестивалю морозива у найбільших торгових центрах обласних міст. У програму фестивалю доречно включити: шоу мильних та/або повітряних куль для маленьких ласунів.

Напрямами диверсифікації ТОВ «Пирятинський сирзавод» може бути розробка нових прогресивних технологій з використанням заміників цукру, на основі нових органічних ароматизаторів, барвників, біологічно активних добавок на основі рослинних компонентів.

Отже, впроваджуючи запропоновані заходи, можна серйозно мінімізувати негативний вплив на підприємство від реалізації логістичних ризиків, а в деяких

випадках попередити їх реалізацію. Ефективне впровадження нових видів продукції на підприємстві є перспективним джерелом для отримання та / або зміцнення підприємством його конкурентних переваг.

Висновки до третього розділу

Встановлено, що логістичний ризик молокопереробного підприємства являє собою економічну категорію, яка відображає особливості формування та управління бізнес-процесами як окремого агента ринку, так і всіх суб'єктів логістичного ланцюга в умовах відсутності належного обсягу інформації на момент прийняття управлінських рішень стосовно планування, координації та контролю діяльності підприємства. Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення ризику можуть бути ідентифіковані тільки при глибокому вивченні й аналізі ситуацій ризику, які матимуть місце в тій чи іншій ланці ланцюга.

При аналізуванні логістичних бізнес-процесів необхідно розглядати кожен логістичний процес як дискретну одиницю єдиного логістичного механізму функціонування молокопереробного підприємства. Очевидно, що розробка сучасних логістичних бізнес-процесів дозволяє молокопереробному підприємству вирішувати завдання, які є обов'язковими для ефективної діяльності його логістичної системи. Бізнес-процеси кожного підприємства мають свої специфічні логістичні системи.

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію, серйозне використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та/або впровадження інших інновацій. Вищий менеджмент сучасних підприємств повинен відстежувати інституційні зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Вищий менеджмент та/або власники підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинні бути орієнтовані на органічні тренди (наприклад, органічний

пломбір у вафельному стаканчику (сунічний); органічний пломбір у вафельному стаканчику (фісташковий) органічний пломбір у вафельному стаканчику (шоколадний). Встановлено, що органічними називаються продукти харчової промисловості, які виготовлені без використання та/або з мінімальним використанням штучних харчових компонентів та добавок, хімічних добрив, регуляторів росту, а також без використання генетично модифікованих продуктів. Показано, що для результативного просування нових видів продукції підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно використовувати такі основні інформаційні канали: дегустації на ярмарках, фестивалі, загальнодержавні та / або регіональні засоби масової інформації, офіційний сайт бренда, сучасні соціальні мережі, рекламу у торговельних центрах та транспорті тощо.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства та розроблено комплекс заходів щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління збутовою логістикою на підприємстві. До основних висновків та пропозицій слід віднести такі:

1. Встановлено, що логістична система управління – це специфічний різновид економічної системи, основними властивостями якої є: складність, ієрархічність, структурованість та організованість. Очевидно, що саме ці властивості в сукупності забезпечують логістичним системам стабільне функціонування й розвиток з урахуванням вимог зовнішнього інституційного середовища. У свою чергу, під логістикою варто розуміти процес планування, реалізації та управління ресурсами, у т. ч. сировинними матеріалами та готовою продукцією в контексті упорядкування інформаційних потоків стосовно споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.

2. З'ясовано, що використання логістики у збутовій діяльності підприємства створює умови щодо забезпечення ефективної організації потокових процесів, що відбуваються у просторово-часовій послідовності з метою ідентифікації потенційних резервів управління та отримання у кінцевому результаті ефекту максимізації загальної вартості (у т. ч. збільшення прибутку). Звідси важлива мета будь-якого підприємства полягає у тому, щоб максимально результативно використовувати свій збутовий потенціал. Адже основна суть ефективної збутової діяльності – досягнення відповідної рентабельності, яка сприятиме стійкому соціально-економічному розвитку підприємства.

3. Встановлено, що ефективність функціонування логістичної системи сучасних підприємств повинна відображати такі основні ключові фактори, як: задоволення споживчого попиту, логістичні витрати, якість обслуговування, час циклів, продуктивність тощо. При виборі оптимальних методів та проведенні розрахунків необхідно використовувати такі принципи, як науковість,

динамічність, системний підхід, виділення пріоритетних напрямів, комплексність, повнота та достовірність інформаційної бази.

4. Необхідно відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного управління збутом в логістичній системі підприємства є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короточасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

5. Показано, що проблеми у вітчизняній молочній галузі існують на всіх етапах молочного ланцюга, від виробника до споживача. До того ж, складна економічна ситуація в державі дається взнаки як для виробників так і для споживачів. Українські пересічні споживачі мають доступ до молочної продукції, але серйозно фінансово обмежені. Значне скорочення доходів домогосподарств призвело до зменшення споживання молока та молочних продуктів або заміни його молоковмісними продуктами. В Україні бракує державної підтримки для успішного розвитку української молочної галузі і для цього необхідно вжити відповідних заходів та розробити політику спрямовану на подолання кризових явищ. Основною конкурентною перевагою бізнесу є оптимальне співвідношення ціни та якості товару, що дозволяє продавати свій продукт і формувати споживче задоволення і лояльність до вітчизняної продукції.

Слід відзначити, що 2022 р. став роком масштабної продовольчої кризи в світі: воєнні дії на території України нагадали всім, що таке продовольча безпека та яку важливу роль у ній відіграє наша держава. Отож, для вітчизняних виробників цей рік став точкою неповернення до роботи в тих умовах, які були до війни. Незважаючи на складну ситуацію, молочна галузь України продовжує гідно долати труднощі воєнного часу, пристосовуючись до нових інституційних умов і навіть має деякі перемоги. Так, станом на 2022 р. виробництво молока досягло 7,66 млн. тон. Варто зазначити, що втрата молока-сировини в 2022 р. пояснюється порушенням стану годівлі у військовий період; порушенням логістики; низькі обсяги виробництва в окупованих і зруйнованих регіонах. Загалом за 2022 рік обсяг експорту молочних продуктів порівняно з

2021 р. зріс на 20 % та склав 98,4 тис. тон. Попри війну та блокування морських портів у 2022 р. Україна експортувала молочної продукції на 344,6 млн дол., що на 39% більше, ніж у 2021 році. Цьому слугувало декілька причин: по-перше, це сприяння європейської спільноти у лібералізації торгівлі між Україною та ЄС, по-друге, високі світові ціни на молочні продукти впродовж перших трьох кварталів року, по-третє, конкурентність української молочної продукції на європейському ринку у літньо-осінній період. Винятком став четвертий квартал – ціни на молочні продукти у світі почали опускатися, а разом із ними обсяги відвантажень.

