

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

Бакалаврська дипломна робота на тему:

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-22мс
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

Магляр Є.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. кафедри ММЕ

Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 10 » серпня 2024 р.

Рецензент: д.е.н., проф. каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 11 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри Карачина Н.П.

« 12 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
 Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Магляку Єгору Вікторовичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

Керівник роботи Карачина Н.П., д.е.н., проф.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

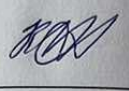
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; аналізування логістичного управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; напрями удосконалення управління збутовою логістикою на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: основні наукові підходи щодо визначення поняття "логістична стратегія", визначення поняття «логістика», PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», оцінювання витрат на збут підприємства, оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», структура середніх витрат бізнес-проекту створення торгівельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»; запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Рисунки: сутнісна характеристика логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, універсальна система

логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, рекомендації щодо моделі взаємодії виробника і споживача на ринку хлібопекарських виробів

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 «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР.	1-а декада червня	
6	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Магляр Є.В.

Карачина Н.П.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 99 сторінок формату А4, на яких є 8 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел містить 54 найменування.

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 ПрАТ «Концерн Хлібпром». В третьому розділі визначено пріоритетні напрями удосконалення управління збутовою логістикою на підприємстві

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

ABSTRACT

The bachelor thesis consists of 99 pages of A4 format, on which there are 8 figures, 20 tables, the list of used sources contains 54 names.

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 specified. In the second section, an analysis of the logistics management of the sales activity of the enterprise "Concern Khlibprom" PJSC 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.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та значення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства	7
1.2 Роль та значення логістики у процесах реалізації збутової діяльності підприємства	18
1.3 Методичні засади оцінювання логістичної системи збутової діяльності	28
2 АНАЛІЗУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	40
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	40
2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників розвитку підприємства	50
2.3. Аналізування збутової діяльності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»	57
2.4 Оцінювання логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	68
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	75
3.1 Удосконалення управління збутовою діяльністю та підвищення її ефективності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»	75
3.2 Розробка економетричної прогнозової моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	85
ВИСНОВКИ	91

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	100
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи на наявність текстових запозичень	101
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 роки	102
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	118

ВСТУП

Актуальність теми. Нині наша держава має значний потенціал у сфері хлібопекарської промисловості, 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 продукцію, змушуючи 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 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. Красноруцького, 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 підприємств, розробки моделі організаційно-функціональної структури логістичної системи з урахуванням постіндустріальних умов розвитку економіки. Саме це і зумовило необхідність проведення даного 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 підприємств та виявити детермінанти, що формують їх конкурентну позицію;
- дослідити механізми ефективної реалізацію сучасних логістичних моделей управління збутом на підприємстві;
- здійснити аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування збутової діяльності, що здійснюється ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити заходи, направлені на удосконалення процесу управління збутовою логістикою на підприємстві.

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

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо логістичного управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід та 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.

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

Апробація результатів бакалаврської дипломної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на XXVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Prospects of Innovative Development in Science and Technology» <https://isu-conference.com/prospects-of-innovative-development-in-science-and-technology/>

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 [1-12], 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 товароруху; 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 підприємств 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 [22]. 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 багатогранним 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.

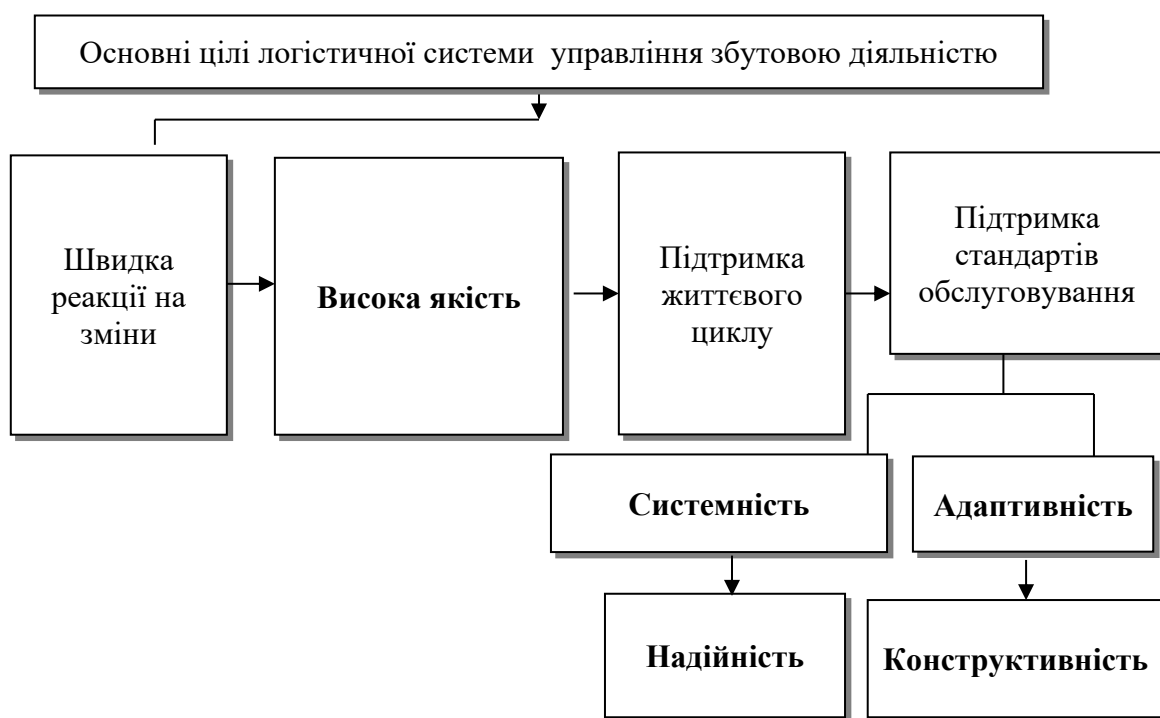


Рисунок 1.1 – Сутнісна характеристика логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

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).



Рисунок 1.2 – Універсальна система логістичного управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [18-24].

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.

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.

Отож, 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 ефективної системи регулювання та контролю матеріальними та/або інформаційними потоками, яка здатні 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

Продовження таблиці 1.1

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»

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; 29; 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.

Отож, 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 [31].

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; 32].

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 підділях, 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 умов, 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, неоціненну 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;

$I_{\text{я}}$ – 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 робити 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 [35-40] 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 [41]:

$$\sum_1^n P_1 \times r_1 \rightarrow \max, \quad (1.5)$$

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 [42–48].

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.

Отже, 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 процес 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 системи показників, у першу чергу показників прибутковості та / або рентабельності.

2 АНАЛІЗУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок. Цьому сприяє геополітична політика України, ряд прийнятих законодавчих актів, що лібералізують політичне поле та дозволяють безперебійно постачати власну продукцію на ринки ЄС.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління (табл. 2.1) [49]. Однотименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕҮ («Ернст енд Янг»).

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	https://hlibprom.com.ua/

На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить потужним вітчизняним підприємством по виробництву хліба та кондитерської продукції. У його склад входить чотири хлібзаводи розташованих у м. Львів та м. Вінниця, а також власне борошномельне підприємство. Останнє дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» самостійно переробляти зерно для створення муки, яка є головною сировиною для виробництва продукції досліджуваного товариства. Головний акцент у своїй виробничій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює на якість продукції. Виробничі потужності товариства пройшли успішно сертифікацію на відповідність вимогам ISO 9001:2009. Також на ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджена системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система дозволяє здійснювати контроль за безпекою продуктів на усіх етапах виробництва від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» поширена по всій Україні та представлена у всіх великих продуктових супермаркетах, а також малих магазинах. Основними клієнтами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є такі супермаркети як: Велмарт, Сільпо, МаркетОпт, Амстор, Сшан, АТБ, ВОХ, Варус, Бадьорий, Фудмережа, Метро», Еко та інші. Основні доходи досліджуваному товариству забезпечує реалізація продукції саме через дані продуктові мережі. Також у населення є можливість придбати продукцію прямо на фірмових магазинах ПрАТ «Концерн Хлібпром», на яких ціна на продукцію є дещо дешевша за рахунок відсутності націнки від торговельних мереж. Водночас розташування фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить обмеженим та розміщені лише у Львові та Вінниці. Безпосередньо у близькості до основних виробничих потужностей товариства. Через бажання поширити власну продукцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» й по іншим регіонам країни товариство взаємодії з продуктовими ритейлерами, які забезпечують основні обсяги доходів. Слід зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали досить високе коло споживачів. Адже, виробництво хліба відноситься до

продуктів першої необхідності та входить до спожитого кошику українця. Тому споживачами продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є все населення, які вживає у свій раціон хлібобулочну продукцію. Крім хліба ПрАТ «Концерн Хлібпром» також виробляє кондитерську продукцію, так як: торти, тістечка, рулети, печиво тощо. Досить широкий асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє йому максимізувати доходи. В 2021 році динамічно розвивається напрямок кавового бізнесу. Концерн Хлібпром, отримавши право робити офіційні висновки щодо якості партій будь-якої кави у світі, має унікальну можливість підтверджувати експертну оцінку вхідної сировини за повним спектром характеристик та властивостей продукту на усіх ланках виробництва від зерна до чашки, а також фахово виявляти групи дефектів та приналежність продукту до класу speciality. Отже, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує одержання партнерами та кінцевими споживачами найвищої світової якості [49].

Незважаючи на активну зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» головним його ринком збуту залишається протягом тривалого часу Україна. На вітчизняному ринку товариству доводиться конкурувати з великою кількістю компаній, які виробляють одноманітну продукцію. Адже, хлібопекарська промисловість України є досить розвинена та конкурентна. На даному сегменті ринку функціонує сотні великих та дрібних підприємств, які виробляють хлібобулочну та кондитерську продукцію.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» взаємодіє з великою кількістю компаній. Перш за все сюди відносяться компанії постачальники головної сировини: зерна, жита, борошна, цукру, олії, жирів, яєць, молока, різних фруктів та овочів тощо. При виборі постачальників ПрАТ «Концерн Хлібпром» віддає перевагу передусім тим, які гарантують доставку високої якості та відповідності усіх нормам й стандартам, особливо у сфері безпечного харчування і екологічності. Наявні виробничі потужності та власний борошномельний завод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» напряду взаємодіями з сільськогосподарськими підприємствами, у яких закуповується пшениця та жито. У подальшому воно

постачається на склад до ПрАТ «Концерн Хлібпром», звідки прямує на власний завод для подальшої переробки й виготовлення з неї борошна. Олію ПрАТ «Концерн Хлібпром» закуповує у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно закуповує олію [37]. Велике значення для успішної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сформована організаційна структура управління. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» як і на більшості вітчизняних підприємствах хлібопекарної галузі є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить [49]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;
- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Контролюючи функцію на ПрАТ «Концерн Хлібпром» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів. Вона здійснює перевірки та контроль за діяльністю товариства, готує звіти на розгляд його акціонерам.

