

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Логістика»

на тему: «Концепція управління поставками як важливий напрям стратегічного управління постачанням»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-5м

Кабушка Олеся Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Ємцев Віктор Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту**

_____ **Т.В. Березяно**

“16” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кабушки Олесі Василівни

1. Тема роботи Концепція управління поставками як важливим напрямком стратегічного постачання.

керівник роботи Ємцев Віктор Іванович д. е. н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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

Розділ 1 Теоретичні аспекти організації та вдосконалення управління ланцюгами поставок.

Розділ 2 Аналіз організації управління ланцюгами поставок ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи постачання підприємства як важливого стратегічного напрямку

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в (11) рисунках та (31) таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач

(підпис) _____

О.В. Кабушка

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) _____

В.І. Ємцев

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кабушка О.В. Концепція управління поставками, як важливим напрямком стратегічного постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод». – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретичні та методичні аспекти оцінки ефективності управління поставками, як важливим напрямком стратегічного постачання. Запропоновано розуміти ланцюг поставок як сукупність організацій і видів діяльності, які тим чи іншим чином пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів, процес управління яким поліпшує здатність підприємства отримувати максимальний прибуток, тобто відповідати поточним вимогам ринку та споживача, з точки зору галузі – здатність найбільш повного задоволення потреб країни в молочних продуктах, зокрема сирах на основі запровадження нового типу фермерських господарств кооперативного типу, що гарантує внутрішню економічну ефективність вироблених продуктів та зовнішню конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано доцільність запровадження проекту створення фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району та створення власної системи постачання сировини для ТОВ «Пирятинський сир завод».

Магістерська робота викладена на 109 сторінках, містить 31 таблицю, 11 рисунків.

Ключові слова: управління поставками, ефективність; стратегічний розвиток; ефективність проекту; молочна промисловість; методика оцінки; ринок сирів.

ABSTRACT

Kabushka OV The concept of supply management as an important area of strategic supply LLC "Pyriatyn Cheese Factory". - Manuscript.

Graduation master's thesis on specialization - management of organizations and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Theoretical and methodological aspects of evaluating the effectiveness of supply management as an important area of strategic supply are studied. It is proposed to understand the supply chain as a set of organizations and activities that are in one way or another related to the movement and transformation of goods, the management process of which improves the company's ability to maximize profits, ie meet current market and consumer requirements. full satisfaction of the country's needs in dairy products, in particular cheeses based on the introduction of a new type of farms of the cooperative type, which guarantees the internal economic efficiency of the products and the external competitiveness of the enterprise. The expediency of introduction of the project of creation of a farmer's cooperative in the village of Malyutenka of the Pyriatyn area and creation of own system of supply of raw materials for Open Company "Pyriatyn cheese factory" is proved.

The master's thesis is presented on 109 pages, contains 31 tables, 11 drawings.

Keywords: supply management, efficiency; strategic development; project efficiency; dairy industry; evaluation methodology; cheese market.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК	11
1.1 Поняття та сучасні основи управління ланцюгами поставок та їх класифікація.....	11
1.2 Методичні аспекти управління логістичними ланцюгами постачання	21
1.3 Особливості застосування концепції вдосконалення управління ланцюгами поставок у стратегічному розвитку підприємства	35
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	49
2.1 Аналіз ринку молочної галузі України та місце підприємства на ньому	49
2.2 Аналіз діяльності та фінансового становища підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	65
2.3 Аналіз системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»	77
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ	85
3.1 Виявлення альтернативних рішень щодо вдосконалення системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»	85
3.2 Обґрунтування доцільності вдосконалення системи постачання підприємства.....	89
3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	97
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Все більше організацій, аналізуючи свою діяльність, приходять до висновку, що необхідно управляти не тільки внутрішніми процесами компанії, але і ланцюгом поставок. Таким чином, організація повинна брати участь в управлінні мережею більшості ланок ланцюга, розташованих на вході потоку. На вході безпосередньо або побічно завантажують вхідну сторону організації. На виході відповідають за доставку відповідного продукту до споживача і його після продажне обслуговування.

Бурхливий розвиток світової економіки у XXI столітті та інтеграція її процесів у взаємодію з постачанням і збутом призвело до того, що в сучасному світі з'явилося таке поняття як інтегрована логістика або логістика ланцюгів поставок. У свою чергу, з логістики ланцюгів поставок з'явилося і таке поняття як управління ланцюгами поставок. Поява цього терміну припадає на 1980-і роки, коли цей термін було вперше вжито в компаніях «i2 Technologies» і «Артур Андерсен», а також була опублікована стаття під однойменною назвою управління ланцюгами поставок («Supply chain management: Logistics Catches up with Strategy» авторів К. Олівера і М. Вебера [22]). Саме необхідність формування ефективного управління ланцюгами поставок доводить актуальність теми роботи, а також її значимість як для всієї галузі в цілому, так і для окремо взятого підприємства.

Мета дослідження – визначення шляхів вдосконалення управління логістичними процесами в ланцюгах поставок як стратегічного напрямку оптимізації діяльності підприємств промисловості (на прикладі ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»).

Виходячи з поставленої мети роботи були виділені наступні завдання для вирішення:

- розглянути поняття та сучасні основи управління ланцюгами поставок та їх класифікація;
- визначити методичні аспекти управління логістичними ланцюгами постачання;
- виявити особливості застосування концепції вдосконалення управління ланцюгами поставок у стратегічному розвитку підприємства;
- провести аналіз ринку молочно-переробної галузі України та визначити місце підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ньому;
- зробити аналіз діяльності та фінансового становища підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати систему постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- виявити альтернативні рішення щодо вдосконалення системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення системи постачання підприємства;
- провести оцінку ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес управління поставками підприємства та стратегічний розвиток системи постачання досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження виступає процес управління логістичними процесами в ланцюгах поставок промислових підприємств і їх взаємодія як важливий напрям стратегічного постачання підприємства

Сферою застосування є промислові підприємства України, зокрема досліджуване підприємство – ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».

Методи дослідження. У ході дослідження застосовувався ряд загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження управління логістичною діяльністю підприємства застосувались: методи

економіко-статистичного, порівняльного і економічного аналізу, абстрактно-логічного і системного аналізу, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, групування, аналітичних та логічних узагальнень, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної підприємства діяльності використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження є проведені наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених в таких галузях знань, як логістика та управління ланцюгами поставок. Питанням управління логістичними процесами на підприємстві в інформаційному просторі України присвячено досить багато робіт, які носять загальнотеоретичний і вузько спеціальний характер. Разом з тим, незважаючи на підвищений інтерес до теорії логістики з боку вчених: Д. Бауерокса, О. Буктрина, Є. Крикавського, Ю. Пономарьова та інших, практичній реалізації логістичного потенціалу, і його ролі в економічному потенціалі підприємства потребує дослідження. Практична база дослідження заснована на офіційних документах ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні поняття «управління ланцюгами постачання», розроблення практичних рекомендацій удосконалення організації управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації ланцюга поставок ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» а також адаптовані для інших промислових підприємств України.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 109 сторінках. Робота містить 31 таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменування, викладених на сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

1.1 Поняття та сучасні основи управління ланцюгами поставок та їх класифікація

Визначень терміну «логістика» на сьогоднішній день існує надзвичайно багато і будь яке з них передає її сутність. Спеціалісти, пов'язані з логістикою, в більшій ступені вказують на економічну значимість управління логістичними процесами для будь-якої організації [12, с. 34]. В той же час, термін логістика трактується, як деяка система, розроблена для будь-якої організації, яка направлена на забезпечення остаточного переміщення матеріальних ресурсів і продуктів, включає закупівлю сировини і матеріалів, створення визначеного типу поставки оброблених виробів до споживача, і природно, інформаційне постачання, а також виконання системи потрібних дій з переміщення, які відносяться до складу тієї або іншої діяльності і відносяться до логістичної сфери [15, с. 28].

У дослідженнях Алесинської Т. В. термін «логістика» трактується, як процес управління переміщенням і складуванням сировинних матеріалів, компонентів і готових виробів в господарської діяльності з початку отримання грошей від постачальника і закінчуючи оплатою за доставлені готові вироби кінцевому споживачеві [2, с. 51].

У зарубіжній літературі Резер Е. А. інтерпретує логістику, як науку з планування, організації, контролю та управління транспортуванням, зберіганням, які реалізуються в процесі доведення сировини, матеріалу і покупних виробів до виробничого підрозділу підприємства; управління матеріальними потоками, матеріалів і напівфабрикатів, а також доведення кінцевої продукції до споживачів відповідно до їх інтересів і вимог, включає передачу, зберігання і обробку необхідної інформації [37, с. 216].

Отже, можна запропонувати наступне авторське трактування поняття «логістика»: це галузь або функція підприємства, основними завданням якої є процес забезпечення переміщення та зберігання продукції та сировини для забезпечення виробництва та продажу продукції у визначений час та в затребуваному необхідному обсязі.

Чим якісніше здійснюється організація, управління, механізація, комп'ютеризація переміщення та зберігання продукції, тим ефективніша логістика. В умовах ринкових відносин змінюються погляди на природу, роль, сутність і значення праці керівника. На перше місце висувається самостійність, ініціатива, підприємливість, творче мислення, готовність до розумного ризику.

Особливістю сучасного управління є його спрямованість на ефективне господарювання в умовах дефіцитності ресурсів, поступове зменшення регулювання виробництва адміністративними методами та інтенсифікацію виробництва. Сучасна якість управління має сприяти розвитку ринку, товарно-грошових відносин в оптовій торгівлі засобами виробництва, конвертованості грошей, стабілізації ринкових цін.

Управління є елементом і одночасно функцією організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних та ін.), що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми і цілі діяльності.

Під управлінням розуміють сукупність процесів, які забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий, більш стійкий стан шляхом розробки і реалізації цілеспрямованих впливів [17, с. 216].

Отже, можна запропонувати наступне трактування поняття «управління» - сукупність процесів, що забезпечують збереження системи та її структури, підтримання оптимального режиму її діяльності з метою досягнення визначених цілей.

Результатом діяльності керуючого є управлінське рішення, в основі якого лежить мета (бажаний стан системи у майбутньому).

Під час організації логістичної системи використовується поняття «логістичний потік». В роботах багатьох вчених це поняття має різну трактування. Наприклад, логістичний потік - спрямований рух сукупності матеріально-речових, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших видів ресурсів в економічній сфері від постачальників до споживачів [7, с. 16].

Основою логістичного потоку є матеріальний потік, якому, як правило, супроводжують або відповідають інші потоки (інформаційні, фінансові тощо) [17, с. 26].

Логістична система базується на ланцюгах поставок. Ланцюг поставок складається з етапів, які прямо або побічно залучені в процес задоволення клієнта .

Ланцюг поставок - це деяка кількість компаній, які просувають матеріали (готову продукцію вперед (до кінцевого покупця) [11, с. 112].

Ланцюг поставок - це скоординована діяльність компаній, які надають продукти або послуги на ринок [21, с. 15].

Ланцюг поставок - це мережа місць виробництва і розподілу, яка включає функції закупівлі матеріалів у постачальника і реалізації готової продукції споживачам [15, с.12].

Ланцюг поставок – це мережа організацій, які залучені в висхідні і низхідні взаємозв'язку, різноманітні процеси і заходи, які створюють споживчу цінність у вигляді продуктів і послуг доставлених до кінцевого споживача [21, с.18].

Отже, «ланцюг поставок являє собою сукупність організацій і видів діяльності, які тим чи іншим чином пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів» [3, с.12]. Всі операції, які відбуваються в ланцюзі постачань обов'язково супроводжуються інформаційними потоками. У

ланцюзі постачань також обов'язково існують канали розподілу, які представляють собою постачальників, фокусні компанії, дилерські мережі тощо.

Також важливо відзначити, що одна компанія може входити відразу в декількох ланцюгів поставок. При цьому, ланцюг поставок складається з трьох або більше організацій (або індивідів) залучених в висхідний і спадний потоки продуктів, матеріалів, і / або інформації від джерел сировини до клієнта [14, с.13]

Отже, виходячи з вищенаведеного, ми пропонуємо наступне авторське визначення поняття «ланцюг поставок»: це певна кількість незалежних підприємств-партнерів, які залучені до пошуку матеріалів, їх фізичного розподілу та просувають матеріали і готову продукцію до кінцевого споживача та на ринок.

Управління ланцюгами поставок - це, як відомо, координація всіх бізнес-процесів, матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між учасниками ланцюга поставок для досягнення оптимального їх поєднання з метою забезпечення оперативності та ефективності їх використання.

Кінцевою метою будь-якої ефективної системи управління ланцюгами поставок є наявність потрібних товарів в потрібному місці, в потрібній кількості і за потрібною ціною та якості. Як правило, ланцюг поставок дефрагментований (виробники, постачальники, дистриб'ютори різних рівнів, точки збуту кінцевої продукції), і щоб максимально коректно виміряти ефективність ланцюга поставок, потрібно дивитися не тільки на ефективність окремо взятої ланки, але і на систему в цілому. Те, що можна вважати «ефективним» в одній частині ланцюга поставок, може зробити негативний вплив на іншу область бізнесу.

Тоді, поняття «управління ланцюгами поставок» пропонуємо розуміти, як координацію всіх бізнес-процесів, а також матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між учасниками ланцюга поставок з метою досягнення

оптимального поєднання їх, метою якого є забезпечення оперативного та ефективного їх використання.

Розвиток світової економіки та інтеграція її процесів у взаємодію з постачанням і збутом призвела до того, що в сучасному світі з'явилося таке поняття як інтегрована логістика або логістика ланцюгів поставок [13, с.12]. У свою чергу, з терміну логістики ланцюгів поставок з'явилося і таке поняття як управління ланцюгами поставок [3, с.14]. Поява цього терміну припадає на 1980-і роки, коли цей термін був вперше вжито в компаніях «i2 Technologies» і «Артур Андерсен», а також була опублікована стаття під однойменною назвою управління ланцюгами поставок («Supply chain management: Logistics Catches up with Strategy» авторів К. Олівера і М. Вебера [4, с.11]. Починаючи з 1980-х років концепція управління ланцюгами поставок пройшла в своєму розвитку певні етапи:

1. Етап зародження теорії управління ланцюгами поставок (1980-ті рр.). На даному етапі розвитку концепція Supply chain management (надалі - SCM) не являла собою якоїсь унікальної теорії, а скоріше, навпаки, відбувалося ототожнення загального поняття логістики з поняттям управління ланцюгами поставок.

2. Етап формування самостійної теорії SCM, відділення цієї концепції від логістики (перша половина 1990-х рр.). На даному етапі відбувається безпосередньо самовиявлення та формування сутності управління ланцюгами поставок як окремої галузі знань зі своїм понятійним апаратом.

3. Етап формування класичної концепції управління ланцюгами поставок (друга половина 1990-х - початок 2000-х років). На даному етапі розвитку відбувається остаточне і чітке відділення інтегрованої логістики та управління ланцюгами поставок.

4. Сучасний етап розвитку концепції SCM. На даному етапі відбувається подальше вивчення управління ланцюгами поставок як

концепції, формується і накопичується практичний досвід вирішення професійних задач [13, с.26-27].

З розвитком інформаційних технологій та цифровізації світового простору формується концепція SCM через призму інженерно-технічних інструментів. На сучасному етапі розвиток управління ланцюгами поставок є одним із ключових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення його виручки і частки ринку. Саме тому, на сьогоднішній день, багато підприємств намагаються дотримуватися ідеології SCM, поступово впроваджуючи її принципи. Варто додати, що існують також спеціально створені органи, які націлені на забезпечення і розвиток переваг логістики. До числа таких органів відноситься Європейська логістична асоціація. Створення такого роду органів направлено на формування інтегрованих логістичних систем, координацію діяльності підприємств, зміну законодавства в сфері логістики тощо[14].

Управління ланцюгами поставок як концепція закладає в собі наступну мету - задоволення споживчого попиту з одночасним скороченням логістичних витрат. Логістичні витрати - це витрати, які складаються з транспортних витрат, витрат на оснащення підприємства транспортом, транспортною інфраструктурою, необхідним обладнанням, складських та виробничих витрат з переміщення, збереження та ін.

Правильне і грамотне застосування концепції SCM забезпечує збільшення прибутку підприємства і одночасне зниження витрат. Крім цього, застосування SCM дозволяє знизити запаси, трансакційні витрати, підвищити якість сервісу та точність планування попиту і поставок.

Можна виділити наступні завдання, які вирішуються при застосуванні концепції управління ланцюгами поставок [13, с.86-87]:

- визначення величини витрат як постійних, так і змінних, пов'язаних з процесом переміщенням, збереженням та транспортуванням продукції.
- участь у формуванні ціни на вироблений товар;

- визначення оптимальної величини запасів;
- класифікація запасів методом ABC та ін.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день концепція управління ланцюгами поставок знайшла своє відображення практично в усіх галузях діяльності, починаючи від ритейлу і закінчуючи глобальними логістичними інфраструктурами.

Як вже зазначалося вище, сформований ланцюг поставок являє собою сукупність організацій і видів діяльності, які тим чи іншим чином пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів. Іншими словами, кожне підприємство ланцюга поставок є її ланкою, незалежно від виду його діяльності.

Проблема грамотного управління ланцюгами поставок виникла не сама по собі, цьому передували причини і зміни, що відбуваються в економічному житті, а саме:

- першою та найбільш важливою причиною появи уваги до проблем управління ланцюгом поставок був споживчий попит, обсяги якого, в сучасних умовах конкуренції, має тенденцію до постійного зростання;
- другою причиною був та залишається бурхливий розвиток інформаційних технологій;
- і, нарешті, формування високого рівня обсягів комунікацій між учасниками ланцюгів поставок.

Зазначені вище передумови стали відправною точкою в формуванні підходу «управління інтегрованими ланцюгами поставок» [42, с. 25]. На сьогоднішній день даний підхід є одним з найбільш ефективних методів скорочення витрат в процесі управління ланцюгом поставок, підвищення фінансової стійкості організації. З кожним роком все більше і більше організацій намагаються впроваджувати в свою діяльність концепцію SCM, а для її розвитку в сучасному світі існують спеціальні органи. Треба додати, що Європейською логістичною асоціацією була дана така характеристика

управління ланцюгами поставок як «інтеграційний підхід до бізнесу» [42, с. 27].