б. З'ясовано, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємством харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, яке знаходиться у м. Пирятин Полтавської області і є складовою інтегрованої групи компаній «Молочний альянс». Визначено, що збутова діяльність на ТОВ «Пирятинський сирзавод» автоматизована за допомогою програми "Бізнес Про". Очевидно і те, що підпрограма обліку, яка входить до складу цієї програми, забезпечує достатньо ефективну автоматизовану інформаційну підтримку процесів продажу і покупки продукції досліджуваного підприємства.

Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» показало, що загальна вартість майна у 2022 р. становила близько 671807,5 тис. грн., а у 2019 р. майже 491059 тис. грн., що на 36,81 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. У свою чергу величина необоротних активів на 2022 р. становила 105585 тис. грн., тобто на 0,35 % більше порівняно із 2020 р. та оборотні 566222,5 тис. грн., що на 180115,5 тис. грн. збільшились порівняно із 2020 р. Якщо говорити відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію щодо їхнього збільшення протягом 2020-2022 рр., хоча в 2021 р спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 р. збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946 тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг.

Необхідно відмітити, що оцінювання логістичного управління збутовою діяльністю на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначило, що цим

займається створений відділ збуту, перед яким поставлені наступні завдання: забезпечення виконання планів поставки молочних продуктів в термін і за номенклатурою відповідно до договорів; організація реклами і стимулювання збуту продукції; забезпечення вимог споживачів фахівцями ТОВ «Пирятинський сирзавод» до прийняття зобов'язань поставки; забезпечення збору та обробки інформації про задоволеність споживачів.

Для обслуговування різних цільових ринків підприємство намагається створити багатоканальну маркетингову систему (багатоканальний збут), яка передбачає використання різних каналів руху товару: нульовий, перший, другий. Найбільшу частку продукції реалізовано як у 2020-2022 роках за першим каналом розподілу 51,3 %; 50,99 %; 50,76 % відповідно, тобто бачимо зменшення цього показника. Зростання частки відбулось за нульовим каналом розподілу з 38,72 % у 2020 році до 39,96% у 2022 р.

Аналізування витрат на збут показує їх збільшення протягом 2020-2022 років на 23435 тис. грн. При цьому темп приросту витрат на збут протягом 2021-2022 років (40,31%) перевищує темп приросту витрат на збут протягом 2020-2021 років (6,73%). Водночас чистий дохід від реалізації протягом 2020-2021 рр. збільшився на 33720 тис. грн. (2,46%), а протягом 2021-2022 рр. – збільшився на 348865 тис. грн. (24,83%). Оцінюючи частку витрат на збут у чистому доході від реалізації продукції, слід відзначити, що її величина збільшувалась: протягом 2020-2021 рр. – на 4,07%; 2021-2022 рр. – на 12,29%. Отже, витрати на збут збільшуються випереджаючими темпами порівняно із темпами збільшення доходу від реалізації продукції, робіт та послуг протягом досліджуваного періоду. Проте таке збільшення витрат на збут привело до збільшення рентабельності продукції і підприємства в 2022 році.

7. Встановлено, що вищий менеджмент підприємства не використовує в повній мірі свій збутовий потенціал. Недостатня увага приділяється маркетинг-логістиці, структура управління збутом не відповідає постіндустріальним потребам ринку, а заходи по просуванню продукції на ринок носять фрагментальний

характер, тому не чинять бажаного впливу на споживачів. Саме тому необхідна повна переорієнтація збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на концепцію розвитку маркетингу нової якості, у т. ч. на основі активного стимулювання учасників соціально- економічних відносин шляхом запровадження системи знижок, які сприятимуть зростанню обсягу збуту продукції.

8. Визначено, що на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» можливі такі основні логістичні ризики, котрі пов'язані з рухом та зберіганням готової продукції: 1) ризик невиконання взятих зобов'язань із перевезення продукції логістичними партнерами; 2) ризик порушення термінів поставки продукції з причин невчасного відвантаження товару зі складу та/ або затримка постачання з боку перевізників; 3) ризик дефіциту та / або профіциту продукції в результаті помилки стосовно визначення оптимальної кількості потреби та ін.

9. Перспективними шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію, посилене використання рекламних заходів та реалізація товару через більшу кількість торгових представників. Очевидно, що вищий менеджмент ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинен систематично відстежувати інституційні зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та / або реалізації товарів.

10. Підкреслено важливість розвитку на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» нових видів органічної продукції, зокрема, морозива без використання штучних харчових компонентів та добавок. Показано, що для ефективного просування нових видів продукції, вищий менеджмент підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» має використовувати такі основні інформаційні канали: фестивалі, ярмарки, загальнодержавні та регіональні засоби масової інформації, офіційний сайт бренда, рекламу у торговельних центрах та транспорті, а також сучасні соціальні мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Astley W. G., Fombrun C. J. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*. 1983. №8 (4). 576– 587.
2. Новікова М. М., Кондратенко Н. О. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Вип. 717 Економіка. С. 78–81.
3. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.
4. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. №735. С. 187–191.
5. Алькема В. Г. Логістична діяльність організацій та її системна декомпозиція. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 37. С. 148 – 155.
6. Мащак Н. М. Стратегічна узгодженість логістичної діяльності підприємства на екологічних засадах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 273 – 282.
7. Нижник В. М. Еволюція формування логістичного управління промисловими підприємствами: світовий досвід та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2007. № 5. Т. 2. С. 7–13.
8. Іванова М. І. Особливості типології факторів у логістичному підході. *Економічний простір*. 2015. №102. С. 136–145.
9. Шкода М. С. Світовий досвід використання логістичних підходів для ефективного управління розвитком підприємства й адаптація їх до вітчизняних реалій. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 31–36.
10. Мішенін Є. В., Коблянська І. І. «Зелена» логістика: теорія та механізми. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 19–21 червня 2012 р.)* / відп.

за вип. О. В. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2012. С. 74–76.