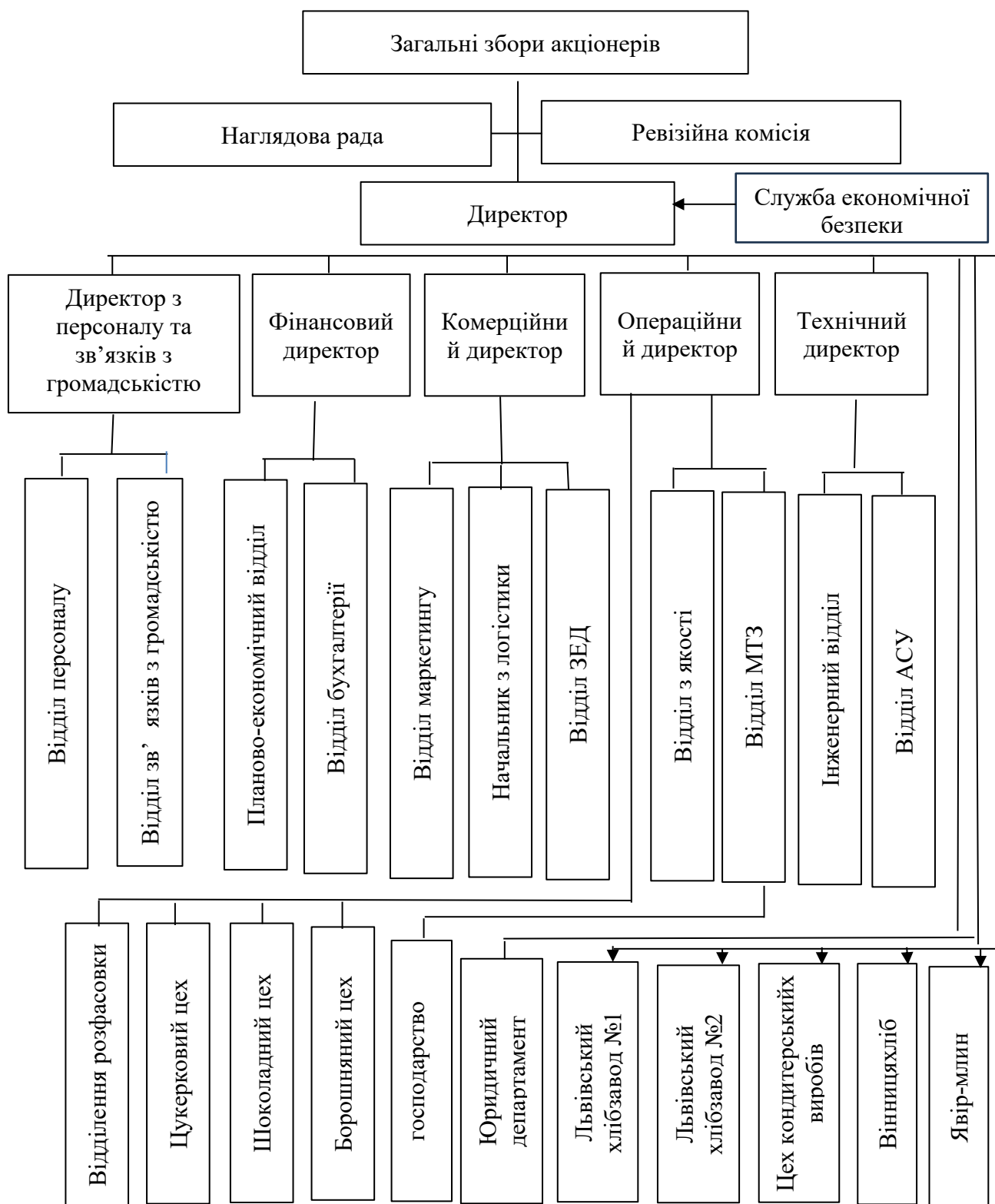


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Ревізійна комісія також виконує контролюючу функцію шляхом здійснення перевірок і формування звітів про них для представлення акціонерам. Відповідно виконавчим органом управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є директор, який призначається загальними зборами акціонерів. Він здійснює поточне керівництво товариством й забезпечує досягнення цілей встановлених акціонерами ПрАТ «Концерн Хлібпром». У компетенцію директора товариства входить вирішення усіх поточних завдань, що не належать до компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Він має право діяти від імені товариства, представляти його у зовнішньому середовищі, визначати кадрову політику, приймати та звільняти працівників тощо.

Основою успішного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є проведення деталізованої оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації у результаті такої оцінки у межах управління товариства приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку. Виходячи з цього провели аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сьогодні у науковій практиці існує безліч методів, що дозволяють провести такий аналіз. У першу чергу до цих методів слід віднести SWOT- та PEST-аналізи. Спочатку скористаємося PEST-аналізом, який дозволяє провести аналіз макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У табл. 2.2 наведемо PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» [49].

Результати проведеного PEST-аналізу вказують, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є негативним. Найбільший негативний вплив на його діяльність здійснюють військові дії в Україні та економічні фактори, що зумовлено високим рівнем чутливості споживачів до підвищення ціни на продукцію.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
1. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
2. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Постійне зростання вартості на сировину (муку, олію, цукор) суттєво впливає на подорожання продукції товариства. Позитивний вплив на діяльність

товариства здійснюють лише технологічні фактори через доступ ПрАТ «Концерн Хлібпром» до нових технологій.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень має формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних факторів.

Гарним доповненням до даного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє провести детальний аналіз не лише зовнішнього середовища, але й внутрішнього. SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у табл. 2.3 [49].

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» вказує на наявність у внутрішньому середовищі як сильних, так і слабких сторін, а у зовнішньому середовищі як загроз, так і можливостей. При виборі стратегії розвитку товариства вважаємо за доцільне побудувати матрицю SWOT-аналізу в табл. 2.4.

Переважаання загроз у зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому середовищі вказують на те, що для ПрАТ «Концерн Хлібпром» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Ця стратегія направлена на забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахуванням негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких сторін.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України.	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Основними напрямками розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2024 рік є наступні:

- підтримка конструктивної та ефективної співпраці із діючими логістичними партнерами, а також пошук нових сучасних розподільчо-складських центрів;
- збільшення асортименту сегменту хліба для допікання;
- продовження реалізації проектів з модернізації виробництва з метою підвищення енергоефективності виробничого процесу, зниження собівартості продукції, а також покращення показників свіжості та якості хліба;
- стабілізація діючих обсягів виробництва у нових сегментах випічки, робота над вдосконаленням існуючих виробів та розробка нових продуктів;
- розвиток нових каналів збуту продукції.

2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників розвитку підприємства

Проведемо аналізування фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства сформуємо табл. 2.5 на основі даних фінансової звітності за 2021-2023 роки (ф№1 «Баланс» та ф №2 «Звіт про фінансові результати») [49].

Наведені результати в табл. 2.5 свідчать про те, що на ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2023 році збільшився чистий прибуток в абсолютному вираженні на 6842 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності діяльності. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування, валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.5 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки			Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Валюта балансу	800027	885577,5	959 064,5	159037,5	19,88
2. Валовий прибуток	463540	575 987	690 784	227244	49,02
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1474880	1702061	1 894 888	420008	28,48
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1011340	1 126 074	1 204 104	192764	19,06
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	39705	104 050	74 252	34547	87,01
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	21989	26 394	29 838	7849	35,70
7. Величина чистого прибутку	17058	21 097	23 900	6842	40,11
8. Середня величина оборотних активів	251919	306894	196 560,5	-55358,5	-21,97
9. Середня величина необоротних активів	544170,5	578683,5	622 395	78224,5	14,37
10. Середня величина власного капіталу	292823	311900,5	334 399	41576	14,20
11. Середня величина поточних зобов'язань	252613	305121,5	347 301,5	94688,5	37,48
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	254591	268555,5	277 364	22773	8,94
13. Середня кількість працівників, осіб	2712	2792	2653	-59	-2,18

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2021-2023 років збільшився на 159037,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 55358,5 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 78224,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 41576 тис. грн. або на 14,20%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 94688,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 22773 тис. грн.

З метою оцінювання ефективності діяльності підприємства проведемо аналізування рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Рентабельність активів, %	2,13	2,38	2,49	0,36
Рентабельність власного капіталу, %	5,83	6,76	7,15	1,32
Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	57,37	11,54
Рентабельність продажів, %	31,43	33,84	36,46	5,03
Рентабельність основних засобів, %	3,13	4,22	4,76	1,63

Показник рентабельності активів цікавить насамперед інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. На підприємстві рентабельність активів збільшилась на 0,36%, що сприяє підвищенню привабливості “Концерну Хлібпром” для інвесторів та акціонерів.

Відносно показника рентабельності власного капіталу, то в 2021 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 5 копійок чистого прибутку. Це недостатньо високий показник, який свідчить про недостатньо ефективну роботу підприємства. При цьому в 2023 р. значення цього показника збільшилось до 7,15%.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції та прибутковість господарської діяльності від основної діяльності. Тенденція даного показника є позитивною протягом 2021-2023 рр. Показник рентабельності продажів за виручкою від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2021 році значення показника становило 45,83%, тобто в підприємства залишились кошти для здійснення інших витрат. В 2023 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 57,37 %. Отже, в 2023 році кожна гривня виручки дозволила отримати 0,5737 гривень валового прибутку. Рентабельність основних засобів також покращується. В 2021 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 0,0313 гривні прибутку, а в 2023 р. – 0,0476 гривні. Отже, доцільно зазначити, що усі показники рентабельності протягом 2021-2023 років мали тенденцію до збільшення, що є позитивним.

Проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$Р_{вк} = a \times b \times v \times z \times d, \quad (2.1)$$

де a – рентабельність продаж;

b – коефіцієнт фінансового левириджу;

v – коефіцієнт поточної заборгованості;

z – коефіцієнт покриття;

δ – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2021 рік	2023 рік
1	2	3	4
Рентабельність продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$	0,3143	0,3384
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	2,9699	2,8393
Коефіцієнт поточної заборгованості	$e = \frac{ПЗ}{A}$	0,2928	0,3445
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,0569	1,0058
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\delta = \frac{ЧД(В)P}{OA}$	5,5662	5,5461
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK}$	0,1769	0,0676

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta P_{BK} = P_{BK_{2023}} - P_{BK_{2021}} \quad (2.2)$$

$$\Delta P_{BK} = 0,0676 - 0,1769 = -0,1093$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta P_{\text{вк}}^a = (a_{2023} - a_{2021}) \times \bar{b}_{2021} \times v_{2021} \times z_{2021} \times d_{2021} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^a = (0,0124 - 0,0346) \times 2,9699 \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,1136$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{\text{вк}}^b = a_{2023} \times (\bar{b}_{2023} - \bar{b}_{2021}) \times v_{2021} \times z_{2021} \times d_{2021} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^b = 0,0124 \times (2,8393 - 2,9699) \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,0028$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\Delta P_{\text{вк}}^c = a_{2023} \times \bar{b}_{2023} (v_{2023} - v_{2021}) \times z_{2021} \times d_{2021} \quad (2.5)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^c = 0,0124 \times 2,8393 \times (0,3445 - 0,2928) \times 1,0569 \times 5,5662 = 0,0107$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\Delta P_{\text{вк}}^d = a_{2023} \times \bar{b}_{2023} \times v_{2023} \times (z_{2023} - z_{2021}) \times d_{2021} \quad (2.6)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^d = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times (1,0058 - 1,0569) \times 5,5662 = -0,0034$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\Delta P_{\text{вк}}^e = a_{2023} \times \bar{b}_{2023} \times v_{2023} \times z_{2023} \times (d_{2023} - d_{2021}) \quad (2.7)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^e = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times 1,0058 \times (5,5461 - 5,5662) = -0,0002$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^b + \Delta P_{вк}^c + \Delta P_{вк}^d + \Delta P_{вк}^e \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{вк} = -0,1136 - 0,0028 + 0,0107 - 0,0034 - 0,0002 = -0,1093$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,1093
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,1136
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,0028
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,0107
- коефіцієнта покриття	-0,0034
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,0002

Зазначимо, що рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» рентабельність власного капіталу у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилась на 61,79%. Така зміна є достатньо негативною для досліджуваного підприємства.

