

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Оптимізація ланцюгів розподілу продукції на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Федас Тетяна Василівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц, Тюха Ірина Володимирівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Федас Тетяни Василівни

1. Тема роботи «Оптимізація ланцюгів розподілу продукції на підприємстві»

керівник роботи Тюха І.В.Ю., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кв.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади оптимізації ланцюгів розподілу продукції на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та ефективності ланцюгів розподілу його продукції.

Розділ 3. Оптимізація ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Т.В. Федас

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

І.В. Гюха

(прізвище та ініціал)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади оптимізації ланцюгів розподілу продукції на підприємстві. У роботі описано сутність ланцюгів розподілу продукції та методичні підходи до оцінки ефективності ланцюгів розподілу.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено ефективність ланцюгів розподілу продукції підприємства.

На основі дослідження ефективності ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблено пропозиції щодо застосування методу крос-докінгу для реалізації сирно-молочної продукції підприємства. Застосування даного методу дозволить підприємству оптимізувати ланцюги розподілу власної продукції та покращити фінансові показники збутової діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві. Кваліфікаційна робота складена на 86 сторінках (без урахування додатків), містить 15 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: ланцюги розподілу продукції, логістичний канал, логістичний ланцюг, ефективність ланцюгів розподілу, метод крос-докінгу.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of optimization of chains of distribution of production at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of product distribution chains and methodological approaches to assessing the effectiveness of distribution chains.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development was determined – Yagotinsky Dairy Plant and evaluated the effectiveness of distribution chains of the enterprise.

On the basis of the study of the efficiency of the distribution chains of the Yagotinsky Dairy Plant, proposals for the application of the cross-docking method for the sale of cheese and dairy products of the enterprise have been developed. The application of this method will allow the company to optimize the distribution chains of its own products and improve financial performance.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise. The final work is composed of 86 pages (excluding appendices), contains 15 tables, 13 figures.

Key words: product distribution chains, logistics channel, logistics chain, efficiency of distribution chains, cross-docking method.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутнісна характеристика ланцюгів розподілу продукції на підприємстві.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності ланцюгів розподілу продукції.....	20
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ.....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»....	34
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	45
2.3. Оцінка ефективності ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».....	50
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	66
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо намірів оптимізації ланцюгів розподілу продукції на підприємстві.....	66
3.2. Обґрунтування доцільності застосування методу крос-докінгу для реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».....	69
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні економічні умови господарювання виводять на перший план роль збутової політики в діяльності підприємства, яка визначає життєздатність і стабільність його роботи, фінансову стійкість, кадрову політику, величину доходів, прибуток, рентабельність підприємства, тобто основу існування і розвитку підприємства. Виконання маркетингових цілей і завдань щодо збуту призводить до створення стійкої бази лояльних споживачів та заохочення нових в довгостроковому плані, що, в свою чергу, підвищує економічну привабливість підприємства в умовах агресивного конкурентного середовища. Таким чином, управління збутом має особливо важливе значення для вітчизняних організацій.

Управління збутом на підприємстві найчастіше зводиться до заходів по збільшенню обсягів продажів. Однак, збільшення обсягів продажів підприємства не завжди сприяє підвищенню його прибутковості. Недостатньо глибокий аналіз торговельної діяльності з його орієнтацією на обсяг продажів і націнку, часто не здатний виявити процеси, які по-справжньому впливають на ефективність комерційної діяльності підприємства. На сьогоднішній день існує багато підходів до аналізу процесів збуту та розподілу продукції, які будуються на результатах систематично проведених комплексних аналізів, механізмів, методик та інструментів впливу на події та тенденції, що протікають на підприємстві. Все це вимагає чіткого розуміння змісту збутової діяльності для конкретної організації. Таким чином виникає питання актуальності дослідження існуючих підходів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних засад організації процесів розподілу продукції на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо їх оптимізації.

Для вирішення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*

дослідження:

- надати сутнісну характеристику ланцюгів розподілу продукції на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності ланцюгів розподілу продукції;
- дати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити оцінку ефективності ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- прийняти управлінські рішення щодо оптимізації ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- обґрунтувати доцільність застосування методу крос-докінгу для реалізації продукції підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі є процес організації ланцюгів розподілу продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів процесу організації ланцюгів розподілу продукції на підприємстві.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

У роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є законодавча та нормативна документація, що регламентує діяльність підприємств, наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, матеріали наукових конференцій і досліджень в області збутової діяльності та розподілу продукції, статистична та фінансова звітність підприємства, звіти та аналітичні матеріали офіційних статистичних збірників, наукова та навчальна література з заданої тематики, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісна характеристика ланцюгів розподілу продукції на підприємстві

Сучасний інтенсивний розвиток господарсько-економічних процесів світової і, зокрема, національної економічної систем, виводить на перший план логістичні процеси, які визначають і ефективність діяльності кожного окремо взятого підприємства, і системи в цілому. Сутнісне значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства зводиться до координації роботи всіх його підрозділів, а саме забезпечення їх співпраці із зовнішнім середовищем у вигляді потенційних контрагентів з метою обміну інформаційними ресурсами.

Конкурентоспроможність підприємства великою мірою залежить від його спроможності забезпечити високу якість логістичного обслуговування та доступність своєї продукції до кінцевого споживача.

У даний час більшість підприємств, як в Україні, так і за кордоном, починаючи від великих виробничих компаній і закінчуючи приватними підприємцями, при веденні виробничої і збутової діяльності стикаються з проблемою побудови ефективної структури каналів розподілу готової продукції. При безграмотному вирішенні даного завдання виникають ситуації, які негативно впливають на розподільчу діяльність підприємства і ефективність функціонування ланцюга поставок в цілому.

Відмінною рисою логістики є широке застосування сучасних інформаційних та комунікаційних засобів, які дають змогу на високому рівні контролювати всі основні та допоміжні процеси сфери розподілу. Загальним для логістичного підходу є системний розгляд усіх процесів формування цінності з урахуванням специфіки стадій закупівель, виробництва та товарообігу. Основною формою логістичних утворень, спрямованих на

забезпечення основних цілей логістики та оптимізації витрат, є логістичні ланцюги.

Логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована множина учасників (постачальники, посередники, перевізники) логістики, які безпосередньо беруть участь у доведенні конкретних товарів до нашого споживача з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої за умови виробничого споживання (B2B) або до кінцевого споживача (B2C) за умови особистого невиробничого споживання [4].

Таке тлумачення логістичного ланцюга стосується одразу двох великих напрямів спрямованості продукції: B2B – «бізнес для бізнесу», коли споживачем продукції є інші підприємства (наприклад, виробництво і продаж устаткування, обладнання для виробничих підприємств), і B2C – «бізнес для споживача», тобто коли споживачем продукції є фізичні особи.

Такий підхід до визначення логістичного ланцюга, дає змогу зрозуміти сутність і значення поняття «логістичний канал», або «канал збуту», «канал розподілу/дистрибутивний канал», «канал товароруку». Усі ці поняття сутнісно характеризують одне й те саме явище.

У зарубіжних працях з логістики поняття «логістичний ланцюг»/«ланцюг постачань» (logistical chain/supply chain) практично ототожнено з «дистрибуційною мережею», тобто з фізичним розподілом продукції без урахування вартісних характеристик процесу.

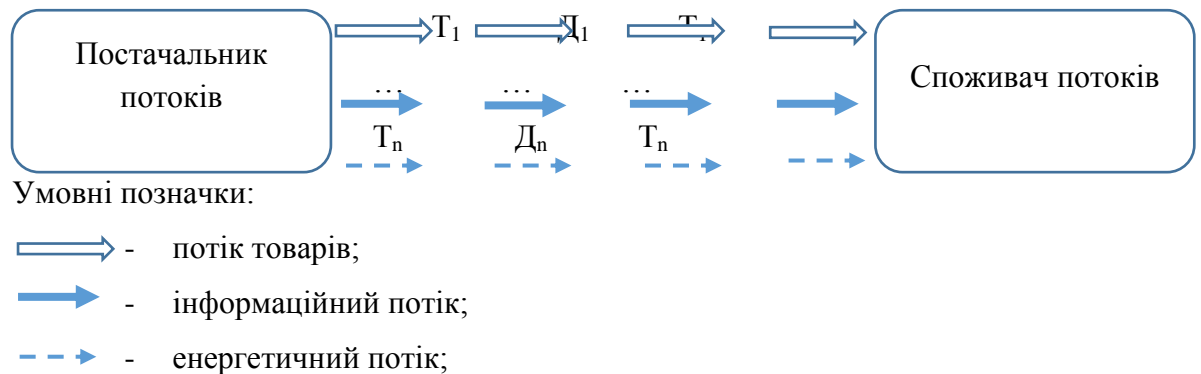
Розглянемо більш детально ці поняття. Постачальник і споживач у загальному випадку являють собою дві мікрологічні системи, пов'язані так званим логістичним каналом, інакше кажучи, відповідно каналом розподілу [5].

Логістичний канал – це форма організації руху потоків між учасниками логістичного ланцюга. Канали можуть бути транспортними, інформаційними, енергетичними тощо [5].

У всіх випадках потоки надходять у споживання, яке може бути виробничим чи невиробничим. Споживання виробниче – це поточне

використання суспільного продукту для виробничих потреб в якості засобів праці та предметів праці. Споживання невиробниче – це поточне використання суспільного продукту для особистого споживання і споживання населенням в установах і підприємствах будь-якої сфери суспільного виробництва.

Логістичний канал є складовою частиною логістичного ланцюга (рис. 1.1).



$T_1 - T_n$ – множина транспортно – експедиційних фірм, що надають послуги з транспортування товарів; $D_1 - D_n$ – множина дистриб'юторів.

Рис. 1.1. Логістичний ланцюг «постачальник – споживач» [5]

Таким чином, прийняття рішення про реалізацію продукції через агентську фірму, вибір конкретної агентської фірми, конкретного перевізника, конкретного страховика і т.д. – це вибір логістичного ланцюга. Отже, логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої по логістичних каналах зв'язків [5].

Таким чином, логістичний ланцюг – ширше поняття, ніж канал, його можуть утворювати кілька каналів, адже робота зі збуту продукції може проводитися з декількома роздрібними мережами одночасно, що буде утворювати відповідні ланцюги.

Отже, якщо керівництво ставить питання про визначення каналів збуту, то це означає знаходження всіх можливих шляхів збуту продукції без

зазначення конкретних учасників цього процесу. В організаційній структурі підприємств, які здійснюють продаж продукції кількома каналами, як правило, функціонують окремі підрозділи, наприклад, відділ по роботі з роздрібними мережами, відділ по роботі з оптовими підприємствами тощо.

Сукупність ланцюгів різних каналів утворює загальну систему – логістичну мережу [4]. Планування логістичних процесів ґрунтується на моніторингу інформації про постачання, переміщення і збут продукції, своєчасне отримання якої призводить до безперебійного руху запасів, узгодженості дій постачальників, замовників і споживачів, динамічності складських робіт. Планування логістичних операцій є складовою частиною маркетингового плану підприємства.

Отже, у процесі трансформації матеріального потоку беруть участь одразу кілька підрозділів підприємства: фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ аналітики – інформаційний, збутовий, відділ постачання, маркетинговий і виробництво (якщо це виробниче підприємство). Усі вони разом з логістичною мережею утворюють логістичну систему.

Логістична система – це сукупність операцій фізичного та адміністративного (вартісного, інформаційного) обслуговування процесу трансформації матеріального потоку в межах логістичної мережі, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємства [4].

До задач розподільної логістики на зовнішньому рівні належить: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії розподілу продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції і аналіз позицій продукції на цільових сегментах. Важливим напрямком оптимізації управління розподілом товарної продукції є оптимізація параметрів логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку.

Залежно від виду логістичних ланцюгів у каналах розподілу, логістичні системи поділяються:

- на логістичні системи з прямими зв'язками – системи, в яких матеріальний потік доводиться до споживача без посередників, на основі прямих господарських зв'язків;

- ешелоновані (багаторівневі) логістичні системи – системи, в яких матеріальний потік доводиться до споживача за участю як мінімум одного посередника;

- гнучкі логістичні системи – системи, в яких доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

Залежно від виду макрологістичної системи канали і ланцюги розподілу мають різну будову. У логістичних системах з прямими зв'язками є тільки канали розподілу. Вони не містять будь-яких оптово-посередницьких фірм. У гнучких і ешелонованих системах логістичних ланцюгів такі посередники є.

При виборі каналу і ланцюга розподілу відбувається вибір форми товароруку – транзитної або складської, вибір конкретного дистриб'ютора, перевізника, страховика, експедитора, банкіра тощо. При цьому можуть використовуватися різні методи експертних оцінок, методи дослідження операцій та ін. Деякі варіанти каналів і ланцюгів розподілу товарів споживання наведені на (рис. 1.2).

Можливість вибору логістичного каналу і ланцюгів є суттєвим резервом підвищення ефективності логістичних процесів.

Організація руху потоків через мережі розподілу, за якими товари з кінцевого виробництва через систему розподільних центрів потрапляють в кінцеве споживання представлена на (рис. 1.3).

Підприємства А і В випускають однакові товари. Кожне з розподільних центрів № 1 і № 2 може обирати постачальника з більш вигідними для себе умовами поставки.

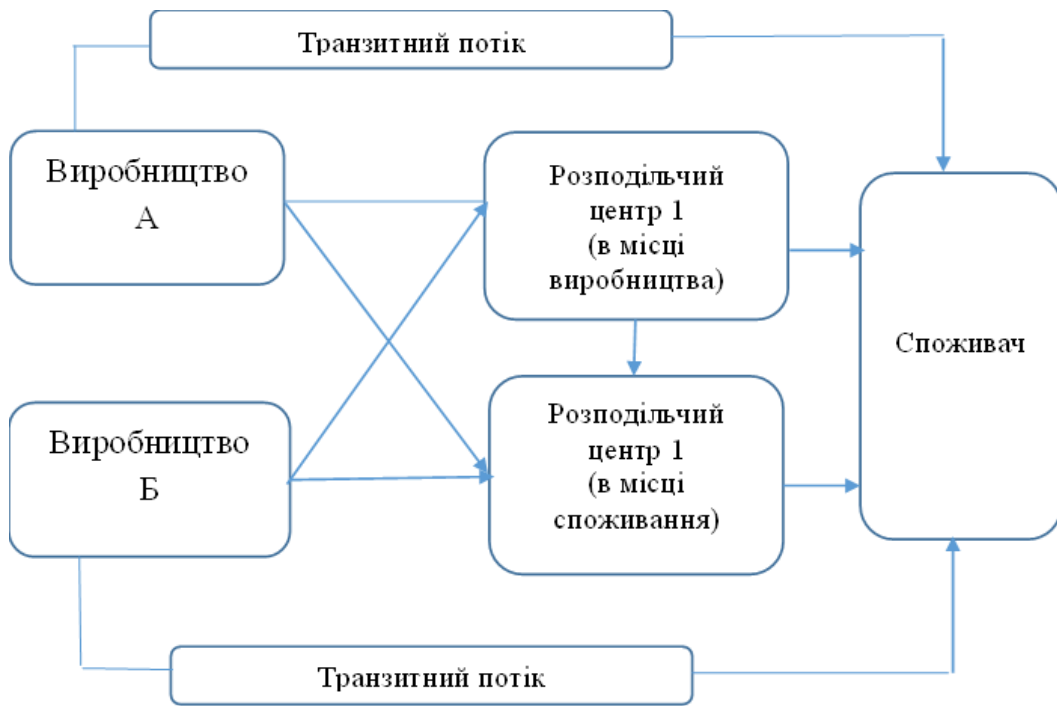


Рис. 1.2. Варіанти каналів і ланцюгів розподілу товару [5]

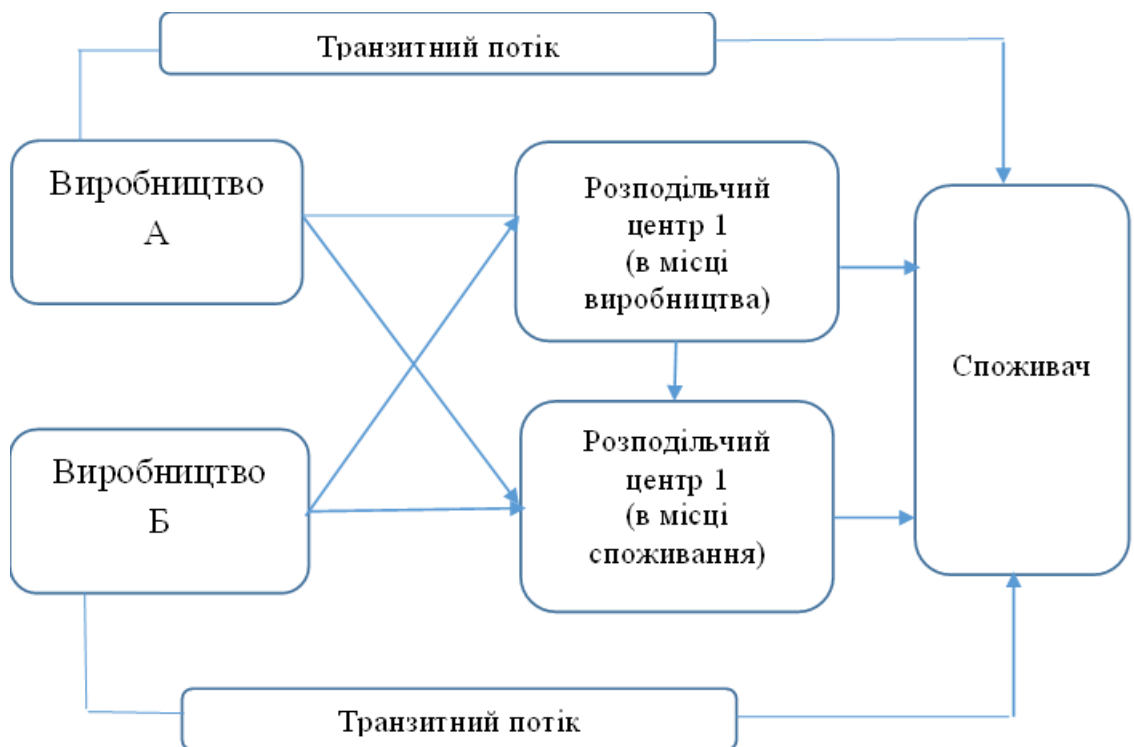


Рис. 1.3. Структурна схема каналів і ланцюгів розподілу товарів [5]

У свою чергу, виробництво може вибрати різні канали розподілу. Розглянемо різні варіанти. З виробництва А товар може потрапити до

кінцевого споживача по одному з наступних маршрутних каналів: 8; 1-6; 1-7-5; 2-5; 9. Очевидно, що якщо виробництво А вийде на ринок і самостійно зв'яжеться з кінцевим споживачем (канал 8), то первісна вартість товару зросте лише на суму витрат, пов'язаних з доставкою, так як розподільні центри № 1 і № 2 будуть виключені з ланцюга.