11. Сухий О. Д. Логістика. Херсон: "Тубус", 2018. 425 с.

12. Алькема В. Г. Логістична концепція в розвитку економічної безпеки сучасних мікроекономічних систем. *Логістика: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 4 – 11.

13. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 308 с.

14. Сисоєв В. Інтегрування систем ресурсного забезпечення силових структур на принципах логістичного менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 4. С. 41–51.

15. Червова Л.Г. Методологічні проблеми побудови і оптимізації логістичного циклу підприємства. *Економіка промисловості*. 2005. №3(29). С. 83–90.

16. Іванова М. І. Парадигма як модель дослідження розвитку логістики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 10. С. 95–109.

17. Юськів Б. М., Юськів В. М. Особливості реалізації логістичної концепції функціонування автосервісного підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 432–437.

18. Тараканов М. Л. Логістика матеріальних потоків у системі розвитку Приморського регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 289-294.

19. Шафалюк О. К. Логістична інтеграція елементів процесного і кластерного підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ*. 2011. Ч. 2. С. 658–667.

20. Білоус В. Логістика управління. Київ: "Лотос", 2019. 420 с.

21. Швабський Р.Л. Логістика. Київ: "Сяйво", 2020. 250 с.

22. Чухрай Н. І. Логістична концепція і реальна економіка України. *Вісн.Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління – 2003. № 484. С. 193–198.*

23. Корженівська Н. Л. Логістика як інструмент підвищення ефективності господарювання. *Університетські наукові записки*. 2005. № 4. С. 359-362.
24. Шарай С. М. Логістика постачання молочної продукції. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2013. Вип. 12. С. 354-360.
25. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: Харків: «Інжек», 2005. 224 с.
26. Крикавський Є. В. Логістичні системи. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
27. Ткаченко А. М. Логістичне управління вантажоперевезеннями: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запоріз. держ. інж. акад., 2010. 248 с.
28. Смирчинський В. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 240 с.
29. Ballou R. H. *Business Logistics Management*. Prentice-Hall International, Inc., 1998. 681 p.
30. Окландер М. А. Хромов О. П. Промислова логістика. Київ: Центр навч. літ., 2004. 222 с.
31. Зборовська О. М. Особливості проектування і розвитку логістичних систем промисловості. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1 (3). Т. 2. С. 132–136.
32. Плахута О. В. Стратегії інтегрованого управління логістичними ланцюгами. *Маркетинг: Теорія і практика*: зб. наук. пр. Східно-українського національного університету ім. В. Даля. 2008. Вип. 14. С. 141–145.
33. Бойко О. В. Логістика на ринку транспортних послуг країни. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 38. С. 27-34.
34. Міщук І. П. Логістика як інструмент оптимізації ресурсних потоків у споживчій кооперації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 2. С. 365-372.
35. Агаркова Н. В. Інформаційна логістика в забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2016. № 4. С. 147–154.

36. Крикавський Є., Гринів Н., Таранський І. Логістика та розвиток організації. Держ. ун-т "Львів. політехніка". Л., 1999. 149 с.
37. Пожуєв О. В. Логістика, як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. Вип. 22. С. 118-123.
38. Похильченко О., Петецький І. Логістика в структурі кластера. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 9. С. 173-179.
39. Гарасим П. М., Лобода Н. О. Логістика інвестиційних процесів на підприємстві: обліково-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2014. Т. 16, № 1(1). С. 84–93.
40. Крикавський Є. В. Логістика: підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л., 2004. 447 с.
41. Карп І. М. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 166–171.
42. Мілош М. Моделювання динаміки логістичних ланцюгів. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 98–103.
43. Захарова А.О. Логістика як складова економічної безпеки підприємств. *Безпекотворення: питання теорії і практики та правові аспекти*. 2007. Ч. 1. С. 170 – 173.
44. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2017. №3(36). С. 166-169.
45. Плоткин Б. Основи логістики: навчальний посібник. Львів, «Ліга», 2002. 271 с.
46. Кавун О. Інноваційні підходи в логістиці та їх підтримка. *Наука та інновації*. 2019. № 3. С. 64–65.
47. Граб Н. Логістика: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. закл. освіти України; Київ, "Кактус", 2018. 250 с.
48. Савіна Н. Б. Логістичні засади організації економічних систем. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 252–257.

49. Оксенюк К. І. Формування та розвиток регіональних інноваційних кластерів. *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С. 47–50.

50. Семсал А.В. Сучасні тенденції виробництва молока в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 27-32.

51. Корман І.І., Лементовська В.А., Семенда О.В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 62-68.

52. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuue-rinok-moloka-v-ukrajini>

53. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної групи. URL: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik__zustrichi

54. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 197-200.

55. Лінецька Я. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу. *Молоко і Ферма*. 2022. URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu>

56. Гопка М. Молочна галузь: труднощі, перемоги та прогноз на 2023 рік. URL: <https://agroportal.ua/blogs/molochna-galuz-oglyad-minulogo-roku-ta-prognozi-na-2023>

57. Антощенкова В., Кравченко Ю. Сучасні тенденції виробництва та споживання молока в світі в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. №2. С. 7-14.

58. У 2022 році Україна експортувала молочки на понад \$ 340 млн. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2022-roci-ukraina-eksportovala-molocki-na-ponad-340-mln>

59. Чагаровський В. Три етапи розвитку молочної галузі. *Agrotimes*. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/try-etapy-rozvytku-molochnoyi-galuzi/>

60. Рахман М.С., Гризо Д.А. Аналіз ринку молока та молочної продукції України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Випуск 101. С. 59-67.

61. Гладій М.Р., Просович О.П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. №2 (10). С. 20-31.
62. Чагаровський В. Три етапи розвитку молочної галузі. *Agrotimes*. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/try-etapy-rozvytku-molochnoyi-galuzi/>
63. Жупінас О. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist>
64. Ціни на молоко-сировину продовжують рухатись вниз. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cini-na-moloko-sirovinu-prodovzuut-ruhatis-vniz>
65. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>.
66. Крикавський Є. В. Логістика : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. закл. освіти України; Держ. ун-т "Львів. політехніка". 2-е вид., переробл. й допов. Л., 1999. 264 с.
67. Крикавський Є.В., Петецький І., Рикованова І. С. Від планування логістики до логістичного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №5. Т. 3. С. 160–165.
68. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг і логістика: навч. посіб. для студ. екон. спец.; Держ. ун-т "Львів. політехніка". Л., 1998. 306 с.
69. Вовк Л.В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 1-2. С. 8-12.
70. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 28-33.
71. Кришталь О., Сторожук М. Логістика на рівні клітин. *Віче*. 2013. № 23. С. 34.
72. Гуржій Н., Касянок М. Логістика як методологія управління перешкодами в потокових процесах. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 103-106.