Інтеграція в даному випадку буде виражатися в тому, що логістичний процес являє собою єдину систему, сформовану для досягнення мети у вигляді підвищення ефективності діяльності. Для того, щоб мета була досягнута концепція повинна об'єднувати в собі інформаційно-технологічні, організаційні та фізичні заходи інтеграції. Прикладом організаційних заходів може бути створення на підприємстві спеціального відділу, бюро управління ланцюгом поставок або введення посади менеджера, відповідального за координацію ланцюга поставок. Прикладом фізичного заходу інтеграції може бути реорганізація логістичної мережі. Дані заходи інтеграції є внутрішніми, тоді як інтеграція повинна бути і зовнішньою, тобто об'єднувати всі ланки ланцюга поставок, координувати учасників ланцюга (фокусну компанію, постачальників, посередників і т.д. тощо) [25].

Зовнішня інтеграція являє собою формування певної системи зв'язків між підприємством і зовнішніми учасниками ланцюга поставок. Ці зв'язки відбуваються шляхом спільного використання необхідної інформації за допомогою баз даних, систем планування і мережевих комунікацій між всіма учасниками ланцюга поставок.

Для ефективної внутрішньої інтеграції підприємствам варто налагодити систему зв'язків так, щоб доступ до потрібної інформації міг мати кожен кожний залучений до управління процесом поставок співробітник організації. Для цих цілей на підприємствах зазвичай впроваджуються ERP системи, які охоплюють всю компанію і її інформаційну складову в єдиній цілі.

Говорячи про меж організаційну співпрацю і розвиток комунікацій можна сказати, що підприємствам властиво таке співробітництво як спільні (кооперативні) закупівлі. Даний вид співпраці передбачає, що кілька компаній об'єднуються для формування великого обсягу закупівлі товарів,

що вигідно позначиться на отриманні оптової знижки від постачальника, використанні єдиної бази інформації і т.д.

У сукупності зовнішня і внутрішня інтеграція сприяють формуванню ефективного ланцюга поставок, який, в свою чергу, сприяє задоволенню споживчого попиту. Також явними перевагами застосування інтеграційного підходу до бізнесу буде скорочення витрат часу на виконання замовлення, підвищення якості логістики, зменшення загальних логістичних витрат і ін.

Слід також додати, що інтеграція буває горизонтальною і вертикальною [31, с. 56].

Горизонтальна інтеграція являє собою злиття декількох підприємств, що займаються одним видом діяльності в рамках однієї галузі. Типовим прикладом горизонтальної інтеграції може бути поглинання підприємств фокусною компанією, яка має на меті розширення ринкового сегменту, збільшення масштабів виробництва і, як наслідок, прибутку.

Вертикальна інтеграція являє собою злиття в рамках однієї фокусної компанії її технологічних операцій. Дана інтеграція відображає, наскільки компанія володіє ланцюгом поставок.

Для найбільш ефективного управління ланцюгами поставок науковцями були виділені фактори, що мають як позитивний, так і негативний вплив на ефективність функціонування ланцюга постачань. Ті фактори, які роблять позитивний вплив, називають драйверами інтеграції, а негативні - перешкодами, бар'єрами [21, с. 67-68].

Драйвери інтеграції бувають внутрішніми і зовнішніми. До числа внутрішніх драйверів належать:

- інтеграція ключових бізнес-процесів організації;
- моніторинг попиту споживачів і задоволення змінюваних потреб;
- сегментація споживачів за фактором частки прибутку з подальшою орієнтацією на більш прибуткові сегменти; і відмова від менш прибуткових споживачів.

- аналіз товарних груп за показником частки прибутку;
- застосування інформаційних технологій з метою зниження витрат високовартісних бізнес-процесів.

До числа зовнішніх драйверів належать:

- аутсорсинг - використання посередницьких послуг при виконанні допоміжних процесів з метою зосередження на більш важливих, ключових процесах підприємства;
- довгострокове і взаємовигідне партнерство з іншими підприємствами;
- швидкість проходження потоків товарів і послуг;
- інформаційні технології.

Також варто охарактеризувати перешкоди інтеграції, які також бувають внутрішніми і зовнішніми. До внутрішніх перешкод, на нашу думку, можна віднести:

- недосконалу систему управління ланцюгами поставок;
- неефективне управління запасами.

Зовнішніми перешкодами у процесі розвитку підприємства є:

- щільна та жорстка конкуренція на ринку;
- особливості відносин з контрагентами;
- фінансові перешкоди.

Варто додати, що ще однією перешкодою є управління внутрішніми процесами в ланцюзі постачань. Буває, що єдино вірним рішенням буде розширення ланцюга постачань, але керівництво підприємства не згідно зробити такий крок, побоюючись за надану партнерам інформацію. Зірвані терміни поставки завжди тягнуть за собою серйозні збитки для виробника. Щоб убезпечити себе від таких ситуацій, він може закуповувати матеріал і сировину у різних постачальників. А якщо один з них не зможе продовжувати співпрацю, його легко можна буде замінити іншим. Однак, впровадження додаткових ланок в ланцюг постачань несе за собою великі

переваги. Така інтеграція партнерів носить назву стратегічний союз, який передбачає довгострокову співпрацю з взаємними вигодами [50].

Партнерство в поставках - одна з форм стратегічного союзу, що дозволяє вкладати в вдосконалення своїх товарів, тим самим підвищуючи їх якість. Характеристиками такого союзу є спільність цілей, взаємна довіра, наявність гарантій, висока якість товарів і послуг, обмін досвідом та інше. Саме тому на сьогоднішній день все менше і менше підприємств працюють відокремлено, і все більше є організацій, об'єднаних логістичним ланцюгом.

1.2 Методичні аспекти управління логістичними ланцюгами постачання

Для дослідження методичних аспектів управління логістичними ланцюгами постачання розглянемо сутність основних понять, пов'язаних з цим..

Метод - це сукупність раціональних дій, які необхідно взяти, щоб вирішити певну задачу або досягти певної мети [11, с.15].

Методика - це, як правило, такий собі готовий «рецепт», алгоритм, процедура для проведення будь-яких націлених дій. Методика відрізняється від методу конкретизацією прийомів і завдань [11, с.16].

Методологічний підхід - це сукупність, наявних знань, навичок, понятійного апарату, що є в розпорядженні дослідник, щоб розглянути проблему з конкретної точки зору. Один методологічний підхід може базуватися на кількох наукових концепціях, теоретичних навчаннях і поняттях, положеннях [11, с.17].

Попит - платоспроможна потреба покупців у даному товарі при даній ціні [32, с. 26]. Попит характеризується величиною попиту - кількістю

товарів, яку покупці готові придбати за цією ціною. Під словом «готові» потрібно розуміти те, що у них є бажання (потреба) і можливість (наявність необхідних грошових коштів) для покупки товару в даній кількості. Необхідно зауважити, що попит - це потенційна платоспроможна потреба. Його величина говорить про те, що покупці готові придбати таку кількість товарів. Але це не означає, що угоди в таких обсягах дійсно відбудуться - це залежить від ряду економічних чинників. Наприклад, виробники можуть виявитися не в змозі випустити таку кількість товару. Можна розглядати як індивідуальний попит (попит конкретного покупця), так і загальну величину попиту (попит всіх покупців, присутніх на ринку). В економіці вивчається, в основному, загальна величина попиту, так як індивідуальний попит сильно залежить від особистих переваг покупця і, як правило, не відображає реальної картини, що склалася на ринку. Так, конкретний покупець може взагалі не відчувати потреби в будь-якому товарі (наприклад, велосипеді), тим не менше, на ринку в цілому попит на цей товар існує.

Ефективність - це результат, який можна отримати, порівнюючи показники прибутковості виробництва по відношенню до загальних витрат і використаним ресурсів. Якщо перший показник вище в порівнянні з другою складовою, значить, цілей досягнуто, всі потреби задоволені. Якщо ситуація навпаки, означає, економічного ефекту не спостерігається і підприємство зазнає збитків [22, с. 126].

Суть економічної ефективності полягає в тому, щоб з доступних підприємству ресурсів отримувати більше результатів виробництва, окупивши витрати на придбання ресурсів.

У зв'язку з цим на функціонування логістичного ланцюга можуть впливати всі процеси, що відбуваються на підприємствах її учасників. Коли побудова логістичного ланцюга відбувається професійно, то даний факт позначається позитивно на результатах діяльності всіх учасників, через те що

витрати і час, які виникають в процесі руху матеріального потоку мінімізуються.

Для досягнення такого позитивного ефекту існують різні методи управління логістичним ланцюгом. Основою ефективного управління завжди є врахування інтересів сторін, які приймають участь в русі матеріального потоку. Такий підхід може позитивно відбитися на всіх учасниках ланцюга, але варто відзначити, що така інтеграція всіх учасників в єдиний ланцюг може нести і деякі негативні моменти, наприклад:

- досить складно «догодити» кожному учаснику логістичного ланцюжка, враховуючи всі інтереси;
- нерідко виникає ситуація, коли різні служби підприємства зважаючи на свій функціонал можуть створювати один одному перешкоди [23, с. 26].

Ще одним вразливим місцем логістичного ланцюжка є інтереси його учасників, які через свої власні інтереси і цілі можуть знизити його ефективність. Так, наприклад, прийняте рішення, що здається позитивним для одного учасника ланцюга може негативно позначитися на інших і всього ланцюжка в цілому і навпаки.

На практиці ж організація логістичного ланцюга, який би враховував всі інтереси сторін дуже складний процес. Найбільш реальний варіант вибудовування такого взаємовигідного ланцюга створюється для підприємств, які вже мають довгострокові зв'язки та знаходяться в стратегічному партнерстві.

Стратегічним партнерством називається така співпраця, яка направлена на формування взаємних вигод (ефекту синергії). При цьому в партнерстві можуть бути як різні організації, так і різні види діяльності.

Для того, щоб стратегічне партнерство було більш ефективним і взаємовигідним у підприємств повинні бути схожі стратегічні інтереси.

Яскравими прикладами, прояви стратегічного партнерства є створення альянсів, адже такі альянси існують практично у всіх сферах діяльності. Так,

наприклад, альянс Renault-Nissan-Mitsubishi - найбільший альянс в сфері автобудування.

У сфері інформаційних технологій: ВАТ «Мобільні ТелеСистеми» та компанія SAP на поставку ERP-рішень [24, с. 16]. В фінансовій сфері: ПАТ «Ощадбанк» і ПАТ «ГК« Еталон» передбачає можливість співпраці за такими напрямками, як проектне кредитування, фінансування інвестиційних угод, іпотечне кредитування фізичних осіб, спільні проекти в області державно-приватного партнерства, а також промислового та інфраструктурного будівництва [18].

Стратегічне партнерство існує в трьох формах в залежності від рівня кооперації [45, с.24]:

- навчання співробітників одного підприємства на базі іншого з метою освоєння нових бізнес-процесів;
- взаємовигідні рішення (умови) з виготовлення, складання і реалізації продукції;
- надання патенту, спільні маркетингові дослідження, НДДКР.

Для того, щоб стратегічне партнерство було найбільш вигідним всім сторонам існують такі принципи:

- довірчі відносини як запорука успішного стратегічного партнерства;
- участь в партнерстві має бути тільки на добровільній основі;
- націленість на загальний результат і відповідальність за кожен крок в досягненні загальних цілей [22, с. 128].

Найбільш важливим принципом з представлених, на наш погляд, є в тому числі, принцип довірчих відносин, оскільки саме на довірі партнерів один до одного можуть бути виконані і реалізовані інтереси всіх учасників, а також забезпечені необхідні гарантії.

Вище були розглянуті різні тлумачення понять концепції управління ланцюгами поставок, але хотілося б також зупинитися на визначенні Дж. Стоку і Д. Ламберта, які розробили модель управління ланцюгами поставок

на основі бізнес-процесів [18, с. 11]. Схематично дана модель представлена на Рис. 1.1.



Рис. 1.1 Ключові бізнес-процеси управління ланцюгами поставок [18, с.14]

Розглянемо кожен бізнес-процес детальніше. Перший процес - управління взаємовідносинами з споживачами. Ефективне управління ланцюгами поставок починається в даного процесу, так як правильне визначення ключових споживачів – перший крок до успіху організації. Налагоджуючи комунікації з різними споживачами підприємству стає простіше прогнозувати попит (управління попитом - ще один з ключових

процесів) на вироблений продукт, а виходячи з цього може і підвищитися рівень обслуговування клієнтів, що є другим процесом у створенні інтегрованого ланцюга поставок. Також можливим є формування підприємством нових потреб у споживача, коли попитом користується новий продукт, до появи якого споживач навіть не замислювався над його необхідністю.

Процес обслуговування споживачів являє собою певну систему, в основі якої лежить комунікація зі споживачами та отримання ними необхідної інформації про техніко-економічні характеристики продукту, ціною на нього в режимі on-line. Необхідною умовою є існування зворотного зв'язку між покупцем та виробником, що дасть змогу проводити моніторинг попиту та більш якісно задовольняти потреби ринку.

Управління виконання замовлень передбачає, що всі замовлені споживачем продукти будуть доставлені йому в потрібній кількості, якості і точно в потрібний термін, тим самим задовольняючи його потреби. А для ефективного управління виконанням замовлень необхідна злагоджена робота в усіх ланках ланцюга постачання, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи транспортуванням готового продукту потрібної якості до кінцевого споживача.

Однією з важливих задач в компанії є розробка та організація виробництва нової продукції. Якщо таке завдання стоїть в організації, то це змусить безпосередньо або побічно займатися її розробкою. Щоб скоротити час появи нової продукції на ринок потрібно інтегрувати постачальників і споживачів в процес її розробки. В даний час, життєвий цикл продукції значно скорочується.

Прикладом логістичного посередника можна назвати перевізника, склади, митного брокера та ін. Також посередниками можуть бути банки, рекламні компанії і т.д. Розглянемо класифікацію ланцюгів поставок за ознаками, відображену в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація ланцюгів поставок за ознаками

Ознаки	Класифікація
Складність структури і число партнерів, які беруть участь	Прості ланцюги поставок, складні ланцюги поставок, мережі поставок
Стратегія	Регулярне економічне постачання, швидке реагування на запити ринку
Рід вантажів	Типовий, однаковий, різноманітний; штучний, рідкий, сипкий, газоподібний
Число найменувань	Багатономенклатурні, однорідні, з малим числом найменувань
Обсяг перевезень	Малі вантажопотоки, середні вантажопотоки, великі, масові
Стабільність вантажопотоків	Пульсуючі, змінні, регулярні
Розмір партій	Дрібні, вагонні, контейнерні, групові
Характер перевезень і види транспорту	Прямі одноmodalьні, змішані, мультимодальні, інтерmodalьні, транзитні, внутрішні, міжнародні
Переважний вид транспорту	Залізничний, морський, авіа-, автомобільний
Технологія і умови перевезень	В контейнерах, піддонах, окремими партіями, транспортна тара, навалом

Джерело: складено автором на основі [12,14]

За складністю ланцюга поставок бувають простими, складними і мережевими (Рисунок 1.2,1.3 і 1.4).

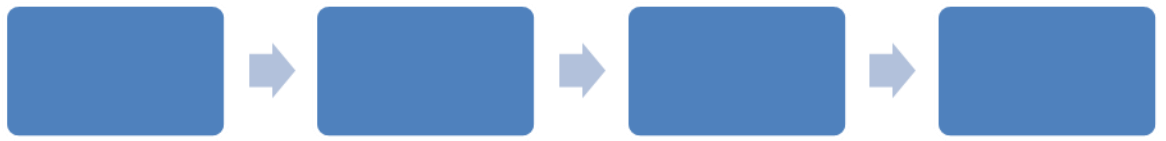


Рис. 1.2 Простий ланцюг поставок

Джерело: [17, с.14-15]

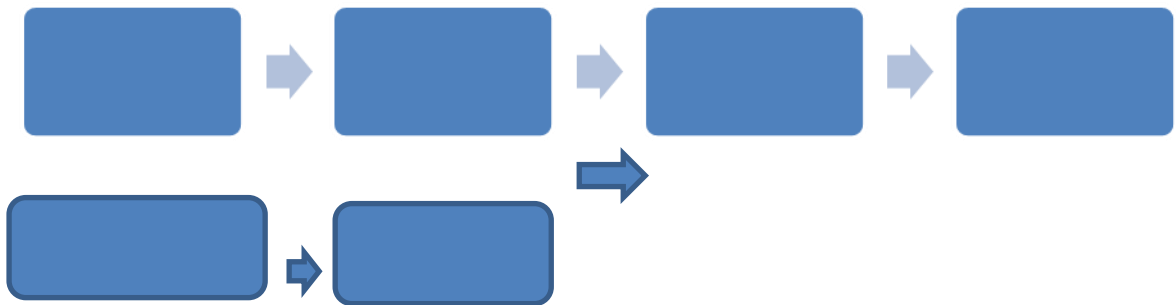


Рис. 1.3 Складний ланцюг поставок

Джерело: [17, с.14-15]

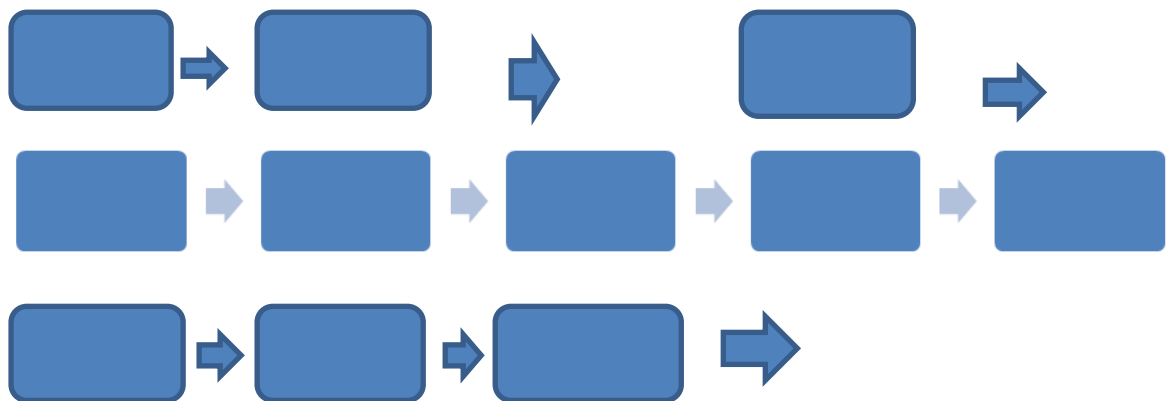


Рис. 1.4 Мережа поставок

Джерело: [17, с.14-15]

Отже, умови сьогодення для ефективної реалізації своєї діяльності потребують від підприємств складної структури, яка складається з постачальників, логістичних посередників і кінцевих споживачів. Обрання правильного ланцюга постачань – запорука отримання прибутку та утримання частки ринку.

Стратегічний рівень управління ланцюгами поставок був підтверджений багатьма дослідниками, наприклад, [37, с. 18] вказують, що управління ланцюгами поставок, це «систематична, стратегічна координація традиційних бізнес-функцій всередині певної компанії і за її межами в ланцюзі постачань, для поліпшення довгострокових показників, як кожної окремої компанії, так і ланцюга поставок в цілому. Розробка стратегії ланцюга поставок займає важливе місце в системі стратегічного планування організації.

Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що забезпечує організації досягнення визначених цілей [11, с. 153]. Розберемо докладніше види стратегій відповідно до їх рівнем в системі стратегічного планування.

Корпоративна стратегія - це загальний план управління організацією, що представляє собою сукупність рішень щодо вибору галузей і географічних регіонів діяльності організації, придбання або виходу з того чи іншого бізнесу, розподілу ключових ресурсів між різними сферами діяльності і т.д. Можна сказати, що корпоративна стратегія відображає рішення щодо вибору стратегічних зон господарювання організації. По суті, корпоративна стратегія вирішує завдання інвестора - як розподілити інвестиції в активи з метою максимізації економічної віддачі від них. При розробці корпоративної стратегії ключову роль відіграє розуміння тенденцій розвитку ринків та економіки в цілому.

Стратегія організації - це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей [11, с. 156].

Бізнес-стратегія - це план розвитку окремого напрямку діяльності організації. Для кожної сфери (напрямку) діяльності організації формулюється своя стратегія. Місія визначає стратегію та завдання напрямку, а також шляхи і способи досягнення конкурентоспроможності відповідної продукції або послуг. Бізнес-стратегія деталізує корпоративну стратегію для того чи іншого напрямку бізнесу і описує стратегічний план його розвитку. Бізнес-стратегія в свою чергу містить функціональні стратегії, які описують ті чи інші аспекти бізнес-стратегії.

Функціональна стратегія - це сукупність заходів і програм окремих функціональних сфер і підрозділів організації. Кожна функціональна сфера всередині організації (маркетинг, виробництво, фінанси, розробка та розвиток продуктів і послуг) визначає внесок в досягнення стратегічних цілей організації. Функціональна стратегія - основа для дій всередині бізнесу. Зокрема, маркетингова стратегія сконцентрована на виборі і обґрунтуванні продуктового портфеля організації та цільових ринків збуту, фінансова стратегія - на виборі джерел фінансування діяльності організації та оцінці вартості капіталу, стратегія розробки та розвитку продуктів і послуг - на створенні і підготовці до випуску на ринок нової продукції і освоєнні нових технологій. Операційна стратегія повинна допомагати реалізовувати маркетингову стратегію і стратегію розробки та розвитку нової продукції з урахуванням обмежень, що диктуються фінансовою стратегією.

Операційна стратегія, таким чином, є однією з функціональних стратегій організації. Вона має справу з такими компонентами, як управління виробничою потужністю, управління становищем в ланцюзі постачань і взаємовідносинами з контрагентами в ланцюзі постачань,

управління виробничими і управлінськими технологіями, а також управління організаційним розвитком і компетенціями в організації.

Стратегія ланцюга постачань, в свою чергу, може бути представлена як один з компонентів операційної стратегії, що займається питаннями управління виробничою потужністю ланок ланцюга поставок, а також управлінням становищем і взаємодією ланок у ланцюзі поставок між собою.

При розробці стратегії ланцюга постачань необхідно визначитися з найбільш бажаним результатом - як для замовника продукції, так і для самої організації. Мова йде про якість та безпечність продукції.

Якість – це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення [22, с. 15].

У стандарті ДСТУ ISO 9000-2015: «Якість - ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта вимогам» [27, с. 45].

Якість можна розглядати з двох точок зору. З одного боку, якість можна оцінювати, як «міру досконалості». Одним словом, чим продукт досконаліше, тим він якісніший. Однак така точка зору не відображає бізнес-підхід. З точки зору бізнесу, постійне вдосконалення не є завданням. Завданням є досягнення такого рівня якості, який буде визнаний і оплачений замовником. Інакше кажучи, якість повинна бути достатньою, але не надмірною.

Якість може бути охарактеризована і виміряна за допомогою переліку характеристик і властивостей продукту або послуги. Ці характеристики і властивості повинні бути закладені в продукт на етапі його розробки (проекування, і тоді прийнято говорити про якість дизайну продукту) і втілені в реальний продукт на етапі його виробництва (або при реальному наданні послуги). Таким чином, якість розробки визначає те, наскільки коректними є вимоги замовника відображені в описі продукту / послуги, а

якість кінцевого продукту визначає те, чи відповідає продукт в реальному виконанні тому, що було задумано і розроблено.

Можна сказати, що якість є фактором, характерним для продукту як такого. При цьому можна зіткнутися з високою якістю продукції і досить посереднім рівнем процесу поставки продукції (повільним, негнучким, ненадійним). Тобто тільки якість продукту саме по собі аж ніяк не забезпечує його конкурентоспроможність.

Поняття «швидкість» характеризує конкурентну перевагу підприємства та відображає час, необхідний організації для виконання того чи іншого процесу, наприклад [27, с.24-25]:

— швидкість виробничого процесу характеризується тривалістю виробничого циклу;

— швидкість процесу закупівлі характеризується тривалістю циклу закупівлі;

— швидкість процесу поставки продукції замовнику характеризується часом, необхідним для прийому заявки від замовника, оформлення документації та поставки продукції);

— швидкість процесу розробки і освоєння виробництва нової продукції характеризується проміжком часу з моменту висунення продуктової ідеї до готовності до постачань продукції на замовлення клієнтів.

Під «рівнем обслуговування» розуміють ступінь своєчасного задоволення попиту (виконання замовлень клієнтів за термінами і обсягами поставки продукції або надання послуг). Можна сказати, що рівень обслуговування характеризує надійність організації як постачальника, і є, безсумнівно, характеристикою конкурентоспроможності процесу поставки продукції.

Фактор гнучкості показує здатність організації змінюватися - як з точки зору масштабу (обсяг випуску продукції або надання послуг), так і з точки

зору швидкості змін (як швидко організація може змінити обсяг). Тобто гнучкість організації характеризує те, як швидко і як сильно може організація змінюватися. Гнучкість може бути чотирьох видів [28, с. 31-32]:

- продуктова гнучкість - здатність організації виводити на ринок нові продукти (послуги) або модифікувати існуючі. За високої продуктової гнучкості організація потенційно здатна за допомогою тих же виробничих потужностей випускати нову продукцію або надавати нові для себе послуги;

- гнучкість номенклатури - здатність змінювати номенклатуру продукції, виробленої в межах певного планового періоду. Ця здатність дає організації велику стійкість в разі, якщо мала місце помилка оцінки структури попиту в розрізі видів продукції;

- гнучкість за обсягом - здатність змінювати обсяги виробництва, при цьому можна говорити як про здатність нарощувати обсяг, так і про здатність економічно ефективно скорочувати його;

- гнучкість в поставках - здатність змінювати заплановані або передбачувані дати поставки продукції замовникам, що дозволяє організації гнучко реагувати на запити клієнтів зі зміни строків поставки [28, с. 16].

Фактор витрати - найбільш багатовекторний фактор. Він відображає в собі як конкурентоспроможність продукції, так і конкурентоспроможність підприємства.

Витрати як витрати виробництва і дистрибуції говорять про собівартість продукції і про витрати управління ланцюгами поставок. Вони знаходять відображення в повній собівартості виробництва одиниці продукції, яка, в свою чергу, впливає на рівень рентабельності продукції.

На комерційний успіх будь-якого підприємства має великий вплив правильно обраний метод встановлення цін на товари і послуги. Сутність розподільчої функції ціни полягає в тому, що ціни беруть участь у розподілі і

перерозподілі національного доходу між галузями економіки, державними та іншими секторами, між регіонами, фондами накопичення і споживання, соціальними групами населення. Існує безліч різних визначень ціни. наприклад, «ціна - це грошовий вираз вартості товару», «ціна - це сума грошей, за яку покупець готовий купити товар, а виробник - продати » [31, с.28; 34, с.16].

Досліджуючи проблему оцінки рівня управління логістичними ланцюгами постачання (УЛЛП), насамперед слід розглянути підходи щодо оцінки ефективності управління підприємством (Додаток А), через те що деякі з них можуть застосовуватися на етапі оцінки ефективності логістичного управління (такі як еталонний, операційний).

На нашу думку, найбільш доцільним є застосування системного підходу до оцінки ефективності логістичного управління підприємством, через те що цей підхід дає змогу враховувати різноманітні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства (рис. 1.3) [36, с. 144].

Головним підґрунтям організації логістичного управління є інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку. При цьому при інтеграції логістичних систем ланки обираються початково в межах одного суб'єкта господарювання, а потім – за його межами, тому доцільно було б однією з складових ефективності логістичного управління на підприємстві взяти оцінку функціонування логістичної системи (Додаток Б), створеної в межах підприємства [21, с. 89].

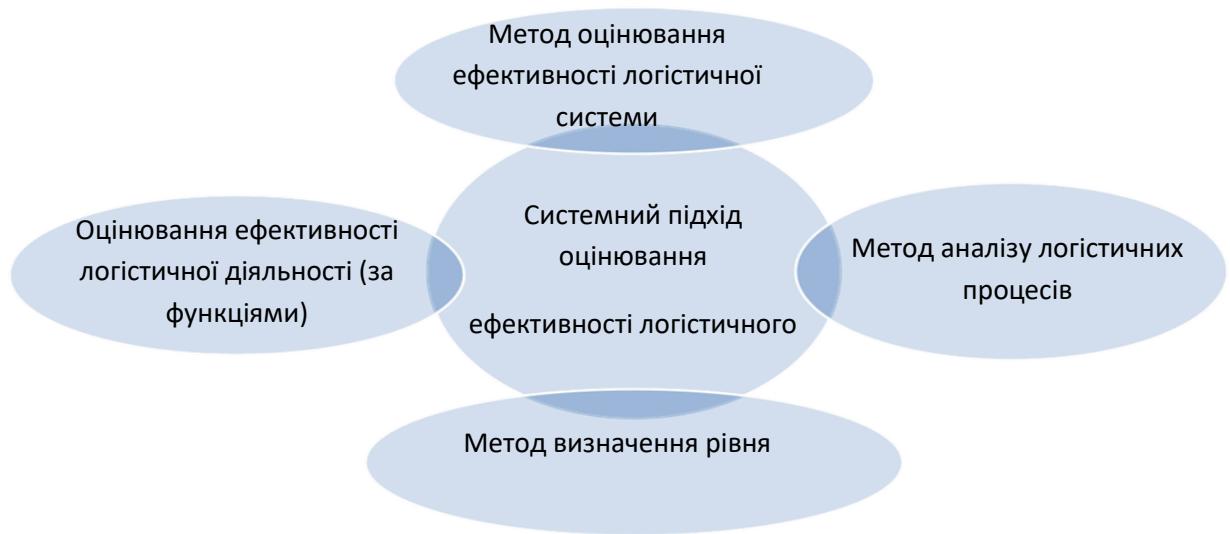


Рис. 1.3. Складові системного підходу до оцінювання логістичного управління на підприємстві

Джерело: [6, с. 97]

Варто зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності управління логістичною системою. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

1.3 Особливості застосування концепції вдосконалення управління ланцюгами поставок у стратегічному розвитку підприємства

В останні два десятиліття однією з найбільш затребуваних концепцій, що перебувають на стику маркетингу, логістики та стратегічного менеджменту була концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, далі SCM). При цьому концепція SCM все більше фокусується на управлінні взаємовідносинами з постачальниками і партнерами через

призму інтересів кінцевих споживачів. Це дає підставу вважати управління ланцюгами поставок важливим елементом при розробці стратегії фірми, особливо її маркетингового аспекту (орієнтація на ринок і на клієнта) в умовах сучасного мережевого підходу до бізнесу.

Причини бурхливого розвитку і розширення концепції управління ланцюгами поставок, на наш погляд, легко ідентифікуються. Перш за все, концепція управління ланцюгами поставок уможливила розширення компетенцій окремих функцій (маркетингу, логістики, закупівель). По-друге, розвиток концепції SCM обумовлений впливом формувалися теорій в суміжних областях. Важливу роль зіграв процес становлення теорії стратегічного управління як самостійної наукової дисципліни і відокремлення ресурсної концепції. Також в розумінні концепції управління ланцюгами поставок критичним став внесок сучасних теорій маркетингу: маркетинг взаємин і мережевий підхід в маркетингу. По-третє, SCM вносить вклад в спробу відповісти на важливі управлінські питання: «Чому одні фірми успішніші, ніж інші?» і «Як зробити конкурентну фірму більш успішною?» з огляду на розвиток сучасної теорії стратегічного управління. Концепція управління ланцюгами поставок, слідуючи теорії стратегічного управління, яка, в свою чергу, відображає практику найбільш успішних компаній, прагне забезпечити всім необхідним інструментарієм для координації дій компаній в ланцюзі постачань в умовах сучасного бізнесу. Практичний інтерес менеджерів до цієї області також очевидний: якщо в період розквіту вертикально інтегрованих компаній питання про стабільність і якість поставок і надійності постачальника не стояв, то зараз з широким пулом постачальників для успішної конкуренції компаніям життєво необхідна гарантія. Таку гарантію розрізнені компанії отримують, вступаючи у взаємовигідні довгострокові відносини один з одним, утворюючи в результаті (в ідеалі) ланцюг цінності, яка максимізує цінність кінцевого клієнта. І, хоча, поки не можливо ставити питання «Чому одні

ланцюги поставок більш успішні, ніж інші?» і «Як зробити конкурентний ланцюг більш успішним?» як головні в теорії стратегічного управління, проте, в області цілісного розуміння фірм, що беруть участь у створенні і розподілі цінності для клієнта важливе місце зайняла саме концепція управління ланцюгами поставок.

Концепція управління ланцюгом поставок сформувалося як філософія управління, як набір інструментів для втілення даної філософії і як набір процесів [56, с.13]:

- SCM як філософія. Для такого трактування застосовується системний підхід, який би розглядав ланцюг поставок як єдине ціле, а не набір фрагментованих частин, кожна з яких має власну виробничу функцію. Таким чином, філософія управління ланцюгами поставок є ширшою, ніж концепція партнерських відносин між компаніями, через те що має на меті об'єднання зусиль усіх компаній, що входять в ланцюг поставок і контроль потоку товарів від самого першого постачальника, до кінцевого споживача. Тут закладено припущення, що кожен окремий учасник, в більшій або меншій мірі, впливає на показники діяльності інших учасників. Управління ланцюгами поставок, як інтегруюча філософія змушує учасників ланцюга фокусуватися на створенні інноваційних рішень для створення унікальних, індивідуалізованих джерел споживчої цінності [56, с. 17].

- SCM як набір інструментів для втілення цієї філософії. Автори [56, с. 18] виділяють сім сфер діяльності, в яких компанії, що входять в ланцюг поставок повинні досягти успіху для створення ефективного ланцюга:

- 1) інтегрована поведінка;
- 2) взаємний обмін інформацією (відкритий і вільний обмін інформацією зменшує трансакційні витрати, особливо важливо це в області планування і моніторингу процесів);
- 3) взаємний розподіл ризиків і премій (важливо в довгостроковій перспективі);

4) кооперація (на всіх рівнях в компанії: топ-менеджмент і операційний рівень);

5) єдина мета і однаковий фокус на обслуговування споживачів (аж до єдиної політики, якщо це дозволяє корпоративна культура і інструментарій управління);

6) інтеграція процесів (весь ланцюг поставок);

7) партнерство для вибудовування довгострокових відносин.

- SCM як набір процесів. Для успішного застосування концепції управління ланцюга поставок всі члени ланцюга повинні реорганізувати і підстроїти свої процеси для холістичної дії по задоволенню кінцевого споживача.

Таким чином, в ідеальній моделі ланцюга постачань, повинен отримати вигляд єдиного процесу створення споживчої цінності, побудований на принципах повної прозорості, розподілу ризиків і вигод, з урахуванням головного логістичного принципу - зниження загальних витрат. Така ланцюг повинен нівелювати всі неточності і помилки, що виникають при неузгодженій дії групи компаній. Крім цього, такий ланцюг повинен конкурувати з аналогічними ланцюгами, а не компанії одна з іншою [58].

Ланцюг поставок інтегрує діяльність всіх посередників між найпершим постачальником і споживачем, тобто приймається «тотальний» підхід. Весь ланцюг інтегрований за допомогою інформаційної системи, доступ до якої має кожен учасник ланцюга. Надзвичайно важливо, що концепція управління ланцюгами поставок перекриває межі окремих фірм, відбувається свого роду вертикальна інтеграція ключових бізнес-функцій.

До восьми ключовим бізнес-процесів автори відносять [58]:

1) взаємини з споживачами;

2) обслуговування споживачів;

3) попит;

4) виконання замовлень;

- 5) виробничий потік;
- 6) постачання;
- 7) зворотні потоки.

Однак основною метою SCM залишається поліпшення довгострокових показників, як кожної окремої компанії в ланцюзі, так і ланцюга поставок в цілому.

Розглядаючи важливість розробки стратегії ланцюга поставок, можна виділити два ключові її елементи: виробничу потужність і конфігурацію ланцюга поставок.

Виробнича потужність підприємства характеризується максимально можливим (потенційним) випуском продукції встановленого асортименту та якості (або переробкою сировини) в одиницю часу при заданому технічному оснащенні, повному використанні устаткування та виробничих площ, здійсненні заходів по впровадженню передових технологій та наукової організації праці. [13, с.25].

Виробнича потужність - це один з основних показників підприємства. Отже, сутність виробничої потужності розкривається повністю лише тоді, коли її розглядають як функцію організованої сукупності засобів праці. Тоді вона буде не тільки характеризувати потенційну спроможність випускати максимальну кількість продукції підприємством, але і економічний потенціал цієї організованої сукупності засобів праці.

Рішення щодо управління величиною виробничої потужності організації можна розділити на дві групи: рішення з вибору конфігурації виробничої потужності і рішення щодо розвитку виробничої потужності.

Конфігурація ланцюга поставок – це один важливий етап в забезпеченні повного використання виробничої потужності підприємства. Підприємство вибирає для себе місце розташування в ланцюгу поставок - які ланки ланцюга поставок воно буде безпосередньо контролювати через відносини власності, а з якими сусідніми ланками ланцюга поставок буде

необхідно співпрацювати. При цьому в кожному ланцюзі постачань є ланка (підприємство), що володіє найбільшим впливом на конфігурацію і організацію роботи ланцюга поставок. У міжнародній літературі таке підприємство іноді позначають терміном *channel master*. Відповідно, для кожного підприємства в ланцюгу поставок існує важливе питання, яку роль підприємство буде грати в ланцюзі постачань, чи буде воно задавати тон в практиці роботи ланцюга поставок або буде знаходитися в підлеглому положенні, слідуючи тим правилам, які встановлені для ланцюга поставок її найбільш впливовою ланкою.