Однак у цьому випадку споживач змушений буде купувати в одного постачальника велику кількість однакового товару, що швидше за все для нього неприйнятно.

Другий маршрут 1-6 незручний з тих же причин. Розподільний центр № 1 розташований в місці зосередження виробництва і, як правило, закупає і продає великі партії однорідного товару. Ця категорія посередників також не формує широкого асортименту. Широкий торговий асортимент формує оптовик, тобто розподільний центр № 2, розташований в місці зосередження споживання. Цей посередник спеціалізується на наданні максимального сервісу кінцевому споживачеві. Таким чином, ланцюг 1-7-5 забезпечує найбільший сервіс споживачеві, але при цьому включає двох посередників, тобто вартість товару буде найбільш високою.

Необхідною умовою можливості вибору ланцюга розподілу, а також оптимізації всього логістичного процесу на макрорівні є наявність на ринку великої кількості посередників. Зокрема, оптимізація логістичного ланцюга розподілу можлива лише за наявності на товарному ринку великої кількості підприємств, що здійснюють функцію опту. У зарубіжному досвіді чисельність оптових підприємств на 1000 чоловік населення повинна скласти від двох до п'яти. Хоча централізація оптової торгівлі і поставки товарів є оптимальним підходом в організації ефективного товароруку [5].

Всі вище зазначені фактори у певній мірі впливають на формування логістичної системи окремо взятого підприємства (мікрологістичний рівень). Логістична система підприємства включає логістику постачань, виробничу, кадрову і збутову логістику. Всі елементи даної системи здійснюють взаємопідтримуючий вплив один на одного і, поєднуючись у виробничому

процесі, забезпечують отримання кінцевого економічного ефекту – прибутку.

Системний підхід в питаннях управління потоками є базовим принципом побудови будь-якої системи управління. Але для створення такої системи розподільчої логістики необхідно методом системного підходу здійснити нижченаведену послідовність дій [1, 4, 5]:

1) вивчити кон'юнктуру ринку і визначити стратегічні цілі системи розподілу;

2) скласти моделі прогнозу величин потоків, що проходять через систему розподілу;

3) скласти прогноз необхідної величини запасів по всій системі, а також на окремих ділянках ланцюга;

4) вивчити транспортну мережу регіону обслуговування, скласти схему потоків в межах системи розподілу;

5) розробити альтернативні моделі побудови систем розподілу: з одним або кількома розподільними центрами, розташованими на тих чи інших ділянках території, що обслуговується, і т.д. – тут оцінюються транспортні та інші витрати для кожного з варіантів;

б) моделювання та вибір розроблених альтернативних варіантів.

Для вибору оптимального варіанту розподільчої системи необхідно встановити критерій вибору, а потім оцінити по ньому кожен із варіантів. Таким критерієм, як правило, є критерій мінімуму приведених річних витрат.

Величину наведених витрат при використанні розподільних центрів у системі розподілу визначають за такою формулою [5]:

$$Z_{\text{п}} = C_{\text{е}} + C_{\text{т}} + K/T \quad (1.1)$$

де $Z_{\text{п}}$ – наведені витрати по варіанту;

$C_{\text{е}}$ – річні експлуатаційні витрати;

$C_{\text{т}}$ – річні транспортні витрати;

K – капітальні вкладення в будівництво розподільних центрів;

T – термін окупності варіанту.

Для реалізації приймається той варіант системи розподілу, який

забезпечує мінімальне значення наведених (річних) витрат.

Найбільший ефект в розподільчій системі можна отримати, якщо глибоко пов'язати її з методологією маркетингу [7].

Маркетинг являє собою підсистему управління, яка дозволяє пристосовувати виробництво до вимог ринку з метою забезпечення вигідного продажу товарів. Головна ланка в ланцюзі відтворювального процесу, на якому товари знаходяться в сфері уваги маркетингу – це ланка «транспортні фірми –дистриб'ютори». Розподільча логістика вивчає рух потоків і дозволяє здійснити управління ними. Відмінність її традиційного розподілу полягає в тому, що маркетинг використовує ринок, є пріоритетним, в той час як для логістики розподіл розглядається як складова частина більш загального процесу – управління наскрізним матеріальним потоком, а маркетинг таку систему використовує як зворотний зв'язок з ринком і постачальниками.

Маркетинг ставить завдання системного підходу до організації товароруку, тобто при ефективній організації товароруку кожен з етапів цього процесу повинен плануватися як невід'ємна частина добре врівноваженої і логічно побудованої загальної системи. Проте методи техніко-технологічної інтеграції всіх учасників логістичного процесу товароруку є основним предметом вивчення вже не маркетингу, а логістики.

Маркетинг націлений на дослідження ринку, рекламу, психологічний вплив на покупця і т.д. Логістика ж націлена в першу чергу на створення техніко-технологічно сполучених систем проведення продукції та товарів по товаропровідній ланцюгах, а також систем контролю за їх проходженням.

Логістика розподілу є частиною збутової діяльності промислового підприємства і пов'язана з оперативним управлінням потоковими процесами реалізації готової продукції. При цьому збутова діяльність розглядається в широкому сенсі, як тактико-оперативний рівень розподілу на відміну від вузького розуміння збуту, як простого акту купівлі-продажу товару [8]. Основна роль каналів та ланцюгів розподілу реалізується в діяльності виробників товарів і торговельних посередників, і це відображується

різномірних функціях.

До функцій каналів розподілу відносять:

- стимулювання збуту;
- фінансування товароруху;
- збір інформації;
- прийняття ризиків;
- сервіс;
- продаж товарів;
- зберігання, транспортування товарів [9].

Для формування стійкої конкурентоспроможності у задоволенні потреб клієнтів і споживачів, підприємствам-виробникам необхідно досконально вивчати ці потреби, виявляти окремі елементи, з яких складається цінність ринкової пропозиції, аналізувати механізм формування каналів розподілу. Виробник, будучи генеруючою ланкою логістичного ланцюга розподілу, повинен оцінювати внесок кожної ланки каналу (великого оптовика, дилера, роздрібного торговця тощо) як для підприємства, так і для кінцевого споживача.

Таким чином, поступова інтеграція інформаційних і матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок, як ефективного інструменту конкурентної боротьби, є метою управління ланцюгом розподілу продукції підприємства.

На сьогоднішній день концепцію управління ланцюгами розподілу продукції досить часто ототожнюють із логістикою, хоча між ними є певні відмінності. Головною метою логістики є повне задоволення споживачів. Головною метою управління ланцюгами поставок є отримання суттєвих конкурентних переваг [10].

Управління ланцюгом розподілу охоплює потік продукції від постачальника через виробника і канали розподілу до кінцевого споживача.

Управління ланцюгами поставок включає:

- 1) ланцюг поставок розглядається як єдиний процес. Відповідальність

за різні сегменти в ланцюзі не розділяється і поширюється на такі функціональні сфери, як закупівля, виробництво, розподіл і продаж;

2) управління ланцюгом поставок вимагає і залежить від прийняття стратегічних рішень. Постачання є спільною метою практично кожної функції в ланцюзі й має особливе стратегічне значення, оскільки впливає на загальні витрати та на частку ринку;

3) управління ланцюгом поставок передбачає дослідження різних точок зору щодо запасів, які використовуються як врівноважуючий механізм;

4) новий підхід до систем вимагає інтеграції, а не взаємодії.

Метою управління ланцюгом поставок є узгодження вимог споживачів із матеріальними потоками від постачальників для формування балансу у так званих «конфліктуючих цілях», а саме: високий рівень обслуговування споживачів, низький рівень витрат на управління запасами і низька ціна товару (послуги).

Стратегія ланцюга поставок включає в себе: наявність у ланцюзі поставок двох або більше підприємств, що заключили довгострокові угоди; формування довіри і відданості між учасниками ланцюга; інтеграція логістичної діяльності, що передбачає обмін даними щодо попиту та продажів; потенціал до переміщення в центральну позицію контролю логістичного процесу [10].

Таким чином, управління ланцюгом поставок включає у себе планування й управління всіма видами діяльності, включаючи закупівлі, перетворення (виробництво) та управління всіма логістичними процесами. Також включає координацію і співпрацю з партнерами (постачальники, посередники, сторонні постачальники послуг і замовники). Тобто, інтегрує процеси управління поставками та попитом у межах і за межами підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності ланцюгів розподілу продукції

Розглянувши і проаналізувавши сутнісну характеристику ланцюгів розподілу продукції на підприємстві можна сказати, що метою управління ланцюгами постачань є максимізація загальної вартості, створених ланцюгом розподілу продукції. Дана величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт, і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгах постачань, розподілу продукції, товарів.

Для більшості ланцюгів постачань цей показник може бути названий «прибутковість ланцюга», що визначається як різниця між доходом, отриманим від клієнта, й сукупними витратами в ланцюгу постачань. Тому виникає потреба у визначенні основних показників оцінювання ефективності ланцюгів розподілу продукції на вітчизняних підприємствах.

Сучасна методологія та вчення про правила мислення у творенні теорії науки має чотири рівневу структуру. Розрізняють фундаментальні (філософські), загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно наукові принципи, які є в основі галузевої теорії, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для виконання спеціальних дослідницьких завдань. Методологія наукового дослідження аналізує методи і засоби пізнання, які використовують вчені як на емпіричній, так і на теоретичній стадії наукового дослідження [11].

Одним з основних методологічних принципів логістичної концепції є системний підхід. В основу системного підходу покладено розгляд об'єктів як систем, що дає змогу сприймати об'єкт дослідження як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегровані властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки. Системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. Відповідно до методології системного підходу кожна

система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих розрізнених підсистем. На думку видатних науковців та вчених у межах системного підходу особливе місце займає структурно-функціональний підхід, що передбачає виділення в системних об'єктах структурних елементів (підсистем) і визначення їхньої ролі (функції) в системі. Формування синергетичного ефекту логістичної системи є результатом виконання цільової функції кожним її елементом, які, перебуваючи у частковому (логістичний канал) чи лінійному (логістичний ланцюг розподілу) впорядкуванні, на основі системних властивостей і законів переміщують матеріальний потік від місця його виникнення до місць споживання найоптимальнішим чином.

Для вивчення внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження важливе місце займає моделювання. Залежно від предмета дослідження моделі бувають концептуальні, вербальні, математичні, графічні, фізичні тощо [11].

Математичні моделі відображають систему з точки зору логічних і кількісних залежностей (факторів). Якщо модель побудована вірно, то при зміні тих чи інших факторів, можна прослідкувати як вестиме себе реальна система розподілу. Модель являє собою зручний світ, в якому можна спробувати змінити стан речей, не наражаючись на можливі негативні наслідки таких дій в реальному світі. Математичні моделі дають можливість оцінити кілька альтернативних варіантів співпраці з незліченною кількістю показників. Одним з головних недоліків математичних моделей є те, що вони не можуть точно спрогнозувати життєздатність змодельованої конфігурації в реальному житті.

В економічній літературі приділено багато уваги питанням оцінки ефективності ланцюгів постачань. Дослідженнями в цьому напрямку займаються як зарубіжні так і вітчизняні науковці, такі як Лиса С.С., Попов О.І., Сигида Л.О., Сумець О.М., Хаврук В.О., Чухрай Н.І., Шванський В.С.

Провівши детальне дослідження економічних літературних джерел

можна прийти до висновку, що єдиного інтегрального методу для проєктування, аналізу і оцінки ефективності функціонування логістичних системи та ланцюгів розподілу не знайдено. Кожний вчений пропонує власні показники. Так, Попов О.І. вважає, що для оцінки ефективності ланцюгів постачань потрібно використовувати сім основних показників, а саме [12]:

- якість обслуговування;
- загальні логістичні витрати;
- час виконання замовлення;
- фінансові показники;
- потужність;
- додану вартість;
- якість продукції.

Чухрай Н.І. виділяє «три основні вектори оцінювання функціонування ланцюга постачань [13]:

- справність (наскільки задовольняються потреби клієнтів);
- ефективність (як економічно використовуються ресурси підприємства);
- гнучкість (на скільки підприємство підготовлено до наступних змін);

Пов'язуючи складові ланцюга розподілу з критеріями оцінки операційної діяльності, слід наголосити на таких чинниках:

- 1) якість – розглядається значно ширший діапазон, ніж узгодженість із специфікаціями і врахування тільки таких аспектів, як специфічні властивості, функціональність, тривалість, надійність, естетика тощо;
- 2) умови поставок – їх результатом є позитивна оцінка, коли результати дій відповідають очікуванням з погляду двох головних аспектів поставки: умови щодо кількості та терміну поставки замовлення;
- 3) час циклу замовлення – час поставки рахується від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж прибуде до місця прийому, визначеного клієнтом;
- 4) втрати – це марнотратство на зайві процедури і засоби, які не

додають вартості в процесі задоволення потреб клієнтів [13].

Деякі науковці вважають важливими відокремлення кількісної та якісної оцінок. Так, серед факторів кількісної оцінки потрібно зазначити точність постачань, строки поставки, використання потужностей, час виробничого циклу, логістичні витрати, запаси, стабільність постачань, вартість бізнесу. Ключові показники (індикатори) якісної оцінки: рівень сервісу, обсяг продажів, швидкість реакції, конкурентоспроможність, частка ринку, прозорість, гнучкість, якість, якість управління.

Дослідження показників оцінки ефективності ланцюгів розподілу продукції та товарів за Шванським В.С. орієнтоване на такі чинники:

- кількісну чи якісну сутність показників;
- витратноорієнтовані та невитратноорієнтовані;
- якість, витрати, доставка та гнучкість;
- витрати, якість, використання засобів виробництва, гнучкість, прозорість та інноваційність;
- ресурси, результат, гнучкість;
- ресурси, результат, гнучкість, інноваційність та інформація;
- взаємодія всередині ланцюга, ефективність координації і структури;
- внутрішні, зовнішні та змішані показники;
- система показників залежно від стратегічного, тактичного чи операційного рівня;
- процес у ланцюзі поставок, який вони охоплюють;
- збалансовані системи показників і метод розрахунку собівартості по видах діяльності;
- метод матриці оцінки продуктивності (Performance Measurement Matrix), система визначників результату, піраміда ефективності.

Також вважається, що до ланцюгів постачань можливо застосовувати такі методики оцінки ефективності як: збалансована система показників (Balanced Scorecard); модель SCOR (The Supply Chain Operations Reference Model); ABC-аналіз (Activity-based Costing); аналіз економічного ефекту [14].

Відомі економісти та науковці наполягають на тому, що потрібно розрізняти терміни «ефективність ланцюга постачань/розподілу продукції та товарів» та «ефективність управління ланцюгами постачань». Якщо говорити про ефективність управління ланцюгами постачань, то вчені виділяють такі напрямки: збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту, зниження страхових запасів («заміна запасів точної інформацією»), зниження ризиків і підвищення надійності планів і постачань, зниження накладних і трансакційних витрат. При цьому за джерела підвищення економічної ефективності визнають підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виводу нових виробів на ринок; підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ланцюга постачань, своєчасного визначення відхилень і порушень у ланцюзі постачань; скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю в закупівлях, складуванні й збуті [15].

Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань представимо в таблиці 1.1.

За кожною групою показників пропонується встановлення розрахункових коефіцієнтів [17]. Кожне підприємство може обирати найбільш вагомі показники та їх розрахунок. Підсумком проведення розрахунків пропонується розраховувати інтегральний коефіцієнт ефективності ланцюгів постачань, розподілу продукції, товарів за формулою:

$$E_{\text{лп}} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \omega_i * k_{ij} \quad (1.2)$$

де, ω_i – питома вага показників ефективності;

k_{ij} – середній показник оцінки ефективності за кожною групою коефіцієнтів базових процесів ланцюгів постачань;

n – кількість базових процесів ланцюгів постачань згідно з SCOR-моделлю ($n = 5$);

m – кількість коефіцієнтів в кожній групі базових процесів.

Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань, розподілу продукції, товарів [15]

Базові процеси ланцюга постачань/розподілу продукції, товарів	Показники, що мають вплив на ефективність ланцюгів постачань/розподілу продукції, товарів	
	Збільшення	Зменшення
Планування	обсяги виробництва система дистрибуції точність прогнозів кількість каналів виробничі потужності в каналах	витрати на утримання запасів витрати на планування запаси застарілих продуктів тривалість циклу планування
Закупівля запасів	якість постачань ефективність вибору постачальників ефективність поставок	рівень запасів асортимент продукції частка витрат на поставки на відстані витрати на придбання ресурсів тривалість постачання коефіцієнт використання сировини
Виробництво	якість продукції темп реалізації виробничих замовлень асортимент продукції еластичність виробництва відсоток продукції, виробленої на замовлення	кількість бракованої продукції тривалість виробництва відсоток продукції, виробленої на склад
Виробництво	якість продукції темп реалізації виробничих замовлень асортимент продукції еластичність виробництва відсоток продукції, виробленої на замовлення	кількість бракованої продукції тривалість виробництва відсоток продукції, виробленої на склад
Збут	кількість отриманих замовлень кількість замовлень в розрахунок на канал збуту кількість каналів збуту кількість напрямів постачань кількість реалізованих замовлень	витрати на управління замовленнями тривалість реалізації замовлень кількість скарг та вимог до повернення частка повернених товарів
Повернення	відмов від скарг ефективність складення графіків повернень	кількість повернень величина компенсаційних виплат час на встановлення причин повернень час на визначення винних осіб

Питома вага кожної групи показників встановлюється за допомогою методу експертних оцінок або методу ієрархій.

Середній показник оцінки ефективності за кожною групою коефіцієнтів базових процесів ланцюгів постачань розраховується за встановленими коефіцієнтами. У кожній групі показників можна розрахувати межі кожного коефіцієнта або встановити еталонні значення для полегшення аналізу результатів отриманих розрахунків.

Також важливим є розмежування показників на кількісні та якісні. Для оцінки ефективності управління ланцюгами постачань за якісними показниками необхідно брати до уваги такі фактори:

- надійність логістичного ланцюга постачання (що включає її керованість і прогнозованість та передбачає надійність термінів постачання, наявність товару у постачальника, надійність попиту);
- виконання умов за терміном виконання на всьому ланцюгу постачань;
- рівень сервісу;
- контроль витрат (грошових, часових);
- взаємозв'язок логістичного процесу з процесом планування продажів;
- лояльність постачальників [16].

Як показує аналіз літературних джерел, вітчизняній та зарубіжній науці відома велика кількість інструментів оцінки ефективності функціонування ланцюгів розподілу продукції, товарів [17].

1. ABC аналіз, який пропонує визначати витрати за видами діяльності в ланцюгу постачання.

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати постачальників залежно від наших обсягів їх поставок. Взагалі ABC аналіз залежить , що в дійсності близько 20% елементів забезпечують десь 80% результату, або 20% всіх постачальників мають 80% поставок, або 20% позицій матеріальних ресурсів визначають 80% пов'язаних із постачаннями ресурсів витрат. Ця гіпотеза ґрунтується на так званому принципі Парето.

Дуже популярний метод це правило Парето який можна з великою користю використовувати до управління матеріальними ресурсами та вибору постачальників.

Підхід ABC-XYZ-аналізу може стати одним із методів ефективної організації роботи складського господарства та пов'язаних із ним логістичних процесів (зокрема, закупівельної та збутової логістики), оскільки має на меті упорядкування товарно-матеріальних ресурсів відповідно до визначених параметрів для підвищення точності планування, організації, контролю, а також регулювання обсягів та зменшення логістичних витрат.

Таким чином, у ході ABC-аналізу розглядаються обсяги постачань; частка участі кожного постачальника в обсязі та інше, тим самим формується ABC-рейтинг ресурсів та постачальників.

2. Розрахунок вартості ланцюгу розподілу.

Даний підхід був розроблений на основі огляду плюсів і мінусів декількох вартісних підходів (ABC-аналізу, прямої рентабельності та ін..). Вони вводять поняття «розрахунку вартості ланцюгу розподілу», який забезпечує механізм для розробки показників ефективності на основі витрат на діяльність, що включає основні процеси вздовж ланцюга постачання[19].

3. Аналіз доданої вартості, відомий за кордоном як VCA аналіз.

Спосіб ідентифікації шляху створення найбільшої цінності для клієнтів, заснований на концепції ланцюжка створення вартості Портера. За даним методом аналіз витрат і продуктивності підприємства проводиться по кожному виду діяльності, що створює додану вартість з метою виявлення варіантів її поліпшення [19].

4. Застосування збалансованої системи показників ланцюгів розподілу.

Ідея даного методу полягає у тому, що існує цілий ряд ключових показників ефективності, які будуть забезпечувати більш ефективне управління для досягнення стратегічних цілей, ніж традиційні фінансово орієнтовані заходи. Передбачається, що збалансована система показників забезпечує поточне управління в тих критичних точках, де дії можуть бути необхідні для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

5. Застосування еталонних моделей ланцюгів розподілу.

Забезпечує стандартний спосіб вимірювання продуктивності ланцюгів

постачання, використовуючи загальні показники в порівнянні з іншими організаціями за допомогою показників ПКП.

Доречним, цікавим та інформативним в процесі виконання аналізу буде застосування карт створення потоку вартості, або VSM карт, із застосуванням аналітичних методів дослідження та уже відомого інструментарію [19].

Серед великої кількості інструментарію LEAN концепції: технологія «Точно в строк», Кайзен, метод статистичного контролю, «Рока-уоке» (метод запобігання помилок), 5S, метод TQM та Канбан, метод VSM-карт — карт створення потоку вартості займає особливо важливе місце якості ключового інструменту ошадливої логістики. VSM (Value Stream Mapping) є графічним зображенням всього процесу проходження продукції від виробника до споживача.

Цей метод складається з таких етапів.

На першому етапі – оцінка ефективності, ланцюги розподілу продукції оцінюються з точки зору економічних, соціальних і екологічних наслідків, які вони створюють на даний час та які може забезпечити в майбутньому. На цьому етапі комплекс дій необхідно направити на створення найбільшого розриву між фактичними і потенційними результатами роботи, визначити потенційний резерв можливого удосконалення.

На другому етапі – аналіз ефективності, виокремлюються основні фактори продуктивності (або основні причини незадовільної діяльності) враховуючи три ключові аспекти: як зацікавлені сторони ланцюгів та їх діяльність пов'язані один з одним та з економічною, соціальною і природоохоронною сферами; що впливає на поведінку окремих зацікавлених сторін в процесі бізнес взаємодії; як визначається додана вартість на кінцевих ринках.

На третьому етапі, підвищення ефективності, виконується логічна послідовність дій: на основі аналізу, проведеному на другому етапі, вибудовується конкретне і реалістичне бачення і ключова стратегія розвитку,

яку погодили усі зацікавлені сторони, вибір заходів з питань модернізації та багатосторонніх партнерських відносин, які підтримують цю стратегію і які реально сприятимуть досягненню масштабу прогнозованого впливу [25].

VSM-карти допомагають ідентифікувати всі процеси, які створюють додану вартість і такі, які доданої вартості не створюють з одночасним пошуком можливостей мінімізації останніх, зменшення втрат, стандартизації і підвищення ефективності процесів, що додають вартості.

Оцінивши ефективність ланцюга постачань, розподілу продукції та товарів, завжди потрібно орієнтуватися на можливі шляхи її підвищення.

Не менш важливим є дослідження шляхів підвищення ефективності ланцюгів постачань. Вважається, що навіть найдосконаліші менеджери ланцюгів постачань повинні приділити час переробці своїх стратегій ефективності, коли їхня компанія зростає і бізнес-клімат продовжує розвиватися. У наші дні очікування покупців завжди є високими, особливо, коли мова йде про швидкість виконання, а це означає, що кожному рухому частину ланцюга постачань необхідно ретельно оцінювати та ретельно контролювати, щоб найкраще забезпечити випуск товару на ринок маючи на увазі швидкість та ефективність. Що стосується підвищення ефективності ланцюгів постачань, коштовні модернізації або наймання капітального ремонту не завжди потрібні для того, щоб зробити серйозні зміни – іноді всі менеджери повинні підвищити рівень обізнаності, зосередитись на навчанні та дивитись у майбутнє, щоб краще досягти чи покращити досягнення цілей. [21].

Тому потрібно виконати ці кроки, щоб допомогти підприємству розвивати свою діючу стратегію ефективності ланцюгів постачань:

- підвищити видимість мережі постачань;
- автоматизувати, де це рахується, і підтримувати всі необхідні деталі добре керованими;
- залучити свій IT-відділ;
- оцінити свої навчальні програми;

– виконати гарний план проєкту.

Різні думки вчених свідчать про те, що об'єктивно виникає необхідність у створенні універсального програмного рішення, доступного для кожного логіста. Складність полягає в обробці і зіставленні безлічі різних показників, що характеризують діяльність на різних етапах і рівнях управління ланцюгами постачання, розподілу продукції та товарів. Ефективність при управлінні ланцюгами постачання передбачає здійснення всіх операцій з мінімальними витратами на кожному етапі.

Сучасне поширення досліджень питань логістичних процесів та ефекту від їх застосування порушує питання визначення показників їх оцінки та визначення рівня ефективності ланцюгів постачань, що застосовуються на підприємствах. При дослідженні механізму функціонування ланцюга постачань було встановлено, що одним з основних етапів його застосування є етап оцінки ефективності запропонованого логістичного ланцюга, тому що за його результатами приймається рішення щодо реалізації ланцюга постачань у випадку задоволення підсумковим ефектом. У протилежному випадку потрібна реструктуризація або модифікація ланцюга постачань [23].

Таким чином, при розподілі продукції головну роль в логістичній системі відіграють канали розподілу. Взагалі канали розподілу мають перетворювати готову продукцію підприємства в товар, що буде задовольняти потреби споживачів не тільки за своїми найкращими характеристиками, але і за місцем, часом продажу, умовами обслуговування. Оптимальний вибір каналів збуту і їх кількості дозволяє найбільш доцільно досягати стратегічних та оперативних цілей в логістиці та комерції підприємства. Це є важлива функцією розподільчої логістики.

Логістичний канал є складовою частиною логістичного ланцюга.

Логістичний ланцюг – це впорядкована множина учасників логістики ,які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від одної логістичної системи до іншої за умови виробничого споживання або до кінцевого споживача за умови особистого невиробничого

споживання.

Таким чином, логістичний ланцюг – ширше поняття, ніж канал, його можуть утворювати кілька каналів, адже робота зі збуту продукції може проводитися з декількома роздрібними мережами одночасно, що буде утворювати відповідні ланцюги.

У сучасній методології розрізняють фундаментальні (філософські), загальнонаукові принципи, конкретно наукові принципи і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для виконання спеціальних дослідницьких завдань. Методологія наукового дослідження розглядає методи і засоби аналізу, які використовують і на емпіричній і на теоретичній стадії наукового дослідження.

Одним з основних методологічних принципів вважається системний підхід, який передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. В ньому особливе місце займає структурно-функціональний підхід, що передбачає виділення в системних об'єктах структурних елементів (підсистем) і визначення їхньої ролі (функції) в системі.

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження застосовують методи моделювання. Залежно від предмета дослідження моделі бувають концептуальні, вербальні, математичні, графічні, фізичні тощо. Математичні моделі дають можливість оцінити кілька альтернативних варіантів співпраці з незліченною кількістю показників.

У науковому дослідженні виділяють такі основні напрямки оцінювання функціонування ланцюга постачань:

- 1) справність – наскільки задовольняються потреби клієнтів;
 - 2) ефективність – як економічно використовуються ресурси підприємства;
 - 3) гнучкість – на скільки підприємство підготовлено до наступних змін;
- Серед факторів кількісної оцінки виділяють: точність постачань,

строки поставки, використання потужностей, час виробничого циклу, логістичні витрати, запаси, стабільність постачань, вартість бізнесу.

Фактори якісної оцінки: рівень сервісу, обсяг продажів, швидкість реакції, конкурентоспроможність, частка ринку, прозорість, гнучкість, якість, якість управління.

Для оцінки ефективності ланцюгів постачань застосовують такі методики як: збалансована система показників (Balanced Scorecard); модель SCOR (The Supply Chain Operations Reference Model); ABC-аналіз (Activity-based Costing); аналіз економічного ефекту; розрахунок вартості ланцюгу розподілу; аналіз доданої вартості, відомий за кордоном як VCA аналіз; застосування збалансованої системи показників ланцюгів розподілу; застосування еталонних моделей ланцюгів розподілу.

Сучасне поширення досліджень питань логістичних процесів та ефекту від їх застосування порушує питання визначення показників їх оцінки та визначення рівня ефективності ланцюгів постачань, що застосовуються на підприємствах.

Висновки до розділу 1

Основним за значущістю висновком дослідження теоретичних основ організації розподілу продукції на підприємстві, є істотна роль організації ланцюгів розподілу у загальній структурі управління ефективною та прибутковою діяльністю підприємства.

Було розкрито питання сутності ланцюгів розподілу на сучасному підприємстві, надано характеристику даному процесу та описано його основні завдання. Таким чином під поняттям «логістичний ланцюг розподілу продукції» розуміють впорядковану множину учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої за умови виробничого споживання або до кінцевого споживача за умови особистого невиробничого споживання.

Важливим аспектом у створенні ефективної системи розподілу продукції є пошук раціональних логістичних рішень, дослідження складу й характеру діяльності різних господарчих структур, що приймають участь у процесі розподілу, істотну роль у цій структурі відіграють посередники. Саме тому одним із ключових аспектів ефективної організації процесу побудови ланцюгів розподілу продукції на підприємстві є ретельне дослідження ринку збуту, конкурентного середовища, ефективних маркетингових підходів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших виробників молочної продукції. Його виробничі потужності дають змогу щодня приймати й переробляти 250 т молока та 50 т вершків. Основним напрямом діяльності підприємства є заготівля молока від сільськогосподарських підприємств і населення, переробка його, виробництво різноманітної молочної продукції та реалізації її через фірмову торгівлю.

Історія Яготинського маслозаводу починається з червня 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків. В кінці 1992 року Яготинський маслозавод став на шлях роздержавлення власності. В 2006 році ТДВ «Яготинський маслозавод» ввійшло до ЗАТ «Молочний Альянс». Результатом входження ТДВ «Яготинський маслозавод» до такої потужної холдингової компанії як ЗАТ «Молочний альянс» стало поліпшення фінансово-майнового стану підприємства, оптимізація зв'язків з постачальниками, посередниками, споживачами через налагоджену структуру взаємодії і сформовані готові бази даних, покращення інформаційного забезпечення підприємства, а також додаткова підтримка у конкурентній боротьбі. АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу якої входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Завдяки приєднанню до холдингу на заводі було відкрито цех з виготовлення сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними

виробничими потужностями, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним обладнанням, розроблено нові види продукції на основі незбираного молока. На заводі встановлено найсучасніше обладнання закритого циклу, що виключає контакт людських рук із продукцією під час її виробництва.

Оскільки асортиментна політика підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів з середнім рівнем достатку, то в більшу кількість позицій асортименту можна віднести до «соціальних» продуктів. Це перш за все молоко, кефіри, масло, сири, закваски. Решта видів продукції, а саме: йогурти, десерти, сирки менш популярні і не є основною в асортиментному ряді, тобто слугує для «комплексності» пропозиції в мережі фірмових магазинів підприємства. Особливе місце в асортименті продукції займає продукція промислового призначення: сухе молоко і відходи. Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє продукцію під торговими марками «Яготинське» (продукція основної групи – молоко, масло, кефір, сир) та «Здорово» (йогурти та десерти).

На кінець 2021 року випускається 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір (табл. 2.1).

ТДВ «Яготинський маслозавод» – одне з небагатьох підприємств, яке досі працює на свіжому молоці. Підприємство має молоко сушарний цех і одним з основних постачальників сировини для столичних молокозаводів. На відміну від багатьох молокопереробних підприємств України, яким різко довелось знизити обсяги виробництва через провальне становище в молочному тваринництві, Яготинському маслозаводу вдалося усунути проблему з сировиною.

Замість того, щоб перейти на сухе молоко і подібні йому концентрати і нерозривну з даним переходом втрату технологічних традицій, погіршення

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Молоко питне	Кисло-молочна продукція	Сирно-творожна продукція
Молоко пряжене 2,6% жиру ПЕТ пляшка, 870 г	Кефір 1,0% / 2,5% жиру Плівка, 400 г	Сир на пів твердий «Чеддер», «Моцарела», «Сулугуні»
Молоко 1,0% / 2,6 / 3,2% жиру ПЕТ пляшка, 870 г	Кефір 1,0% / 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 850 г	Моцарела в розсолі «максі» Плівка, 230 г / Пластикове відро, 1,85 кг / Пластиковий стакан, 510 г
Молоко ультрапастеризоване 2,6% / 3,2 % жиру Tetra Fino Aseptic, 900 г	Кефір безлактозний 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 450 г	Моцарела в розсолі «міні» Плівка, 230 г / Пластикове відро, 1,05 кг / Пластиковий стакан, 450 г
Молоко 2,6% жиру Pure- Pak Sense, 900 г	Айран 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 450 г	Масло солодоверхкове 69,2% / 73% / 82,5% Фольга, 180 г
Молоко ультрапастеризоване 2,6% / 3,2 % жиру Tetra Brik Aseptic, 950 г	Сметана 15% / 20% жиру Пластиковий стакан, 350 г	Масло топлене 99% жиру
Молоко пряжене 2,6% жиру Плівка, 900 г	Сметана 15% / 20% жиру Плівка, 400 г	Сир кисломолочний 5% жиру Еколін, 180 г / Пакет стабіло, 350 г / Пластиковий контейнер, 370 г
Молоко 2,6 / 3,2% жиру Плівка, 900 г	Ряжанка 4% жиру ПЕТ пляшка, 850 г / Плівка, 400 г / Pure-Pak Sense, 450 г	Сир кисломолочний 9% жиру Еколін, 200 г / Пакет стабіло, 350 г / Пластиковий контейнер, 370 г
Молоко 2,6 % жиру Pure- Pak Diamond, 2 кг / 1,50 кг	Йогурт 2,1% жиру Пластиковий стакан, 280 г «Чорниця», «Полуниця», «Персик», «Манго», «Вишня»	Десерт сирковий тришаровий 3,6% жиру Пластиковий стакан, 200 г
	Йогурт 1,5% жиру ПЕТ пляшка, 270 г «Чорниця», «Полуниця», «Персик», «Манго», «Вишня»	Десерт сирковий тришаровий 4,2% / 4,7% / 5% жиру Пластиковий стакан, 180 г
	Йогурт питний класичний 1,5% жиру ПЕТ пляшка, 850 г	Сирок солодкий «Дитячий» 15% жиру Пластиковий стакан, 105 г
	Закваска 2,5% жиру Pure- Pak Sense, 450 г / 900 г	Сирок солодкий 10% жиру Еколін, 90 г / 200 г з курагою / з родзинками

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

якісних і смакових показників, підприємство чи не перше в Україні запровадило практику роботи з індивідуальними молокоздавачами, налагодивши систему збирання, оплати, заохочення, ставши в цьому показовим підприємством галузі. Задля цього ще в 90-х роках організовано відділ із закупівлі молока від населення (4 людини), якому підпорядковані 44 особи лаборантів та приймальників 10 молокоприймальних пунктів, з яких 3 стаціонарні з холодильними установками на місцях.