73. Шаронова О. В. Логістика інфраструктура як базова складова підвищення конкурентоспроможності сучасних вітчизняних суб'єктів господарювання. *Європейські перспективи*. 2017. Вип.1. С. 167–173.

74. Височин І. В. Логістика як фактор розвитку підприємств електронної торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 32-35.

75. Височин І. В. Логістика як основа процесно-потокowego підходу в управлінні товарооборотом підприємств торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 18-22.

76. Смирнов С., Касян С. Логістика дистрибуції та конкурентний бенчмаркінг в агропродуктовій сфері. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 23, Вип. 9(3). С. 134-144.

77. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 129-135.

78. Примаченко Г. О. Логістика пасажирських транспортних корпорацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 44-47.

79. Карачина Н.П., Якобчук В.А. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства. ІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18643>

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)


Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 76,2% Схожість 23,8%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

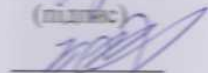
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Якобчук В.А.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2020-2022 роки

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю "Пирятинський сирзавод

Територія Полтавська обл.

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

БАЛАНС

на 31 грудня 2020 року

форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		2 200
- первісна вартість	1001		7 454
- накопичена амортизація	1002		(5 254)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	102533	96 995
- первісна вартість	1011	281 591	296 418
- знос	1012	(179 058)	(199 423)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	4 330	3 846
Усього за розділом I	1095	106 863	103 041
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	120 515	142 425
Виробничі запаси	1101	24 816	25 181
Незавершене виробництво	1102	10 440	15 369
Готова продукція	1103	83 619	101 529
Товари	1104	1 640	346
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	93 391	96 960
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	8 383	9 053
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	9 868	13 108
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	2 801
з нарахованих доходів	1140		4
із внутрішніх розрахунків	1145	76 490	41 207
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 500	2 765
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	21 210	89 403
Готівка	1166	89	142
Рахунки в банках	1167	21 121	89 261
Витрати майбутніх періодів	1170	76	77
Інші оборотні активи	1190	24 458	4 321
Усього за розділом II	1195	372 891	399 323

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	479 754	502 364
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	70	49
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 750	106 352
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	84 677	122 258
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 322	89 329
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	65 322	89 329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	37 835	93 424
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	863	696
товари, роботи, послуги	1615	55 150	79 426
розрахунками з бюджетом	1620	928	1 134
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	918	1 092
розрахунками з оплати праці	1630	3 194	3 900
за одержаними авансами	1635	171	3 590
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	218 101	97 363
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	6 445	7 386
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6 147	2 763
Усього за розділом III	1695	329 755	290 777
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	479 754	502 364

Додаток

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2022	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод	за ЄДРПОУ		
Територія	Полтавська обл.	00446865		
Форма власності	Організаційно-правова форма господарювання	за КАТОТТГ		
Товариство з обмеженою відповідальністю		UA5304000000 0081308		
		за КОПФГ		
		240		
		за КВЕД		
		10.51		
Вид економічної діяльності перероблення молока, виробництво масла та сиру				
Одиниця виміру: тис. грн.				

БАЛАНС

на 31 грудня 2021 року

форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 200	2 146
- первісна вартість	1001	7 454	8 379
- накопичена амортизація	1002	(5 254)	(6 233)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	96 995	98 612
- первісна вартість	1011	296 418	314 951
- знос	1012	(199 423)	(216 339)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	3 846	2 687
Усього за розділом I	1095	103 041	103 445
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	142 425	263 317
Виробничі запаси	1101	25 181	28 628
Незавершене виробництво	1102	15 369	14 116
Готова продукція	1103	101 529	220 463
Товари	1104	346	110
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	96 960	100 643
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 053	17 227
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	13 108	6 814
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	
з нарахованих доходів	1140	4	2
із внутрішніх розрахунків	1145	41 207	92 810
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 765	2 110
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	89 403	40 871
Готівка	1166	142	163
Рахунки в банках	1167	89 261	40 708
Витрати майбутніх періодів	1170	77	93
Інші оборотні активи	1190	4 321	2 545

Усього за розділом II	1195	399 323	526 432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	502 364	629 877
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	49	28
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106 352	62 845
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	122 258	78 730
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89 329	102 921
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	89 329	102 921
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	93 424	83 514
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	696	306
товари, роботи, послуги	1615	79 426	91 004
розрахунками з бюджетом	1620	1 134	1 077
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1 092	1 021
розрахунками з оплати праці	1630	3 900	3 828
за одержаними авансами	1635	3 590	413
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	97 363	255 896
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7 386	7 984
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 763	3 180
Усього за розділом III	1695	290 777	448 226
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	502 364	629 877

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

Територія Полтавська обл.

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2023	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

БАЛАНС

на 31 грудня 2022 року

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 146	983
- первісна вартість	1001	8 379	8 385
- накопичена амортизація	1002	(6 233)	(7 402)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	98 612	85 683
- первісна вартість	1011	314 951	323 315
- знос	1012	(216 339)	(237 632)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059
Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	17 227	8 006
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Інші оборотні активи	1190	2 545	4130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	629 877	713 738
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	28	7
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621		2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
за одержаними авансами	1635	413	444
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	629 877	713 738

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський
сирзавод»Коди
Дата 2021.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**

за 2020 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 371 020	1 356 007
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 242 015)	(1 286 117)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
- прибуток	2090	129 005	69 890
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	19 355	7 865
Адміністративні витрати	2130	(18 152)	(16 569)
Витрати на збут	2150	(47 107)	(70 815)
Інші операційні витрати	2180	(18 872)	(27 524)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	64 229	
- збиток	2195		(37 153)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 306	1 659
Інші доходи	2240	84	5 032
Фінансові витрати	2250	(27 995)	(26 687)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(22)	(4 936)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	37 602	
- збиток	2295		(62 085)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	37 602	
- збиток	2355		(62 085)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	37
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	37
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	37
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	37 581	-62 048
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 130 194	1 128 727
Витрати на оплату праці	2505	72 072	70 319
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 377	14 976
Амортизація	2515	30 098	29 085
Інші операційні витрати	2520	60 657	138 502
Разом	2550	1 309 398	1 381 609
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович
Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський
сирзавод»Коди
Дата 2022.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**