Негативну зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.8): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок зменшення рентабельності продаж на 0,0222 рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,1136. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2023 році на 0,1306, і за рахунок такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,0028. Зменшення коефіцієнта покриття на 0,0511 призвело до зменшення рентабельності

власного капіталу на 0,0034. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів, а саме на 0,0201 привело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0002. Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості. Так, за рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,0517 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,0107. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення рентабельності продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між доходами і витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

2.3 Аналізування стану управління та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із лідерів серед підприємств хлібопекарської галузі за часткою ринку (табл. 2.9) [50].

Таблиця 2.9 – Лідери хлібопекарської промисловості України

Назва підприємства	Ринкова частка, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	6,5	6,7	6,9
ПАТ «Київхліб»	14,7	14,9	15,4
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	10,9	11,1	11,3
Індекс концентрації трьох підприємств	32,1	32,7	33,6

Потрібно відзначити відносну стабільність складу компаній-лідерів

хлібопекарської галузі протягом досліджуваного періоду. Згідно з маркетинговими дослідженнями «Maxrise consulting», основними гравцями ринку можна вважати такі підприємства, як ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», Група компаній «Формула смаку» та холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group (табл. 2.10) [51].

Таблиця 2.10 – Основні учасники ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
1	2	3
Виробництво	Більше 100 хлібо заводів та понад 400 міні-пекарень	ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ПАТ «Київхліб», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар»
Оптова торгівля	Більше 100 учасників	ТОВ «Август-Кий», ТОВ «Афіна-Груп», ТОВ «Тема-Б», ТОВ ТД «Гекта», ТОВ «Альта-Віста»
Роздрібна торгівля	Торговельні мережі, супермаркети, магазини, МАФи, продовольчі ринки	
Кінцеві споживачі	Населення України	

Характер конкуренції в хлібопекарській галузі переважно локальний та міжрегіональний. Збутові мережі більшості виробників охоплюють певний регіон (місто, район, область) через нетривалий термін зберігання

хлібобулочної продукції, що обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торгівельну мережу знижує його конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям.

Близько 60% вітчизняного промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на шість найбільших компаній – ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group. Близько 10% хлібних продуктів випускають міні-пекарні, а решту 30% національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів забезпечують понад 100 хлібозаводів.

Збутова діяльність підприємства ПрАТ «Концерн «Хлібпром» обумовлена специфікою хлібопекарської продукції.

Основні специфічні властивості хлібопекарської продукції як товару полягають у тому, що цей вид продукції може бути проданий в об'ємах, які не перевищують норми фізіологічно можливого споживання; для цього виду товару не створюються товарні запаси; для хліба встановлено норми повернення нереалізованої продукції.

Характерною особливістю хлібопекарської галузі промисловості є короткий термін зберігання кінцевої продукції. Хлібобулочні вироби швидко втрачають свої смакові властивості та поживні цінності. З огляду на це, перевезення цієї продукції є досить обмеженим, тож вона, як правило, виготовляється тільки для місцевих ринків [40]. Іншими специфічними характеристиками хлібобулочної продукції є зменшення ваги кінцевого продукту. Через те, що асортимент хлібопекарських виробів збільшився, у споживачів виникла можливість купувати різні види смаків без думки про те, що продукція зіпсується. До того ж, розширена та цілодобово функціонуюча торгова мережа з придбання хлібопекарної продукції усуває необхідність купувати великі буханки хліба [51].

З огляду на вище зазначені особливості хлібобулочних виробів (рис. 2.2), збутова політика хлібопекарської компанії ПрАТ «Концерн «Хлібпром» зосереджується на [52]:

- якнайшвидшому продажі продукції, оскільки хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання;
- отриманні прибутку в короткостроковому періоді;
- забезпеченні стійких та конкурентних позицій у хлібопекарській галузі;
- задоволенні потреб та вподобань споживачів.



Рисунок 2.2 – Специфічні особливості хлібопекарської продукції як товару

Підприємство ПрАТ «Концерн «Хлібпром» застосовує такі форми збуту хлібопекарських виробів:

- пряма доставка споживачеві (магазини роздрібної мережі);
- посередники, реалізатори (приватні особи);

- фірмова торгівля (кіоски, магазини при заводах).

Така схема розповсюдження товарів дозволяє підприємству диверсифікувати канали збуту продукції, зменшуючи тим самим залежність від торгових посередників і виключаючи можливість нав'язування з їх боку своїх «правил гри».

Отже, 69% своєї продукції ПрАТ «Концерн «Хлібпром» збуває крупним оптовикам та дилерам; 17% продукції збувається безпосередньо у магазини роздрібною торгівлі; 14% – у кіоски і магазини при заводах.

З метою створення системи збуту продукції Концерн створив мережу фірмових магазинів під торговою маркою «Хлібна Хата», яка об'єнує дві широко відомі у своїх регіонах виробничі марки «Вінницяхліб» та «Львівський хлібозавод №5». В основному ПрАТ «Концерн Хлібпром» орієнтується на споживачів Вінницької, Львівської та Івано-Франківської областей. Асортимент фірмових магазинів «Хлібна Хата» налічує близько 1000 найменувань основних продуктів харчування. Особлива пропозиція магазину – повний асортиментний ряд хліба та хлібобулочних виробів «Львівського хлібозаводу № 5» за спеціальними цінами, а також повний асортимент кондитерських виробів Червоноградського хлібозаводу, печива з Самбора та Вінниці. Понад 50% товарообігу магазинів мережі складають хлібопродукти власного виробництва. Станом на кінець червня 2022 року роздрібна реалізаційна мережа налічує 62 магазини, з них 14 – «Хлібна Хата». У власності Концерну є ще 2 магазини, які планується відкрити найближчим часом.

Доцільно зазначити, що попри всі випробовування, «Концерн Хлібпром» продовжує працювати та розвиватися, успішно реалізовувати раніше впроваджені проєкти та запускати нові. Це стосується також розширення асортименту. До прикладу, в першому кварталі 2022 року з'явилася наша нова лінійка свіжих хлібів від ТМ «Agrola» – «Vegano» – смачні вироби з великою кількістю цінних інгредієнтів, вітамінів та незамінних амінокислот. До лінійки входять: Хліб «Нордік» випечений зі 100% житнього борошна, Хліб

«Англійський сніданок» з великою кількістю вівсяних продуктів, ароматний Хліб «Мультизлак», виготовлений з корисного міксу різних видів борошна, вівса, насіння соняшнику та льону, а також Хліб «Пумпернікель» з цікавим смаком, ніжною м'якушкою з цільними зернами жита, оздоблений ядрами соняшника та подрібненими вівсяними пластівцями. В лінійці традиційних хлібів теж новинка – ароматний, випечений із пшеничного борошна вищого сорту Батон «Мрія», а серед покращених – «Чорнобаївська паляниця», яка несе в собі усі наші приємні асоціації з Херсонщиною: вологий фруктовий смак, пряний аромат насіння та запашних степових трав. А ще нам вдалося значно розширити та урізноманітнити лінійку мафінів від ТМ «Bandinelli», тепер асортимент цієї улюбленої випічки має ще більше вишуканих смаків та їхнього сміливого поєднання [52].

Також Концерн «Хлібпром» отримав міжнародний сертифікат IFS Food Standard. Сертифікат значно спрощує співпрацю з найбільшими світовими торговельними мережами роздрібної та оптової торгівлі, річний оборот яких становить не менше 60% усього світового обороту.

«Отриманий сертифікат розроблений Товариством німецької роздрібної торгівлі (HDE) та Федерацією підприємств торгівлі та дистрибуції Франції (FCD), визнається Всесвітньою Ініціативою харчової промисловості (GFSI), він покриває вимоги ISO 9001, HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та поширюється на всі етапи виробництва й переробки харчової продукції», – уточнюють у компанії.

«Концерн Хлібпром» відкрив оновлений заводський магазин при Львівському хлібозаводі №5 за адресою вул. Хлібна, 2. Відтепер в магазині представлений увесь широкий асортимент продукції, що виготовляють на львівських заводах Концерну.

Асортимент оновленого магазину – більше сотні найменувань продукції, серед якої: різні сорти хліба, булочки, хлібці, печиво, тістечка, круасани, мафіни, торти, рулети тощо. В одній торговій точці зібрали вироби кількох торгових марок одного виробника – «Хлібна хата», «Львівський хліб», «Живий злак», «Наминайко», «Любляна», «Bandinelli». Тож, як запевняють в

компанії, завітавши сюди, споживачі матимуть уяву про весь широкий асортимент виробів «Концерну Хлібпром». Частину приміщення нового магазину облаштували під стріт-кафе із запашною випічкою та французькими хот-догами.

Для оцінювання ефективності збутової діяльності насамперед проаналізуємо динаміку від реалізації продукції (табл. 2.11). Наведені результати показують, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг протягом 2021-2023 років збільшився на 420008 тис. грн. (28,48%). При цьому його складові, а саме дохід від реалізації хліба та хлібобулочних виробів збільшився на 369481 тис. грн. (28,61%); дохід від надання послуг збільшився на 3432 тис. грн. (27,49%); дохід від реалізації іншої продукції зменшився на 47095 тис. грн. (27,57%).

Таблиця 2.11 – Оцінювання рівня та динаміки доходу підприємства

Показники	Роки			Абсолют на зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації хліба та хлібобулочних виробів, тис. грн.	1291578	1492027	1661059	369481	28,61
Дохід від реалізації іншої продукції, тис. грн.	170817	195737	217912	47095	27,57
Дохід від надання послуг, тис. грн.	12485	14 297	15 917	3432	27,49
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1474880	1702061	1894888	420008	28,48

Зазначимо, що дохід від реалізації хліба та хлібобулочних виробів включає в себе: продаж хліба та хлібобулочних виробів, заморожених напівфабрикатів та кондитерських виробів. Зазвичай клієнт сплачує ціну, зазначену в договорі. Договори з клієнтами містять змінну частину винагороди, а саме: можливість повернення товарів та надання знижок та ретро-бонусів. Зазвичай компанія отримує короткострокові аванси від покупців. Компанія вирішила застосувати практичний прийом, передбачений МСФЗ 15, та не виділяти суттєвий компонент фінансування з суми компенсації, належної до сплати покупцями. Післяоплата, як правило, здійснюється протягом 10-60 днів від дати поставки. Зобов'язання щодо виконання виконуються у момент часу, коли контроль над активом передається покупцеві, зазвичай після відвантаження продукції. Компанія дійшла до висновку, що в договорах з клієнтами з продажу хліба та хлібобулочних виробів вона виступає як принципал, оскільки вона контролює товари до моменту передачі їх клієнтам.