Маслозаводом організовано централізоване перевезення молока від сільськогосподарських підприємств і від населення. Автотранспортний цех, нині налічує 89 одиниць рухомого транспорту, у тому числі 35 молоковозів, і має належну базу для їх технічного обслуговування. Це дає можливість вчасно доставляти сировину та здійснювати реалізацію молочної продукції.

70% всієї виробленої продукції реалізується через торговий дім «Еталон», який взаємодіє з усіма підприємствами ТДВ «Молочний альянс». Через дану структуру закуплена оптом продукція розподіляється між роздрібними та оптовими мережами супермаркетів, а також іншими торговими точками по м. Києву. Оптова і роздрібна торгівля здійснюється через мережі супермаркетів «Сільпо», «Фуршет», «Еко», «Велика кишеня», Fozzy, BILLA. З 2003 року завод постачає сухе молоко до Японії, Франції, Алжиру, Лівану, Лівії, Польщі, Китаю. Дані контракти діють і нині. Прийнято курс на розширення географії поставок сухого молока. Обсяги реалізації продукції суттєво виросли за 2020-2021 рр.

У таблиці 2.2 наведені напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» із зазначенням виду діяльності та коду КВЕД.

Актуальною до сьогодні залишається проблема неповного представлення асортименту продукції на полицях супер- і гіпермаркетів, що пов'язано з значною конкуренцією на ринку молокопродуктів. Створення нових видів продукції – це беззаперечний плюс діяльності на споживчому ринку, оскільки даний процес сприяє задоволенню потенційних потреб як вже наявних споживачів, так і завоюванню потенційних. Але саме в

Основні напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11
Роздрібна торгівля пальним	47.30
Вантажний автомобільний транспорт	49.41

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

напрямку розробки нових продуктів виявляються слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства: успішними на ринку в подальшому є лише 30% новинок.

Група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить ТДВ «Яготинський маслозавод» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. До основних пріоритетів компанії належать:

- турбота про здоров'я своїх споживачів, а значить, і прагнення до піклування про здоров'я всієї нації
- виробництво лише натуральної та високоякісної продукції
- постійне оновлення технологічних процесів та використання сучасного обладнання
- високий рівень соціальної відповідальності (спонсорство соціальних, оздоровчих, гуманітарних та творчих проєктів; допомога дитячим будинкам та спортивним клубам).

Відповідно до статуту підприємства структура управління підприємством складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства. Центральним органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є загальні збори учасників. Наглядова рада у період між проведенням загальних зборів і в межах компетенції, визначеної

статутом, контролює і регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчим органом, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є дирекція товариства. Контроль за фінансово-господарською дирекцією здійснюється ревізійною комісією. Холдинг «Молочний альянс» є власником найкрупнішої частки акцій підприємства (99,2% від загальної кількості).

Таблиця 2.3

Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Орган управління	Структура
Загальні збори учасників	Учасники юридичні особи відповідно до розміру частки у статутному фонді
Наглядова рада	Члени наглядової ради
Дирекція товариства	Генеральний директор та члени дирекції

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

За 2021 рік Україна втратила 7 позицій у світовому рейтингу виробників молока, опустившись з 18 до 25 сходинки. Вперше за роки незалежності України об'єм виробленого сировинного молока опустився нижче 10 млн тон.

Подальше суттєве погіршення економічної ситуації в Україні спостерігалось у зв'язку з:

- веденням військової дії на Україні та розривом міжрегіональних зв'язків унаслідок анексії АР Крим;
- низьким зовнішнім попитом унаслідок гальмування економічного зростання країн – основних торговельних партнерів;
- зниженням купівельної спроможності населення внаслідок зменшення реальних доходів населення;
- погіршенням фінансових результатів підприємств, звуженням кредитної активності, скороченням державного фінансування та високим рівнем невизначеності.

Взагалі зараз саме молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, достатньо постраждали внаслідок падіння нашої економіки.

Перспективи цієї галузі багато в чому залежать від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійсного стада.

Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, відсутність нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно переробної галузі. Керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив вони можуть мати на майбутній фінансовий стан підприємства. Керівництво впевнене, що вживаються всі необхідні заходи для забезпечення стабільної діяльності та розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

У 2021 році, за даними Асоціації виробників молока, АТ «Молочний альянс» посіло друге місце серед українських виробників молочної продукції. Група компаній «Молочний альянс», що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, є лідером молочної галузі України. До складу холдингу входять п'ять виробничих підприємств:

- ТДВ «Баштанський сирзавод»;
- ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»;
- ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

ТДВ «Яготинський маслозавод» займає провідні позиції серед

підприємств групи компаній «Молочний альянс», це твердження підкріплюють значення показників фінансової діяльності підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	л	75116	82007	6891	9,17
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	грн.	3166323	3103661	-62662	-1,98
3. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	грн.	3166323	3103661	-62662	-1,98
4. Собівартість реалізованої продукції	грн.	2657868	2784504	126636	4,76
5. Адміністративні витрати	грн.	33076	33130	54	0,16
6. Витрати на збут	грн.	239378	254742	15364	6,42
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	грн.	2930322	3072376	142054	4,85
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	грн.	236001	31285	-204716	-86,74
9. Чистий прибуток (збиток)	грн.	22338	20788	-1550	-6,94
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,92	0,98	0,06	6,52
11.Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,45	1,01	-6,45	x
12.Рентабельність продукції	%	8,05	1,02	-7,04	x

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проведений аналіз динаміки основних показників дає змогу зробити наступні висновки. У 2021 році на підприємстві спостерігається зріст обсягу виробництва в натуральному виразі, та його падіння в вартісному виразі, виручка від реалізації зменшилася порівняно з 2020 роком. Така ситуація виникає в наслідок того, що знизився обсяг реалізації дорогих товарів та збільшився обсяг реалізації більш дешевих товарів. За рахунок того, що загальні витрати зростають (4,85%), прибуток від реалізації стрімко знизився. Внаслідок цього падає рівень рентабельності продукції на майже в сім разів. Також не є позитивною динаміка чистого прибутку, який порівняно з 2020

роком впав на 7%.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про зниження ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2021 рр., і керівництву підприємства слід зосередити увагу на можливих напрямках зниження витрат для підвищення результативності підприємницької діяльності.

У даний час саме обсяг цього виробництва забезпечено саме за рахунок випуску продукції такої номенклатури: масло вершкове, сирно-творожна, молоко питне, кисломолочна продукція в асортименті. За 2021 рік товариством вироблено та реалізовано продукції на суму 3201672 грн. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 р.

Вид продукції	Рік				Приріст		
	2020		2021		л	грн	%
	л	грн	л	грн			
Молоко питне	48811	1572671	48433	1798864	-378	226193	14
Кисло-молочна продукція	23078	891623	25708	1125216	2630	233593	26
Сирно-творожна продукція	3227	241809	7866	277592	4639	35783	15
Всього	75116	2706103	82007	3201672	6891	495569	18

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таким чином, не зважаючи на деяке падіння обсягів реалізації в 2021 році підприємство нарощує обсяги виробництва як в натуральному, так і в грошовому виразі. Надалі розглянемо частку підприємства на ринку молочної продукції в 2021 році (рис. 2.2).

Політика ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується на принципі «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини». Уся продукція відповідає вимогам українського законодавства стосовно якості та безпечності харчових продуктів, усі технологічні процеси сертифіковані у відповідності до вимог та стандартів НАССР й ISO. ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно проходить ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009.

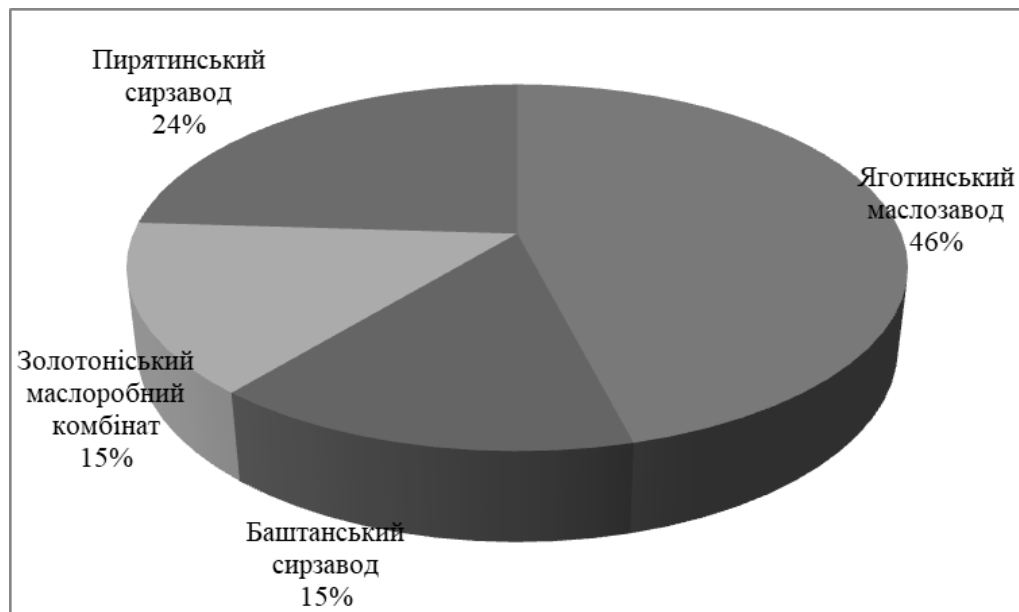


Рис. 2.2. Частка ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції
Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Матеріально-технічна база підприємства включає основні засоби, які поділяються на наступні групи:

- земельні ділянки;
- будівлі, споруди і передавальні пристрої;
- машини та обладнання;
- транспортні засоби;
- інструменти, прилади, інвентар (меблі);
- інші основні засоби.

Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу. Строки корисного використання встановлюються для кожного об'єкта основних засобів окремо.

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою

потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

Таблиця 2.6

Основні засоби виробничого призначення ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування основних засобів	Вартість основних засобів, грн.		Відхилення	
	2020	2021	грн.	%
Виробничого призначення	214122	288984	74862	35
-будівлі та споруди	58552	69176	10624	18
-машини та обладнання	141053	177766	36713	26
-транспортні засоби	787	1623	836	106
-земельні ділянки	0	0	0	0
-інші	13730	40419	26689	194

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

Український ринок молочної продукції має монополістичну конкуренцію. На цьому ринку багато компаній, які можуть конкурувати один з одним, кожна з яких хоче зайняти лідируючі позиції на ринку молочної продукції. Найбільшим конкурентами молочної продукції для ТДВ «Яготинський маслозавод» є: ПрАТ «Danon» ТМ «Простоквашино», ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське», ТМ «Галичина», ТМ «На здоров'я», ТМ «Ферма» та інші. Для більшого розуміння на рисунку 2.3 наведено цінову лінійку на молоко ТМ «Простоквашино», ТМ «Ферма», ТМ «Яготинське», ТМ «Селянське», ТМ «Галичина», 1 літр. Ціни взяті з офіційного сайту супермаркету «Novus» 2021 року. В Україні до трійки лідерів ринку молочної продукції входять: «Данон Україна» (13,15%), «Молочний альянс» (11,19%) та «Люстдорф» (9,95%). Ці виробники мають майже однакову частку ринку та приблизно схожий товарний асортимент.

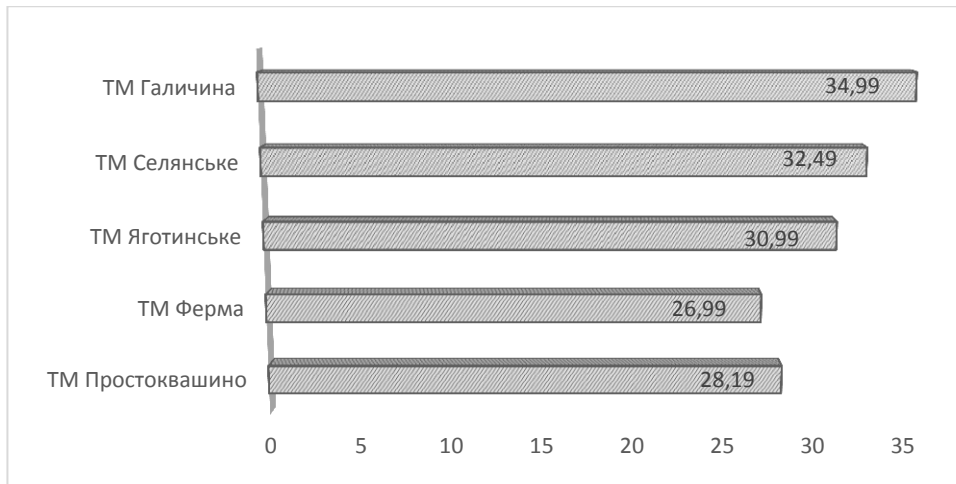


Рис. 2.3. Цінова політика основних торгових марок молока в Україні в 2021 р.

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основними споживачами молока є жінки віком 30-55. В основному їх дохід низький та середній. Не так часто молоко купляють чоловіки віком 25-35, так як вже мають молоду родину. Рівень їх доходу вищий за середній. При виборі молочної продукції жінки та чоловіки орієнтуються на оптимальні ціни та відомі ТМ. Споживачами молока є діти та дорослі. Не такі популярні споживачі – люди похилого віку, та люди, які не можуть споживати лактозне молоко. Але останнім часом на полицях в магазинах все частіше починає з'являється безлактозна нашого заводу.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод» розташований в районі найінтенсивнішого розвитку молочного виробництва в Україні, а це означає, що підприємство забезпечено потужною сировинною базою.

Фінансові доходи та витрати на реалізацію продукції у динаміці за останні 2 роки наведемо у таблиці 2.7.

З даних показників бачимо, що дохід від реалізації в 2021 році знижується, але при цьому зростає собівартість виготовленої продукції, зокрема матеріальні витрати.

**Дохід від реалізації та собівартість реалізації ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2020-2021 рр.**

Показник	Рік		Відхилення	
	2020	2021	грн.	%
Виручка від реалізації	3166323	3103661	-62662	98,02
Собівартість реалізації	2657868	2784504	126636	104,76
- матеріальні витрати	2000536	2131557	131021	106,55
- витрати на оплату праці	151980	156350	4370	102,88
- відрахування на соціальні заходи	33436	34397	961	102,87
- амортизація	36561	37136	575	101,57
- інші витрати	435355	425064	-10291	97,64

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»



**Рис. 2.4. Абсолютний приріст показників діяльності підприємства,
2020-2021 рр.**

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства, показники якого наведено в таблиці 2.8.

При аналізі показників таблиці можна відзначити, що значення коефіцієнта автономії знаходиться нижче допустимої межі і продовжує знижуватися, що свідчить про не дуже сприятливу фінансову ситуацію.

У 2020-2021 рр. власникам належало 69% та 72% вартості майна відповідно. Протягом аналізованого періоду товариство мало високу частку власних коштів у структурі джерел фінансування. Значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» перебуває

Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість та платоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2021рр.

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 / 2020
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,34	-0,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,13	0,16	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,51	0,49	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування)	> 1	1,61	1,97	0,36
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,62	0,66	0,05
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	$> 0,8$	0,43	0,58	0,16
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$\geq 0,5$	0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,46	0,65	0,19
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,51	0,49	-0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,21	0,24	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,36	1,43	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	1,14	1,22	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,01	0,04	0,03
Оберненість дебіторської заборгованості	-	3,54	3,47	-0,07
Частка поточних активів в валюті балансу	-	0,66	0,73	0,06
Рентабельність активів	$> 0,14$	0,01	0,01	0,00
Рентабельність власного капіталу	$> 0,2$	0,04	0,04	0,00
Рентабельність продукції	-	0,16	0,10	-0,06

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

в нормативних межах. У 2021 році 37% активів підприємства фінансувалися за рахунок позикового капіталу. В умовах стабільної роботи підприємства і галузі таке значення говорить про прийнятний рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової залежності ТДВ «Яготинський маслозавод» з кожним роком знижується і значення показника знаходиться в межах нормативу, тому фінансові ризики компанії знаходяться на низькому рівні.

Щодо коефіцієнта фінансування, то він знаходиться вище меж нормативу, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. У 2021 р. на кожну гривню зобов'язань ТДВ «Яготинський маслозавод» припадало 1,97 грн. власного капіталу.

Показники ліквідності та загальної платоспроможності підприємства знаходяться мають позитивну динаміку та наближаються до нормативних. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс на 0,07, що гарантує підприємству достатньо високу фінансову незалежність, про це свідчить і коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, що збільшився на 0,02, хоча і знаходиться нижче допустимої норми.

Оберненість дебіторської заборгованості знижається в 2021 році, що теж свідчить про стабілізацію фінансового стану маслозаводу.

Показники рентабельності активів, власного капіталу та продукції знаходяться нижче допустимого значення та не мають тенденцію до росту.