за 2021 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 404 740	1 371 020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 340 406)	(1 242 015)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
- прибуток	2090	64 334	129 005
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	25 298	19 355
Адміністративні витрати	2130	(18 394)	(18 152)
Витрати на збут	2150	(50 276)	(47 107)
Інші операційні витрати	2180	(34 376)	(18 872)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190		64 229
- збиток	2195	(13 414)	
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2 063	1 306
Інші доходи	2240	5 031	84
Фінансові витрати	2250	(31 010)	(27 995)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(4 927)	(22)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290		37 602
- збиток	2295	(42 257)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350		37 602
- збиток	2355	(42 257)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-42 278	37 581
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 296 969	1 130 194
Витрати на оплату праці	2505	78 129	72 072
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 681	16 377
Амортизація	2515	23 529	30 098
Інші операційні витрати	2520	75 576	60 657
Разом	2550	1 492 884	1 309 398
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович
Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю
«Пирятинський сирзавод»Коди
Дата 2023.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**

за 2022 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 526 469)	(1 340 406)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		227 136	64 334
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
Адміністративні витрати	2130	(20 642)	(18 394)
Витрати на збут	2150	(70 542)	(50 276)
Інші операційні витрати	2180	(55 708)	(34 376)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	160 257	
- збиток	2195		(13 414)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063
Інші доходи	2240	5 063	5 031
Фінансові витрати	2250	(38 557)	(31 010)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5 086)	(4 927)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	122 423	
- збиток	2295		(42 257)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 875)	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	113 548	
- збиток	2355		(42 257)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович
Брижаха Тетяна Борисівна

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»)**

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання магістерської роботи

Мета дослідження	обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління збутовою логістикою на підприємстві.
Об'єкт дослідження	процес логістичного управління збутовою діяльністю підприємства.
Предмет дослідження	сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо формування та реалізації організаційно-економічного інструментарію управління логістикою як складовою збутової діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».
Завдання дослідження	<ul style="list-style-type: none"> – узагальнити теоретичні засади управління логістикою та збутовою діяльністю; – обґрунтувати концептуальні засади управління логістичною системою підприємства; – здійснити комплексну оцінку факторів впливу на процес управління логістичною системою молокопереробних підприємств та виявити детермінанти, що формують їх конкурентну позицію; – дослідити механізми ефективного реалізацію сучасних логістичних моделей управління збутом на підприємстві; – здійснити аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування збутової діяльності, що здійснюється ТОВ «Пирятинський сирзавод»; – розробити заходи, направлені на удосконалення процесу управління збутовою логістикою на підприємстві.
Наукова новизна	<p><i>удосконалено:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – наукові підходи щодо системи управління збутовою діяльністю на основі логістики, які, на відміну існуючих, обґрунтовують перспективність розвитку підприємства в контексті максимізації загальної вартості; <p><i>дістало подальший розвиток:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – концептуальні положення управління логістичною системою підприємства, що, на відміну від традиційних підходів, узагальнюють принципи та функції цього процесу, а також інтерпретують дію складових механізму логістичного управління збутовою діяльністю управління логістичною системою, зокрема, його методів та інструментів.



Рисунок 1 – Сутнісна характеристика логістичного управління збутовою діяльністю підприємства



Рисунок 2 – Універсальна система логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

Таблиця 2 – Основні наукові підходи щодо визначення поняття "логістична стратегія"

О. Тридід	Логістична стратегія визначена як специфічна стратегія довгострокового планування розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші компоненти інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу»
Є. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними
А. Ткаченко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)»
В. Смирчинський	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»

Таблиця 3 – Визначення поняття «Логістика»

Автор	Визначення
Л. Фролова	Логістика – це специфічна наука, яка вивчає управління матеріальними потоками, інформацією, фінансами та сервісом у певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі з метою досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними затратами ресурсів.
О. Сухий	Логістика – це економічна наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в адаптивних системах розвитку
В. Білоус	Логістика – процес планування, реалізації та управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.
Р. Швабський	Логістика – це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації.
М. Іванова	Логістика – процес планування, реалізації і контролювання економічно ефективного переміщення і складування сировини, запасів незавершеного виробництва, готових виробів та пов'язаних із цим послуг та відповідної інформації з місця походження до місця споживання для забезпечення відповідності вимогам споживачів.
М. Окландер, О. Хромов	Логістика – це сучасне вчення стосовно планування, управління та спостереження (відстеження) матеріальних та / або інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах



Рисунок 3 – Роль та значення логістики збуту в діяльності сучасних підприємства

Таблиця 4 – Основні показники молочної промисловості в Україні

Показники	1990 р.	2003 р.	2020р.	2021р.	2022 р.
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192	178	120
Виробництво молока, млн. т.	24,5	13,67	9,26	8,72	7,66
Перероблено молока, млн. т	18	4,5	3,5	3,2	2,74
Продукція з незбираного молока, тис. т.	6430	1230	1010	1046	780
Вершкове масло, тис. т.	441,1	145,3	87,5	64,4	60,1
Сир, тис. т.	183,8	167,8	115,8	106,5	89,2
Сухе молоко, тис. т.	61,1	19,8	35,3	34,1	34,2
Згущене молоко, тис. т.	166	101,4	74,5	74	60
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221	198	—

Таблиця 5 – Експорт-імпорт молокопродукції у натуральному виразі за 2019-2022

рр., тис. т

Найменування продукції	Експорт				Імпорт			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки не згущені	25,2	18,6	14,9	29,4	3,6	13,0	14,4	9,2
Молоко і вершки згущені	35,8	27,4	22,4	26,7	2,6	6,1	7,8	1,2
Кисломолочна продукції	6,1	5,7	5,5	3,1	6,2	9,9	14,0	9,5
Молочна сироватка	24,1	26,9	22,2	16,0	3,2	5,1	9,6	4,9
Масло вершкове	18,3	11,2	10,9	14,1	3,4	10,0	9,1	1,1
Сири	7,2	6,4	6,9	9,0	23,7	46,8	55,2	33,8
Всього	116,7	96,2	82,9	98,4	42,7	90,9	110,1	59,7