Ще одним важливим моментом є ухвалення рішення про порядок реагування на ті динамічні сили, які впливають на підприємство в ланцюзі постачань (зміна попиту клієнтів, динаміка матеріальних потоків, зміна розстановки сил в ланцюзі постачань, динаміка інформаційних потоків), тобто як підприємство стратегічно вибудовує свою політику в ланцюзі постачань в частині управління попитом, запасами, закупівлями, виробництвом, дистрибуцією і т. д.

Виділяють дві основні групи рішень в області конфігурації ланцюгів поставок: рішення з управління своєю позицією в ланцюзі постачань і рішення щодо вибору типу взаємин з контрагентами (постачальниками, замовниками) в ланцюзі постачань.

Рішення з управління позицією підприємства в ланцюгу поставок означають вибір підприємством зони свого безпосереднього контролю в ланцюгу поставок. Причому ця зона контролю (ланки ланцюга поставок, якими організація володіє) може розташовуватися на початку ланцюга поставок (перші стадії - видобуток і первинна переробка сировини), в середині або ж в самому кінці (роздрібна торгівля). Можливий і варіант з повною вертикальною інтеграцією, коли організація контролює абсолютно всі ланки ланцюга поставок: від видобутку сировини до кінцевого споживача, хоча такий широкий охоплення на практиці зустрічається нечасто.

Відповідно, підприємство вибирає, знаходження в якому з ланок (в яких з ланок) ланцюга поставок найбільшою мірою забезпечує його гостійку конкурентоспроможність.

Вибираючи позицію в ланцюзі постачань, підприємство також має прийняти рішення про необхідність диференціації управління ланцюгами поставок в залежності від обслуговується ринку збуту. Різні ринки збуту можуть висувати різні вимоги з точки зору сукупності факторів конкурентоспроможності. Цілком ймовірно побудова декількох незалежних один від одного ланцюгів поставок, орієнтованих на різні ключові фактори успіху (швидкість поставки, прийнятні витрати, якість продукції тощо.)

Вибір типу взаємин з сусідами в ланцюзі постачань представляється не менш важливим, ніж позиціонування підприємства в ланцюгу поставок. Тут мова йде про такі стратегічні рішення, як:

— вибір стратегії за кількістю контрагентів (наприклад, постачальників) - вибрати чи стратегію множинних джерел постачання або єдиного джерела постачання навіть при наявності альтернативних джерел;

— вибір типу взаємин, до якого треба прагнути при взаємодії з контрагентами. При цьому спектр типів взаємовідносин може охоплювати партнерство або навіть альянси, з одного боку, і культивування жорсткої конкуренції між постачальниками за замовлення організації, з іншого боку. При наявності партнерського характеру відносин з контрагентом організація вивчає можливі варіанти розвитку своїх постачальників з метою забезпечення більш надійної ресурсної бази в довгостроковій перспективі.

В кінцевому підсумку, завданням організації в частині розробки стратегії ланцюга поставок є створення такої її конфігурації, яка б підтримувала досягнення і утримання цільових значень факторів конкурентоспроможності. Для цього в зонах прийняття стратегічних рішень

(виробничі потужності та управління конфігурацією ланцюга поставок) організація приймає рішення щодо складу необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також складу і властивостей операційних процесів. Ресурси і процеси в сукупності утворюють так звані операційні можливості підприємства. Розвиток операційних можливостей підприємства і є одна з головних задач стратегічного управління ланцюгами поставок.

У сучасному економічному просторі все більша увага приділяється орієнтації на споживача, формуванню клієнтоорієнтованого підходу. У зв'язку з цим для більш успішної роботи компаніям варто аналізувати і передбачати бажання, потреби клієнтів, швидко реагувати на них, з огляду на індивідуальність кожного клієнта. Однак спеціалізація компанії може бути іншою і для зниження неосновних процесів використовуються послуги аутсорсингу. Застосування даної концепції допомагає збільшувати зв'язки і знаходити точки дотику між різними організаціями.

Додамо, що однієї орієнтації на споживача мало, недостатньо побудови ланцюга поставок, спрямованого на споживача. Куди більшу роль відіграє пошук шляхів оптимізації ланцюга поставок, підлаштовуючи під постійно мінливі умови зовнішнього середовища.

Оптимізувати ланцюг поставок можна як завгодно і всі шляхи оптимізації будуть спрямовані на єдину мету – підвищення конкурентоспроможності та зниження витрат. Рухаючись на шляху до цієї мети підприємства оптимізують свої ресурси і вирішують проблеми, що визначають внутрішню і зовнішню середу підприємства ланцюга поставок. Такими факторами, які визначають середу вважаються динамічність ланцюга поставок, невизначеність і стохастичність її параметрів, складність системи, конфлікт інтересів суб'єктів всередині ланцюга поставок. З метою оптимізації ланцюга поставок необхідно визначити її основні елементи, які тим або іншим чином пов'язані з різними рішеннями [11].

Управління ланцюгом постачання досить складний процес, оскільки компанії варто вибудувати ланцюг від початкового постачальника і до кінцевого споживача, при цьому маючи можливість впливу на нього, через те що саме кінцевий клієнт приносить прибуток для всього ланцюга поставок в цілому. Також буде складно визначити потрібну кількість ланок ланцюга, бо великою кількістю важче управляти, а невелика не дозволяє стежити за всіма бізнес-процесами в ланцюзі постачання. Для визначення оптимальної структури ланцюга постачання необхідно визначити основні бізнес-процеси і прив'язати їх до учасників ланцюга, а крім того необхідна інтеграція кожного учасника.

Розглянемо один із шляхів, а саме інтеграцію в ланцюзі постачань і стратегічне партнерство. Даний метод являє собою встановлення тісних контактів між учасниками ланцюга поставок, формування загальної мети, до якої б всі прагнули, і яка була б вигідна кожному з учасників. За умови відсутності такої інтеграції і дотримання лише своїх інтересів знижується ефективність всього ланцюжка поставок, а також з'являються різні бар'єри між підприємствами-учасниками.

Ще одним методом вдосконалення ланцюга поставок може бути управління запасами в масштабах всього ланцюжка. Для роботи даного методу необхідно впровадити єдину систему управління запасами. Це викликано тим, що великі запаси чинять негативний вплив на функціонування всієї системи, тим самим підприємства зазнають збитків. Ланцюг поставок повинен бути визначеним і стабільним, з оптимальним розміром замовлення. Під оптимальним розуміється така кількість продукції, в тому числі в запасах, на утримання якої потрібні мінімальні витрати.

Наступний метод - укладання контрактів і бази поставок. Це має на увазі, що договори на поставку повинні бути взаємовигідними, інтереси всіх сторін повинні бути враховані. Від задоволення запитів сторін буде залежати ефективність всього ланцюгу в цілому. Формування і підтримка споживчої

цінності - припускає, що для максимального задоволення потреб кінцевого клієнта необхідно знайти баланс між якістю продукції і затраченими логістичними витратами. Для їх оптимізації існує принцип глобальної оптимізації. Він полягає в тому, що локальна оптимізація на різних рівнях ієрархії повинна доповнювати оптимізацію всієї логістичної системи.

Говорячи про інтеграцію ланцюга поставок, можна уявити її у вигляді послідовності проектування → закупівлі → виробництво → розподіл → продаж → сервіс.

Методи і принципи інтеграції повинні бути спрямовані для отримання оптимальних рішень, у вигляді скорочення витрат підприємства на логістику. Для цього було б доцільним об'єднання таких областей як постачання, виробництво і розподіл.

Вище розглянутий підхід дасть можливість точно встановити стан і місцезнаходження продукції підприємства в будь-який момент часу, особливо в таких ключових точках як «вхід» і «вихід».

Інтегрований ланцюг поставок являє собою таку систему, коли матеріальний потік з найбільшою ефективністю рухається по каналах розподілу. А для його ефективності руху необхідна достовірна інформація. Це дозволить оптимізувати матеріальні і людські ресурси [44].

З огляду на глобальну цифровізацію на сьогоднішній день неможливо уявити жоден процес без використання різних програмних продуктів. Ринок інформаційних технологій стрімко розвивається, і ми бачимо безліч програм, які допомагають нам при плануванні, прийнятті рішень і контролі. Тому специфіка управління інформацією в комплексі з сучасною технікою представляється вирішальним ринковим фактором.

Застосування інформаційних технологій в бізнесі на сьогоднішній день є ще одним кроком на шляху до успішного функціонування. Поява різних автоматизованих систем управління все глибше і глибше проникає в сферу логістики. Якісна та ефективна інформаційна система повинна інтегрувати в

собі всі програмні продукти, необхідні для успішного функціонування організації.

У зв'язку з тим, що управління ланцюгами поставок неминуче пов'язане з величезною кількістю документації це викликало появу обміну даними за допомогою документообігу або зародження «концепції електронного обміну». Формування такого обміну тягне за собою ряд переваг, а саме зростання достовірності інформації, надання інформації своєчасно, а також підвищення її якості. У свою чергу, підвищення достовірності, якості та своєчасності спричинять за собою зростання продуктивності, через те що буде практично виключений варіант помилки при введенні даних, а також скоротиться кількість паперової праці. Транспортні витрати скорочуються за рахунок живої праці і матеріальних витрат на пошту, друк і процедури паперового документообігу.

Незважаючи на все це, помилки в даних - людський фактор, і ці помилки в даних і процедурах - головна проблема документообігу в управлінні ланцюгами поставок. Такі помилки можуть привести до появи небажаних витрат, втрати часу, зривів термінів поставок, втрати репутації у клієнтів і інших негативних чинників, що впливають на ефективність діяльності організації.

Говорячи простими словами, використання сучасних інформаційних розробок - ключ до успіху управління ланцюгами поставок. Дане висловлювання пояснюється тим, що в організації необхідно вибудувати інформаційний комплекс моніторингу ланцюга поставок і відстеження виконання логістичних процесів. Ця система входить до складу логістичної інформаційної системи.

Завдання, які вирішує система моніторингу в організації:

— постійний моніторинг логістичних показників;

- оперативне надання користувачам логістичної системи достовірної інформації про стадії кожного логістичного процесу в ланцюзі поставок в реальному режимі часу;
- глобальне впровадження і використання електронного документообігу для обміну інформацією в ланцюзі постачань; реалізація контролю доставки товарів і скорочення часу на виконання необхідних митних процедур;
- контроль використання транспортних засобів і руху вантажів засобами систем супутникової навігації;
- забезпечення автоматизованої ідентифікації вантажних одиниць і тари.

Інформаційні потоки, які рухаються в системі ланцюга поставок утворюють логістичні інформаційні потоки. Вони є структурою, яка включає в себе персонал, обладнання та процедури, об'єднані інформацією, яку використовує логістичний менеджмент. Якщо управління відбувається на всіх рівнях ланцюга поставок і проходить по всьому шляху, то можна говорити про ефективність застосування інформаційної логістики.

Інформаційні потоки в логістичних системах - це рухома інформація як всередині логістичного ланцюга, так і між логістичним ланцюгом і зовнішнім середовищем і розділяється на наступні складові: документи, показники, реквізити і т.д.

Всіх учасників ланцюга поставок пов'язують між собою інформаційні потоки, функції управління, завдання та рівні прийняття рішень. Без впровадження спеціальних (логістичних) інформаційних систем неможливо ефективно управління інформацією [15].

Інформаційна логістична система - це організована структура, яка об'єднує засоби програмування, обладнання, персонал об'єднані інформаційними потоками, що підвищує ефективність управління матеріальним потоком. Основною діяльністю інформаційної логістичної

системи є збір, переробка, надання та зберігання інформації. Ефективне управління процесами в ланцюзі постачань стає можливим за умов використання передової інформаційної системи, побудованої на основі передових досягнень комп'ютерних систем і інформаційних технологій.

Однією з важливих ролей в управлінні ланцюгами поставок є інформаційні внутрішньофірмові системи, що представляють єдину базу інформації для прийняття рішень. В даний час, на ринку представлено безліч різних інформаційних систем, що представляють об'єднану базу інформації для прийняття рішень.

Система планування ресурсів підприємства (ERP) - управляє даними за операціями бухгалтерії, замовлень, закупівель, продажу і т.д. для автоматизації управління і обліку. Будучи єдиним інформаційним сховищем – ERP дозволяє оперативно взаємодіяти між собою всіх департаментах компанії. Система планування потреб в матеріалах (MRP) – визначає оптимальні умови реалізації виробничого плану (дозволяє забезпечити необхідний термін і кількість). Система планування потреб розподілу (DRP) – основне призначення планування і контроль транспортування. Система прогнозування попиту та управління запасами. Також існують моделюючі системи оптимізації календарного планування виробництва і розподілу [38].

Отже розвиток концепції управління поставками повинен забезпечити необхідний рівень сервісу, який передбачає встановлення прийняттого рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

Висновки до розділу 1

Логістика - це галузь або функція в на підприємстві, основними завданням якої є процес забезпечення переміщення та зберігання продукції та сировини для забезпечення виробництва та продажу продукції в необхідний час та в затребуваному обсязі.

Ланцюг поставок можна визначити як певну кількість підприємств, які просувають матеріали та готову продукцію до кінцевого споживача та надають продукти та послуги на ринок.

Під «логістичним процесом» розуміють системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов'язані види діяльності, що включають витрати і сервіс від постачальника до споживача.

Можна виділити два ключові елементи стратегії ланцюга поставок: виробничу потужність (або, коротко, потужність) і конфігурацію ланцюга поставок.

Виділяють дві основні групи рішень в області конфігурації ланцюгів поставок: рішення з управління своєю позицією в ланцюзі постачань і рішення щодо вибору типу взаємин з контрагентами (постачальниками, замовниками) в ланцюзі постачань.

Розвиток концепції управління поставками повинен забезпечити необхідний рівень сервісу, який передбачає встановлення прийняттого рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Аналіз ринку молочної галузі України та місце підприємства на ньому

В українському суспільстві, як і загалом у світі, зараз відбуваються складні соціально-економічні та політичні процеси, які чинять вплив на формування умов розвитку підприємств вітчизняної харчової промисловості, яка являє собою частину світового ринку харчових продуктів. У цьому сегменті ринку українські виробники мають традиційно високі позиції, відповідають світовим стандартам якості та безпеки продукції, займають певну частку на світовому ринку. В той же час, слід відмітити, що незважаючи на успіхи в модернізації технологій випуску молочної продукції, підвищенні загального рівня її якості та значного розширення асортименту, українська молокопереробна галузь все ще знаходиться в стадії стагнації. В Україні останнім часом спостерігається падіння виробництва молочної продукції, підвищення загального рівня цін на молочну сировину, а також недостатній рівень взаємодії виробників сировини та виробників кінцевого продукту.

Вирішення зазначених проблем може забезпечити належну ефективність виробництва молочної продукції, зміцнити конкурентоздатність підприємств молокопереробного підкомплексу АПК України як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Специфіку функціонування підприємств молокопереробного підкомплексу АПК в Україні багато в чому визначає наявність проблем сучасного вітчизняного ринку молочної продукції, яке сфокусоване на двох блоках чинників:

— блок існуючих концептуальних прорахунків у реформуванні агропродовольчого сектору, що спричиняє за собою зниження показників ефективності діяльності національних підприємств молочного тваринництва та підприємств молочної промисловості;

— блок існуючих новітніх кардинальних змін, які пов'язані з принципово новими умовами зовнішньоекономічного та внутрішнього розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК нашої країни.

Аналізуючи зазначені проблеми, слід зупинитися на тенденціях розвитку молокопереробної галузі, після чого структурувати її основні проблеми.

Слід зазначити, що сучасний ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і висококонкурентний. Даний сегмент ринку включає виробництво таких товарних груп, як вершки, масло вершкове та молочні пасти, сир сичужний й кисломолочний, концентроване молоко, сухе молоко, кисло молочні продукти (кефір, сметана, йогурти), а також виробництво морозива. Загальна чисельність великих гравців на ринку складає близько 10-15, а кількість дрібних місцевих виробників більше кількох сотень.

Основними трендами розвитку галузі останнім часом можна назвати наступні:

— наслідок глибокої економічної кризи, яка почалася в 2014 р., вітчизняним виробникам частково вже вдалося подолати. Тому існує надія, що нижчу межу в падінні виробництва та споживанні молочних товарів на території України вже пройдено. Проте не слід розраховувати на значне збільшення споживання молочної продукції через те що відбувається зміна загального портрету споживача, для якого молоко вже не є продуктом першої необхідності. В таких умовах збільшення промислового виробництва молочних товарів можливе лише за певними товарними групами. Це стосується таких товарів, як молоко, свіжий сир, сметана, тобто тих

продуктів, які в зараз масово реалізуються на ринках країни. Проте слід зазначити, що обсяги торгівлі будуть зменшуватися;

— товарна та географічна структура експорту молочної продукції останніми роками змінилася. Якщо розглядати період до 2013 р., то більшість експортерів випускали продукції на ринок Російської Федерації і виходили на ринок більшістю з сирами. На сьогоднішній день основний товар зовнішніх продажів це вершкове масло разом та суміжні в процесі його виробництва продукти. В той же час велику частину молочного експорту українські виробники здійснюють за межі країн СНД — зараз Україна посідає 18-е місце за показником експорту молочної продукції у світі [38].

Засилля імпортного сиру на внутрішньому ринку країни і зниження купівельного попиту не дозволяє вітчизняним сироварам вести нормальний бізнес. Україна у 2020 році закупила імпортні сири на \$210,5 млн. Постачання імпортного продукту зросло на 93,3%, тобто майже вдвічі більше, ніж роком раніше.

ТОП-3 країн-експортерів сирів в Україну: Польща (на \$92,4 млн); Німеччина (\$39,7 млн); Франція (\$20,8 млн). В країну також ввозяться сири з Італії, Данії, Латвії, Литви, Угорщини, Бельгії та інших країн. Такі дані оприлюднила Державна митна служба України. Експорт сирів з України при цьому впав на 9,5% за рік, до \$24,5 млн. Тобто імпорт сиру перевищив експорт у 8,6 раза.

ТОП-3 країни, які купували український сир: Казахстан (на \$12,1 млн); Молдова (\$7,5 млн); Єгипет (\$986,8 тис.) [39].