Таким чином, спостерігається проблема забезпечення оптимальної організації матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперебійності виробничих процесів та їх ритмічності, що є важливою умовою ефективного функціонування молокопереробного підприємства. Потреба підприємства в матеріальних ресурсах визначається для виконання планів виробництва і збуту готової продукції, реалізації заходів технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва, створення перехідних запасів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечений власними транспортними засобами (21 од.), серед яких 13 вантажних автомобілів, 5 легкових, 2 автобуси та напівпричіп. Але багато транспортних засобів вже досить тривалий час знаходяться в експлуатації підприємства, через це підприємство втрачає багато фінансових ресурсів на знос основних засобів.

На рисунку 2.5 представлено процес організації процесу постачання продукції.

На підприємстві за 2017-2021 рр. була проведена повна модернізація виробничих потужностей. У технічне оновлення було інвестовано близько 50 млн. грн. У результаті реконструкції приймально-апаратного відділення збільшено обсяг сховища сировини майже втричі (з 100 т до 290 т), підвищено більш ніж удвічі продуктивність ліній сепарації та пастеризації

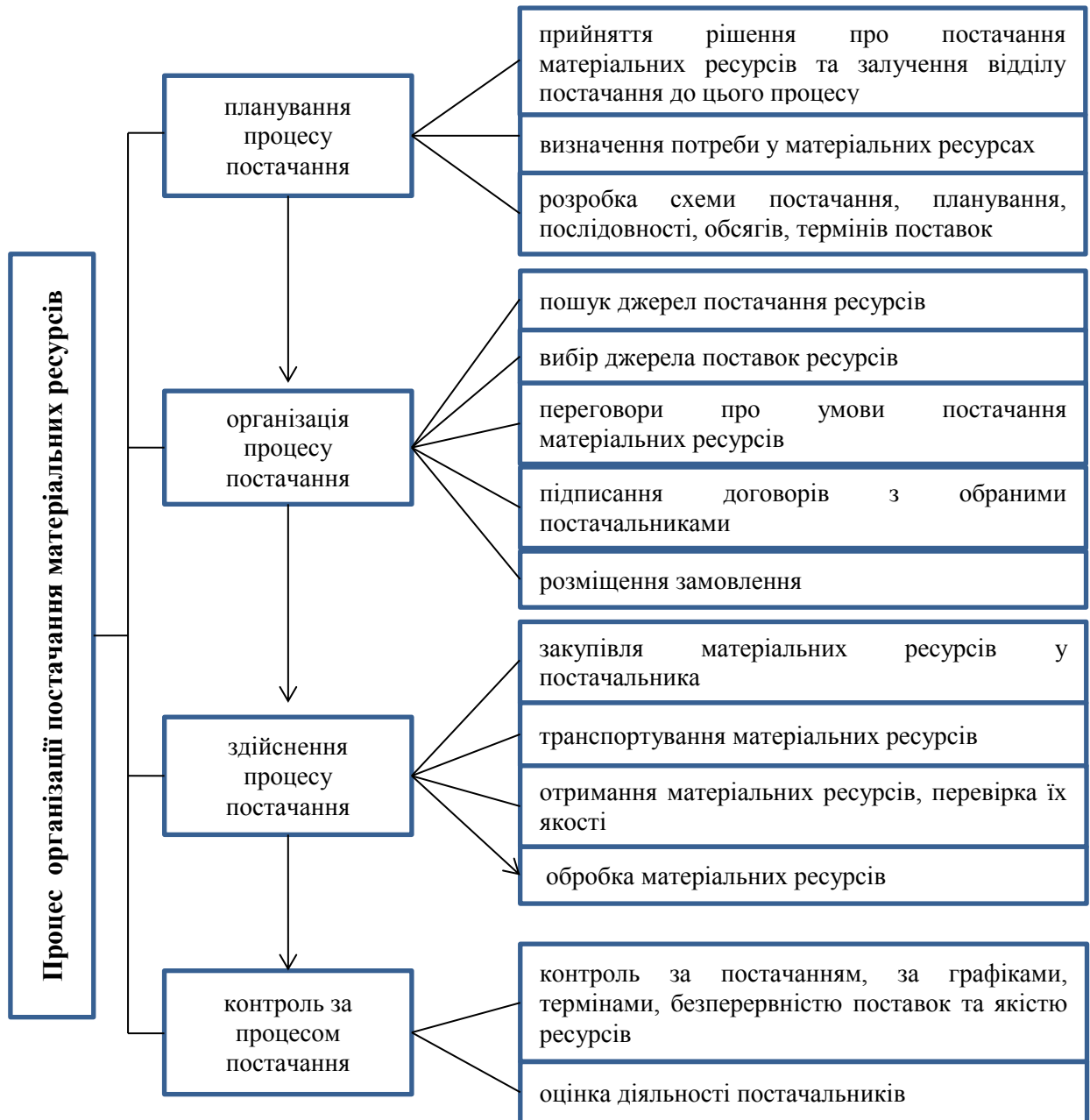


Рис. 2.5. Процес організації процесу постачання продукції у ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

молока (з 14 до 32,5 т/рік), автоматизовано технологічний процес. За словами фахівців, установка нових сучасних компресорів дозволила зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 раза, збільшити продуктивність виробництва холоду втричі та підвищити рівень безпеки об'єкта, адже обсяг аміаку в системі зменшився з 14 т до 600 кг.

Наступним етапом забезпечення оптимальної організації матеріальних

ресурсів у сфері виробництва є безпосереднє здійснення процесу постачання, який передбачає проведення заходів щодо закупівлі, транспортування, складування матеріальних ресурсів та їх належного зберігання.

Завершальним етапом є контроль за процесом постачання, який здійснюється на основі контролю за виконанням договірних зобов'язань постачальників, дотриманням ними термінів постачання, вхідного контролю за якістю матеріальних ресурсів, аналізу діяльності постачальницької служби та підвищення її ефективності.

2.3. Оцінка ефективності ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення доставки товару в той час, у те місце, в тій кількості і такої якості, які потрібні споживачу. При цьому досягнення цілей виробництва відбувається через оцінку та задоволення вимог споживача. Найважливішим інструментом у поліпшенні збутової діяльності підприємства стає логістика. Завдання логістики включають в себе такі сфери діяльності, як вивчення попиту на продукцію та послуги підприємства; формування портфеля замовлень споживачів, участь в асортиментній завантаженості виробництва замовленнями споживачів, перспективне, поточне і оперативне планування збуту. Вибір орієнтації і способу задоволення запитів споживачів і складає сутність політики підприємства у сфері збуту.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників. Основна діяльність підприємства зосереджена на виробництві якісних молочних продуктів, в тому числі для дітей. При виробництві дитячого харчування завод дотримується українських і міжнародних стандартів якості; використовує сучасні технологічні досягнення, щоб виготовити найбільш корисну й смачну молочну продукцію з натурального коров'ячого молока. Однак, однією із

виявлених проблем є те, що на складі підприємства були значні запаси готової продукції, яка швидко псується. А це свідчить про неефективну збутову політику підприємства і неефективність збутових каналів розподілу.

Таким чином, існують недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод», що вимагає проведення її реорганізації відповідно до вимог концепції маркетингу.

Варто зауважити, що відділу маркетингу, як такого, на підприємстві немає. Така організаційна структура управління збутовою діяльністю є недостатньо ефективною за сучасних ринкових умов. Фактично, підрозділи виконують маркетингові функції автономно від інших, тобто вони не скоординовані у своєму впливові на споживачів. Це не дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміну попиту, ринкової кон'юнктури, вподобань та потреб споживачів тощо.

Центральну роль в структурі управління збутовою діяльністю відіграє маркетолог, бухгалтер і менеджер зі збуту, які координують свою роботу з іншими підрозділами підприємства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура управління підприємства для ефективного розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Бухгалтер займається формуванням фінансової та статистичної звітності, її відповідність первинній документації. Маркетолог здійснює дослідження ринків, розробляє рекламну кампанію, вивчає потреби споживачів. Він несе відповідальність за результати дослідження ринку, пошук нових партнерів. До обов'язків менеджерів зі збуту входять планування обсягів збуту, планування знижок, укладання договорів із замовниками. Служба збуту є самостійним структурним підрозділом підприємства, інакше, як показує досвід, вона буде мати залежне становище відносно того відділу, частиною якого вона є.

З метою забезпечення максимальної ефективності збутової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечено грамотне складання договорів і з постачальниками і з покупцями. При укладанні договорів враховуються такі умови: здійснення доставки та вивезення товару силами іншої сторони, тобто коли транспортні витрати перебирає постачальник або покупець; вигідний розподіл ризику у разі форс-мажорних обставин; у договорах із постачальниками передбачені фіксовані ціни протягом деякого періоду (терміну дії договору); відстрочка платежу за товар; у договорах з покупцями: передплата за товар; мінімальний розмір одержуваної партії за певного періоду тощо. Ця робота дозволяє оперативно проводити заходи щодо прискоренню оборотності дебіторської заборгованості, зниження кредиторської заборгованості, і навіть запобігання штрафів та пені за прострочення зобов'язань.

Застосування знижок надає стимулюючий вплив на покупців. У кожному разі рішення про застосування такого способу оплати може з'явитися тільки після вивчення достовірної інформації про платоспроможність і фінансовий стан покупця.

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує також нецінові засоби залучення покупців і стимулювання продажів, такі як: представлення рекламних стендів на спеціалізованих виставках та реклама продукції в засобах масової інформації.

Важливу роль у підвищенні ефективності збутової діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» відіграє вдосконалення управління витратами. Оптимізація збутових витрат – це поетапний підхід до регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат від початку виробництва до моменту реалізації продукції покупця. У зв'язку з цим можна виділити фактори, які є резервами зниження витрат на збут у ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- оптимізація витрат на управління збутом (передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу відділу маркетингу, витрати на оплату консультаційних послуг, судові витрати);

- оптимізація витрат на маркетинг (обґрунтування витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту) – передбачає систематичний аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності з метою виявлення необґрунтованих витрат і недоцільного використання коштів на маркетингові операції;

- оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції (передбачає скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні її споживачам). При цьому слід розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через канали збуту різних рівнів та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

- оптимізація тари і упаковки, розміщення і кріплення вантажів; вибір оптимальних видів транспортних засобів; вибір оптимальних варіантів розміщення пунктів навантаження і вивантаження; вибір оптимальної навантажувально-розвантажувальної техніки і складського устаткування; застосування прогресивних складських технологій (кросс-докінг і ін.); вибір оптимальних логістичних схем, перевізників, експедиторів, логістичних

провайдерів; оптимізація маршрутів і технології розвезення продукції кінцевим споживачам; підвищення рівня контролю за місцезнаходженням транспортних засобів за допомогою сучасних інформаційних технологій тощо.

Складська логістика є важливою ланкою при передачі товару від виробника до споживача, тому вона тісно пов'язана з транспортною логістикою. Даний вид логістики, насамперед, залежить від призначення складських приміщень, їх розмірів та специфіки товару, що транспортується. На сьогоднішній день, складська логістика в Україні зіштовхнулася з низкою проблем, які перешкоджають її розвитку. Вони спричинені як загальною економічною ситуацією в країні, так і локальними недоліками у складській сфері.

У 1990-х рр.. на підприємстві з'явилася нова ідея крос-докінгу. Крос-докінг – це процес приймання та відвантаження товарів і вантажів безпосередньо через склад, без розміщення у зоні довготривалого зберігання. Крос-докінг є сукупністю логістичних операцій всередині ланцюжка поставок, завдяки яким відвантаження зі складу та доставка товарів максимально точно узгоджуються за часом, у результаті чого продукція доставляється за мінімальний термін. Приклад крос-докінгу наведено на рисунку 2.7.

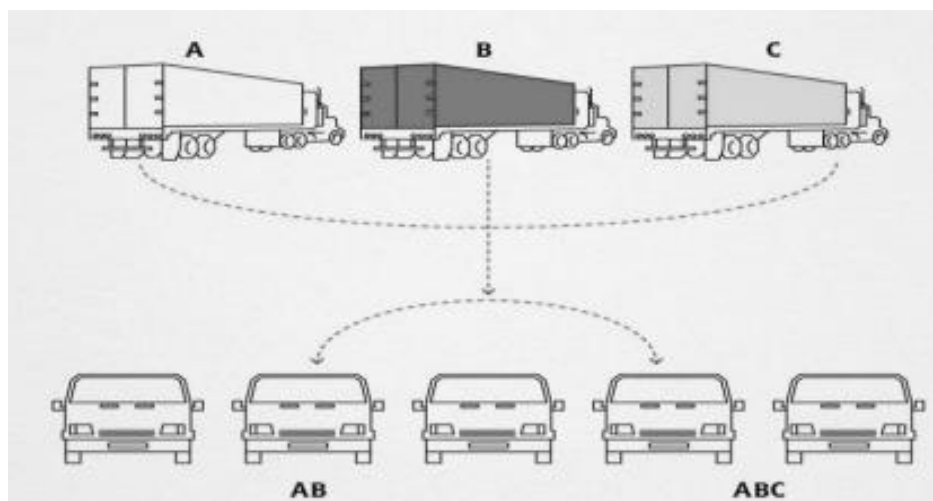


Рис. 2.7. Схема крос-докінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Даний вид складської логістики є надзвичайно вигідним. Адже, в процесі крос-докінгу практично усуваються витрати на зберігання та складування товару, знижується або зовсім зникає потреба у складських приміщеннях в організації-одержувача, скорочується час поставки товару кінцевому споживачу, відбувається зниження партійності поставок та розширення географії клієнтської бази. За останніми логістичними дослідженнями, під час впровадження кросдокінгу, вдалось скоротити логістичні витрати на 5-15%, що досить суттєво впливає на ціну товару та на прибуток виробника.

Складська логістика та крос-докінг приносять найбільш відчутний результат при постійних, прогнозованих обсягах вхідного і вихідного потоків товарів. На жаль, не завжди можливо передбачити точні обсяги товарообігу з боку клієнта і, отже, пікові навантаження на складський персонал по днях, що створює додаткове навантаження на робочі зміни і необхідний транспорт, та брак робочої сили. Використання сучасних методів складської логістики може стати дієвим помічником підприємства в процесі вдосконалення господарської діяльності.

ТДВ «Яготинський маслозавод» за останні роки підвищив рівень автоматизації на складах, впровадив сучасні цифрові технології, які мінімізують імовірність помилок і збільшують швидкість виконання робіт. При цьому збільшився попит на професійні складські послуги, що стимулює розвиток логістичного підрозділу компанії, а тому з'явилась можливість вибирати більш професійні послуги й вигідніші умови співпраці для ефективного розподілу та збуту продукції.

Загальна схема руху товарно-матеріальних потоків у ТДВ «Яготинський маслозавод» та роль процесів постачання в ній зображена на рисунку 2.8.

Свіже натуральне коров'яче молоко – сировина, отримана від здорових тварин, характеризується певними фізико-хімічними (масові частки жиру і білку, кислотність, густина, електропровідність та ін.), органолептичними і



Рис 2.8. Схема руху товаро-матеріального потоку у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

технологічними (термостійкість, здатність згортатись під дією сичужного ферменту та ін.) властивостями. Ці властивості змінюються під впливом чинників, не лише залежних від стадії лактації, породи, хвороби тварин, але і при фальсифікації та транспортуванні не належним чином. Тому їх визначення дозволяє оцінити натуральність, якість, придатність молока до переробки.

Визначення властивостей молока до і після транспортування на молокопереробний завод, перевірка його якості – важливий компонент дослідження ефективності організації постачання сировини на підприємство, адже не належні умови транспортування можуть завдати суттєві збитки, у той час, як дотримання всіх положень та рекомендацій – зменшити частку транспортних витрат у собівартості продукції.

Дослідивши фактори, які мають вплив на підвищення ефективності розподілу продукції підприємства, на підприємстві були впроваджені ефективні заходи, особливо з точки зору екологізації молочного виробництва. Актуальною на заводі є переробка знежиреного молока та

маслянки. Зі знежиреного молока широко виготовляють неферментовані і ферментовані нежирні та низькожирні напої, сир кисломолочний, молочно-білкові концентрати, замітники незбираного молока, молочні консерви нежирні, казеїн. Ці продукти не лише сприяють ефективності виробництва, але й значно розширюють асортимент продукції.

Асортимент продуктів, що містять в своєму складі маслянку теж досить широкий – це напої свіжі та ферментовані, морозиво, концентрати (згущені та сухі), сир кисломолочний і сиркові продукти, сири сичужні, сметанні вироби. Також раціональним є використання маслянки в сухому порошкоподібному вигляді в хлібопекарській та кондитерській промисловості, в приготуванні медичних препаратів та кормових концентратів.

Значні ресурси виділяються підприємством для розробки і випуску нових видів продукції, розширення асортименту вже існуючих груп товарів. Як правило, нові продукти підприємства є технологічно інноваційними не лише для підприємства, а й для галузі в цілому. Так, підприємство практично щороку створює як мінімум три види нових десертів, які на щорічних дегустаційних конкурсах завойовують гран-прі.

Створення нових видів продукції це беззаперечний плюс діяльності на споживчому ринку, оскільки даний процес сприяє задоволенню потенційних потреб як вже наявних споживачів, так і завоюванню потенційних.

Рекламна кампанія ТДВ «Яготинський маслозавод» є оригінальною, оскільки створені рекламні ролики є цікавими та привертають увагу споживачів. «Яготинське – саме те, що ти шукав» – під таким гаслом в телевізійній та інтернет-мережі вийшли чотири ролики бренду «Яготинське» в рамках першої рекламної кампанії. Метою нової рекламної кампанії є нарощування рівня знань про унікальні асортиментні позиції, які випускаються під торговою маркою «Яготинське»: Айран, Геролакт, Закваска PRO.