Дохід від реалізації іншої продукції в основному включає в себе продаж продукції за проектом "Кава": кавові зерна, кавові машини, чай та інше обладнання, та продаж продуктів переробки зерна пшениці. Зобов'язання щодо виконання виконуються у момент часу, коли покупець отримує продукцію у фізичне володіння. Оплата здійснюється як за 100% передоплатою, так і з післяоплатою, що здійснюється, як правило, протягом 10-60 днів від дати постачання. Відтак, саме дохід від реалізації продукції за проектом «Кава» зменшився, що викликає необхідність корегування попиту і пропозиції в цьому напрямку.

Дохід від реалізації послуг включає в себе: послуги, пов'язані із ремонтом кавових машин, а також надання їх в операційну оренду. Зобов'язання щодо виконання виконуються з плином часу. Оплата, як правило, здійснюється після надання послуги та виставлення акту виконаних робіт клієнту.

Проведемо оцінювання витрат на збут ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2021-2023 років (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінювання витрат на збут підприємства

Показники	Роки			Абсолют на зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3		4	5
1. Заробітна плата та пов'язані витрати	107 371	116 864	145769	38398	35,76
2. Транспортні послуги	97 038	102765	118762	21724	22,39
3. Паливо	18 329	19875	21876	3547	19,35
4. Амортизація	13 975	15874	17623	3648	26,10
5. Витрати на зберігання	12 200	14852	15924	3724	30,52
6. Ремонт та обслуговування	8 670	9831	10538	1868	21,55
7. Комунальні та інші послуги	3 741	4932	5841	2100	56,13
8. Маркетингові послуги	2 930	3186	3296	366	12,49
9. Інші витрати	7 019	7712	11936	4917	70,05
Витрати на збут	271 273	295 891	351 565	80292	29,59

Аналізування витрат на збут протягом 2021-2023 років показує збільшення їх величини на 80292 тис. грн. (29,59%). При цьому доцільно зазначити, що за всіма складовими спостерігається також збільшення витрат. Найбільше збільшилась заробітна плата та пов'язані витрати (35,76%), витрати на зберігання (30,52%), витрати на паливо (19,35%), амортизація (26,10%), комунальні та інші послуги (56,13%) та інші витрати (70,05%). Отже, є необхідним проведення оптимізації витрат на збут.

Проведемо аналізування ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за показниками, які відображені на рис. 1.6 (див. п. 1.3) (табл. 2.13).

Отже, за показниками, які відображені в табл. 2.13, можемо зробити висновок про збільшення частки ринку на 0,4% протягом 2021-2023 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 1,03 як в 2021 році, а в 2023

році – 1,1. Темп приросту валового прибутку збільшився на 13,81%, що є позитивним. Темп приросту дебіторської заборгованості складає -17,1%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надходять швидше. Доцільно відзначити і про збільшення рентабельності продукції (на 11,54%), рентабельності продажу (на 5,03%), збутової місткості витрат (на 2,37%), рентабельності збутових витрат (на 25,61%). Ці тенденції засвідчують про підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.13 – Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
1. Частка підприємства на ринку, %	6,5	6,7	6,9	0,4
2. Темп зростання ринкової частки	1,03	1,05	1,1	0,07
3. Темп приросту валового прибутку, %	6,12	24,26	19,93	13,81
4. Темп приросту дебіторської заборгованості, %	15,16	-2,44	-1,94	-17,1
5. Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	57,37	11,54
6. Рентабельність продажу, %	31,43	33,84	36,46	5,03
7. Збутова місткість витрат, %	26,82	26,28	29,19	2,37
8. Рентабельність збутових витрат, %	170,88	194,66	196,49	25,61

Проаналізуємо стан управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Одним з найбільш важливих є відділ збуту продукції на підприємстві. Безпосередньою організацією збуту і роботою по просуванню товарів по каналах збуту і доведенню їх до споживачів займається на підприємстві підрозділ продаж. Основними задачами підрозділу на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» є:

1. Пошук замовників (за допомогою телефонних переговорів, особистого відвідування потенційних клієнтів, представлення товарів на виставках, ярмарках і т.д.).

2. Мотивація клієнтів (потенційних покупців). Налагодження особистих зв'язків із представниками клієнта. Переконавання у вигідності співробітництва шляхом презентації товару, опису перспектив співробітництва з урахуванням функціонування розвитку підприємства, надання пільг і формування думки про підприємство.

3. Поточна робота з клієнтом (допомога клієнту в рішенні його проблем у рамках співробітництва з заводом; забезпечення стабільності співробітництва; формування поточного замовлення; надання додаткових послуг постійним клієнтам і т.п.)

Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції постійно збільшується. Укладено договори з торгівельними підприємствами різних форм власності. Серед них: мережі супермаркетів «Сільпо», «Тіко-Маркет», «Вест-Лайн», «Велика кишеня», «Центр-Спар-Україна», «ЕКО», «Край», «Да! Маркет», Центр оптової торгівлі «METRO Cash & Carry», приватні підприємці, військові частини, лікарні, дитячі та шкільні заклади [53].

Ще однією важливою функцією збутової діяльності підприємства є політика просування продукції. Аналіз маркетингової діяльності підприємства показав, що вона організована на досить високому рівні. В практиці маркетингової діяльності підприємства застосовуються маркетингові дослідження, ефективно організоване управління товарним асортиментом, використовується диверсифікована мережа просування продукції.

Проблемним моментом в організації маркетингу на підприємстві є комунікаційна політика, яка потребує вдосконалення. Найближчим часом на ринку хлібобулочних виробів України слід очікувати зростання конкуренції, у зв'язку з чим перед підприємством постане проблема утримання існуючих і пошуку нових ринків збуту, а тому питання рекламної діяльності стануть одними з найактуальніших.

Проведений аналіз підприємства дозволив зазначити, що основна проблема на підприємстві – це застарілість існуючих технологій, що призводить до зростання частки постійних витрат в собівартості та зменшення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку. Виходячи з цього ми можемо відзначити, що на сьогоднішній день для підприємства актуальним є питання модернізації власної технологічної бази, при здійсненні якої підприємство може збільшити обсяги виробництва та домогтись зниження собівартості продукції за рахунок скорочення постійних витрат в її структурі, в кінцевому рахунку це зробить продукцію більш конкурентоспроможною (оскільки також підвищиться якість продукції) на вітчизняному ринку. У даній ситуації підприємству необхідно залучити інвестиції і з їхньою допомогою відновити свій виробничий потенціал, збільшити продуктивність устаткування, домогтись зниження собівартості та підвищити якість продукції.

2.4 Оцінювання логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Управління реалізацією продукції включає декілька етапів, які забезпечують процеси здійснення продажу та покупки продукції. У ПрАТ «Концерн Хлібпром» 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 ПрАТ «Концерн Хлібпром» 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. 2.14). 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 2.14 – Переваги та недоліки використання системи розподілу DRP для ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Переваги використання системи	Недоліки використання системи
- 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.	- 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 обома сторонам. У багатьох випадках отримана у такий спосіб економія коштів містить значний відсоток економії витрат.

Отже, в другому розділі провели комплексне оцінювання діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одним з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке розширило свою діяльність за межі України. Компанія здійснює експорт продукції в США, Німеччину, Латвію, Польщу, Молдову, Туркменістан.

Аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» показує, що в 2023 році збільшився чистий прибуток в абсолютному вираженні на 6842 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності діяльності. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування, валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності протягом 2021-2023 років. Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2021-2023 років збільшився на 159037,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 55358,5 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 78224,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 41576 тис. грн. або на 14,20%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 94688,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 22773 тис. грн.

Збутова діяльність підприємства ПрАТ «Концерн «Хлібпром» обумовлена специфікою хлібопекарської продукції. Основні специфічні властивості хлібопекарської продукції як товару полягають у тому, що цей вид продукції може бути проданий в об'ємах, які не перевищують норми фізіологічно

можливого споживання; для цього виду товару не створюються товарні запаси; для хліба встановлено норми повернення нереалізованої продукції. З огляду на особливості хлібобулочних виробів збутова політика хлібопекарської компанії

ПрАТ «Концерн «Хлібпром» зосереджується на: якнайшвидшому продажі продукції, оскільки хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання; отриманні прибутку в короткостроковому періоді; забезпеченні стійких та конкурентних позицій у хлібопекарській галузі; задоволенні потреб та вподобань споживачів.

Підприємство ПрАТ «Концерн «Хлібпром» застосовує такі форми збуту хлібопекарських виробів: пряма доставка споживачеві (магазини роздрібної мережі); посередники, реалізатори (приватні особи); фірмова торгівля (кіоски, магазини при заводах). Отже, 69% своєї продукції ПрАТ «Концерн «Хлібпром» збуває крупним оптовикам та дилерам; 17% продукції збувається безпосередньо у магазини роздрібної торгівлі; 14% – у кіоски і магазини при заводах.

Для оцінювання ефективності збутової діяльності насамперед проаналізували динаміку від реалізації продукції. Наведені результати показують, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг протягом 2021-2023 років збільшився на 420008 тис. грн. (28,48%). При цьому його складові, а саме дохід від реалізації хліба та хлібобулочних виробів збільшився на 369481 тис. грн. (28,61%); дохід від надання послуг збільшився на 3432 тис. грн. (27,49%); дохід від реалізації іншої продукції зменшився на 47095 тис. грн. (27,57%).

Аналізування витрат на збут протягом 2021-2023 років показує збільшення їх величини на 80292 тис. грн. (29,59%). При цьому доцільно зазначити, що за всіма складовими спостерігається також збільшення витрат. Найбільше збільшилась заробітна плата та пов'язані витрати (35,76%), витрати на зберігання (30,52%), витрати на паливо (19,35%), амортизація (26,10%), комунальні та інші послуги (56,13%) та інші витрати (70,05%). Отже, є необхідним проведення оптимізації витрат на збут.

Показники ефективності збутової діяльності показують про збільшення частки ринку на 0,4% протягом 2021-2023 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 1,03 як в 2021 році, а в 2023 році – 1,1. Темп приросту валового прибутку збільшився на 13,81%, що є позитивним. Темп приросту дебіторської заборгованості складає -17,1%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надходять швидше. Доцільно відзначити і про збільшення рентабельності продукції (на 11,54%), рентабельності продажу (на 5,03%), збутової місткості витрат (на 2,37%), рентабельності збутових витрат (на 25,61%). Ці тенденції засвідчують про підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2021-2023 років.