Таблиця 6 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи на зарубіжних ринках. 2. Залучення до розвитку іноземних інвестицій. 3. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використання. 4. Лояльність з боку споживачів, через представлення товару, що виготовлений на основі натуральної сировини. 5. Швидке освоєння і розробка нових товарів. 6. Широкий асортимент продукції. 7. Значні виробничі потужності. 8. Висока освоєність українського ринку, наявність оптових покупців в різних областях. 9. Використання для виробництва вітчизняної сировини. 10. Конкурентоспроможна продукція. 11. Визнання продукції підприємства суспільством (велика кількість нагород). 12. Значний досвід роботи. 13. Досвідчене і висококваліфіковане керівництво та інженерно-технічні працівники. 14. Сертифікація за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття ряду законів, які стимулюють розвиток галузі. 2. Високий розвиток світового НТП. 3. Розширення збутової мережі за рахунок розширення географії закордонних ринків. 4. Удосконалення збутової мережі за рахунок збільшення частки на існуючих закордонних ринках. 5. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції. 6. Задіяння не до кінця використовуваних потужностей для збільшення обсягу виробництва без додаткових витрат на покупку нового обладнання. 7. Поява нових технологій для більш економічного виробництва продукції заводу. 8. Розширення збутової мережі за рахунок збільшення присутності на вітчизняному ринку. 9. Підвищення кваліфікації кадрів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Не до кінця використовуються виробничі потужності. 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, яке потребує значних витрат. 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію. 4. Недостатня рекламна підтримка. 5. Простеження у діяльності заводу певної сезонної залежності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні. 2. Корупція, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності та при співпраці з постачальниками і посередниками. 3. Поява нових конкурентів, як вітчизняних, так і закордонних. 4. Активізація дій існуючих конкурентів, в плані маркетингу, випуску нової або модернізованої продукції. 5. Високі ціни на енергію, газ, бензин, які мають тенденцію до зростання. 6. Нестабільність економічної системи; 7. Наявність сильної конкуренції, боротьба за клієнтів. 8. Високі відсотки кредитів; 9. Податкове навантаження. 10. Зміни валютного курсу. 11. Світова економічна криза. 12. Великий вплив чинного законодавства та органів державної влади на розвиток галузі. 13. Занепад молочної галузі, спричинений економічною кризою.

Таблиця 7 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки			Відхилення значень показників			
				2021 року порівняно із 2020 роком		2022 року порівняно із 2021 роком	
	2020	2021	2022	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	491059	566120,5	671807,5	75061,5	15,299	105687	18,67
Необоротні активи, тис. грн.	104952	103243	105585	-1709	-1,63	2342	2,27
Оборотні активи, тис. грн.	386107	462877,5	566222,5	76770,5	19,88	103345	22,33
Власний капітал, тис. грн.	103467,5	100494	135271,5	-2973,5	-2,87	34777,5	34,61
Залучений капітал, тис. грн.	387591,5	465626,5	536536	78035	20,13	70909,5	15,23
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	33720	2,46	348865	24,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 242 015	1 340 406	1 526 469	98391	7,92	186063	13,88
Валовий прибуток, тис. грн.	129 005	64 334	227 136	-64671	-50,13	162802	253,06
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	64 229	-13 414	160 257	-77643	-120,88	173671	-1294,69
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	37 602	-42 257	122 423	-79859	-212,38	164680	-389,71
Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-42 257	113 548	-79859	-212,38	155805	-368,71
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,655	0,680	0,711	0,025	3,82	0,031	4,56
Коефіцієнт покриття	2,339	1,253	1,442	-1,086	-46,43	0,189	15,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,543	0,704	0,842	-0,839	-54,37	0,138	19,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,335	0,176	0,196	-0,159	-47,46	0,02	11,36
Коефіцієнт фінансової автономії	0,211	0,178	0,201	-0,033	-15,64	0,023	12,92
Коефіцієнт фінансової залежності	4,739	5,618	4,975	0,879	18,55	-0,643	-11,44
Коефіцієнт рентабельності активів	0,077	-0,075	0,169	-0,152	-197,40	0,244	-325,33
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,363	-0,420	0,839	-0,783	-215,70	1,259	-299,76
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,094	0,046	0,129	-0,048	-51,06	0,083	180,43
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,104	0,048	0,149	-0,056	-53,85	0,101	210,42
Коефіцієнт оборотності активів, об.	2,792	2,481	2,610	-0,311	-11,14	0,129	5,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	13,251	13,978	12,964	0,736	5,55	-1,014	-7,25

Таблиця 8 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2020 рік	2022 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 371 020	1 753 605	382 585
2. Активи, тис. грн.	491059	671807,5	180 748,5
3. Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	113 548	75 946
4. Власний капітал, тис. грн.	103467,5	135271,5	31 804
5. Оборотність активів (п.1 / п.2)	2,792	2,610	-0,182
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	4,746	4,966	0,22
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,027	0,065	0,038