Фірмовий магазин компанії відіграє чималу роль в комунікації. Товари

ТДВ «Яготинський маслозавод» можна побачити на полицях різноманітних магазинів України у відділах молочної продукції. А також підприємство має свій фірмовий магазин, який має назву «Молоко» і за допомогою якого також збувається продукція. Мати фірмовий магазин – досить добре, адже це не тільки збільшення прибутку, але й показник того, що виробник на ринку тривалий час і його продукція є високої якості. Аби магазин добре функціонував, потрібно створювати належну атмосферу, щоб споживачеві було комфортно знаходитися в ньому.

У фірмовому магазині ТМ «Яготинське» правильно розташована продукція, що досить зручно і тому покупець з легкістю може віднайти товар, який йому потрібен. Також важливо цінувати кожного покупця, що завітав у магазин. Продавці ТМ «Яготинське», як ніхто, про це знають, тому вони завжди привітні та люб'язні з відвідувачами. Важливе місце в комунікаційній політиці Яготинського маслозаводу займає спонсорств.

Для ефективного впровадження заходів Інтернет-маркетингу як вагової складової збутової логістики маркетинговий відділ підприємства повинен досконально вивчити наявні та потенційні ринки збуту продукції, існуючих і майбутніх постачальників сировини та матеріалів, діючих конкурентів, виробити політику просування товарів методом організації різноманітних рекламних акцій у мережі Інтернет. Стимулювання збутової активності за допомогою використання Інтернет технологій на сьогодні є досить актуальним завданням, оскільки в кінцевому рахунку це може принести відчутні прибутки. Такими методами можуть бути численні акції, бонуси, знижки на продукцію для відвідувачів веб-сайту підприємства тощо.

Використання налагодженого механізму поєднання збутової логістики та впровадження інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві дає змогу:

- визначити потреби і смаки споживачів методом дослідження аналітики веб-сайту та застосовуваних інших прикладних програм, для визначення вподобань споживачів та їх складу;

- налагодити процес пошуку та встановлення взаємозв'язків із постачальниками за допомогою використання електронної пошти, відео конференцій;

- провести оптимізацію запасів готової продукції, скоротити нераціональні прості обладнання, покращити ефективність використання складських приміщень;

- знизити витрати на просування продукції шляхом застосування більш різноманітних засобів (форумів, соціальних мереж, рекламних платформ) для розміщення інформації про підприємство, реклами чи відгуків споживачів;

- скоротити кількість ланок руху продукції від виробника до споживача;

- знизити обсяг загальновиробничих витрат підприємства;

- здійснити ефективну організацію збуту та поставки продукту споживачу шляхом визначення зручних каналів доставки покупцем самостійно та укладання договорів із транспортними компаніями.

Отже, новації в комунікаційній політиці дуже важливі для підприємства, що функціонує на ринку сьогодні. Компанія повинна знаходити способи, аби зацікавити споживача та підштовхнути його до покупки. ТДВ «Яготинський маслозавод» – підприємство, в якому діє потужна комунікаційна політика, що створює дієві заходи для привернення уваги покупців. Компанія будує свій престижний імідж, натомість отримує довіру споживачів та їх віддачу підприємству, що проявляється у споживанні продукції ТМ «Яготинське» та рекомендації цих товарів близьким та знайомим.

Вирішення проблеми підвищення надійності, стабільності і прибутковості виробництва диктує необхідність створення дієвого структурного підрозділу підприємства з реалізації продукції – підрозділу маркетингу. Даний підрозділ може бути представлене товаропровідною мережею, до складу якої входять магазини оптової і роздрібною торгівлі,

мережа фірмових магазинів і товарних баз. Підприємство повинне користуватися послугами посередників і в подальшому існуванні.

Відповідно до динаміки показників фінансової діяльності підприємства у 2021 році спостерігалось значне зростання прибутку та продажів ТДВ «Яготинський маслозавод». Дана позитивна тенденція була спричинена розширенням асортименту продукції підприємства. Отже, виходячи із минулорічного досвіду, робимо висновок, що розширення асортименту має позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Споживчий ринок молочних продуктів формується через підприємства переробної промисловості, міські ринки, а також ринки населених пунктів, видачу в рахунок оплати праці, реалізацію безпосередніми товаровиробниками і різним посередникам, роздрібними точками.

Вибір каналів збуту залежить від рівня розвитку ринкового сегмента. Для ринків молочної продукції, що сьогодні розвивається, більшість продажів здійснюється через спеціалізовані магазини. Частка супермаркетів у загальній сукупності точок продажу зростає і досягає більше половини обсягів збуту всієї продукції. Віддають перевагу спеціалізованим магазинам при покупці молочної продукції споживачі, які більше піддаються факторам емоційного впливу. Для них важливим є приємна атмосфера, ввічливість персоналу, одержання консультацій та порад. Прямий канал продажів має своїх прихильників, адже відбувається пряма взаємодія виробника зі споживачем, ціни без націнок,

Існує сегмент покупців, які звикли здійснювати покупки на ринках. Мотивацією для них є свіжість молокопродуктів. Основні канали збуту молочної продукції заводу наведені в таблиці 2.9.

Проведемо оцінку покупців продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021 рік. Для цілей оцінки сегментуємо споживачів за двома групами: роздрібні споживачі (придбання продукції через фірмові магазини); оптові покупці (рис. 2.8).

Основні канали збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році

Канал збуту	Обсяг продажу	Рівень охоплення ринку
Прямий продаж роздрібним споживачам:	869024,92	
- фірмові магазини	465549,34	Регіональний
- телемаркетинг (по телефону)	217256,23	
- через інтернет-магазин (сайти супермаркетів)	186219,35	Національний
Оптова торгівля:	1241464,59	
- ринки	744878,37	Регіональний, національний, міжрегіональний
- супермаркети	496586,23	
Продаж переробним підприємствам	372439,67	
Експорт	620731,81	Міжнаціональний
Всього	3103661	

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

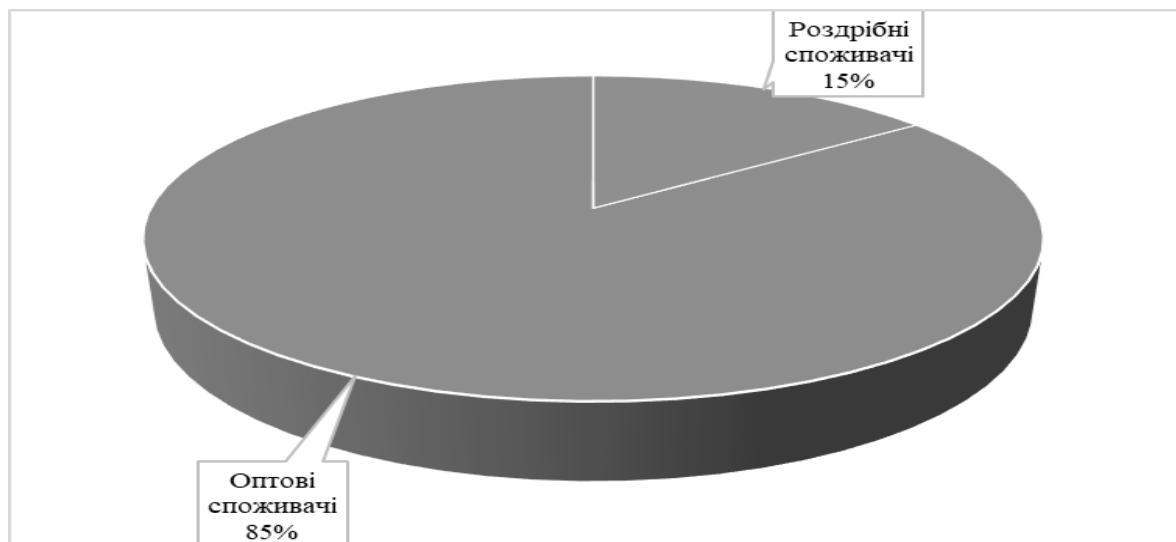


Рис. 2.8. Сегментація споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таким чином, основну частку в продажах компанії займають оптові споживачі – близько 85% від усього обсягу реалізації, а роздрібний продаж становить близько 15%.

Перейдемо до показників фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

У таблиці 2.10 можна чітко проконтролювати показники фінансової стійкості та платоспроможності. При аналізі показників таблиці можемо побачити, що значення коефіцієнта автономії знаходиться нижче допустимої

**Показники фінансової стійкості та платоспроможності
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2021 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2020	2021	
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,38	0,34	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	1,61	1,97	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,46	0,65	0,19

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

межі і продовжує знижуватися, що свідчить про не дуже сприятливу фінансову ситуацію.

Коефіцієнт фінансової стабільності був менше норми у 2020 році, але у наступному році збільшився, що показує низький рівень фінансових ризиків. Загалом коефіцієнти майже в нормі, крім коефіцієнта фінансової автономії(фінансової незалежності який знизився на 0,05% ,що не є стабільно та добре.

Структура каналу розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку виглядає наступним чином (рис. 2.9).

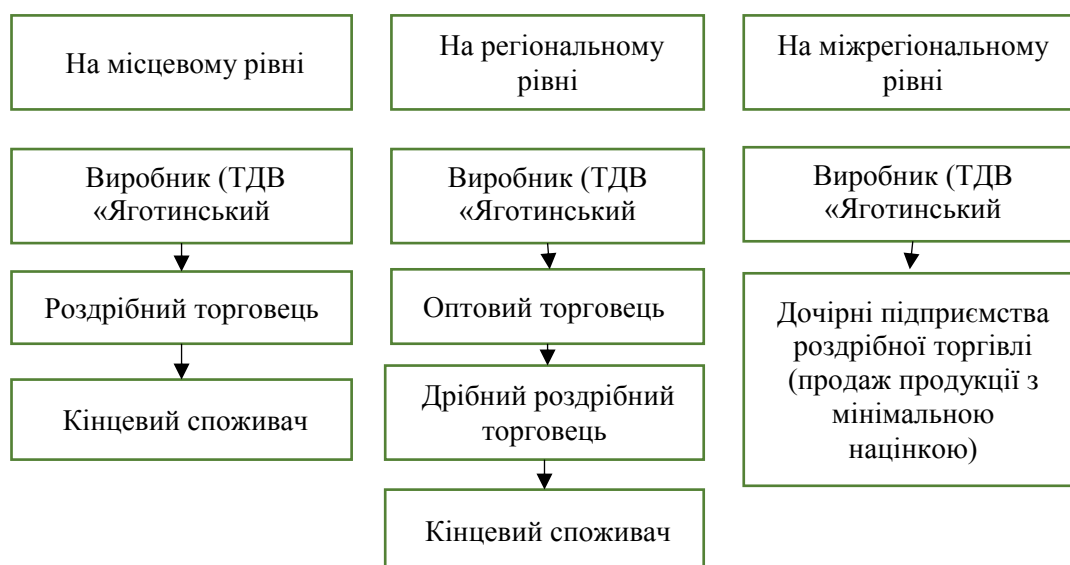


Рис. 2.9. Структура каналу розподілу продукції ТДВ «Яготинський
маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Третім каналом збуту в ТДВ «Яготинський маслозавод» на сьогоднішній день є реалізація продукції через торгових представників, з якими укладено агентські угоди.

Загалом характеристику системи розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристики систем розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Характеристика
Метод формування збутової мережі	змішаний
Рівень інтенсивності каналів розподілу	
Щодо посередників	Інтенсивний розподіл
Щодо кінцевих споживачів	Інтенсивний розподіл
Робота на різних типах ринків	
Споживчому	Охоплює великі міста України: Київ, Полтаву, Львів, Одесу, Харків та Дніпро
Використання каналів розподілу	
«Z» – фірмова торгівля	ТДВ «Яготинський маслозавод» організовує прямий продаж як кінцевим (фірмова торгівля), так і промисловим споживачам
«W» – оптовий посередник	Посередник в каналі здійснює оптові нерегулярні закупки продукції для наступного перепродажу роздрібній торгівлі. Оптовий посередник діє від свого імені та за власний рахунок, не бере на себе довгострокових зобов'язань перед виробником.
«Dl» – дилер	Посередник в каналі здійснює оптові регулярні закупки продукції, встановлені планом виробника, для наступного перепродажу підприємствам роздрібної торгівлі. Дилер діє від свого імені та за власний рахунок, за певних мінімальних обсягів продажу отримує дилерські пільги (дилерську знижку).
«D», «DE» – дистриб'ютор	Дистриб'ютор в каналі здійснює оптові регулярні закупки продукції, встановлені планом виробника, для наступного перепродажу підприємствам оптової та роздрібної торгівлі. Він діє від імені виробника або від свого імені та за власний рахунок, від виробника отримує пільги (знижки, право продажу продукції на певній території, на нього розповсюджується рекламний бюджет тощо) за визначених обсягів продажу та виконання інших умов угоди.

Джерело: складено автором на основі [32]

Охарактеризуємо детально дані таблиці. Збут продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» організовано як прямим методом, так і опосередкованим. Пряма торгівля здійснюється через мережу власних кіосків, кафе, магазинів та продаж безпосередньо з фабрики. Причому, варто

відмітити, що експортна торгівля теж здійснюється прямим методом. Опосередкований метод збуту здійснюється з допомогою торгово-посередницьких організацій та розвиненої мережі регіональних представництв.

Регіональні представництва присутні в найбільших містах України, складаються з менеджерів та мерчандайзерів. У їх завдання входить: ведення переговорів із наявними кавовими дилерами в регіоні; формування цінової політики у розрізі кожного окремого клієнта; опрацювання замовлень на поставку; збирання та опрацювання інформації по кавовому ринку регіону; пошук нових клієнтів. Регіональний менеджер – це збутовий працівник із регіональною спеціалізацією, який виконує усі функції, пов'язані із передпродажною фазою та самим продажем у своєму регіоні.

Таким чином, метод збуту в компанії можна охарактеризувати як змішаний. Отже з проведеного дослідження можна заключити, що в ТДВ «Яготинський маслозавод» присутня розвинена система збуту, яка охоплює найбільші регіони країни. Рівень розподілу продукції має розвинену систему управління та охоплює всі ринки збуту.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу організаційно-економічної характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено основні сильні та слабкі сторони у економічній та фінансовій діяльності підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній, які займають велику частину ринку молочної продукції України. Серед підприємств, які належать групі компаній «Молочний альянс», ТДВ «Яготинський маслозавод» займає провідні позиції, демонструє стабільні позитивні тенденції.

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказують на те, що підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний

потенціал. При цьому спостерігається негативна тенденція до погіршення майже усіх розрахованих показників його діяльності, не зважаючи на зростання обсягів реалізації та збільшення активів. Для вітчизняного ринку харчової продукції на сьогоднішній день характерним є зростання іноземного капіталу, зменшення сировинної бази та значна кількість конкурентів, які охоплюють не лише регіональні ринки, а й ринок України в цілому. Дане явище призводить до того, що собівартість виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно зростає. За останні 3 роки витрати на сировину збільшились на 7-10%, витрати на транспортування зросли майже на 10% і зайняли 14% собівартості виробництва продукції.

Рівень оцінки каналів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» має розвинену систему управління, а також охоплює всі ринки збуту.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо намірів оптимізації ланцюгів розподілу продукції на підприємстві

Оптимізація логістичної діяльності підприємства потребує налагодження сприятливого клімату на господарюючому суб'єкті.

Загалом процес прийняття рішення – це процес, який починається із виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором конкретного рішення. Розроблення і прийняття рішення на ТДВ «Яготинський маслозавод» буде зроблено за допомогою традиційної схеми розробки і реалізації управлінських рішень (рис. 3.1) та буде виглядати наступним чином.

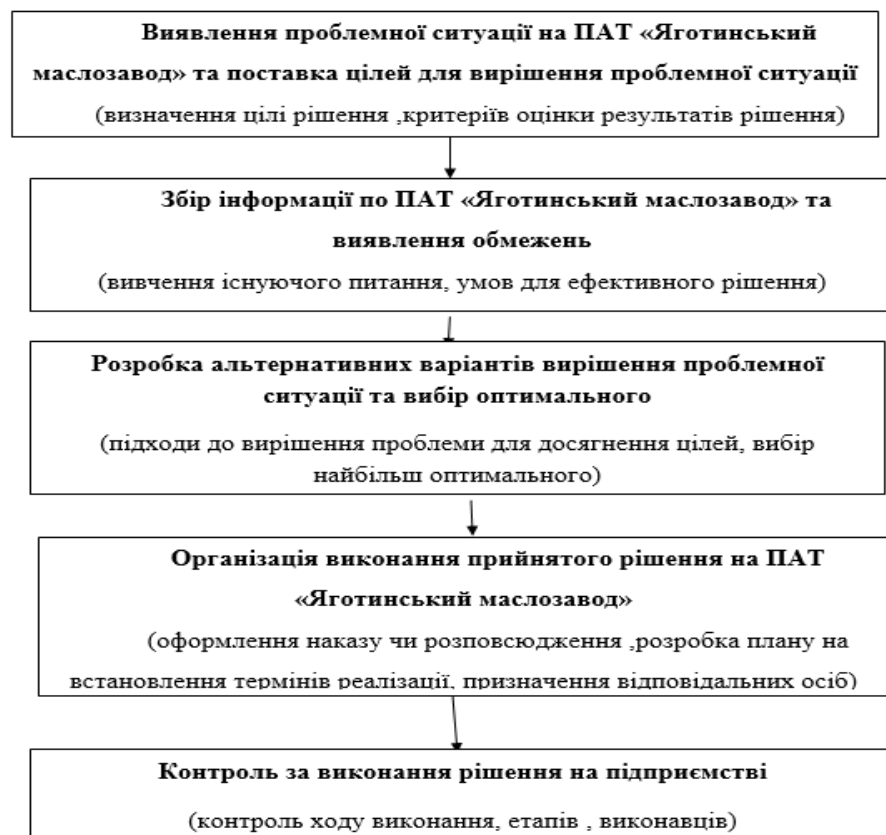


Рис 3.1. Схема розробки і реалізації управлінських рішень
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Перший етап розробки та прийняття – це виявлення проблемної ситуації та постановка цілей. Головною проблемою досліджуваного підприємства є те, що на складі підприємства були значні запаси готової продукції, яка швидко псується. А це свідчить про неефективну збутову політику підприємства і неефективність збутових каналів розподілу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Другий етап – збір інформації та виявлення обмежень. Обмеженнями у даному випадку є термін виконання робіт та бюджет.