До складу імпортерів української молочної продукції також входять такі країни, як Туреччина, Єгипет, Марокко та Нідерланди [18]. Також значним імпортером сироватки став Китай. У загальному списку експортерів до Китаю українська продукція займає 21-е місце. Попит на деякі товарні групи збільшився також у країнах Близького Сходу, Європейського Союзу, ПАР та Азії. Крім того у вересні 2018 р. між Україною та Македонію була

укладено угода про ветеринарний сертифікат для здійснення експорту молочних товарів. При цьому важливим питанням для експортерів є те, який асортимент буде більш затребуваним - масло, казеїн або сирний продукт. Також стоїть питання - як реалізувати ці товари: за допомогою трейдерів або виробникам намагатися самим виходити на кінцевий ринок збуту [8]. Слід зазначити, що на жаль, повернути славу великого експортеру сиру та сирної продукції Україна не зможе в найближчі часи. З того часу, як Україна втратила можливість збуту товару в Російську Федерацію, нові ринки сирних товарів так і не з'явилися, крім того уряд не робить спроби врегулювати вищезазначену проблему, через те що вітчизняна молочна продукція не конкурентна за ціною характеристикою на світовому ринку. Саме з цієї причини в Україну знову стрімко збільшується показник обсягів імпорту сиру. В даний час цей показник перевищує експорт цього товару з нашої країни. Ця проблема не може не хвилювати українських сироварів, що говорить про необхідність кардинальної зміни маркетингової політики тому що:

— на ринку молочної продукції, як і раніше, є значний тіньовий сегмент. Оцінка тіньового сектору готової молочної продукції сягає рівня 20—25%. Через те що велика кількість молочної продукції на внутрішньому ринку фальсифікується, особливо це стосується таких товарів, як масло, сир та інші продукти [3].

— сучасний ринок молочних продуктів можна віднести до числа висококонкурентних ринків — загальна кількість великих гравців становить близько 10—15, присутні численні дрібні локальні виробники, кількість яких більше ніж кілька сотень. Така кількість підприємств призводить до «подрібненості» ринку.

Найбільшими компаніями є [41]:

- АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»);
- «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»);

- Завод «Вімм Білль Данн Україна» (ТМ "Слов'яночка");
- завод «Danone» (ТМ «Активія»);
- ТОВ «Молочна компанія Галичина» (ТМ «Галичина»);
- ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»);
- Компанія Молокія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»);
- ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»);
- Терра Фуд (ТМ «Ферма») та інші.

На сучасному ринку важливою тенденцією стало підвищення вимог до якості виробленої продукції. Так, у липні 2018 р. набув чинності ДСТУ 3662: 2015 «Молоко сировина коров'яче. Технічні умови». Введення в дію якого відкладалось до 2020 року. Це документ, який встановлює основні стандарти для молока «екстра» та «вищого» сорту, а також продукції «першого» сорту. Проте було прийнято рішення про необхідність залишити також «другий» сорт, для того щоб дати виробникам та фермерським господарствам час для модернізації виробництва [4].

Розглядаючи структуру ринку молочної продукції в географічному аспекті, можна помітити, що основою ринку молочних товарів в Україні є саме товари вітчизняних виробників, хоча обсяги імпорту останніми роками зростає. Це створює сприятливі умови для прибуткового імпорту з Польщі та Нідерландів, яке за ціною порівняна з українською, проте, за думкою споживачів, більш високої якості.

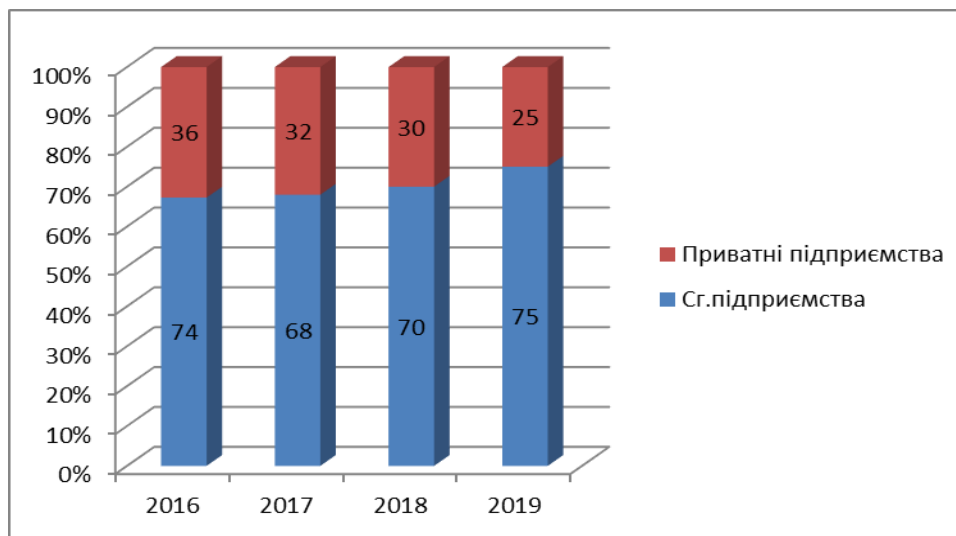


Рис. 2.1. Структура виробництва молочної сировини в Україні

Джерело: [10].

Така ситуація ускладнюється тим, що вітчизняні виробники не захищені на вітчизняному ринку, не існує митних бар'єрів, а позиція національного виробника програна у конкурентній позиції на внутрішньому ринку, порівняно з зарубіжними виробниками молока, особливо якщо враховувати той факт, що польські та голландські фермери отримують суттєві державні субсидії (обсяг яких становить більше 30 млрд євро, що близько 20% бюджету ЄС). Фактично можна сказати, що весь обсяг молока, який в країнах Європи надходить на переробку, дотується державою [2].

Слід зазначити, що в процесі адаптації українських молочних виробників до новітніх європейських технологічних норм виробництва та стандартів контролю якості виробленої продукції, а також через активне проникнення європейської продукції на внутрішній ринок України, зростає не лише якість молочної продукції в цілому, що, як наслідок, тягне за собою зростання рівня цін, при тому слід враховувати, що ставка ПДВ на продукти молочної галузі в Україні на 15% вища ніж європейська та становить 20%, в той час як у Німеччині цей показник становить 7%, а у Франції — 5,5%, в Польщі — 5% [9].

Говорячи про цінову динаміку, слід зазначити, що згідно даним Асоціації виробників молока, протягом 2020 р. молочна продукція на роздрібному ринку подорожчала на 5—15% [9]. Наприклад, питне молоко жирністю від 1% подорожчало на 7,2%, молоко 3,2% в листопаді коштувало близько 30 грн ($\pm 10\%$). Сир у середньому подорожчав на 12% (до 254 грн / кг). Закупівельні ціни на продукцію «екстра» класу почали зростати у другій половині 2020 р. У цей період сири цієї групи подорожчали на 20 грн. (з ПДВ) [5].

Виробництво сирів являє собою тривалий процес, що залежить не тільки від виробничих можливостей підприємств, а також від економічного стану країни та існуючої ситуації на ринку молочної продукції.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» основний профіль виробництва - виготовлення сирів. Саме в цьому підприємство передбачає свої основні конкурентні переваги, через те що термін реалізації такої продукції є значно вищим ніж термін реалізації звичайних молочних товарів.

Для аналізу поточного стану підприємства на ринку, розглянемо ринок сирів України, на якому функціонує аналізоване підприємство.

Український ринок сирів можна розділити на такі маркетингові групи товарів:

- сичужні сири;
- плавлені сири.

Сичужні сири можна розподілити на наступні види: тверді та напівтверді сири, свіжі та розсільні сири, м'які сири, інші сири, сирні тверді продукти.

Плавлені сири розподіляється на такі види: плавлені сири та сирні плавлені продукти.

Представимо структуру виробництва сирів в Україні в 2019 році в натуральному вираженні на рисунку 2.2.

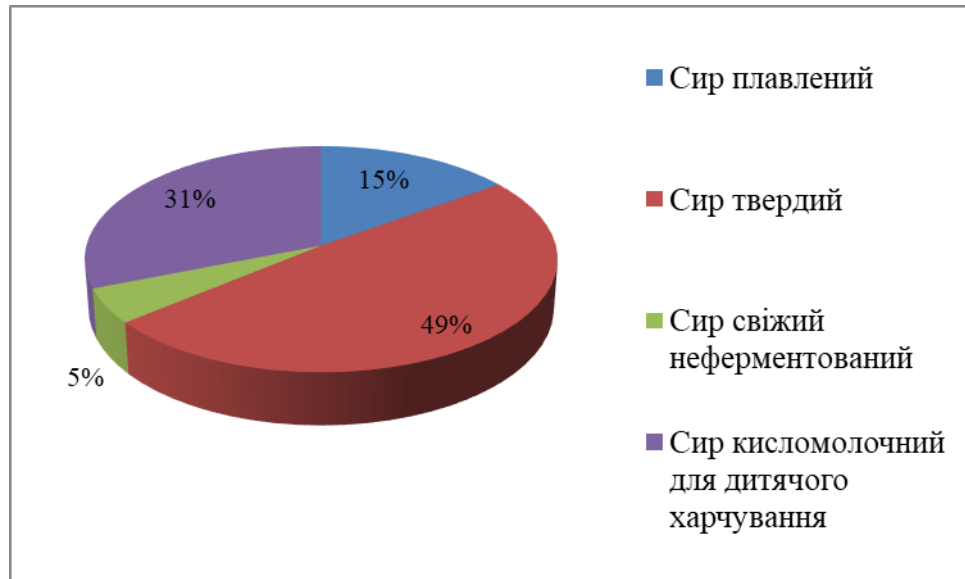


Рис. 2.2. Структура виробництва сирів в Україні в 2018 році в натуральному вираженні, %

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

На українському ринку 12 великих підприємства виробляють 60 % обсягу сиру та сирної продукції (108 тис. т), 87 молочних підприємств середньої потужності – 50 тис. т сиру і сирної продукції, що становить 28 % від загального обсягу виробництва. Решта – 22 тис. т (12 %), продукції виробляють малі підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл ринку сирів між основними його діячами

Назва підприємства	Частка ринку, тис. грн			Частка ринку, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Терра Фуд	651,0	772,5	927,0	4,8	5,2	6,2
Молочний Альянс	854,4	950,8	1141,0	6,3	6,4	7,7
Danone Україна	1247,7	1455,9	1747,1	9,2	9,8	11,8
Альміра	434,0	460,5	552,6	3,2	3,1	3,7
група компаній	1735,9	1693,6	2032,3	12,8	11,4	13,7
«Житомирський	488,2	520,0	624,0	3,6	3,5	4,2
Milkiland Україна	623,9	772,5	927,0	4,6	5,2	6,2
Вімм-Білл-Данн	637,4	757,7	909,2	4,7	5,1	6,1
Волошкове поле	420,4	534,8	641,8	3,1	3,6	4,3
Решта	6469,1	6937,8	8325,4	47,7	46,7	56,0
Загальна місткість	13562	14856	17827,2	100	100	100

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

До списку лідерів молочної галузі можна віднести не лише українських виробників молочної продукції, а також транснаціональні компанії, які мають виробничі потужності в Україні.

Учасників ринку можна розподілити за показником обсягу чистого доходу, який отримано в 2019 році.

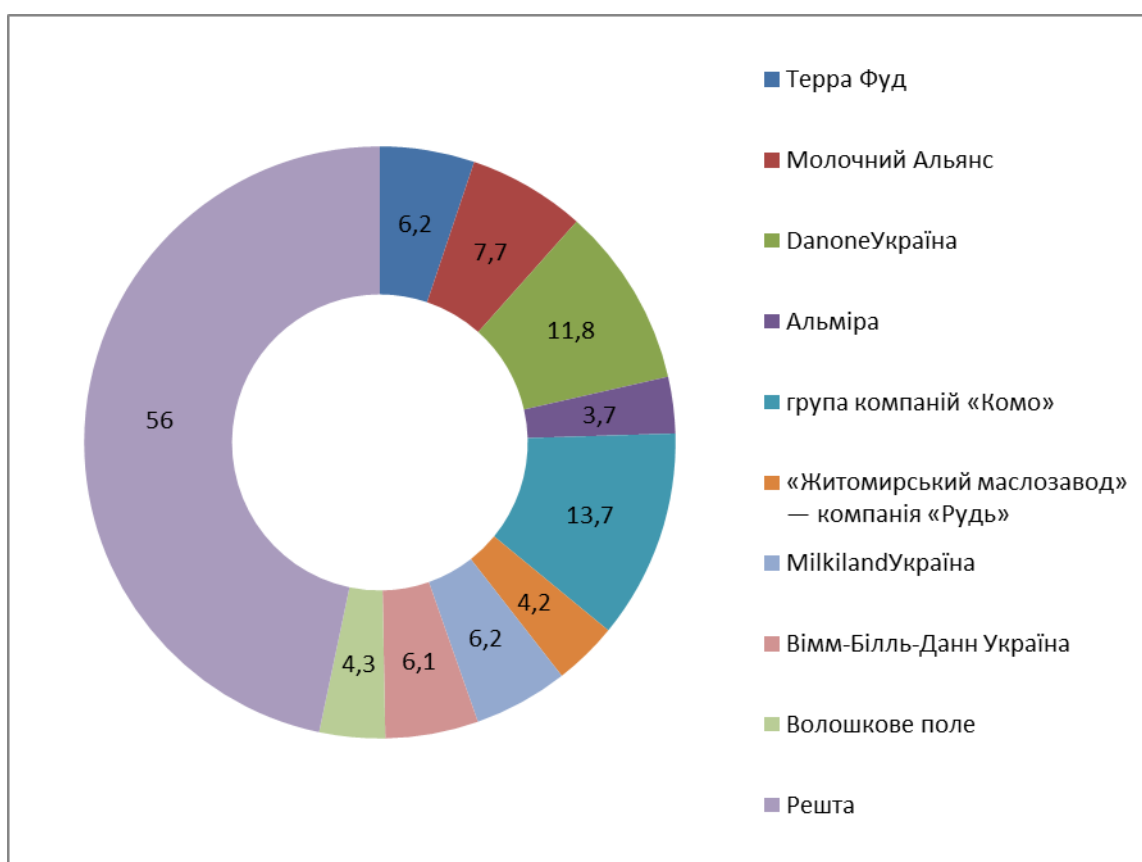


Рис. 2.3. Розподіл ринку сирів між основними його діячами, %

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Іноземні виробники вбачають перспективні ринки збуту своєї молочної продукції в Україні.

Так імпорт сирів з Республіки Білорусь (РБ) останніми роками збільшився у 6,6 рази та досяг показника 1,1 тис.тон. В той же час частка імпорту з Білорусі в загальній структурі імпорту сиру в Україну збільшилася

з 2% до 6% проти 2010 року. Поява значної кількості білоруських молочних продуктів, ціна яких може істотно менша, збільшує можливість для роздрібних мереж продавати білоруську молочну продукцію, що змушує українських виробників значно знижувати ціни на власне виробництво.

Всеукраїнською організацією «Споживча довіра» було організовано перевірку польських сирів, які представлені на українському ринку. За результатами цієї перевірки глава організації Максим Гончар заявив, що продукти представлені в магазинах виявилися фальсифікованими, ввезеними на територію України більшістю незаконно.

Проте, загальна кількість ввезеного в Україну сиру не зменшується, тому що більшість споживачів довіряє правилу: «Імпорт – завжди краще та якісніше вітчизняного продукту».

Неможливість наростити докризові обсяги ринку для українських виробників обумовлені наступними факторами.

Закриття ринку Російської Федерації. Цей чинник сприяв зменшенню обсягів експорту в кілька разів. Саме російський ринок займав головну позицію серед ринків збуту продукції в 2013-2014 роках. На цей ринок приходилось більше 80% експорту твердих сортів сиру. Втрата найбільшого експортеру змусила багатьох українських виробників скорочувати обсяги виробництва твердих сирів.

Наступним фактором є нестабільний курс національної валюти. Коливання валютного курсу та значна інфляція змушує негативним чином позначається на виробниках молочної продукції та сирів, зокрема.

Також негативний вплив мало зменшення поголів'я корів у 2016-му на 9%. Зменшення експорту сиру через вплив цього фактору склало близько 9%.

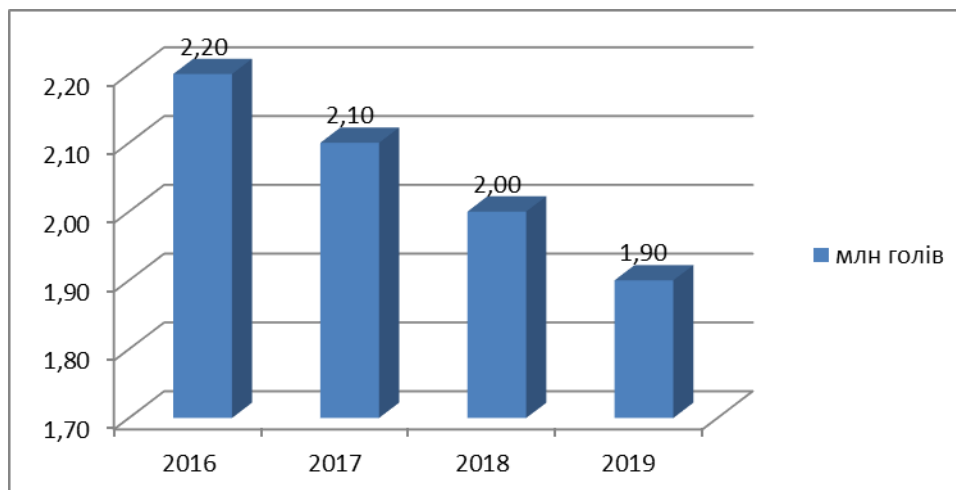


Рис. 2.4. Динаміка зниження поголів'я великої рогатої худоби в Україні

Джерело: [10].

Згідно даним Державної митної служби, у 2019 році обсяг експорту сирів всіх видів у грошовому виразі становив 29,745 млн USD, що на 10,2% більше аналогічного показника за 2018 рік (у 2019 році обсяг експорту сирів з України становив 6,47 тис. т.).

Обсяг імпорту сегменту сирної продукції майже у 1,5 рази перевищує обсяги експорту.

Таблиця 2.2

Динаміка експорту-імпорту сирів України за 2014-2019 роки, тон

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Експорт	19464	10816	8051	9051	8343	6470
Імпорт	11756	5379	7058	10010	13722	20506
Сальдо зовнішньої торгівлі	7708	5437	993	-959	-5379	-14036

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Таблиця 2.3

Динаміка експорту-імпорту сирів України за 2014-2019 роки, тис дол.

США

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Експорт	120120	35034	24318	32510	30798	23888
Імпорт	67645	23465	29876	47123	66807	93757
Сальдо зовнішньої торгівлі	52475	11569	-5558	-14613	-36009	-69869

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Розгляд ринку сирів дає змогу зробити висновок про падіння зовнішньої торгівлі сирами, обсяг експорту за 2014-2019 роки скоротився на 96232 тис дол. США, або на 80,11%, у той же час імпорт збільшився на 26112 тис дол. США, або на 38,60%. Отже, сальдо зовнішньої торгівлі зменшилося за цей період з 52475 тис дол. США до - 69869 тис дол. США. Отже, втрати українських виробників склали близько 122344 тис дол. США.