Зазначимо, що збутова діяльність на ПрАТ «Концерн Хлібпром» 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.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1 Удосконалення управління збутовою діяльністю та підвищення її ефективності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»

З метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» вважаємо за доцільне удосконалити власну мережу пунктів реалізації. Адже все більшої популярності серед населення набувають фірмові точки з реалізації хлібопекарської продукції. Саме це зумовлюється наступним: споживачам пропонується не лише власна стандартизована продукція. Тому, пропонується весь товарний асортимент виробів даного підприємства. Як наслідок, у підприємства-виробника з'являється власна торгова марка, що виступає так званим «елементом нецінової конкуренції», що надзвичайно важливо для покупця, оскільки він може скористатися продукцією за критерієм якості. Це стимулює виробника покращувати технологічний процес для того, щоб залучити і утримати в себе споживача, і, якщо не збільшити, то хоча б стабілізувати попит на свою продукцію. Крім збільшення обсягу продажу такі фірмові точки приносять підприємству-виробнику додатковий прибуток за рахунок торговельної націнки. Дані торгові точки виступають і як важливі джерела інформації, як із позицій маркетингу, так планування виробничої діяльності. Проте такі точки реалізації хлібобулочної продукції виступають не лише індикаторами попиту, але і, будучи розташованими в багатолюдних місцях, вони формують сам попит. Покупці мають можливість придбати хліб як на шляху додому з роботи, так і в інший зручний для них час. Додатковою перевагою застосування фірмових торгових точок з метою покращення ефективності у збутовій діяльності на ринку хлібопекарських виробів є підвищення оборотності обігових коштів. Працюючи з готівкою, підприємство потребує значно менше оборотних коштів, у зв'язку з тим, що дебіторська заборгованість фірмових точок продажу практично

відсутня. Оскільки, магазини, як правило, можуть затримувати передплату за реалізовану продукцію на досить тривалий час. Крім накопичення заборгованості у підприємства з'являється нестача оборотних коштів у розмірі додаткових зобов'язань за фактом відвантаження продукції. Наслідком цього є збільшення оборотності оборотних коштів, що призводить до збільшення рентабельності активів суб'єкта господарювання, збільшення його ліквідності та зниження потреб в кредитуванні. Крім того, такі додаткові кошти доцільно спрямувати на розвиток підприємства.

Оскільки власні фірмові магазини виступають конкурентами для інших магазинів, обов'язково потрібно враховувати ефект так званого «перехресного еластичного попиту». Досягаючи певного рівня, магазини будуть змушені обмежувати замовлення хлібобулочної продукції. Цілком дублювати існуючу торгову мережу підприємствам-виробникам не вигідно внаслідок низького рівня націнки на хліб. Із запровадженням кожного наступного пункту реалізації рівень їхньої рентабельності буде знижуватися. Тому доцільно використовувати різні форми співпраці з торговими посередниками, потенціал якого ще мало застосовується на практиці. Так, саме у сфері реалізації, не застосовуються партнерські форми взаємин. Надзвичайно актуальним стало б запровадження такого виду, як франчайзинг. Однак цей напрямок вимагає значних інвестицій у розробку франчайзингової системи. При низьких фінансових можливостях підприємств-виробників хлібопекарської продукції це їм не під силу. Більш доцільним може стати співробітництво за умов торгового представництва. Ця форма є взаємовигідною, оскільки дана торгова організація матиме змогу використовувати наявну репутацію перевіреного підприємства-виробника, пропонуючи споживачам високоякісну продукцію. Для вдосконалення співпраці підприємства на ринку товарів хлібопекарської галузі, пропонується сформувати координовану систему, що відображатиме гнучку взаємодію виробника і споживача. Основні принципи такої системи представлені на рис. 3.1



Рисунок 3.1 – Рекомендовані принципи формування координованої системи виробництва та реалізації хлібопекарських виробів

Застосовуючи головні принципи формування координованої системи з виробництва і реалізації хлібопекарських виробів розроблена модель взаємодії виробника та споживача, представлена на рис. 3.2.

Методологічною основою у розробці даної моделі стали теоретичні аспекти маркетингового підходу до діяльності щодо реалізації товарів підприємствами на споживчому ринку товарів та послуг. Щодо самої вибірки показників запропонованої моделі, їх змісту і структури взаємодії вихідними елементами стали основні особливості функціонування ринку хлібопекарських виробів та його суб'єктів (учасників). Розроблена модель відображає механізм взаємодії виробника та споживача на ринку хлібопекарських виробів за допомогою спеціально створеної системи каналів розподілу, де основними

каналами розподілу хлібопекарської продукції є власна торгова мережа, роздрібні торгові мережі у сільських та міських громадах та торговельно-посередницький центр.



Рисунок 3.2 – Рекомендована модель взаємодії виробника і споживача на ринку хлібопекарських виробів

Торгово-посередницький центр – це істотно нова форма розподілу на ринку хлібопекарських виробів, що кардинально відрізняється від фірмових торгових точок та роздрібних магазинів.

Функціональне призначення та принципи діяльності торгово-посередницького центру пов'язані із забезпеченням постачання хліба та хлібопекарських виробів у малочисельні населені пункти (до 100 жителів), що знаходяться географічно віддаленими від підприємства виробника. Доцільно їх розміщувати у центральній частині визначеної місцевості, поруч з якою розташована значна кількість невеличких селищ та хуторів. Зменшення логістичного шляху до місця призначення саме торговельно-посередницького центру, дозволяє розширити мережу реалізації хлібопекарських виробів, наситити у більшій мірі потреби населення сільської місцевості в хлібопекарській продукції і збільшити обсяг продажів. Впровадження розробленої моделі взаємодії виробників і споживачів на ринку хлібопекарських виробів для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» стимулює активізацію маркетингової діяльності підприємств, що призводить до досягнення запланованих цілей – отримання прибутку через максимальне задоволення запитів та інтересів споживачів. Ступінь охоплення ринку хліба різними виробниками дозволяє стверджувати наявність на даному ринку нецінової конкуренції. У цьому зв'язку рекламація виробів чи самого підприємства орієнтована на покупців та торгових посередників не завжди є головним маркетинговим засобом, що застосовується на даному ринку. Для активізації просування хлібопекарських виробів, виробники, у деяких випадках, застосовують виставку демонстраційних зразків виробів. Дана форма рекламації продукції на ринку забезпечує підприємству збільшити власну конкурентоспроможність за рахунок додаткового інформування щодо асортименту продукції, що випускається.

Згідно із зазначеним вище, підприємства, що виготовляють хлібопекарську продукцію, зобов'язані дотримуватись встановлені державою ціни щодо стандартизованої продукції, а також дотримуватись вимогам ринку, де наявний

їхній товар. У цих випадках, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром», суттєво не впливаючи на ціну, для одержання максимальних прибутків, здійснює регулювання лише обсягами виробництва і власними витратами. Саме скорочення витрат є основним джерелом прибутку. Управління ними ускладнюється тим, що більшість витрат залежать від зовнішніх факторів (вартість сировини, електроенергії, логістика). Зниження витрат за рахунок внутрішніх чинників підприємства, можливе при дослідженні деталізованого плану виробничої структури хлібокомбінату ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для більш ефективної діяльності керівництву хлібопекарського підприємства рекомендується максимально дотримуватися принципів маркетингу, скласти програму маркетингової діяльності, більше уваги приділяти асортименту та якості хліба та булочних виробів.

Отже, наголошуємо, що з метою збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів рекомендуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів. У межах дослідження виявлено, що якість продукції та її широкий асортимент є беззаперечною перевагою ПрАТ «Концерн Хлібпром». Продукція виготовляється з високоякісних інгредієнтів та відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки.

Певна практика в цьому напрямку вже існує. В другому розділі зазначали, що «Концерн Хлібпром» відкрив оновлений заводський магазин при Львівському хлібозаводі №5. Цей магазин є поєднанням торгової точки, в якій зібрані вироби кількох торгових марок одного виробника – «Хлібна хата», «Львівський хліб», «Живий злак», «Наминайко», «Любляна», «Bandinelli», та стріт-кафе із запашною випічкою та французькими хот-догами. Тим більше це є доцільним, адже ПрАТ «Концерн Хлібпром» розвиває новий напрямок –

виробництво та реалізація кави власного обсмаження, а також продаж та подальше сервісне обслуговування обладнання для приготування кавових напоїв.

Роздрібна торгівля є найприбутковішою, адже націнка для кінцевого споживача становить в середньому 15–20%. Тому створення додаткових каналів збуту, саме торговельних точок у районних центрах та селищах значно б збільшило як і частку ринку, так і прибуток. Також важливим є те, що такі торгові точки можуть контролювати ринок за рахунок ціни. Запропонована структура середніх витрат наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
130	Оренда приміщення
98	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
17	Касова система
96	Зарплата персоналу
65	Реклама
39	Непередбачені витрати
Разом: 445 тис.грн.	

Основними статтями витрат будуть витрати на оренду приміщення, зарплату та маркетингові заходи, за результатами яких можна було б правильно позиціонувати торговельні точки по всій території України.

Відкриття кожної торговельної точки повинно супроводжуватись промоакціями, які мають бути розроблені в межах підтримання їх іміджу.

Проведемо аналіз чутливості інвестиційного проекту нових торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»:

Виручка від реалізації – 243000 грн.

Оскільки, очікується, що середній товарний чек на одну особу становитиме 65-100 грн, то з виручки від реалізації можна зробити висновок, що в місяць буде $243000:100=2430$ осіб, а в день відповідно – $2430:30=81$ чол.

Постійні витрати – 33750 грн.

Змінні витрати – 54000 грн.

Побудуємо точку беззбитковості діяльності, тобто точку, яка визначає, яким має бути обсяг продажів для того, щоб магазин міг покрити всі свої витрати, не отримуючи прибутку (рис. 3.3).

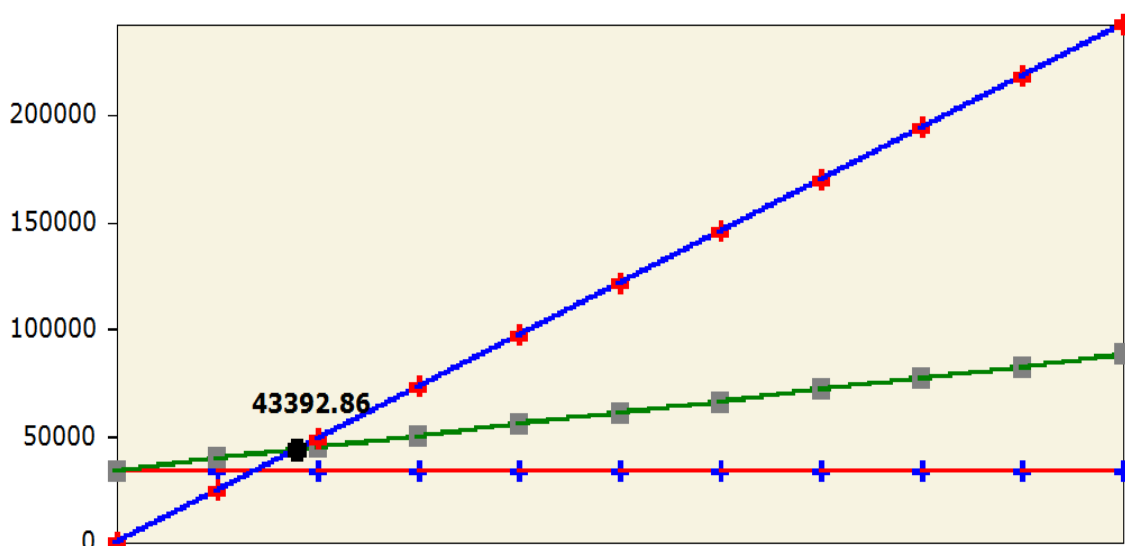


Рисунок 3.3 – Точка беззбитковості діяльності торгівельної точки ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Отже, точка беззбитковості для проекту становить 43393,86 грн в місяць. Беручи до уваги вартість середнього торгівельного чеку, то для беззбиткової діяльності необхідно $4339.28:100 = 43.4$ відвідувача в місяць.