Під час розробки альтернативних варіантів було вирішено запропонувати три найголовніші варіанти для підвищення збутового розподілу у ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- інвестиційний проєкт технічного переоснащення підприємства, який може вивести підприємство абсолютно на новий рівень у розрізі технологій, але який потребує величезних вкладень коштів, так як планується переоснастити все підприємство. Даний захід займе багато часу і грошей, яке підприємство не в змозі виділити;

- підвищення іміджу компанії завдяки посиленню та удосконаленню якості рекламних заходів, завдяки якому збільшить ринок, а відповідно і зросте імідж компанії. Як відомо, імідж підприємства береться до уваги інвестором, який планує вкладати свої кошти і об'єкт інвестування.

- застосувати крос-докінг, завдяки якому відвантаження зі складу та доставка товарів максимально точно узгоджуються за часом, у результаті чого мінімізуються терміни доставки продукція.

Серед трьох варіантів було обрано третій варіант, а саме тому, що проаналізувавши, що майже 50% витрат на логістику у ТДВ «Яготинський маслозавод» припадає на «складування», і враховуючи той факт, що молочна продукція в своїй більшості не має тривалого строку зберігання можна запропонувати, для формування ефективної логістичної стратегії підприємства та логістичного потенціалу, скоротити ці витрати шляхом відвантаження продукції, що має найменший строк зберігання, відразу з

виробничих цехів до точок продажу без додаткового зберігання на складах. Даний варіант був обраний тому, що він займає менше часу, ніж повне переоснащення підприємства, та він менш затратний, що є важливим фактором для підприємства. Порівнюючи перший та другий варіанти було вирішено саме провести оптимальний варіант крос-докінгу.

У обранні та розробці інвестиційного рішення буде задіяна безпосередньо дирекція ТДВ «Яготинський маслозавод» адміністративні підрозділи: головний бухгалтер, керівник планово-економічного відділу, юрист; відокремлені підрозділи: керівник відділу матеріально-технічного постачання, головний технолог, головний інженер; служба головного механіка; відділ збуту: відповідальний за збут продукції.

Логістичні витрати підприємства являють собою основні елементи підвищення ефективності управління. Структуруючи логістичні витрати за напрямками можна допомогти компанії економічно та зважено приймати управлінські рішення. Скорочення логістичних витрат впливає на фінансово-економічний рівень та конкурентоспроможність кожного господарюючого суб'єкта.

Слід зауважити, що логістичні витрати – це грошова сукупність витрачених фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних ресурсів для реалізації переміщення матеріальних потоків по логістичному ланцюгу підприємства. Логістичні витрати компанії можуть складати від 5 до 45% обсягу реалізації, для збільшення частки логістичних витрат господарства слід ускладнити схеми постачань, орієнтуючись на систему замовлень, постійно змінюючи вимоги клієнтів, дотримуватися рівня якості [35].

Логістичний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» є високим. Організаційна структура підприємства не має відділу логістики, що призводить до відсутності можливого контролю та проведення ефективної організації матеріальних та інформаційних потоків.

Таким чином, проаналізувавши, що майже 50% витрат на логістику в

ТДВ «Яготинський маслозавод» припадає на «складування», і враховуючи той факт, що молочна продукція в своїй більшості не має тривалого строку зберігання можна запропонувати, для формування ефективної логістичної стратегії підприємства та логістичного потенціалу, скоротити ці витрати шляхом відвантаження продукції, що має найменший строк зберігання, відразу з виробничих цехів до точок продажу без додаткового зберігання на складах. Тобто застосувати крос-докінг, завдяки якому відвантаження зі складу та доставка товарів максимально точно узгоджуються за часом, у результаті чого мінімізуються терміни доставки продукція. При цьому максимально знижуються і практично усуваються витрати на зберігання та складування товару, в наслідок чого зникає потреба у великих складських приміщеннях, скорочується час поставки товару кінцевому споживачу, відбувається зниження партійності поставок та розширення географії клієнтської бази.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування методу крос-докінгу для реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується, перш за все, на натуральності продуктів і в цілому відповідає вимогам законодавства України щодо якості та безпечності харчових товарів. Молоко та молочна продукція заводу реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, покриваючих всі регіони країни. Пропонується до продажу ТДВ «Яготинським маслозаводом» товари у багатьох великих торговельних мережах України («Сільпо», «АТБ-маркет», «Новус», «Метро», «Фуршет», «Караван», «Еко-Маркет», «Варус», «Таврія», «Віртус», «Копійка», «Обжора», «Фоззі», «Експансія», «Фреш» та інших).

Обсяг виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечується за рахунок випуску наступних товарів: сирної продукції, вершкового масла, питного молока, кисломолочних товарів. У таблиці 3.1. наведено основні обсяги виробництва компанії за 2019-2021 рр.

Таблиця 3.1

**Обсяги виробництва основних видів продукції у ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2019-2021 рр.**

Основний вид продукції	Рік						Відхилення у грошовій формі 2021/2020 роки	
	2019		2020		2021		+/-	%
	у натур формі	у грошовій формі	у натур формі	у грошовій формі	у натур формі	у грошовій формі		
Молоко питне	48 846	674 672	48811	1572671	48433	1798864	226193	14
Кисло-молочна продукція	4 264	218 549	23078	891623	25708	1125216	233593	26
Сирно-творожна продукція	3 549	317 257	3227	241809	7866	277592	35783	14
Усього	56 657	1 210 476	75116	2706103	82007	3201672	495569	18

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таким чином, ґрунтуючись на даних таблиці 3.1, можна зробити такий висновок: сирно-творожна продукція займає не велику частку в загальному обсязі виробництва, але її виробництво в 2021 році збільшилося майже вдвічі в кількісному вимірнику, але всього на 15% в вартісному вимірнику; ця група товарів має короткий термін зберігання та реалізації і найвищу ціну в загальному асортименті продукції. Тож така група товарів може бути обрана для участі у запропонованому крос-докінгу. З обраних категорій продукції сирно-творожна має за останній рік більший приріст в обсягах виробництва, тож саме його оберемо для аналізу у новому форматі реалізації.

Аналіз основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про забезпеченість заводу власними транспортними засобами для транспортування продукції в кількості 13 вантажних автомобілів. У 2021 році було оновлено автопарк двома новими автомобілями. Така модернізація призвела до зниження завантаження, що приходить на один автомобіль до 85%. Що свідчить про можливість збільшення кількості перевезень в день і сприяє введенню крос-докінгу.

Аналіз основних каналів збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2021 році, що проведений в другому розділі роботи, виявив, що майже 54% обсягу прямих продаж роздрібним споживачам на регіональному ринку приходиться на фірмові магазини. Таким чином, саме цей канал може бути обраний для запропонованого нововведення. Слід зазначити, що покупці, як правило, більш довіряють фірмовим магазинам і якщо продукція буде потрапляти на прилавок прямо з «конвеєру» буде ще й додатковим рекламним заходом, що, свою чергу, призведе до росту попиту на такий товар.

У базисному варіанті прийнято показники виробництва та реалізації продукції за 2021 рік, таким чином собівартість реалізованої продукції становить 2784504 тис. грн., темп приросту ми беремо той самий 4,76%.

Так як ми хочемо зменшити наш склад, та продукцію а саме сирно-творожну не використовувати для неї склад, та відразу ,щоб продукція потрапляла на прилавок прямо з «конвеєру» буде ще і додатковим рекламним заходом, що, свою чергу, призведе до росту попиту на такий товар.

Проектний варіант розрахований на 1 місяць ,який має призвести ,що витрати на збут зменшаться ,таким чином має змінитися повні витрати .

Витрати на збут за базистий рік становлять 254 742 тис. грн.

Складське зберігання забирає на себе 60%, а транспортування 40%.

- складське зберігання:

$$254\ 742 * 60 / 100 = 152\ 845,2 \text{ тис. грн.}$$

- транспортування:

$$254\ 742 * 40 / 100 = 101\ 896,8 \text{ тис. грн.}$$

Фінансові показники сирно-творожної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» до та після впровадження заходу представлені в таблиці 3.2.

Таким чином, введення варіанту реалізації на один місяць в проектному році сирно-творожної продукції за способом крос-докінгу, тобто без зберігання на складах, а відпуск у продаж безпосередньо з цеху, зменшить витрати на збут на 60%, що в свою чергу призведе до зменшення повних в середньому на 0,66%.

**Фінансові показники сирно-творожної продукції ТДВ «Яготинський
маслозавод» до та після впровадження заходу**

Показник	Од. вим.	Базисний рік	Проектний рік	Абсол. відхилення, +/-	Відносн. відхилення, %
Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі	тис. грн.	82007	82991,1	984,1	1,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2784504	2917046,4	132542,39	4,76
Адміністративні витрати	тис. грн.	33130	33183	53,01	0,16
Витрати на збут, в т.ч.:	тис. грн.	254742	101896,8	-152845,2	-60,0
- складське зберігання	тис. грн.	152845,2	-	-152845,2	-1
- транспортування	тис. грн.	101896,8	101896,8	0	-
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	3072376	3052126,2	-20249,8	-0,66

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розрахуємо чистий прибуток в нашому проектному році.

Фінансовий прибуток операційної діяльності = валовий прибуток – адміністративні витрати – витрати на збут-операційні витрати + інші доходи:

$200\,430,6 - 33\,183 - 101\,896,8 - 34\,147 + 23\,650 = 54\,853,8$ тис. грн.

Фінансовий прибуток до оподаткування = прибуток від операційної діяльності – фін. витрати – інші витрати + інші фін. доходи + інші доходи:

$54\,853,8 - 87\,142 - 57\,127 + 58\,650 + 15\,212 = -29\,253,2$ тис. грн.

Якщо порівняти чистий прибуток, який був у нас в збитку аж на 61 319 тис. грн. у базистому році, то в проектному році він став меншим на 33 865,8 тис. грн., що говорить про те, що наш варіант зі зменшенням складу завдяки крос докінгу саме продукції сирно-творожної, то виходить аж на 53,7% прибуток зросте.

Розглянемо, який вплив мають запропоновані заходи на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.3).

Вихідні дані в таблицю 3.3 перенесемо з таблиці 3.2 та розрахуємо основні показники фінансово-економічної ефективності запропонованого

заходу оптимізації, а саме: витрати на 1 грн. реалізованої продукції, рентабельність продукції та діяльності, фондівдачу.

Таблиця 3.3

Вплив впровадження реалізації сирно-творожної продукції способом крос-докінгу на один місяць на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Од. вим.	Базисний рік	Проектний рік	Абс. відхилення, +/-	Відн. відхилення, %
Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі	тис. грн.	82007	82991,1	984,1	1,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2784504	2917046,4	132542,39	4,76
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	3103661	3117477	13816	0,45
Валовий прибуток	тис. грн.	319157	200430,6	-118726,4	-37,2
Адміністративні витрати	тис. грн.	33130	33183	53,01	0,16
Витрати на збут	тис. грн.	254742	101896,8	-152845,2	-60,0
Повні витрати на виробництво та реалізацію	тис. грн.	287872	135079,8	-152792,2	-53,07
Чистий прибуток(збиток)	тис. грн.	-63319	-29253,2	33865,8	53,7
Витрати на 1 грн. Реалізованої продукції	грн.	0,092	0,043	-0,049	-0,53
Рентабельність продукції	%	7,45	40,6	33,15	-
Рентабельність діяльності	%	-2,04	-0,93	1,11	-
Фондовіддача	грн./грн.	0,18	0,19	0,01	-

Джерело: складено автором на основі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Результатом впроваджених заходів щодо оптимізації процесу збуту сирно-творожної продукції є збільшення доходу на 13816 тис. грн., та зменшення витрат на збут на 152792,2 тис. грн., також є збільшення рентабельності продукції на 33,15% та рентабельності діяльності підприємства на 1,11%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшуються на 0,53%, а фондівдачу збільшується на 0,01%, що говорить про доречність та ефективність запропонованої моделі збуту.

Таким чином, запропонований захід щодо оптимізації ланцюгів постачання у ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом введення способу крос-докінгу для реалізації сирно-творожної категорії продукції є доцільним, та має економічний ефект у вигляді зросту показника рентабельності

діяльності на 1,11%. Запропоновано керівництву підприємства розглянути такий спосіб оптимізації для реального застосування для збуту продукції.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз логістичних витрат підприємства приводить до висновку, що вони представляють собою основні елементи підвищення ефективності управління. Структуруючи логістичні витрати за напрямками можна допомогти компанії економічно та зважено приймати управлінські рішення. Скорочення логістичних витрат впливає на фінансово-економічний рівень та конкурентоспроможність кожного господарюючого суб'єкта.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» майже 60% витрат на логістику припадає на «складування», і враховуючи той факт, що молочна продукція в своїй більшості не має тривалого строку зберігання можна запропонувати, для формування ефективної логістичної стратегії підприємства та логістичного потенціалу, скоротити ці витрати шляхом відвантаження продукції, що має найменший строк зберігання, відразу з виробничих цехів до точок продажу без додаткового зберігання на складах. Тобто застосувати крос-докінг, завдяки якому відвантаження зі складу та доставка товарів максимально точно узгоджуються за часом, у результаті чого мінімізуються терміни доставки продукція.

Результатом впроваджених заходів щодо оптимізації процесу збуту на ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом введення способу крос-докінгу для реалізації сирно-творожної категорії продукції є доцільним та має економічний ефект у вигляді зросту показника рентабельності продажу на 1,11%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За допомогою стратегії управління логістичною діяльністю підприємства можна визначити системність формування цілей, а також напрямків створення каналу логістики компанії орієнтуючись на принципи оцінки бізнес-процесів. Саме сукупність функціональних стратегій формує корпоративна стратегія господарюючого суб'єкта.

Напрямки впровадження основної стратегії з використанням інструментів логістичного управління окреслює логістико-функціональна стратегія, котра представляє собою функціональну стратегію підприємства, направлену на:

- оптимізацію рівня запасів;
- мінімізацію часу переміщення продукції та виробів;
- забезпечення високого рівня логістичного сервісу та обслуговування;
- мінімізацію рівня ризиків та загальних витрат в логістичних ланцюгах компанії.

Основні принципи в управлінні підприємством направлені на корпоративну стратегію, а саме:

- розробку логістичних операцій;
- знаходження необхідної інформації для впровадження сучасних технологій у виробництво;
- реалізацію виготовленої продукції;
- удосконалення організації руху матеріальних потоків;
- оцінку ефективності діяльності логістичних підрозділів.

Загалом, логістика промислового підприємства представляє собою цілий комплекс дій виробничої діяльності, котрий поетапно впроваджує процесний механізм логістичної діяльності в напрямку, що допомагає мінімізувати витрати (збитки) компанії найкращим чином оптимізуючи виробничий логістичний ланцюг та контролюючи рівень впливу зовнішніх ризиків.

Логістика дозволяє дослідити закономірності управління функціонування потоками руху матеріалів, сировини, готової продукції з орієнтацією на сучасні потреби кінцевого споживача. Методологія логістики розвивається в напрямку мінімізації загальних витрат, стабільний рух матеріалопотоків, регулювання процесу матеріально-технічного постачання, контроль виробництва та реалізації готової продукції.

Системи управління формують процеси прийняття рішень використовуючи необхідні методи та засоби, за допомогою стимулювання сприятливих умов, при цьому доцільно обґрунтовуючи логістичну стратегію орієнтуючись на інтереси постачальників з підприємствами в напрямку їх співпраці.

На сьогоднішній день ТДВ «Яготинський маслозавод» представляє собою сучасне потужне українське підприємство, спеціалізоване на переробці молока та вершків, котре входить до складу групи компаній «Молочний Альянс».

Підприємство виготовляє понад 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: молоко, масло, сметана, кефір, ряжанка, кисломолочні сири, йогурти, питна закваска з наповнювачами та без них, функціональний кисломолочний продукт «Геролакт», «Велике молоко», «Какао на молоці» та багато інших.

Оптимізація ланцюгів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» направлена перш за все на підвищення ефективності діяльності компанії на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на кінцевого споживача, ринок і досягнення високих економічних результатів.

В основі концепції маркетингового управління підприємством лежить обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруху, що дозволяє виробнику самостійно обирати один із альтернативних шляхів виведення товарів на ринок.

Під час надання організаційно-економічної характеристики ТДВ

«Яготинський маслозавод» було виявлено основні сильні та слабкі сторони у економічній та фінансовій діяльності підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній, які займають велику частину ринку молочної продукції України, демонструє стабільні позитивні тенденції. Підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний потенціал.

Щодо основних фінансових результатів підприємства, то чистий прибуток від операційної діяльності станом на 2021 рік склав 20788 грн., а в порівнянні із аналогічним минулорічним показником знизився на 7%. Обсяги продажів молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструють тенденцію динамічного зростання.

Також слід враховувати те, що на сьогодні для вітчизняного ринку харчової продукції характерним є зростання іноземного капіталу в галузі, зменшення сировинної бази. Дане явище призводить до того, що собівартість виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно зростає. За останні 2 роки витрати на сировину збільшилися на 11%.

Однією із найсильніших конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що підприємство входить до групи компаній «Молочний альянс», яка в свою чергу займає істотну частку ринку молочної продукції України. Серед п'яти підприємств, які належать до даної групи, діяльність Яготинського маслозаводу фактично є найуспішнішою.