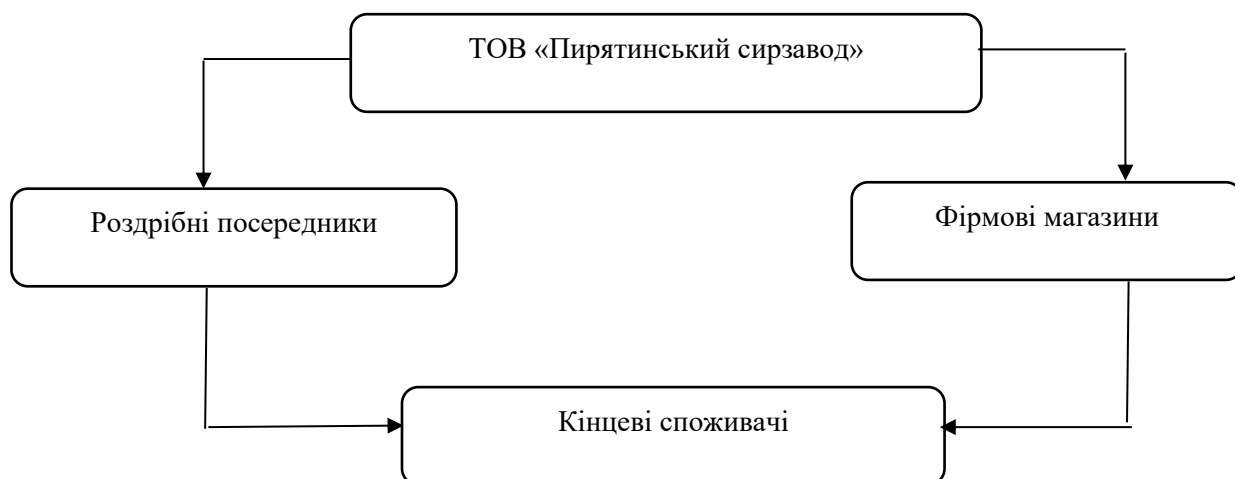


Рисунок 4 – Схема збуту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця 9 – Динаміка та структура витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Витрати	Роки			Відхилення значень			
	2020	2021	2022	2021 року порівняно з 2020 роком		2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	Т _{пр} , %	абсолютне	Т _{пр} , %
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 242 015	1 340 406	1 526 469	98391	7,92	186063	13,88
Адміністративні витрати	18 152	18 394	20 642	242	1,33	2248	12,22
Витрати на збут	47 107	50 276	70 542	3169	6,73	20266	40,31
Інші операційні витрати	18 872	34 376	55 708	15504	82,15	21332	62,05
Фінансові витрати	27 995	31 010	38 557	3015	10,77	7547	24,34
Інші витрати	22	4 927	5 086	4905	22295	159	3,23
Всього витрати	1354163	1479389	1717004	125226	9,25	237615	16,06

Таблиця 10 – Витрати на збут на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Елементи витрат	Роки			Відхилення значень			
	2020	2021	2022	2021 року порівняно з 2020 роком		2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	Т _{пр} , %	абсолютне	Т _{пр} , %
Витрати на збут, тис. грн.	47 107	50 276	70 542	3169	6,73	20266	40,31
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	33720	2,46	348865	24,83
Частка витрат на збут у чистому доході від реалізації продукції	3,44	3,58	4,02	0,14	4,07	0,44	12,29

Таблиця 11 – Переваги та недоліки використання системи розподілу DRP для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Переваги використання системи	Недоліки використання системи
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня сервісу за рахунок скорочення часу доставки продукції; - удосконалення просування товарів на ринок; - спроможність передбачити та попереджувати маркетингові рішення про просування готової продукції з низьким рівнем запасів; - удосконалення координації управління запасами готової продукції з іншими функціями підприємства; - висока спроможність задовольняти вимоги споживачів за рахунок сервісу; - скорочення витрат, пов'язаних зі збереженням, транспортуванням та переробкою вантажів; - визначення оптимальних розмірів складських площ; - вибір оптимального виду транспорту; - удосконалення координації між логістичними функціями у збуті й виробництві. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність визначення страхових запасів у розподільчих центрах для уникнення можливої помилки при розподілі; - потреба у високій надійності здійснення логістичних циклів між розподільчими центрами та іншими ланками логістичної системи для планування запасів; - негайне відображення невизначеності будь-якого циклу (замовлення, транспортування, виробництва) на ефективності рішення; - часті зміни у виробничих розкладах.



Рисунок 5 – Сукупність основних логістичних бізнес-процесів підприємства

Таблиця 12 – Основні фактори впливу на сучасні процеси постачання продукції в логістичній системі

Характеристика основних факторів	Пріоритети розвитку підприємства	Особливості співпраці із контрагентами
Високі темпи зміни зовнішнього інституційного середовища потребують належного рівня координації функціональних циклів	Заходи щодо скорочення енерговитрат	Складність з'ясування логістичних та маркетингових завдань та/або функцій щодо організації постачання
Значна номенклатура сировини унеможливує оптимізацію постачання шляхом об'єднання товаропотоків	Збільшення виробничої потужності	Значний рівень валютного ризику
Інституційна зміна напрямку впливу конкуренції – від суперництва між агентами ринку до змагання між вертикально інтегрованими структурами	Скорочення частки зношеного технологічного обладнання	Значна протяжність логістичного ланцюга постачань
Збільшення обсягів споживання продукції	Комп'ютеризація та повна автоматизація логістичних процесів	Невідповідність стандартів щодо організації логістичної діяльності
Ринкова сегментація ринків через диференціацію попиту, що супроводжується розширенням асортименту	Скорочення витрат на виробництво продукції та логістичних витрат	Відмінність в інституційних регламентах організації логістичної діяльності
Ускладнення процесів бюджетування, з причин скорочення життєвого циклу продукції (товарі та послуг), що потребує адаптивного планування постачання	Дотримання вимог стосовно охорони довкілля	Недостатність пропозиції послуг логістичних провайдерів