Чистий прибуток становитиме:

$$243000 - 33750 - 54000 - 4339.3 = 150910,7 \text{ грн}$$

Звідси, реалізація моделі окупиться за:

$$445\,000 : 150910,7 = 2,9 \text{ місяців}$$

В умовах ринкової економіки головним завданням управління персоналом торговельних підприємств є досягнення оптимального рівня продуктивності праці. Ріст продуктивності праці в торгівлі досягається не лише впровадженням новітніх досягнень в області техніки, технології та управління підприємством, але й ефективною системою стимулювання праці. Так, стимулювання працівників торгівлі з метою заохочення підвищувати продуктивність праці є головним завданням управлінців в сучасних умовах. Кваліфіковані менеджери з продажу диктують свої умови на ринку праці, оскільки торговий персонал користується великим попитом на сучасному ринку праці. За статистикою плинність працівників роздрібної торгівлі може складати 50% в рік. Пошук працівників торгівлі потребує значних затрат і коли звичайного продавця знайти не складно (зазвичай на цю посаду беруть людей без будь-якого досвіду), то керівників відділу продажу, регіональних менеджерів чи директорів по продажу знайти складно.

Будь-яке торговельне підприємство зацікавлене в зростанні продуктивності та ефективності праці робітників, оскільки це дозволяє скорочувати витрати живої праці (робочого часу) на одиницю продукції (робіт, послуг) підприємства, нарощувати обсяги товарообігу без зміни чисельності працюючих. Тому на ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно було б застосувати систему преміювання у якості відсотка від обороту менеджера. Це значно збільшить оборот без змін у структурі, зменшить плинність кадрів, що є позитивним для підприємства [54].

Загалом попри наявні конкурентні переваги компанії на ринку хлібобулочних виробів, пропонуємо підприємству дещо вдосконалити процес реалізації своєї продукції та покращити стимулювання її збуту. З метою підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» пропонуємо провести такі заходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
1	2	3
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках).	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ПрАТ «Концерн Хлібпром».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5 %.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.

Застосування наведеного комплексу маркетингових заходів зі стимулювання збуту допоможе ПрАТ «Концерн Хлібпром» покращити процес реалізації своєї продукції, збільшити обсяги продажів, залучити більшу кількість споживачів і надалі утримувати свої лідерські позиції на ринку хлібопекарської продукції.

3.2 Розробка економетричної прогнозової моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Одним із ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи дані щодо величини валового прибутку підприємства за 2020–2023 роки побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Ряд динаміки прибутку підприємства за 2020–2023 роки

Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	1269772	1474880	1702061	1894888
Роки	2020	2021	2022	2023

На підставі даних таблиці 3.2 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де y – значення функції;

t – час;

a_0, a_1 – параметри рівняння.

Змінні y і t являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно валовий прибуток підприємства і роки, а параметри рівняння a_0 і a_1 – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t) = \min, \quad (3.2)$$

де y_t – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$ – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння. Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо a_0 та a_1 (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum y t \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum y t - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Валовий прибуток, тис. грн. y_t	$y_t t$	t^2	y_t^2
1	2	3	4	5
1	1269772	527 667	1	278432462889
2	1474880	932756	4	217508438884
3	1702061	1390620	9	214869331600
4	1894888	2303948	16	331761024169
Σ 10	2033572	5154991	30	1042571257540

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння a_0 та a_1 за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{2033572 \cdot 30 - 5154991 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{9457250}{20} = 1825683 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = 54208 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 1825683 + 54208 \cdot t. \quad (3.9)$$

Підставимо у рівняння (3.9) значення t , визначимо розрахункове значення валового прибутку за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Валовий прибуток, тис. грн. y_t	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
1269772	487 074,7	40592,3	1647734819,29	0,0769	0,005918
1474880	501 286,9	34 908,9	1218631299,21	0,0749	0,00561
1702061	515 499,1	51 959,1	2699748072,81	0,1121	0,01256
1894888	529 711,3	46275,7	2141440410,49	0,0803	0,00645
2033572	2 033 572	–	7707554601,8	0,3442	0,030538

Використовуючи дані таблиці 3.4 оцінимо якість побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації, та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$r = \frac{(n\sum y_t - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 1042571257540 - 4135415079180)}} = 0,975 \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта 0,975 свідчить про те, що зв'язок є прямим, достатньо сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає (3.11):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100 = \frac{1}{4} \cdot 0,3442 \cdot 100 = 8,61\%. \quad (3.11)$$

Загально прийнято нормативне значення $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$, тому 8,61% показує, що побудоване рівняння характеризується високим рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо валовий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2024–2026 роки:

$$\hat{y}_{2024} = 1825683 + 54208 \cdot 5 = 2096723 \text{ грн.}$$

$$\hat{y}_{2025} = 1825683 + 54208 \cdot 6 = 2150931 \text{ грн.}$$

$$\hat{y}_{2026} = 1825683 + 54208 \cdot 7 = 2205139 \text{ грн.}$$

Здійснене прогнозування показує збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Але визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність досліджуваного підприємства запропоновані заходи, що прискорить позитивні тенденції розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Отже, для удосконалення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та для вдосконалення співпраці підприємства на ринку товарів хлібопекарської галузі, запропоновано сформувати координовану систему, що відображатиме гнучку взаємодію виробника і споживача. Застосовуючи головні принципи формування координованої системи з виробництва і реалізації хлібопекарських виробів розроблена модель взаємодії виробника та споживача, яка відображає механізм взаємодії виробника та споживача на ринку хлібопекарських виробів за допомогою спеціально створеної системи каналів розподілу, де основними

каналами розподілу хлібопекарської продукції є власна торгова мережа, роздрібні торгові мережі у сільських та міських громадах та торговельно-посередницький центр.

З метою збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів рекомендуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів. Тим більше це є доцільним, адже ПрАТ «Концерн Хлібпром» розвиває новий напрямок – виробництво та реалізація кави власного обсмаження, а також продаж та подальше сервісне обслуговування обладнання для приготування кавових напоїв.

Підприємству ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано вдосконалити процес реалізації своєї продукції та покращити стимулювання її збуту за допомогою проведення таких заходів: дегустації в точках продажу продукції; акції; розіграші; знижки для оптових посередників; преміальна оплата праці робітникам.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська дипломна робота виконана на тему: «Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)». В результаті проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо логістичного управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» визначили такі основні положення:

1. 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 процес 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.

2. 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.

3. 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, підприємництві та / або маркетингу, оскільки її розвитку сприяють інтеграційні зв'язки, які мають місце в сучасних економічних системах.

4. 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 системи показників, у першу чергу показників прибутковості та / або рентабельності.

6. Провели комплексне оцінювання діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одним з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке розширило свою діяльність за межі України. Компанія здійснює експорт продукції в США, Німеччину, Латвію, Польщу, Молдову, Туркменістан. Аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» показує, що в 2023 році збільшився чистий прибуток в абсолютному вираженні на 6842 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності діяльності. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування, валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності протягом 2021-2023 років. Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2021-2023 років збільшився на 159037,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 55358,5 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась

на 78224,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 41576 тис. грн. або на 14,20%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 94688,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 22773 тис. грн.

7. Виявлено, що збутова діяльність підприємства ПрАТ «Концерн «Хлібпром» обумовлена специфікою хлібопекарської продукції. Основні специфічні властивості хлібопекарської продукції як товару полягають у тому, що цей вид продукції може бути проданий в об'ємах, які не перевищують норми фізіологічно можливого споживання; для цього виду товару не створюються товарні запаси; для хліба встановлено норми повернення нереалізованої продукції. З огляду на особливості хлібобулочних виробів збутова політика хлібопекарської компанії ПрАТ «Концерн «Хлібпром» зосереджується на: якнайшвидшому продажі продукції, оскільки хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання; отриманні прибутку в короткостроковому періоді; забезпеченні стійких та конкурентних позицій у хлібопекарській галузі; задоволенні потреб та вподобань споживачів.

8. Для оцінювання ефективності збутової діяльності насамперед проаналізували динаміку від реалізації продукції. Наведені результати показують, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг протягом 2021-2023 років збільшився на 420008 тис. грн. (28,48%). При цьому його складові, а саме дохід від реалізації хліба та хлібобулочних виробів збільшився на 369481 тис. грн. (28,61%); дохід від надання послуг збільшився на 3432 тис. грн. (27,49%); дохід від реалізації іншої продукції зменшився на 47095 тис. грн. (27,57%). Показники ефективності збутової діяльності показують збільшення частки ринку на 0,4% протягом 2021-2023 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 1,03 як в 2021 році, а в 2023 році – 1,1. Темп приросту валового прибутку збільшився на 13,81%, що є позитивним. Темп приросту дебіторської заборгованості складає -17,1%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надходять швидше. Доцільно відзначити і про збільшення рентабельності продукції (на 11,54%), рентабельності продажу (на

5,03%), збутової місткості витрат (на 2,37%), рентабельності збутових витрат (на 25,61%). Ці тенденції засвідчують про підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2021-2023 років.

9. Для удосконалення логістичного управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та для вдосконалення співпраці підприємства на ринку товарів хлібопекарської галузі, запропоновано сформувати координовану систему, що відображатиме гнучку взаємодію виробника і споживача. Застосовуючи головні принципи формування координованої системи з виробництва і реалізації хлібопекарських виробів розроблена модель взаємодії виробника та споживача, яка відображає механізм взаємодії виробника та споживача на ринку хлібопекарських виробів за допомогою спеціально створеної системи каналів розподілу, де основними каналами розподілу хлібопекарської продукції є власна торгова мережа, роздрібні торгові мережі у сільських та міських громадах та торговельно-посередницький центр.

З метою збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів рекомендуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів. Тим більше це є доцільним, адже ПрАТ «Концерн Хлібпром» розвиває новий напрямок – виробництво та реалізація кави власного обсмаження, а також продаж та подальше сервісне обслуговування обладнання для приготування кавових напоїв.

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. Смиричинський 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. Савіна Н. Б. Логістичні засади організації економічних систем. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. № 12. С. 252–257.
48. Оксенюк К. І. Формування та розвиток регіональних інноваційних кластерів. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 47–50.
49. Сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром»: веб-сайт. URL: <https://hlibprom.com.ua/>
50. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С. 252–257.
51. Курило Л. І., Ларчева К. О. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2021. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-5-7204>.
52. Андрушків Р. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2022. №3. С. 148–156.
53. Концерн Хлібпром. Як працює в реаліях війни одне з найбільших підприємств України? веб-сайт. URL: <https://harch.tech/2022/12/20/koncernhlibprom/>
54. Карачина Н.П., Зворикіна О.О., Магляк Є.В. Стратегії поведінки підприємств за сучасних реалій. *Prospects of Innovative Development in Science and Technology: зб. матеріалів XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Гетеборг, Швеція, 2024. С. 115–117. URL: <https://isu-conference.com/prospects-of-innovative-development-in-science-and-technology/>

ДОДАТКИ

101

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи
на наявність текстових запозичень

роботи: Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства (на
приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

роботи: бакалаврська дипломна робота
кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

оригінальність 74,7% Схожість 28,3%

звіт 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
роботи. Роботу направити на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату
бо в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби
уникнення недобросовісних запозичень.

робота, відповідальна за перевірку

[підпис]
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

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

роботи

роботи

[підпис]
(підпис)

Магляр С.В.
(прізвище, ініціали)
Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність
ПрАТ «Концерн Хлібпром»
за 2021-2023 роки

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

за ЄДРПОУ

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

за КОАТУУ

Форма власності

за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних
кондитерських виробів, тортів і тістечок
нетривалого зберігання

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 2 712

Одиниця виміру: тис. грн.