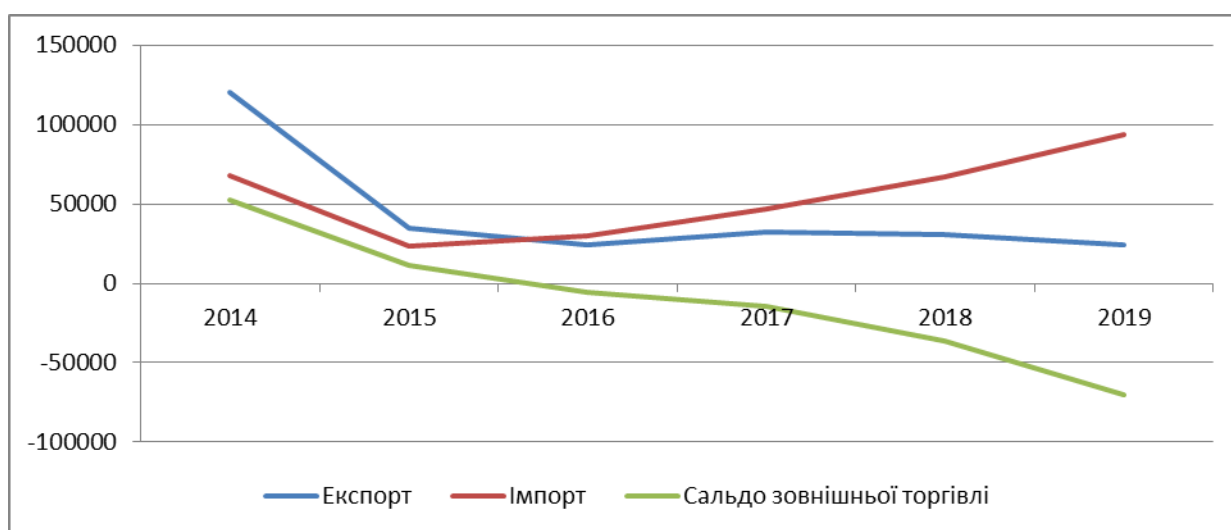


Рис. 2.5. Динаміка експорту-імпорту сирів України за 2014-2019 роки, тис дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Основні країни, до яких відбувався експорт сирів з України наведено на рис. 2.6.

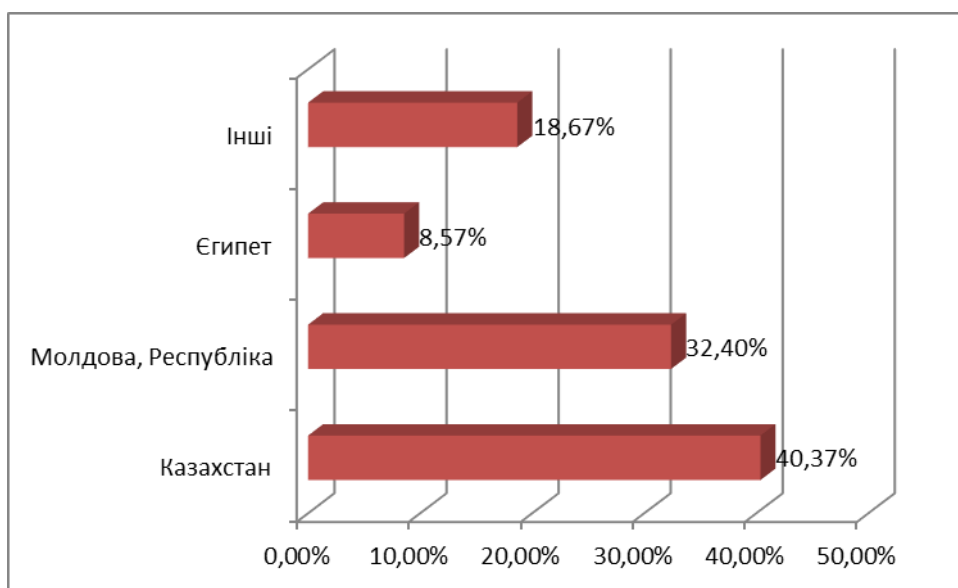


Рис. 2.6. Країни, до яких експортували вітчизняну продукцію у 2019 році, %

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Отже, можна помітити, що сири українських виробників користуються виключно попитом серед населення країн колишнього СРСР, тобто втрату ринку РФ на сьогодні замінити не можливо.

Проблема експорту сирів та сирних продуктів посилюється помітним зниженням внутрішнього попиту. В таких несприятливих умовах виробники молочної продукції вдаються до масових розпродажів сирів зі знижками. Навіть на офіційних прайс-листах лідируючих виробників відзначено загальне зниження ціни, чого не було вже дуже давно.

У квітні 2019 року провідні виробники готові були поставляти традиційні види сирів за оптовою ціною 140-155 грн/кг. А в акційних пропозиціях ціну на окремі види сирів знижено до 130 грн/кг. Через збільшення обсягу пропозиції на ринку ціни на товар можуть ще знизитися, через те що заводи, які раніше випускали різні види сирних продуктів на експорт, зараз вимушені переорієнтуватися лише на сир.

Експортні ціни на сирну продукцію залишаються на рівні 3900-4400 USD/т. Це можна вважати обґрунтованою ціною, особливо через значне зниження вартості товарів на внутрішньому ринку.

Представимо основних експортерів сирної продукції у 2019 році на рис. 2.7.

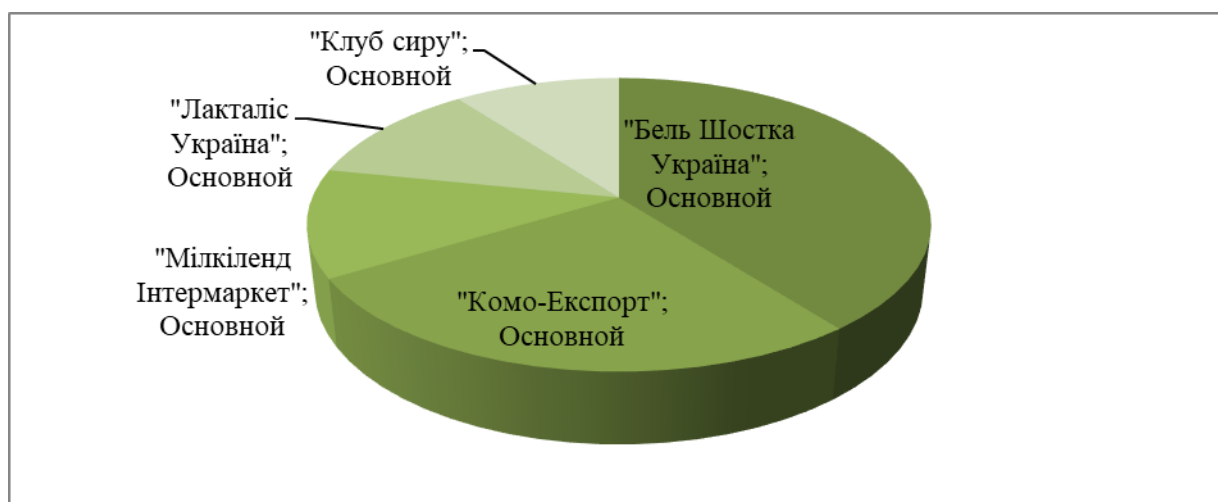


Рис. 2.7. Рейтинг експортерів сиру у 2017 році

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Як свідчать результати досліджень, українські споживачі купують, в середньому, близько 4-х кг сиру кожного року. Найпопулярнішими видами протягом довгого періоду залишаються Голландський і Російський сири.

Фактор девальвації гривні та загальне зростання рівня цін, в тому числі на сир та сирні продукти, вплинуло на вибір споживачів: споживач переорієнтувався на більш дешевий сегмент молочної продукції. Твердий сир

більшість споживачів замінили на плавлений, а асортимент плавленого сиру виробники стали постійно розширювати.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку сиру України.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз стану і перспектив розвитку ТОВ «Пирятинський сир завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> — Наявність природних умов, традицій, технологій виробництва та переробки молока; — Сильні позиції на внутрішньому ринку; — Наявність товарів, які здатні конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках 	<ul style="list-style-type: none"> — Низький рівень кооперації між с/г підприємствами і виробником — Висока собівартість молока, низькі закупочні ціни переробників молока
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — Можливість виходу на ринки інших країн; — Підвищення рівня регулювання ринку з боку держави 	<ul style="list-style-type: none"> — Подальше руйнування зв'язків між с/г виробниками і підприємством; — Зниження якості молочної продукції, подальше підвищення цін на готову продукцію; — Розширення експансії закордонних виробників на

	ринок
--	-------

Джерело: авторська розробка.

Згідно дослідженням ринку, можна скласти такий портрет споживачів твердого сиру:

- чоловіки та жінки;
- віком від 23-25 років (саме в цьому віці люди починають цікавитися якістю свого харчування);
- рівень доходу вище середнього (з огляду на досить високу вартість товарів);
- покупка продукту найчастіше відбувається в супермаркетах.

Молоді люди частіше купують фасований або нарізний сир: це досить зручно та його можна взяти, наприклад, на роботу або в похід. Доросліший покупець віддає перевагу відрізним сирам, через те що вважає такий сир більш якісним.

Ринок сиру України є досить конкурентним і, незважаючи на показники його падіння протягом декількох останніх років, виробники намагаються компенсувати втрати методом завоювання іноземних ринків.

Для того щоб утриматися на ринку, сироварні підприємства розширюють асортимент своєї продукції. Наприклад, для того щоб збільшити імпорт з країн ЄС, уряд зменшив ввізні мита на сир та сирні продукти до 6,7%.

Сир українського виробництва має переважно високої показники якості та відповідає багатьом світовим стандартам. Проте через складну економічну ситуацію, яка склалася в країні та низьку купівельну можливість споживачів деякі виробники змінюють рецептуру виробництва сиру та випускають сирні продукти.

Отже, останніми роками український ринок сиру зазнав кардинальних змін. Але, на відміну від зміни 2014-2016 років, на сучасному етапі можна помітити певну стабілізацію на внутрішньому ринку.

2.2 Аналіз діяльності та фінансового становища підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Об'єктом дослідження у роботі стала діяльність Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський Сирзавод». ТОВ «Пирятинський Сирзавод» це велике підприємство харчової, зокрема сиромолочної промисловості України, яке розташоване в місті Пирятин Полтавської області. Підприємство є складовою частиною групи компаній «Молочний альянс». ТОВ «Пирятинський Сирзавод» - провідне підприємство своєї галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому в Україні. Завод отримав численні відзнаки та нагороди за якість та відмінні властивості продукції.

Пирятинський сирзавод розташований за адресою: вул. Сумська, буд. 1, м. Пирятин, 37000 (Полтавська область, Україна).

Сирзавод у Пирятині був заснований у 1920 році. Реконструйований у 1935 році. У 2004 р шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» було утворено ЗАТ «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів його засновників.

У 2005—2006 роках на заводі було проведено заміну всього виробничого обладнання.

У 2007 році на підприємстві була запроваджена повністю автоматизована лінія формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», відтак потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 504 т на добу, тобто 50 тонн на добу сиру твердого.

У 2012 проведено ресертифікацію за міжнародними стандартами по ISO 9001:2008 — система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 — система менеджменту безпечності харчових продуктів.

У 2017 році шляхом реорганізації і перетворення ЗАТ «Пирятинський сирзавод» було утворено ТОВ «Пирятинський Сирзавод».

У новітній історії підприємство має багато нагород, відзнак і дипломів, зокрема 4 Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України».

ТОВ «Пирятинський Сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі Статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу.

Напрями діяльності підприємства:

- виробництво сирів твердих і плавлених;
- виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Дільницю з виробництва сиру оснащено сучасним технологічним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. На дільниці прийомки молока на підприємстві встановлено чотири лінії приймання молока (виробництво Німеччина). Для покращення якості сировини молоко проходить через бактофугу (виробництво фірми «Альфа Лаваль» (Швеція)). Для забезпечення якісного миття обладнання встановлено три мийні станції (CIP-мийки), працюючі в автоматичному режимі. ТОВ «Пирятинський Сирзавод» має лінійно - функціональну організаційну

структуру, оскільки така структура включає в себе спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які допомагають їм виконувати завдання організації.

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.8.

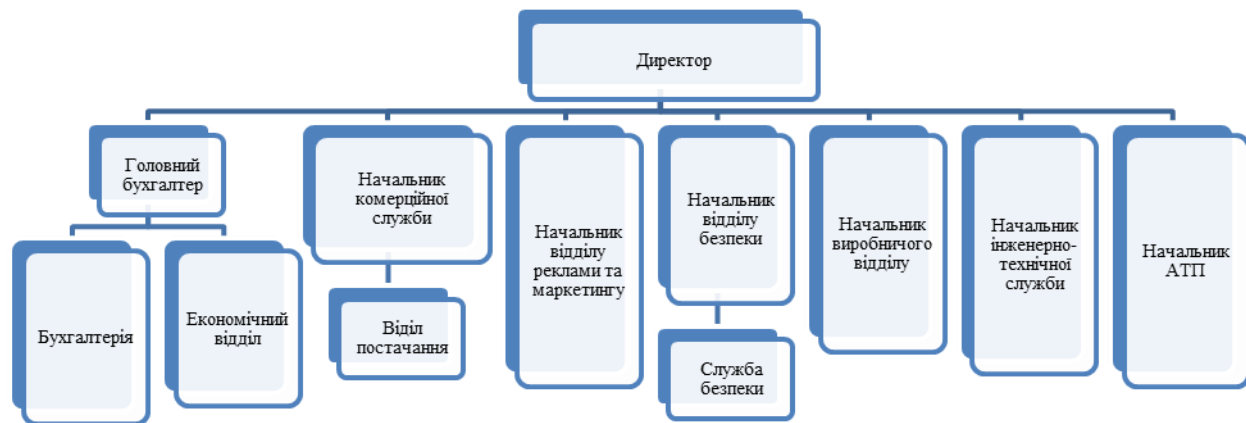


Рис. 2.8. Організаційна структура підприємства ТОВ «Пирятинський Сирзавод»

Джерело: авторська розробка.

Функціонування промислового підприємства вимагає відповідних витрат виробничих ресурсів та коштів. Більшість витрат, пов'язаних з використанням у процесі виробництва продукції природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних засобів, трудових ресурсів, а також інші витрати, що складають собівартість продукції.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський Сирзавод» (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський Сирзавод»

Показники	Роки	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-----------	------	---------------------------------	------------------------

	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	1520951	1673046,1	1749093,6	340786,4	535368,7	44,90	50,73
2. Валові витрати, тис. грн.	1416188	1557806,8	1628616,2	210648,9	658985,6	31,91	78,15
3. Чистий прибуток, тис. грн.	96403	106043,3	110863,45	63850,30	41827,8	9640,3	69,68
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	669	675	681	19	6	2,34	1,17
5. Продуктивність праці, грн./грн.	2273,4	2500,82	2614,49	484,90	778,30	41,26	48,75
6. Середньомісячна заробітна плата, грн.	4670,9	5137,99	5371,54	667,15	1334,79	22,77	38,03
7. Вартість основних фондів, тис.грн.	209840	230824,0	241316,	21048,45	26458,05	12,49	14,16
8. Фондовіддача, грн./грн.	7,25	7,98	8,34	1,31	1,84	29,23	32,56
9. Фондоозброєність, грн./ос.	313,6	345,03	360,7	25,04	35,66	9,59	12,62
10. Рентабельність діяльності, %	6,34	6,97	7,29	5,85	0,75	92,27	10,28

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності [1]

Аналіз даних, наведених в таблиці свідчить про те, що виручка від реалізації продукції має тенденцію до щорічного зростання, що можна пов'язати з новою політикою діяльності компанії. Зокрема у 2018 році вона збільшується на 340786,4 тис. грн. або на 44,9%, а у 2019 році – на 535368,7 тис. грн. або на 50,73%. Показники рентабельності також мають позитивні тенденції.

На сьогодні підприємство досить швидко просувається на міжнародному ринку. Але підприємство ще не досить пристосоване до нового рівня і очевидним є факт застарілого управління логістичною системою та ланцюгами поставок, що на даному етапі є досить важливими для належного функціонування підприємства.

Отже, як ми бачимо збільшення доходу та, одночасно, збільшення валового збитку в 2019 році. Але витрати збільшилися, про що говорить

слабкий контроль витратами, а особливо а логістичними витратами підприємства.

Таблиця 2.6

Структура витрат суб'єкта господарювання

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення часток
	2019	2018	2019	2018	
Матеріальні затрати	1419486	1370275	92,32	80,2785	-4,591
Витрати на оплату праці	58098	67949	3,78	3,285	0,467
Відрахування на соціальні заходи	12438,4	14299	0,81	0,703	0,086
Амортизація	13429,7	18309	0,87	0,759	0,252
Інші операційні витрати	125163,7	149224	8,14	7,0786	1,164
Разом	1768201	1810442	100	100	-
Адміністративні витрати	17988,3	17734	1,17	1,0173	-0,038
Витрати на збут	114497,5	127211	7,45	6,4753	0,551
Інші операційні витрати	13206,6	29243	0,86	0,7468	0,868
Фінансові витрати	12571,8	16171	0,82	0,7109	0,182
Інші витрати	5814,4	27	0,38	0,3288	-0,327
Витрати разом	3560895,4	3620884	216,6	201,38	-1,386

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Як ми бачимо в таблиці деякі витрати зростають такі як амортизація, витрати на оплату праці, відрахування ЄСФ, витрати з податку на прибуток та головне витрати на збут, хоча обсяг виробництва знизився.

Розглянемо показники фінансової стійкості за весь аналізований період і представлені нижче в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників фінансової стійкості організації

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт автономії	0,63	0,78	0,65
2. Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,6	0,28	0,55
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,61	0,77	0,63
4. Індекс постійного активу	0,08	0,06	0,06
5. Коефіцієнт покриття інвестицій	0,63	0,78	0,65
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,92	0,94	0,94
7. Коефіцієнт мобільності майна	0,95	0,95	0,96
8. Коефіцієнт мобільності оборотних коштів	0,04	0,08	0
9. Коефіцієнт забезпеченості запасів	12,79	14,3	2,79
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

З таблиці 2.7, можна зробити висновок за основними показниками фінансової стійкості організації. Так для коефіцієнта автономії нормальне значення по галузі: 0,4 і більше (оптимальне 0,5 - 0,7).

Коефіцієнт автономії організації на 2017 рік склав 0,63. Даний коефіцієнт характеризує ступінь залежності організації від позикового капіталу. Отримане значення говорить про оптимальну величиною власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (63% в загальному капіталі організації).

За 2017 рік мало місце несуттєве підвищення коефіцієнта автономії (+0,03) по відношенню до 2016 року.