Підприємства молочної галузі України нині переживають складні часи, на це впливає велика кількість економічних, політичних, соціальних, демографічних чинників. Тому при такій ситуації на ринку надзвичайно необхідно закріплювати свою конкурентну перевагу – нарощувати обсяги виробництва продукції та зменшувати собівартість виробництва.

У ході дослідження організації постачання матеріалів на підприємстві було виявлено дві основні групи проблем:

- несприятлива цінова політика на сільськогосподарському ринку виробництва молока;

- істотна частка сировинних та транспортно-заготівельних витрат у структурі собівартості виробництва молочної продукції (до 75% від загальної собівартості).

Розвиток вищеперерахованих проблемних аспектів призводить до підвищення собівартості виробництва продукції, й відповідно зменшенню чистого прибутку. Для покриття значних витрат на сировину та транспортно-заготівельні послуги ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно підвищує ціни на свою продукцію, що в решті решт може призвести до втрати конкурентної переваги на ринку та прихильності споживачів через несприятливу цінову політику підприємства.

В умовах динамічного ринкового середовища перед підприємствами стоїть задача підвищення ефективності збутової діяльності. Збутова діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує удосконалення і повинна будуватись на принципах розуміння споживача, максимального задоволення його потреб, пристосування виробництва до потреб ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в постійному пошуку інноваційних рішень для удосконалення виробничого процесу, відносно забезпечення споживачів високоякісною продукцією та бере активну участь у вирішенні сучасних екологічних та соціальних проблем.

Молоко та молочна продукція маслозаводу реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, покриваючу всі регіони країни (Південний, Північний, Західний, Східний, Центральну Україну). Продукція компанії знайшла своїх покупців у багатьох великих торговельних мережах України, серед яких: «Сільпо», «АТБ-маркет», «Велика Кишеня», «Новус», «Караван», «Метро», «Еко-Маркет», «Фуршет», «Таврія», «Віртус», «Фоззі», «Варус», «Копійка», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та багато інших.

Під час проведення оцінки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено велику кількість проблем, котрі потребують нагального вирішення. Враховуючи даний факт, в роботі було розроблено рекомендації

щодо вдосконалення логістичної системи на підприємстві.

Головними завданнями логістичного контролінгу є контроль раціонального (оптимального) і найбільш вигідного рішення з складування та транспортування матеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Так, в логістичній діяльності досліджуваного підприємства періодично виникають логістичні ризики. Вони можуть виникнути під час постачання, підтримки виробництва та фізичному розподілі. Основні методи оптимізації можуть допомогти зменшити вплив ризиків, серед яких найбільш вагомими є: зайві транспортні витрати, дефіцит виготовленої продукції, зберігання зайвих запасів, дефіцит запасів тощо. Тому необхідно більш детально розглядати удосконалення оптимізації ланцюгів розподілу продукції виробничого підприємства.

Процес оптимізації діяльності управління логістичними витратами працює на кожному виробничому підприємстві нашої країни. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідним є проведення своєчасного аналізу логістичного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії.

Використання каналів розподілу продукції дає виробникам наступні переваги:

- економію фінансових коштів на розподіл продукції;
- можливість вкладення зекономлених коштів в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами;
- високу ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків;
- скорочення обсягу робіт із розподілу продукції.

У роботі запропоновано застосування методу крос-докінгу для реалізації певних категорій товарів, що мають короткий термін зберігання та не мають необхідності зберігатися на складах і можуть бути відпущені в продаж безпосередньо з виробничих цехів, минаючи ланку «складування». Що в свою чергу призведе до скорочення складських витрат і витрат на збут

в цілому. Розрахунок економічного ефекту від запропонованого заходу показує ріст рентабельності продажів на 1,11%. Тому запропонований метод реалізації продукції є доцільним та раціональним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегровані ланцюги поставок. 2001. 640 с.
2. Гаджинский А.М. Логістика: підручник для вищих навчальних закладів за напрямом підготовки «Економіка» 2011. 650 с.
3. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Львів: «Інтелект-Захід», 2007. 232 с.
4. Горбенко О.В. Логістика. Навчальний посібник. URL: <https://pidru4niki.com/71568/logistika/logistika>.
5. Мельников В.П. Логістика. URL: <https://stud.com.ua/23010/logistika/logistika>.
6. Посилкіна О.В. Оптимізація логістичних рішень та управління логістичними ризиками: метод. рек. до практ. занять для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньою програмою «Логістика». Х.: НФаУ, 2018. 61 с.
7. Посилкіна О.В. Оптимізація логістичних рішень та управління логістичними ризиками: метод. рек. до практ. занять для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньою програмою «Логістика». Х.: НФаУ, 2018. 61 с.
8. Розіна Т.М. Розподільна логістика: навч. посібник: Вища школа, 2012. 319 с.
9. Грянко Т.Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. 2018. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/64.pdf>.
10. Шейко В.М. Організація та методика науково дослідної діяльності: підручник. 3-е вид., Знання Прес, 2003. 295 с.
11. Попов О.І. Критерії оцінки ефективності ланцюгів поставок підприємств харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=226>.

12. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 276-285.
13. Сигида Л.О., Сигида Н.О. Оцінювання ефективності ланцюгів поставок: методичний аспект. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. С. 63-69.
14. Сумець О.М. Практика оцінки ефективності ланцюгів поставки. 2017. С. 30-33.
15. Хаврук В.О. Основні аспекти якості ланцюга постачання. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Технічна серія. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_53.
16. Вострякова В.І. Методичні підходи моделювання та аналізу логістичних систем розподілу продукції АПК. *Агросвіт*. № 11. 2017. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/16682.pdf>.
17. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань 2019. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/2898/1/09.pdf>.
18. Вострякова В.І. Удосконалення логістичної системи розподілу продукції сільськогосподарських підприємств. *Вінницький національний аграрний університет*, Вінниця, 2017.
19. Офіційний сайт Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua>.
20. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 3-тє вид. Знання, 2011. 654 с.
21. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. № 4.2014. С. 25-28.
22. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. С. 335-341.
23. Янишин Я.С., Кашуба Ю.П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві: *Економіка АПК*. 2013. С. 6.

24. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Дніпропетровськ.: ДУМСФ, 2016. 362 с.
25. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2017.
26. Більовський К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016.
27. Белоусова О.С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015.
28. Бірюков М.М. Основи формування логістичних систем. *Университетская наука – 2018: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 23-24 мая 2018 г.) / ГВУЗ «ПГТУ»*. Мариуполь, 2018.
29. Бірюков М.М. Інтеграційні механізми логістики. *Университетская наука – 2017: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 18-19 мая 2017 г.) / ГВУЗ «ПГТУ»*. Мариуполь, 2017.
30. Бондаренко О.С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015.
31. Бурцева О.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016.
32. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015.
33. Голубовський Л.В. Аналіз сучасних методів управління витратами. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 1 (26).
34. Григорак М.Ю., Попова Ю.М. Актуальні проблеми стандартизації та сертифікації в сфері логістики та управління ланцюгами постачання. *Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку: міжнародна*

науково-практична конференція: тези доп.(м. Київ, 15 листопада 2017 р.). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2017.

35. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017.

36. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018.

37. Єпіфанова І.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14.

38. Забуранна Л.В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3.

39. Іванова М.І. Етапи формування логістичної системи. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2016.

40. Іванова М.І. Класифікація логістичних систем. Стратегія економічного розвитку України. 2016.

41. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах. Дніпро: Грані, 2017.

42. Іванова М.І. Функції логістичної системи. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015.

43. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми: колективна монографія. За наук. ред. М.Ю. Григорак та Л.В. Савченко. Київ: Логос, 2015.

44. Карінцева О.І., Харченко М.О., Матвєєв П.С. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2.

45. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2016.

46. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017.

47. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів постачання та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015.

48. Колосок В.М., Бірюков М.М. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*: Зб. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017.

49. Конищева Н.І. Управління логістичною діяльністю виробничого підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015.

50. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*: зб. наук. праць МНУ ім. В. Сухомлинського. 2017.

51. Корнієцький О.В. Економічна сутність логістичних систем підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*: зб. наук. праць МНУ ім. В. Сухомлинського. 2014.

52. Корнієцький В.О. Поняття та сутність логістики. *Агросвіт*. 2015.

53. Корольок Н.М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2016.

54. Крикавський Є.В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015.

55. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання. К.В. Мельникова, Т.О. Колодізева та ін.; за загальною редакцією доктора економічних наук, професора Ястремської О. М. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.

56. Лотиш О.Я. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2015.

57. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2015.

58. Міщук І.П., Бохенко Н.М.. Завдання і напрями формування

системи логістичного сервісу розосереджених контингентів споживачів. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів навч.-наук. Комплексу «Академія», 12-13 травня 2015 р.: матер. конф. Львів: Вид-во ЛКА, 2015.

59. Міщук І.П. Зміст і напрямки застосування логістичних концепцій в логістичному менеджменті. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. праць. Львів: Вид-во ЛКА, 2015.

60. Міщук І.П. Логістичний процес як головний об'єкт управління в системі логістики підприємства. Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті: економ. наук.-практ. форум (23-25 вересня 2016 р.): тези допов. Хмельницький: ХНУ, 2016.

61. Міщук І.П. Сутність та характеристика системи логістики підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. праць. Львів: ЛКА, 2015.

62. Мошковська О.А. Аналіз сучасного стану молоко продуктивного підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення. *Агросвіт*. 2019.

63. Офіційний сайт «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 15.05.2022).

64. Репіч Т.А., Карась Д.М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.m.nauka.com.ua> (дата звернення: 11.05.2022).

ДОДАТКИ

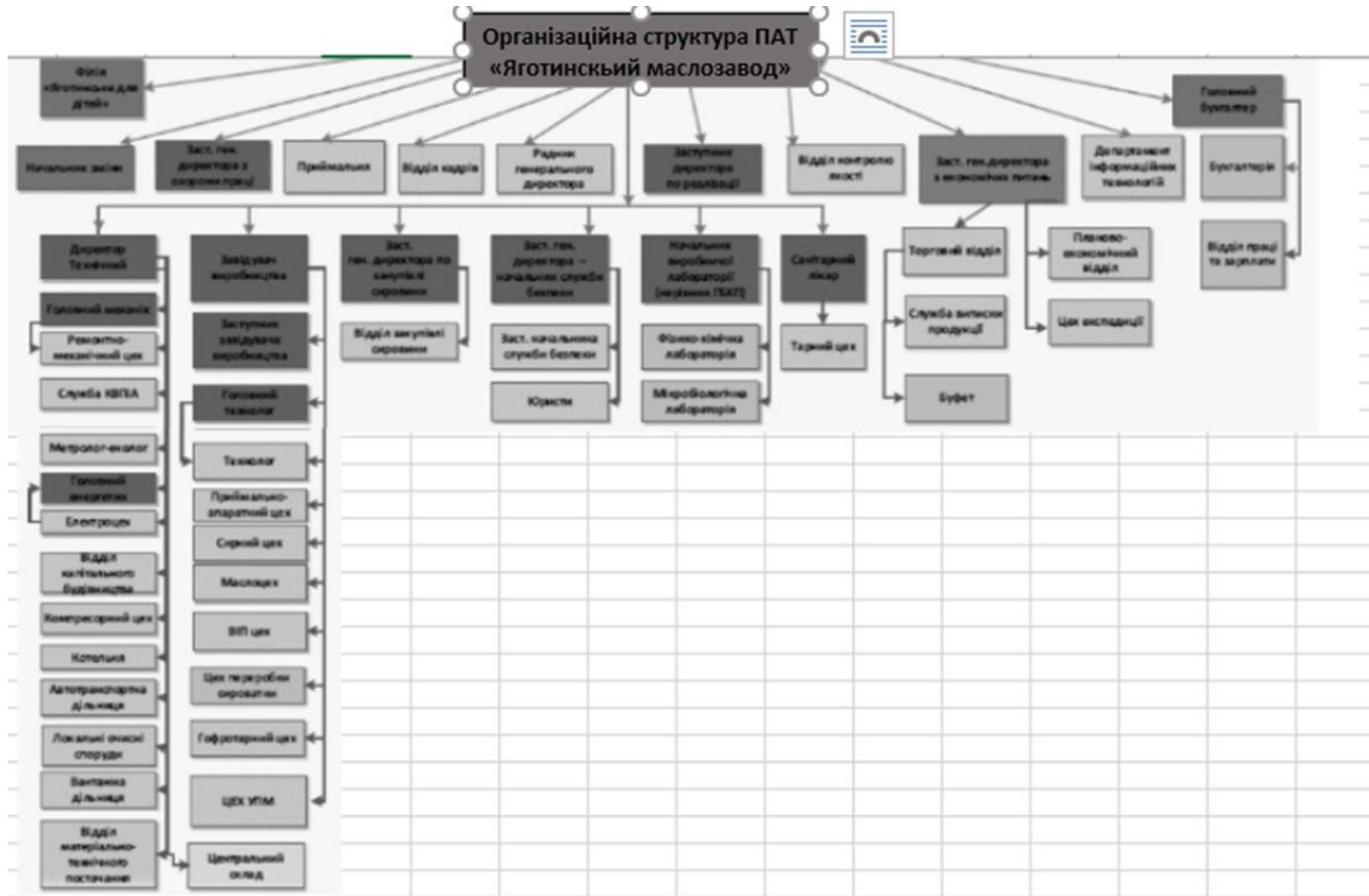
Додаток А

**Характеристика основних підходів щодо проведення оцінки
ефективності управління підприємством**

Підхід	Ознака	Основні переваги	Основні недоліки
Цільовий	Ступінь досягнення мети	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; - орієнтує на досягнення цілей; - вказує на доцільність отриманих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність складної системи - цілей, що ускладнює процес - вимірювання ступеня їх досягнення; - можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей
Еталонний	Ступінь відповідності еталону	<ul style="list-style-type: none"> • дає змогу визначити сильні та вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами; • орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня 	<ul style="list-style-type: none"> • складність застосування через обмежений доступ до інформації щодо показників діяльності конкурентів (лідерів) • складність врахування змін зовнішнього середовища
Вартісно-орієнтований	Підвищення вартості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • дає змогу дати вартісну оцінку досягнутим результатам; • орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал 	Складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства
Балансу інтересів	Досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> • дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін; • орієнтує на досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> - складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість; - не враховуються витрати ресурсів та отриманих результатів; - складно оцінити ступінь задоволення груп зацікавлених сторін
Операційний	Співставлення результатів та витрат	<ul style="list-style-type: none"> - управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення; - орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату; - необхідність врахування фактору часу
Системний	Результативність підприємства як системи	<ul style="list-style-type: none"> • дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; • враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; • акцентує увагу на об'єкт і управління, що може бути представлений послідовністю «вхід – процес – вихід»; • враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; • дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; • зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання; • складно простежити доцільність витрат ресурсів; • складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання

Характеристика показників ефективності логістичної системи

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum \text{Іла}}$, де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum \text{Іла}$ – сума інвестицій в логістичні активи	Показник прибутковості інвестиційної діяльності Підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавПфакт}}{\text{ЗавПнорм}} \times 100$, де ЗавПфакт – фактичне завантаження потужностей, ЗавПнорм – нормативне завантаження потужностей	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{ОКt}}{\text{СБр.п.}}$, де $\sum \text{ОКt}$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, СБр.п. – собівартість реалізованої продукції	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{\text{КднівТ}}{\text{Кобор}}$, де КднівТ – кількість днів періоду, Кобор – кількість оборотів	
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} \times \text{ВЗ}}{2 \times 100}$, де НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\sum \text{ВЗР}}{\sum \text{ВЛзаг}}$, де $\sum \text{ВЗР}$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів, $\sum \text{ВЛзаг}$ – загальні логістичні витрати	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	$\frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{ВР}}$, де $\sum \text{ВП}$ – сума валового прибутку, $\sum \text{ВР}$ – сумарні витрати на реалізацію продукції	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту



		Дата	КОДИ
			01.01.2021
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська область, м.Яготин	за КОАТУУ	3225510100
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 918

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	4		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	(255 652)	(295 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД 1801003	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 657 868)	(2 566 752)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 076)	(33 139)
Витрати на збут	2150	(239 378)	(246 123)
Інші операційні витрати	2180	(15 995)	(22 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 302)	(79 520)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24 739)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	(0)	(0)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2021** р.

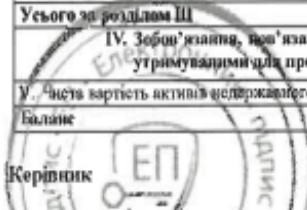
Форми №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	7 112	8 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	936
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
Усього за розділом I	1095	521 959	432 579
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 210	165 657
виробничі запаси	1101	80 177	75 361
незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
готова продукція	1103	75 317	80 394
товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	19	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
Усього за розділом II	1195	1 027 446	1 142 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 549 405	1 574 620

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
смісний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	592 784	529 401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привозний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	201 451	247 574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	25	142
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переотримувачів	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
Усього за розділом III	1695	755 170	797 645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Увінчана вартість активів державного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	1 549 405	1 574 620

Керівник



ЕП Косяченко
Сергій
Олександрович
ЕП Керівник
Окція

Косяченко Сергій Олександрович

АКТИ
Чтобы
"Парам

"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

(підприємство)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД: 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код ридика	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 784 504)	(2 657 868)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	319 157	508 455
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 130)	(33 076)
Витрати на збут	2150	(254 742)	(239 378)
Інші операційні витрати	2180	(34 147)	(15 995)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(87 142)	(72 302)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(57 127)	(24 739)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	153 739
збиток	2295	(63 319)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(24 192)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	129 547
збиток	2355	(63 319)	(-)