КОДИ		
2022	01	01
05511001		
4610100000		
230		
10.71		

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	2 778	2 420
- первісна вартість	1001	11 925	12 495
- накопичена амортизація	1002	9 147	10 075
Незавершене капітальні інвестиції	1005	7 729	14 394
Основні засоби:	1010	433 543	496 029
- первісна вартість	1011	672 042	758 386
- знос	1012	238 499	262 357
Інвестиційна нерухомість	1015	656	1 088
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	656	1 088
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		5 860	550
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	512 213	576 128
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	107 398	129 808
Виробничі запаси	1101	78 384	94 552
Незавершене виробництво	1102	735	1 207
Готова продукція	1103	14 746	23 367
Товари	1104	13 533	10 682
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	102 831	118 423
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за виданими авансами	1130	2 975	5 893
- за бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	921	1 878
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	9 972	9 456
Готівка	1166	164	190
Рахунки в банках	1167	9 808	9 266
Витрати майбутніх періодів	1170	592	1 169
Інші оборотні активи	1190	5 832	6 632
Усього за розділом II	1195	230 550	273 288
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	7 875	-
Баланс	1300	750 638	849 416

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	218 976	218 549
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(110 149)	(92 664)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	284 294	301 352
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 471	14 402
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	62 414	57 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	170 392	195 007
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	242 277	266 905
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		8 309
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	47 235	57 408
товари, роботи, послуги	1615	100 409	142 408
розрахунками з бюджетом	1620	6 809	8 422
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 311	3 186
розрахунками з оплати праці	1630	13 758	13 695
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	28 348	30 373
Доходи майбутніх періодів	1665	15 218	11 908
Інші поточні зобов'язання	1690	8 979	5 450
Усього за розділом III	1695	224 067	281 259
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	750 638	849 416

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»
Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ
Форма власності
Організаційно-правова форма господарювання
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних
кондитерських виробів, тортів і тістечок
нетривалого зберігання
Середня кількість працівників, осіб 2 792
Одиниця виміру: тис. грн.

КОДИ		
2023	01	01
05511001		
4610100000		
230		
10.71		

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	2 420	3 030
- первісна вартість	1001	12 495	12 188
- накопичена амортизація	1002	(10 075)	(9 158)
Незавершене капітальні інвестиції	1005	14 394	15 830
Основні засоби:	1010	496 029	499 466
- первісна вартість	1011	758 386	800 178
- знос	1012	(262 357)	(300 712)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 088	859
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	550	407
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
<i>Гудвіл</i>	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	576 128	581 239
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	129 808	202 126
Виробничі запаси	1101	94 552	112 964
Незавершене виробництво	1102	1 207	12 150
Готова продукція	1103	23 367	37 639
Товари	1104	10 682	39 373
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	118 423	78 348
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за виданими авансами	1130	5 893	15 167
- за бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 510	900
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	9 456	35 439
Готівка	1166	190	110
Рахунки в банках	1167	9 266	35 329
Витрати майбутніх періодів	1170	1 169	1 930
Інші оборотні активи	1190	1 396	5 165
Усього за розділом II	1195	274 684	339 104
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	850 812	920 343

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	218 549	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(92 664)	(69 571)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	301 352	322 449
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 402	19 699
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	57 496	12 405
Інші довгострокові зобов'язання	1515	195 007	238 102
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	266 905	270 206
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 309	63 496
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 057	54 600
товари, роботи, послуги	1615	162 759	117 949
розрахунками з бюджетом	1620	9 818	11 096
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 186	3 811
розрахунками з оплати праці	1630	13 695	16 013
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	30 373	34 085
Доходи майбутніх періодів	1665	11 908	20 116
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450	6 522
Усього за розділом III	1695	282 555	327 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	850 812	920 343

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»»

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності виробництво хліба та
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних
кондитерських виробів, тортів і тістечок
нетривалого зберігання

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2024	01	01
05511001		
4610100000		
230		
10.71		

БАЛАНС

на 31 грудня 2023 року

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3 030	2 890
- первісна вартість	1001	12 188	13 262
- накопичена амортизація	1002	9 158	10 372
Незавершене капітальні інвестиції	1005	15 830	95 299
Основні засоби:	1010	499 466	502 543
- первісна вартість	1011	800 178	858 644
- знос	1012	300 712	356 101
Інвестиційна нерухомість	1015	859	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	859	859
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:		407	313
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	581 239	663 551
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	202 126	190 995
Виробничі запаси	1101	112 964	121 100
Незавершене виробництво	1102	12 150	4 929
Готова продукція	1103	37 639	28 308
Товари	1104	39 373	36 658
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	78 348	105 978
Дебіторська заборгованість за рахунками:	1130	15 167	21 342
- за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	29	
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	1 123
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	35 439	8 534
Готівка	1166	110	278
Рахунки в банках	1167	35 329	8 256
Витрати майбутніх періодів	1170	1 930	2 808
Інші оборотні активи	1190	5 165	3 455
Усього за розділом II	1195	339 104	334 235
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	920 343	997 786

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	216 553	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-69 571	-45 671
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	322 449	346 349
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 699	23 896
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	12 405	32 035
Інші довгострокові зобов'язання	1515	238 102	228 591
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	270 206	284 522
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	63 496	107 336
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	54 600	26 896
товари, роботи, послуги	1615	117 949	97 689
розрахунками з бюджетом	1620	11 096	22 033
у тому числі з податку на прибуток	1621		570
розрахунками зі страхування	1625	3 811	6 981
розрахунками з оплати праці	1630	16 013	26 651
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	34 085	52 853
Доходи майбутніх періодів	1665	20 116	19 125
Інші поточні зобов'язання	1690	6 522	7 351
Усього за розділом III	1695	327 688	366 915
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	920 343	997 786

Підприємство

Приватне акціонерне
товариство «Концерн
Хлібпром»Коди
Дата 2022.01.01
за ЄДРПОУ
05511001**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	1 474 880	1 269 772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 011 340)	(803 394)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		463 540	466 378
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	5 522	7 187
Адміністративні витрати	2130	(149 088)	(144 166)
Витрати на збут	2150	(271 273)	(260 604)
Інші операційні витрати	2180	(8 996)	(15 886)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	39 705	52 909
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2 412	4 565
Інші доходи	2240	8 352	40 310
Фінансові витрати	2250	(28 320)	(58 559)
Втрати від участі в капіталі	2255	(160)	(140)
Інші витрати	2270		(1 422)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	21 989	37 663
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 931	6 269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	17 059	43 932
- збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		34 374
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		34 374
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		(6 188)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		28 186
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 058	72 118
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	793 807	590 836
Витрати на оплату праці	2505	322 966	311 902
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 598	68 384
Амортизація	2515	47 321	39 453
Інші операційні витрати	2520	163 010	159 537
Разом	2550	1 397 702	1 170 112
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00269
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00269
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Приватне акціонерне
товариство «Концерн
Хлібпром»Коди
Дата 2022.01.01
за ЄДРПОУ
05511001**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	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 126 074)	(1 011 340)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		575 987	463 540
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	7 022	5 522
Адміністративні витрати	2130	(167 077)	(149 088)
Витрати на збут	2150	(295 891)	(271 273)
Інші операційні витрати	2180	(15 991)	(8 996)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	104 050	39 705
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	12 635	2 412
Інші доходи	2240		8 352
Фінансові витрати	2250	(38 682)	(28 320)
Втрати від участі в капіталі	2255	(143)	(160)
Інші витрати	2270	(51 466)	
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	26 394	21 989
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	21 097	17 059
- збиток	2355		

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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 097	17 058
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	962 759	793 807
Витрати на оплату праці	2505	356 170	322 966
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 369	70 598
Амортизація	2515	57 856	47 321
Інші операційні витрати	2520	129 035	163 010
Разом	2550	1 583 189	1 397 702
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00104
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00104
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Приватне акціонерне
товариство «Концерн
Хлібпром»Коди
Дата 2021.01.01
за ЄДРПОУ
05511001**Звіт про фінансові результати**

за 2023 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	1 894 888	1 702 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 204 104	1 126 074
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		690 784	575 987
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	10 668	7 022
Адміністративні витрати	2130	257 865	167 077
Витрати на збут	2150	351 565	295 891
Інші операційні витрати	2180	17 770	15 991
Фінансовий результат від операційної діяльності:		74 252	104 050
- прибуток	2190		
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3 334	12 635
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	37 054	38 682
Втрати від участі в капіталі	2255	144	143
Інші витрати	2270	10 550	51 466
Фінансовий результат до оподаткування:		29 838	26 394
- прибуток	2290		
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 938	-5 297
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	23 900	21 097
- збиток	2355		

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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 900	21 097
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	948 531	962 759
Витрати на оплату праці	2505	488 075	356 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 222	77 369
Амортизація	2515	67 799	57 856
Інші операційні витрати	2520	248 240	129 035
Разом	2550	1 857 867	1 583 189
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

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

Мета роботи	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 логістичного управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).
Завдання дослідження	– 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 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 ПрАТ «Концерн Хлібпром»; – розробити заходи, направлені на удосконалення процесу управління збутовою логістикою на підприємстві.



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. Смиричинський	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