На 2018 рік даний коефіцієнт склав 0,78. Отримане значення також свідчить про оптимальну величиною власного капіталу компанії (78% в загальному капіталі організації).

Коефіцієнт автономії організації на 2019 рік склав 0,65. Даний коефіцієнт характеризує ступінь залежності організації від позикового капіталу. Отримане значення говорить про оптимальну величину власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (65% в загальному капіталі організації). За 2019 рік мало місце несуттєве підвищення коефіцієнта автономії (+ 0,05).

Далі в таблиці представлений коефіцієнт фінансового левериджу.

Нормальне значення для даного коефіцієнта по галузі: не більше 1,5 (оптимальне 0,43 - 1). За даними таблиці можна зробити висновок, що коефіцієнт фінансового левериджу за всі аналізовані року перебував в нормі і мав оптимальне значення, крім 2018 року, коли показник знизився до 0,28.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами означає відношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Нормальне значення: 0,1 і більше. За даними таблиці, можна зробити висновок, що

значення даного коефіцієнта за весь аналізований період повністю укладається в норму.

Індекс постійного активу. Як показано в таблиці, весь аналізований період даний показник знижувався і до 2018 і 2019 року склав 0,06.

Далі розрахований коефіцієнт покриття інвестицій, за яким, нормальне значення, представлене в таблиці: 0,7 і більше. Так в 2018 році коефіцієнт покриття інвестицій досяг значення норми 0,78. Але вже в 2019 році, даний коефіцієнт знову опустився нижче нормального рівня для будівельної галузі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має нормальне значення для даної галузі: не менше 0,15. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за весь аналізований період набирає свої позиції і збільшує значення. Тому даний коефіцієнт повністю відповідає встановленим нормам.

Коефіцієнт мобільності майна характеризує галузеву специфіку організації. Даний коефіцієнт за весь аналізований період набирає свої позиції і збільшує значення, в 2019 році склав 0,96.

Коефіцієнт мобільності оборотних коштів в 2016 році 0.

Коефіцієнт забезпеченості запасів, нормальне значення якого вказано в таблиці 2.6: 0,5 і більше. Даний коефіцієнт має досить високі показники за весь аналізований період, крім 2019 року, де значення знизилася до 2,79, але незважаючи на це даний коефіцієнт залишився в нормі.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості знаходиться без змін весь аналізований період і становить 1.

Рентабельність - це один з показників, що характеризує економічну ефективність роботи підприємства. Рентабельність являє собою таке використання коштів, при якому організація не тільки покриває свої витрати доходами, а й отримує прибуток.

Рентабельність продажів характеризує питома вага прибутку в складі виручки від реалізації продукції. Якщо рентабельність продажів має тенденцію до зниження, то це свідчить про зниження

конкурентоспроможності робіт, послуг на ринку, так як каже про скорочення попиту.

Рентабельність продажів по ЕВІТ - величина прибутку від продажів до сплати відсотків і податків в кожній гривні виручки.

Рентабельність продажів по чистому прибутку - величина чистого прибутку в кожній гривні виручки.

Далі проведений аналіз рентабельності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка значень показників рентабельності на підприємстві ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
Рентабельність продажів	9,9	9,7	0,6
Рентабельність продажів по ЕВІТ	9,3	8,8	1,4
Рентабельність продажів за чистим прибутком	7,5	6,9	0,8

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

За представленими в таблиці даними, можна зробити висновок, що показники рентабельності в цілому за весь аналізований період мають позитивні значення, що свідчить про прибутковість діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Рентабельність продажів за 2019 рік склала 0,6%. Однак має місце негативна динаміка рентабельності продажів у порівнянні з даними показниками за попередні роки. Показник рентабельності, розрахований як відношення прибутку до сплати відсотків і оподаткування (ЕВІТ) до виручки організації, за 2019 рік склав 1,4%.

Тобто в гривні виручки ТОВ «Пирятинський сирзавод» містилося 1,4 коп. прибутку до оподаткування і відсотків до сплати.

Далі проведемо аналіз рентабельності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Рентабельність використання вкладеного капіталу ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

Показник рентабельності	Значення показника за періодами, %	
	2018	2019
Рентабельність власного капіталу (ROE)	37,6	1
Рентабельність активів (ROA)	16	0,7
Прибуток на інвестований капітал (ROCE)	47,2	1,8
Рентабельність виробничих фондів	136,9	2,8
Коефіцієнт фондівдачі	18,3	21,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Таким чином, за даними таблиці видно, що за 2019 рік кожна гривня власного капіталу організації принесла чистий прибуток в розмірі 0,01 грн. А значення рентабельності активів за 2019 рік склало 0,7%, що відповідає нормі.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз ділової активності

полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Далі в таблиці 2.11 розраховані показники оборотності низки активів, що характеризують швидкість повернення авансованих на здійснення підприємницької діяльності грошових коштів, а також показник оборотності кредиторської заборгованості при розрахунках з постачальниками і підрядниками.

Таблиця 2.11

Показники оборотності активів ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники ділової активності (оборотність), дні	Період, рік	
	2018	2019
Оборотність оборотних коштів	243	393
Оборотність запасів	20	57
Оборотність дебіторської заборгованості	180	313
Оборотність кредиторської заборгованості	151	118
Оборотність активів	263	410
Оборотність власного капіталу	112	292

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

За даними таблиці 2.11, можна зробити висновок, що показник оборотності активів за 2018 рік показує, що організація отримує виручку, яка дорівнює сумі всіх наявних активів за 263 календарних дня. При цьому потрібно 20 днів, щоб отримати виручку рівну середньорічним залишку матеріально-виробничих запасів. Оборотність активів за 2019 рік показує, що організація отримує виручку, яка дорівнює сумі всіх наявних активів за 410 календарних днів. При цьому потрібно 57 днів, щоб отримати виручку рівну середньорічним залишку матеріально-виробничих запасів. Всі

показники 2019 року збільшилися, що є негативним фактором фінансового становища організації.

Нижче узагальнені за якісною ознакою найважливіші показники фінансового становища і результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2019 рік.

Показники фінансового становища організації, що мають виключно хороші значення: оптимальна частка власного капіталу (65%); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє цілком відповідне нормальному значення, рівне 0,63; коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню; коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню.

З негативного боку фінансове становище і результати діяльності організації характеризують такі показники:

- низька рентабельність активів (0,7%);
- значна негативна динаміка прибутковості продажів (- 9,1);
- зменшення власного капіталу організації ТОВ «Пирятинський сирзавод» при тому що, активи організації збільшилися на 11,6% в порівнянні з попереднім;
- коефіцієнт покриття інвестицій нижче норми (частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань становить тільки 65% від загального капіталу організації).

З хорошого боку фінансове становище і результати діяльності організації характеризують такі показники: чисті активи перевищують статутний капітал.

Серед показників фінансового стану і результатів діяльності організації, що мають нормальні або близькі до нормальних значень, можна виділити наступні: не повною мірою дотримується нормальне співвідношення активів за ступенем ліквідності і зобов'язань по терміну погашення; за останній рік отримано прибуток від продажів проте

спостерігалася негативна динаміка в порівнянні з попередніми аналізованими роками.

В ході аналізу було отримано наступний показник, який має критичне значення - значно нижче нормального значення коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2.3 Аналіз системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Основу торгово-технологічного процесу ТОВ «Пирятинський сирзавод» становлять комерційні операції закупки сировини, вироблення продукції та продажу продукції оптовим або роздрібним покупцям.

Функції закупівлі запасів на підприємстві виконує відділ закупівельної логістики, організаційна структура якого наведена на рис. 2.6.

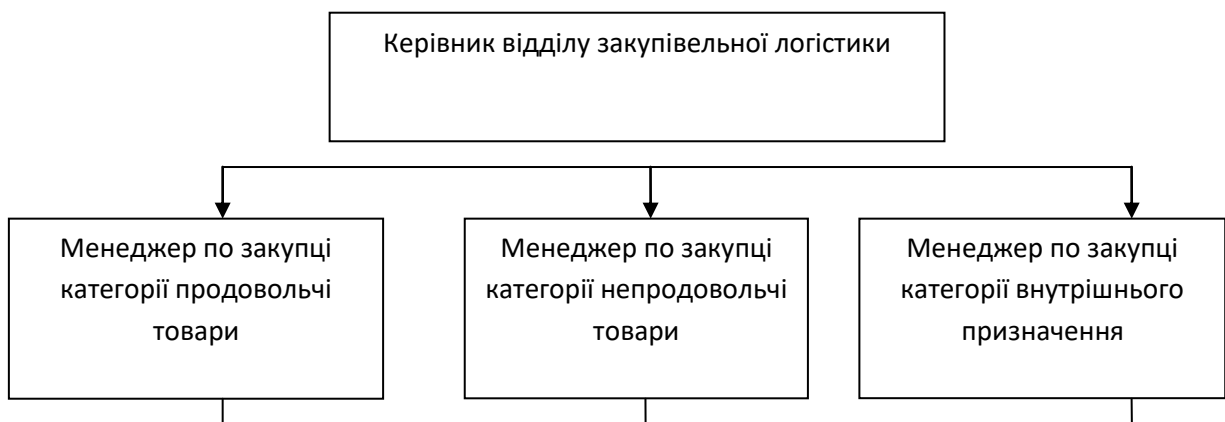


Рис. 2.6. Структура сектору закупівельної логістики ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Основною його функцією є вчасно і без перевищення бюджету постачати сировину на підприємство.

До переліку завдань, що поставлено перед відділом закупівельної логістики, належать:

— оперативне планування закупівель;

- ведення переговорів з постачальниками щодо їх цінової і збутової політики, а також з інших питань оптимізації товаропостачання;
- оформлення замовлень постачальникам і контроль за їх виконання;
- про ведення платіжного календаря витрат грошових коштів;
- контроль розрахунків з постачальниками.

Розподіл обов'язків у відділі закупівельної логістики здійснюється за товарною спеціалізацією, кожен менеджер відділу несе відповідальність за закупівлі своєї категорії продукції. Спеціалісти відділу є допоміжним персоналом відділу і виконують функції адміністрування, документообігу, формування звітності і тощо.

Функції збуту виконує декілька відділів: експортний, експедиційний та транспортна дільниця. Єдиним недоліком є функціонування кожного відділу окремо, а не як єдиної служби логістики.

Розглянемо організацію системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод». Підприємство має у своєму розпорядженні підготовлених фахівців з управління виробництвом і робочою силою з високим професійним рівнем і великим досвідом роботи. У таблиці 2.12 представлені відділи, які виконують логістичні функції.

Таблиця 2.12

**Функції відділів, що виконують логістичні функції на ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

Логістична функція	Найменування структурного підрозділу	Посада працівника, який виконує функцію	Посадові обов'язки в зв'язку з виконанням функції
Постачання	Відділ заготовок	Інженер-хімік	Складання заявок на безпосередній

	сировини		вивіз сировини з господарств сировинної зони
		Ветеринарний лікар	Здійснення контролю за виконанням ветеринарно-санітарних правил на молочно-товарних фермах і в сировинній зоні
	Відділ постачання	Інженер	Постачання сировиною
		Інженер	Постачання матеріалами
Розподіл	Відділ збуту по Україні	Зам. начальника. Спеціаліст з продажу	Розподіл товару в районах та областях
		Спеціаліст з продажу	Розподіл товару по магазинах України
	Відділ збуту та ЗЕД	Начальник. Зам. Начальника ЗЕД. Спеціаліст з ЗЕД	Розподіл товару по країнах

Джерело: власна розробка автора.

Наступним кроком було розширення сировинної зони за межі району. До цієї зони потрапила частина сільськогосподарських підприємств і індивідуальних сільських господарств приватного сектора. У результаті ТОВ

«Пирятинський сиразавод» нині приймає молочну сировину (молоко та вершки) від 62 сільськогосподарських формувань усіх форм власності, в тому числі від 3 фермерських господарств та 4 дочірніх сільгосппідприємств та від населення із 43 населених пунктів названих районів. Нині на переробне підприємство надходить дві третини молока від населення та одна третина — від сільськогосподарських формувань усіх форм власності. Зважаючи на складну ситуацію в молочному скотарстві країни особливо обирати постачальників не доводиться. Основною проблемою є не їх вибір, а обсяги виробляємой ними сировини, якої повинно буде достатньо для завантаження та повного використання виробничих потужностей підприємства.

Таблиця 2.13

Види ресурсів та їх обсяги

Найменування ресурсів	Кількість ресурсів у натуральному виразі, тис т		Відхилення, (+/-)	
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %
Молоко	308415	354677,2	46262,2	15,1
Паливо (ДТ)	744,9	856,6	111,7	14,9
Тара	78	89	11	14,1
Наповнювачі	16245	18681,7	2436,7	14,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.14

Основні постачальники ресурсів та обсяги їхніх поставок

Основні постачальники	Обсяги поставок у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	абсолютне (+/-), од.	відносне, %
Населення	1894556	2146876	252320	15,36
ПАТ «Лукойл»	174552	242700	68148	64,05
Водоканал	16745	21984	5239	45,53
ДТЕК	126874	147225	20351	19,10
ТОВ «Тетра-Пак»	28744	21077	-7667	-21,06
Разом	2241471	2579862	338391	17,78

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Підприємство в основному продає продукцію в центральному та східному регіоні, що можна побачити з табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Географічний розподіл реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єкта господарювання

Регіон	Обсяг реалізації		Частка регіону, %		Абсолютне відхилення
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Київ	321686,7	334228,5	19,9	18,8	-12541,8
Південь	181049,8	164257,1	11,2	10,1	16792,7
Північ	114772,6	95597,6	7,1	6	19175,0
Захід	158418,6	174885,4	9,8	8,7	-16466,8
Схід	313604,1	278153,1	19,4	18,3	35451,0
Центр	423527,2	377581,9	26,2	25,1	45945,4
Інші країни	103457,0	86690,9	6,4	5,3	16766,1
Разом	1616516	1599749,9	100	100	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Основним видом реалізованої продукції є сир (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Обсяг або реалізації основних видів продукції (товарів, послуг) суб'єкта господарювання

Основні види продукції	Обсяг виробництва (реалізації)				Відхилення	
	2018		2019		абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
	т.	тис. грн.	т.	тис. грн.		

Сири тверді	1946	203369	1946	181538	-21831	-9,69
Сири плавлені	1649	117113	1649	103305	-13808	-10,55
Вершки	6930	319524	6930	236536	-82988	-20,62
Інші		976510		119070 2	214192	28,10
Разом		1616516		171208 1	95565	6,28

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

ТОВ «Пирятинський сиразавод» у процесі своєї діяльності користується послугами фірм посередників, серед яких можна виділити торгового посередника ТД «Еталон», ТОВ «Ашан Україна», рекламну агенцію «Артмастер», Акціонерний комерційний банк «Райффайзен Аваль», компанії по управлінню активами «Еталон Есет Менеджмент», логістичну компанію «Еталон-Логістик».

Таблиця 2.17

Характеристика торговельних посередників підприємства

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість продукції, яку постачають посередникам, тис. грн.		Відхилення		Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %	
ТОВ «Метро»	391196,9	398268,2	7071,3	1,84	24,2
ТОВ «Ашан Україна»	365332,6	424212,6	58880,0	19,21	22,6
ТОВ «Сільпо»	248943,5	293297,3	44353,8	21,68	15,4
ТОВ «Фоззі-Фуд»	240860,9	227485,3	-13375,6	-5,26	14,9
ТОВ «АТБ»	208530,6	319285,7	110755,1	113,28	12,9

Разом	1438699,2	1630219	191519,4	15,36	90
-------	-----------	---------	----------	-------	----

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Основним напрямком оптимізації роботи підприємства може стати тільки розвиток системи постачання. На даному етапі в такий нестабільний час необхідно налагодити стійку базу для безперервного виробництва. Ситуація ускладниться через скасування з 1 січня 2020 року другого гатунку молока, що передбачено новим ДСТУ «3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». А це означає, що переробні підприємства недоотримають близько 1 млн тонн молока другого гатунку.

Висновки до розділу 2

Останніми роками український ринок сиру зазнав кардинальних змін. Але, на відміну від зміни 2014-2016 років, на сучасному етапі можна помітити продовження стагнації ринку. Темпи зовнішньої торгівлі сирами продовжують падіння, обсяг експорту за 2014-2019 роки скоротився на 80,11%, обсяг імпорту збільшився на 38,60%. Таким чином сальдо зовнішньої торгівлі з 52475 тис дол. США впало на 122344 тис дол. США до -69869 тис дол. США.

Щодо тенденцій виробництва молочної продукції, то воно далі знижуватися не буде. Втрату зовнішніх ринків продажу сиру значною мірою вдалося компенсувати через збільшення реалізації сирних продуктів. В останні часи помічаються тенденції зростання споживання сирних продуктів на внутрішньому ринку.

Узагальнені за якісною ознакою найважливіші показники фінансового становища і результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2019 рік мають наступні значення: оптимальна частка власного капіталу (65%); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє

цілком відповідне нормальному значенню, рівне 0,63; коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню; коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню.

З негативного боку фінансове становище і результати діяльності організації характеризують такі показники: низька рентабельність активів (0,7%); значна негативна динаміка прибутковості продажів (- 9,1); зменшення власного капіталу організації ТОВ «Пирятинський сирзавод» при тому що, активи організації збільшилися на 11,6% в порівнянні з попереднім; коефіцієнт покриття інвестицій нижче норми (частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань становить тільки 65% від загального капіталу організації).

ТОВ «Пирятинський сирзавод» у процесі своєї діяльності користується послугами фірм посередників, серед яких можна виділити торгового посередника ТД «Еталон», ТОВ «Ашан Україна», рекламну агенцію «Артмастер», Акціонерний комерційний банк «Райффайзен Аваль», компанії по управлінню активами «Еталон Есет Менеджмент», логістичну компанію «Еталон-Логістик».

Основним напрямком оптимізації роботи підприємства може стати тільки розвиток системи постачання. На даному етапі, в такий нестабільний час, необхідно налагодити стійку базу для безперервного виробництва. У зв'язку з дифіцитом молочної сировини, а вона є основоположною для підприємства, необхідні рішучі дії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ

3.1 Виявлення альтернативних рішень щодо вдосконалення системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В умовах ринкових відносин відбулися принципові структурні зміни в реалізації сільськогосподарської продукції: закупівлі її державою різко скоротилися; відносини товаровиробників з державою переведені на договірну основу. В результаті відбулася переорієнтація сільськогосподарської промисловості з реалізації продукції заготівельним організаціям на альтернативні канали збуту на ринку, через власну торговельну мережу, по бартеру і т.д.