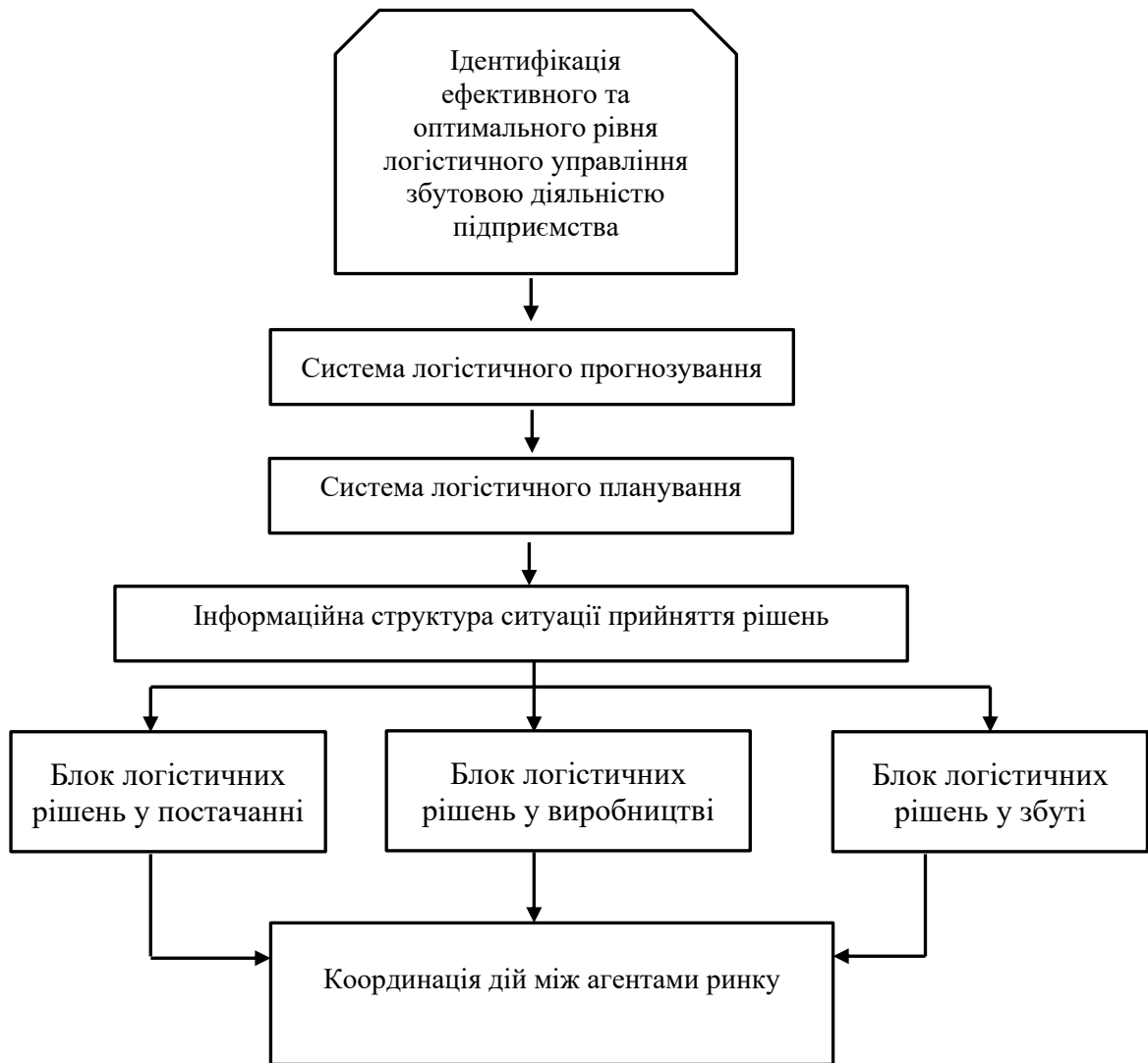


Рисунок 6 – Організаційна схема ефективної логістичної системи в контексті управління збутовою діяльністю

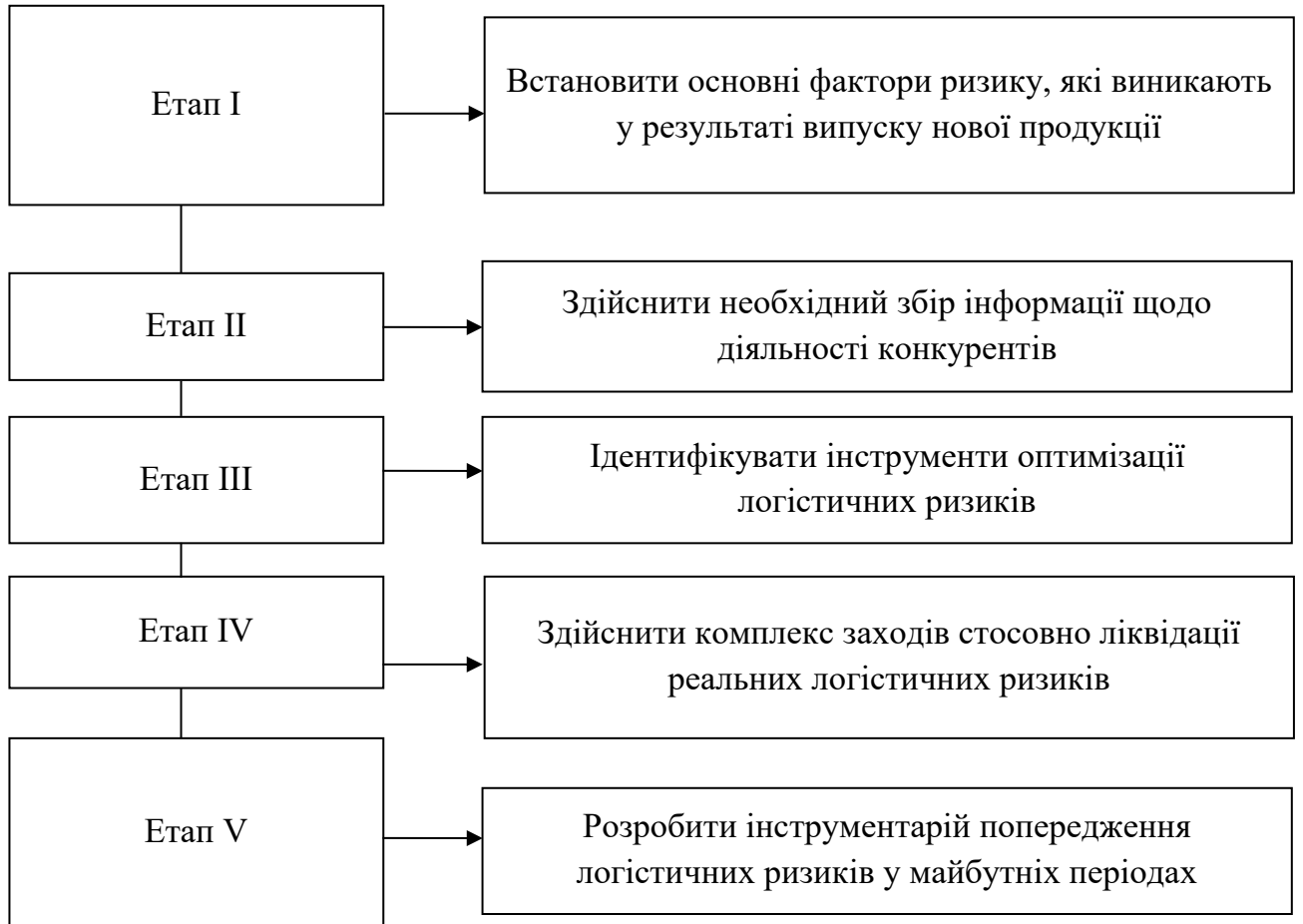


Рисунок 7 – Універсальний механізм ідентифікації ризиків логістичного управління збутовою діяльністю



Рисунок 8 – Основні пропозиції стосовно удосконалення управління збутом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»