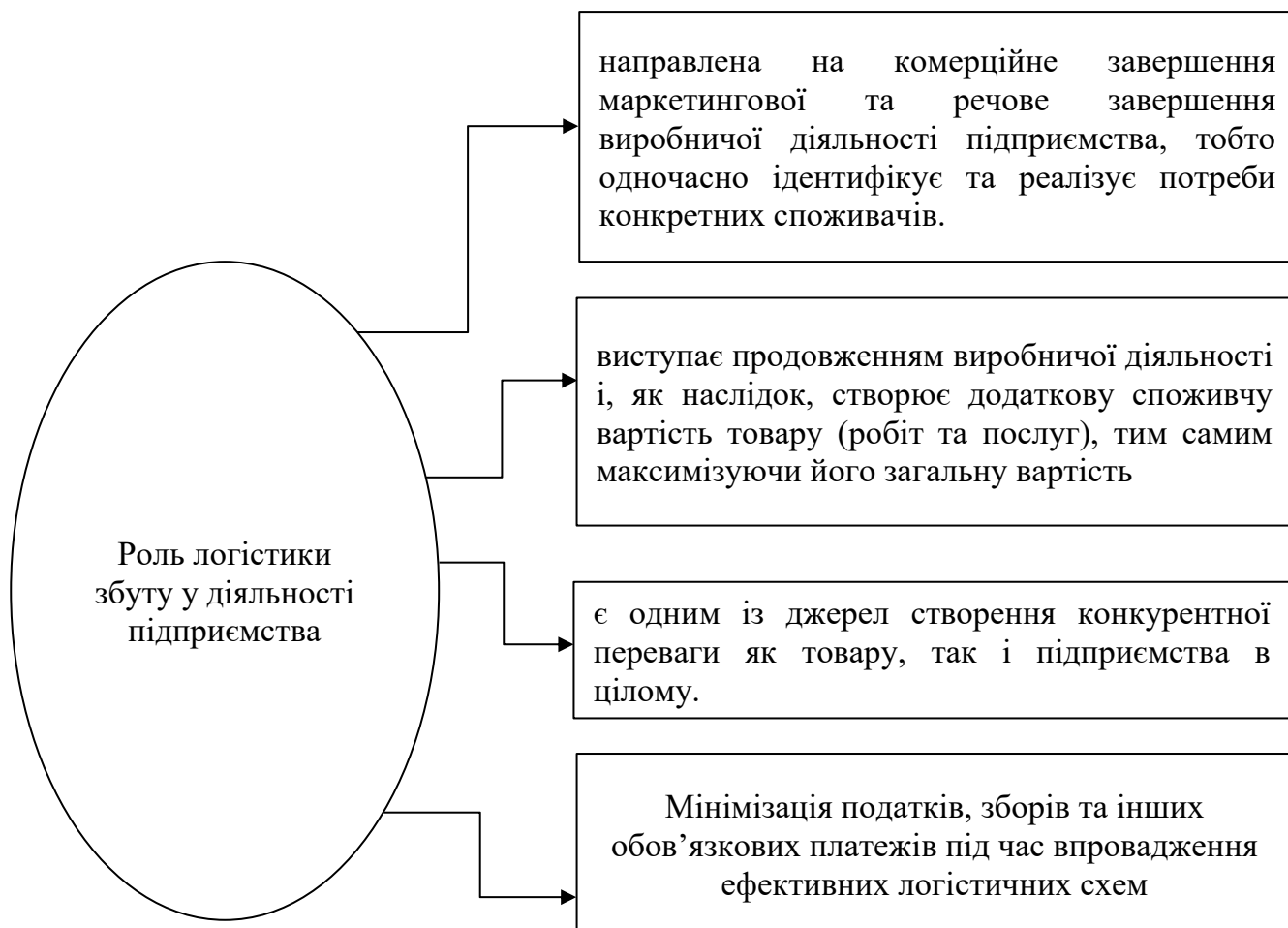


Рисунок 1 – Роль та значення логістики збуту в діяльності сучасних підприємства

Таблиця 4 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	https://hlibprom.com.ua/

Таблиця 5 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
3. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
4. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Таблиця 6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України.	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 7 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Таблиця 8 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки			Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Валюта балансу	800027	885577,5	959 064,5	159037,5	19,88
2. Валовий прибуток	463540	575 987	690 784	227244	49,02
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1474880	1702061	1 894 888	420008	28,48
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1011340	1 126 074	1 204 104	192764	19,06
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	39705	104 050	74 252	34547	87,01
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	21989	26 394	29 838	7849	35,70
7. Величина чистого прибутку	17058	21 097	23 900	6842	40,11
8. Середня величина оборотних активів	251919	306894	196 560,5	-55358,5	-21,97
9. Середня величина необоротних активів	544170,5	578683,5	622 395	78224,5	14,37
10. Середня величина власного капіталу	292823	311900,5	334 399	41576	14,20
11. Середня величина поточних зобов'язань	252613	305121,5	347 301,5	94688,5	37,48
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	254591	268555,5	277 364	22773	8,94
13. Середня кількість працівників, осіб	2712	2792	2653	-59	-2,18

Таблиця 9 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Рентабельність активів, %	2,13	2,38	2,49	0,36
Рентабельність власного капіталу, %	5,83	6,76	7,15	1,32
Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	57,37	11,54
Рентабельність продажів, %	31,43	33,84	36,46	5,03
Рентабельність основних засобів, %	3,13	4,22	4,76	1,63

Таблиця 10 – Лідери хлібопекарської промисловості України

Назва підприємства	Ринкова частка, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	6,5	6,7	6,9
ПАТ «Київхліб»	14,7	14,9	15,4
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	10,9	11,1	11,3
Індекс концентрації трьох підприємств	32,1	32,7	33,6

Таблиця 11 – Оцінювання витрат на збут підприємства

Показники	Роки			Абсолют на зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3		4	5
1. Заробітна плата та пов'язані витрати	107 371	116 864	145769	38398	35,76
2. Транспортні послуги	97 038	102765	118762	21724	22,39
3. Паливо	18 329	19875	21876	3547	19,35
4. Амортизація	13 975	15874	17623	3648	26,10
5. Витрати на зберігання	12 200	14852	15924	3724	30,52
6. Ремонт та обслуговування	8 670	9831	10538	1868	21,55
7. Комунальні та інші послуги	3 741	4932	5841	2100	56,13
8. Маркетингові послуги	2 930	3186	3296	366	12,49
9. Інші витрати	7 019	7712	11936	4917	70,05
Витрати на збут	271 273	295 891	351 565	80292	29,59

Таблиця 12 – Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
1. Частка підприємства на ринку, %	6,5	6,7	6,9	0,4
2. Темп зростання ринкової частки	1,03	1,05	1,1	0,07
3. Темп приросту валового прибутку, %	6,12	24,26	19,93	13,81
4. Темп приросту дебіторської заборгованості, %	15,16	-2,44	-1,94	-17,1
5. Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	57,37	11,54
6. Рентабельність продажу, %	31,43	33,84	36,46	5,03
7. Збутова місткість витрат, %	26,82	26,28	29,19	2,37
8. Рентабельність збутових витрат, %	170,88	194,66	196,49	25,61

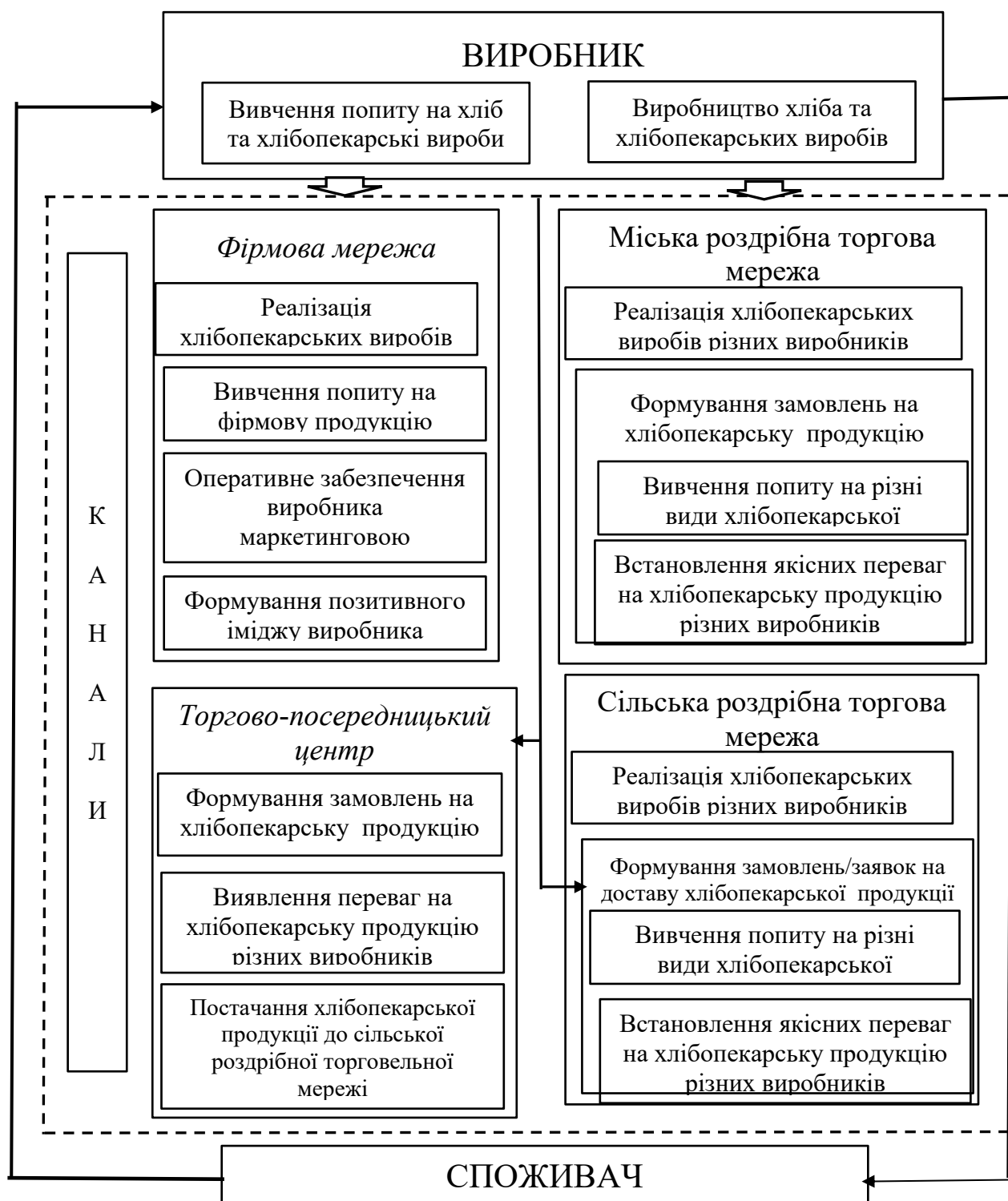


Рисунок 3 – Рекомендована модель взаємодії виробника і споживача на ринку хлібопекарських виробів

Таблиця 13 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
130	Оренда приміщення
98	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
17	Касова система
96	Зарплата персоналу
65	Реклама
39	Непередбачені витрати
Разом: 445 тис.грн.	

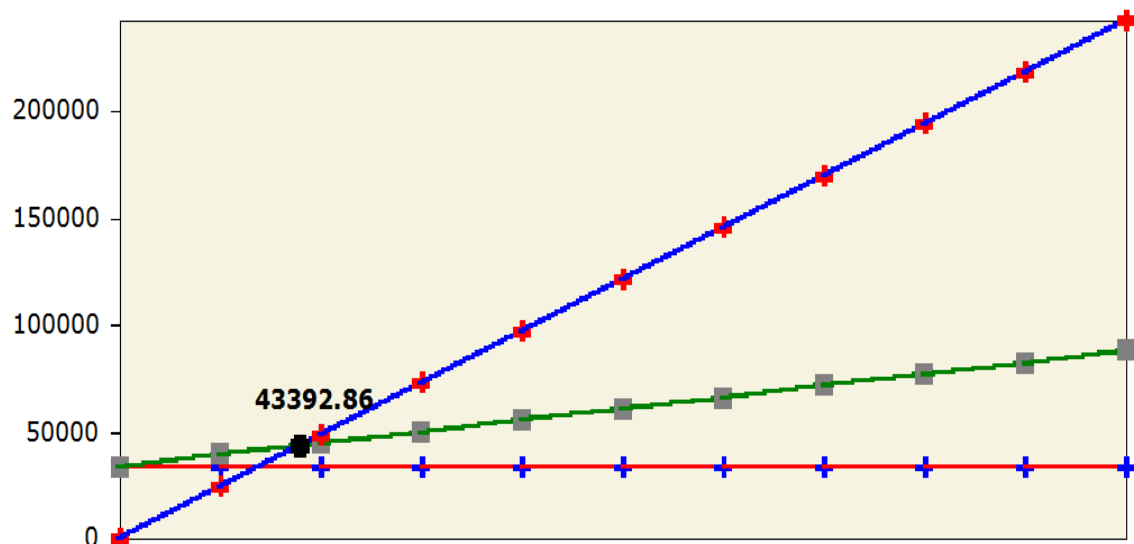


Рисунок 4 – Точка беззбитковості діяльності торговельної точки ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 14 – Запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
1	2	3
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках).	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ПрАТ «Концерн Хлібпром».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5 %.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.