Основною проблемою в Україні є відсутність порядку в системі закупівлі сільськогосподарської продукції. Велика кількість посередників без ліцензування за безцінь скуповують сільгосппродукцію і вивозять за межі країни ведучи від оподаткування значні суми.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» вдосконалення системи постачання:

- підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», зацікавити і прискорити розвиток підприємства;
- усунути масу посередників, що поглинають основну частину прибутку підприємства;
- збільшити коефіцієнт використання потужностей і надходжень до бюджету грошових коштів.

Перспективними напрямками в розвитку молочної індустрії є створення агропромислових формувань нового типу з урахуванням

різноманіття форм власності і пріоритету економічних інтересів, побудови рівноправних взаємин між їх учасниками, встановлення міцних інтеграційних зв'язків виключно на ринкових принципах взаємовигідного співробітництва переробних підприємств.

Перспективи розвитку галузі пов'язані зі збільшенням обсягів виробництва тваринницької сировини та сільськогосподарської продукції і повному використанні наявних виробничих потужностей ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У сформованих економічних умовах є два шляхи виходу з кризового стану молочної галузі. По-перше, необхідна кооперація сільськогосподарських і промислових товаровиробників з урахуванням досвіду розвинених країн, при якій успішно вирішуються проблеми конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» і виходу на світовий ринок. Кооперація та інтеграція - це не насильницький, а найбільш доцільний і ефективний шлях створення взаємної зацікавленості товаровиробників у зростанні економіки, доступний господарським структурам, зацікавленим у швидкому економічному зростанні виробництва на нових управлінських, організаційних і майнових основах.

Однією з причин кризового стану молочної промисловості та, зокрема, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є руйнування виробничо-економічних зв'язків, особливо між виробниками і переробниками молока. Виявлено пряму залежність ефективності виробництва переробних підприємств від обсягів сировини, що переробляється. Однак через низькі закупівельні ціни при високій собівартості обсяги виробництва і поставок молока на переробку знижуються.

Молокопереробні підприємства відчувають брак сировини, втрачають постачальників через розпад сировинних зон і всієї системи заготовок. Недовикористання виробничих потужностей ТОВ «Пирятинський сирзавод» веде до спаду обсягів виробництва. Причиною нееквівалентного обміну є

монопольне становище переробних підприємств. Однак молочні заводи не мають можливості підвищити закупівельні ціни, так як це призведе до підвищення цін реалізації продуктів. Соціальна значущість молочних продуктів не допускає такого підвищення: споживання їх вже зараз нижче фізіологічних норм, а низький платоспроможний попит призведе до ще більшого скорочення споживання. Крім того, спостерігається досить висока частка витрат на сировину в загальних витратах на реалізовану молочну продукцію ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Тому вдосконалення виробничо-економічних відносин з виробниками молока є основним завданням ТОВ «Пирятинський сирзавод».

По-друге, є й інший шлях поліпшення діяльності підприємства: правильно визначити ціну на молоко, яке накуповується, в умовах ринкових відносин. Раніше в зарубіжних країнах, та й у нашій промисловості, воно оцінювалося лише по жиру. Але в останні роки в ряді країн переважає тенденція враховувати при розрахунку за молоко не тільки вміст у ньому жиру, а й білка, сухого знежиреного залишку, сухого молочного залишку як показників, які обумовлюють його якісну і поживну цінність.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин держава повинна зосередити увагу на захисті інтересів і прибутковості сільськогосподарських і переробних підприємств як основних товаровиробників продукції.

Поряд з кооперацією і ціноутворенням найважливішими факторами розвитку і підвищення ефективності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

- постійне вдосконалення племінної роботи та відтворення стада;
- проведення технологічної спеціалізації виробництва молока;
- розвиток матеріально-технічної бази, освоєння нових технологій, що сприяють підвищенню якості молока;
- інтеграція сільгосптоваровиробників з обслуговуючими і переробними підприємствами;
- наукове забезпечення розвитку галузі;

— підготовка і перепідготовка кадрів з умінням господарювання в ринкових умовах.

Всі ці заходи можливі лише за умови державного фінансування та створення сприятливих умов функціонування для великих підприємств.

Однак, незважаючи на запропоновані заходи, в сучасній економічній ситуації ні самі товаровиробники, ні підприємства власними зусиллями не зможуть забезпечити виробникам молока розширене відтворення. Необхідно державне датування молочного скотарства, як це прийнято в розвинених країнах.

Зовнішньоекономічна політика держави повинна бути спрямована на захист вітчизняного товаровиробника від негативного впливу сільськогосподарського ринку за рахунок встановлення жорсткого контролю на митниці, здійснення регулювання імпорту та експорту через систему мит, квот, компенсаційних зборів, доведення мит до рівня, встановленого в країнах Євросоюзу.

В результаті проведеного аналізу були виявлені резерви підвищення економічної ефективності переробки молока. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинна бути проведена заміна обладнання з впровадженням автоматизації та комп'ютеризації на підприємствах, поліпшення сільськогосподарської сировини за рахунок глибокої і повної його переробки, збільшення обсягів переробки молока, випуск нових видів продукції, розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається за рахунок поліпшення її товарного вигляду, збільшення випуску товарів у дрібній упаковці, збільшення власної торговельної мережі для реалізації виробленої продукції, розширення ринку збуту.

Найбільш повне використання виробничих потужностей ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволить:

— збільшити обсяг виробництва продукції, ціну на вироблену продукцію, згідно тим, які складаються на ринку, з урахуванням інфляції, що дасть можливість отримати додатковий прибуток;

— суворе дотримання всіх договірних зобов'язань між заводом і постачальниками сировини, особливо в питаннях взаєморозрахунків за продукцію;

— коригування цін за молоко в сторону їх підвищення з урахуванням його якості і цін реалізації молочної продукції за участю представників від господарств-постачальників сировини;

— забезпечити доставку молока від підприємств на переробку транспортом заводу;

— створити максимум сприятливих умов для зацікавленості постачальників давальницької сировини шляхом диференціації цін залежно від кількості, що поставляється ними, молока.

Одним з найважливіших завдань є розширення ринку збуту готової продукції. Це зажадає створення та активізації роботи маркетингової служби на підприємстві, поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції.

Виконання всіх перерахованих вище заходів в краї буде сприяти значному підвищенню економічної ефективності виробництва продуктів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

3.2 Обґрунтування доцільності вдосконалення системи постачання підприємства

На сьогоднішній день корінь проблеми молокопереробних підприємств, таких як ТОВ «Пирятинський сирзавод» – дефіцит молока. Така

проблема виникла через зменшення поголів'я корів в Україні. За даними Державної служби статистики, протягом 2019-2020 років підприємства, які займаються молочним скотарством, загалом скоротили кількість голів ВРХ на 6%, а цей показник по приватних господарствах – 4%.

Така ситуація виникла через те, що тримати худобу підприємствам не вигідно й досить дорого. Невеликі ферми, які направили ресурси на придбання корів, можуть досягти безбитковості приблизно через 8-10 років [15, с. 87]. Крім того, після останніх змін, внесених у законодавство щодо запровадження умов вільного ринку землі, підприємства побоюються опинитися без кормів та стати боржниками і банкрутами.

Наприклад, у країнах ЄС державні дотації у розрахунку на літр молока складають 13-14 євроцентів при собівартості сировини 43-44 євроценти. До того ж ПДВ у тих країнах, де обсяг виробництва молока зростає, знаходиться на рівні 7%, в Україні – 20% [45, с. 112]. Ще однією перевагою є те, що європейські фермери та невеликі господарства можуть отримати кредит у комерційних банках на сприятливих умовах. Наприклад, за останні кілька років Польща видала близько 23 мільярдів євро для підтримки молокопереробної галузі, у Німеччині видано 64 мільярдів євро. Українські дотації в цьому порівнянні мізерні.

Також слід звернути увагу на порівняння показника співвідношення ціна-якість, який теж не на користь українських виробників. Відомо, що часто в молочних продуктах українських виробників контролери знаходять антибіотики та багато інших шкідливих речовин. У Європі в цьому плані споживач більш захищений. Також ціни значно відрізняються. Наприклад, 200 мілілітрів йогурту в Польщі продають за ціною 2-3 злотих, в той час як українські виробники оцінюють товар у розмірі 25-30 гривень. Також слід звернути увагу, що й смакові якості продуктів різні.

Зараз українським урядом прийнято спроби врятувати молокопереробну галузь шляхом введення квот на імпорт молочних товарів.

Україна отримала такі квоти разом з підписанням угоди про ринок вільної торгівлі з країнами ЄС. На сьогоднішній день експерти в цій галузі працюють у посиленому режимі, для того щоб зуміти належним чином відреагувати на існуючі проблеми та розробити пакет пропозицій для порятунку підприємств молочної галузі та проведення ефективного захисту внутрішнього ринку молочних продуктів.

Все вищевикладене – це пропозиції для великого бізнесу та великих виробничих потужностей. Проте, зараз 74% обсягів виробництва молока в Україні належить особистим господарствам сільського населення [45, с. 116].

Вже у 2022 році уряд має остаточно заборонити продаж молока та молочних продуктів на вулицях у невідповідній тарі або продажі несертифікованих молочних товарів. За це буде передбачено адміністративне покарання в тому числі штрафи.

Схожий механізм зараз діє, наприклад, в Канаді. На полицях великих супермаркетів представлена молочна продукція на будь-який смак, проте всі товари виготовлені за встановленими стандартами й відповідають вимогам. Право продажу продукції мають лише фермери, які отримали відповідний дозвіл, а отже вони в змозі забезпечувати відповідний догляд за худобою, а відповідно гарантують якість представленого товару. Такі молоко, сири та сметана, вважаються екологічними, вони дорожчі за продукти, представлені у супермаркеті. Раз на два тижні у великих містах Канади, у зазначеному кварталі організовують фермерський ринок. Ті, хто не може потрапити на нього може придбати товар безпосередньо у фермерів. Це, крім всього іншого піднімає імідж села, а також репутацію самих фермерів.

Тому основоположною ідеєю є саме підняття іміджу села та фінансування і розвиток малих ферм Пирятинського району. Даний проект можливо реалізувати і на власні кошти підприємства, але є можливість зробити це залучивши для цього кошти органів місцевої влади.

Головною метою проекту є збільшення обсягів виробництва продукції завдяки власному постачальнику, що в кінцевому результаті дасть змогу ТОВ «Пирятинський сир завод» отримати додатковий прибуток.

Зараз є можливість використати у 62 сільськогосподарських формуваннях, в його числі від 3 фермерських господарств та 4 дочірніх сільгоспідприємств та 43 населених пунктів в яких можна і потрібно розвивати фермерство. Найкраще буде почати з свого району.

На переробне підприємство надходить дві третини молока від населення та одна третина — від сільськогосподарських формувань усіх форм власності. Дві третини молока від населення можна примножити в десятки разів давши їм можливість для розвитку.

Протягом 2014 -2021 років в Україні діє канадський проект за назвою «Розвиток молочного бізнесу в Україні». Програму пропонується продовжити до 2025 року. На фінансування цього проекту виділено 27,7 млн канадських доларів. Ці кошти направлені на навчання українських дрібних фермерів, показати їм як слід організовувати молочні кооперативи та як розвивати сімейні господарства. Крім того кошти направлено на допомогу у закупівлі потрібної техніки та на будівництво приміщень для утримання корів.

Зараз в Україні існує лише два таких кооперативи, проте обидва експериментальні кооперативи вже показали дуже добрий результат своєї діяльності, та вже почали отримувати прибуток від своєї діяльності.

На думку багатьох фахівців, така форма кооперативу дає змогу не лише підняти молочну галузь України, а разом з тим врятувати становище українських сіл. Якщо у приймуть 2022 році приймуть закон та відбудеться стандартизація та сертифікація молочної продукції, то без отримання відповідних документів фермери не зможуть продавати на ринку свою молочну продукцію, а пункт щодо відповідності якості сировини зникне. Саме завдяки цьому великі підприємства матимуть змогу додатково

закупувати молоко в якості сировини саме в населення, крім того можна говорити про збільшення обсягів. Гроші на розвиток фермерських господарств мають бути надані за програмами підтримки з боку держави. У разі, якщо буде створено більше кооперативів, таких як, наприклад, на Дніпропетровщині та на Львівщині, то це стане одним з напрямів вирішення багатьох проблем у молочному скотарстві та молочній галузі. Проте постає питання: як навчити українських сільгоспвиробників вірити в то, що їх діяльність може бути ефективною? Крім того варто пояснити сільгоспвиробникам, що кооператив це не нова назва колгоспу. Він являє собою рівне за частками партнерство. Також проблемою стає навчання українських виробників молока вести прозору та чесну діяльність відносно покупців.

Задумкою проекту є створення фермерських кооперативів в селах Пирятинського району та створення власної системи постачання сировини.

Причинами ініціалізації проекту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проекту та підстави для ініціалізації проекту в організації). Закріплення позицій на ринку, довгострокова стійкість до зовнішніх факторів впливу на виробництво та сировинну базу підприємства за рахунок створення фермерських кооперативів разом з місцевою владою, та приборкання неминучої проблеми дефіциту молока.

Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації. Першим кроком до реалізації проекту буде відновлення ферми та створення на його базі фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району.

Мета проекту. 01.01.2022 р. запуснути роботу нового фермерського кооперативу із загальними початковими інвестиціями не більше 10,02 млн грн. Реалізувати проект до 01.03.2022 р. Директивний термін реалізації проекту $T_{дир} = T + 4$.

Очікувані вигоди проекту. Підприємство – сировинної бази підприємства, стійка і надійна система постачання, збільшення обсягів продажів сирної продукції, закріплення позицій на ринку сиру.

Підняття іміджу села.

Залучення місцевих органів влади.

Полегшення кризи дефіциту молока.

Інвестори - отримання матеріальних вигід від інвестування.

Потенційні інвестори - отримання попередньої необхідної інформації для прийняття стратегічного рішення про можливість та доцільність інвестування в бізнес.

Обмеження проекту. Оцінка основних витрат і доходів від проекту представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Обмеження проекту

Показник	Од. виміру	Показники
Бюджет проекту	млн грн.	10,20
Життєвий цикл	років	5
Термін реалізації проекту	днів	50

Джерело: складено автором

Основні результати проведеного аналізу проекту за основними напрямками представити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Техніко-економічне обґрунтування проекту
«створення фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району»**

Інформаційний блок	Розділ	Зміст розділу
Загальні відомості	Основні параметри проекту	- 10, 2 млн грн - підтримки органів влади
	Відомості про учасників проекту	- Інвестори, компаньйони – ТОВ «Пирятинський сирозавод» - Замовник, керуючий проектом ТОВ «Пирятинський сирозавод» - Фірма-девелопер - УкрБуд, місто Київ, код ЄДРПОУ 32920218. - Інжинірингово-консалтингова фірма ПП «Арком», місто Київ, код ЄДРПОУ 32858517 - Аудитори ТОВ «Міла аудит», місто Київ, код ЄДРПОУ 23504528 - Проектанти ПП «Інжиніринг», місто Київ, код ЄДРПОУ 41861855
Оцінка ринків	Мотивація вибору продукту проекту	- створення власної системи постачання сировини - залучення коштів органів влади
Технічний інжиніринг	Будівельний майданчик	- будівельний майданчик власний
	Архітектурно-будівельна частина	- загальна площа (у розрахунку на 50 голів ВРХ) = 600 кв м, площа утримання тварин - 4500 кв м
	Обладнання	- термін амортизації обладнання 5 років (за нормами амортизації – 5-6 років)

Джерело: складено автором

Узагальнену інформацію щодо основних цілей проекту та уявлення про проект представити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

КОРОТКИЙ ОПИС ПРОЕКТУ
«створення фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району»

Структурний компонент	Конкретизований опис для проекту
1. Мета проекту	Комерційний
2. Результати проекту	Створення фермерського кооперативу як джерело постачання основної сировини
3. Обмеження проекту	
3.1. бюджет	10,2 млн грн
3.2. якість продукції	запланована якість згідно ДСТУ
4. Етапи проекту	-
5. Взаємовідносини	Комерційні
6. Ризики	-

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат на запропонований захід представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на створення фермерського кооперативу

№ п/п	Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1	Капітальний ремонт старої ферми	1	4 200	4 200
2	Вартість розробки та погодження проекту з виконання екологічних вимог	1	200	200
3	Витрати на ремонт, придбання, доставку, монтаж матеріалів та обладнання	1	4100	4 100
4	Ціна 1 голови ВРХ (дійні корови західного молочного типу чорно-рябої породи)	50	16	800
5	Наймання персоналу на роботу (директор кооперативу, працівники: 4 оператори машинного доїння і 4 оператори по обслуговуванню корів; ветеринар)	10	7	70

Продовження таблиці 3.4.

6	Витрати на корма та вет. препарати , рік	1	68	830
	Всього			10200

Джерело: розраховано автором

Отже, як видно із табл. 3.4. витрати на проведення зазначеного заходу складають 10,2 млн грн. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» ця сума є досить великою, проте ефективність проекту є досить привабливим та перспективним напрямком розвитку підприємства. Даний захід має сприяти налагодженню логістичного механізму, розвитку важливого сектору та оптимізувати витрати на логістику в цілому. Що дасть змогу підприємству працювати краще, примноживши власні ресурси та отримати власне джерело постачання сировини

3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для обґрунтування доцільності впровадження проекту «Створення фермерського кооперативу в селі Малютенці», необхідно визначити загальні показники економічної ефективності від його впровадження та визначити відношення витрат на реалізацію проекту та отриманий ефект.

Запропоновано проект для покращення результатів постачальницької діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою розширення зон та обсягів постачання сировини на базі новоствореного фермерського кооперативу. Основними перевагами даного заходу мають стати наступні результати: створення нового виду каналу постачання сировини для заводу; збільшення обсягів реалізації готової продукції; залучення нових клієнтів для реалізації продукції заводу; підвищення загального іміджу сирзаводу. До

основних недоліків проекту можна віднести наступні: значний обсяг витрат на створення нового кооперативу; витрати на проведення капітального ремонту ферми, витрати на купівлю великої рогатої худоби; поява необхідності залучення допомоги від місцевих органів влади.

На сьогоднішній день підприємство ще має сировину в достатньому обсязі для роботи та нормального функціонування підприємства. Проте через певний час дві третини сировини, які підприємство отримує від населення, може бути заборонено законодавством. Саме це обґрунтовує необхідність створення нового каналу постачання, для того щоб процес виробництва не став та масовій дефіцит сировини не позначився на діяльності «Пирятинський сирзавод». Створення нових фермерських кооперативів, як основного виду постачальників сировини, це не тільки необхідна міра, а й також прогресивне рішення для сьогоденних реалій ведення бізнесу в молочній галузі.

Результатом впровадження запропонованого проекту для ТОВ «Пирятинський сирзавод» заплановане збільшення отримання підприємством додаткового прибутку.

Таблиця 3.5

Початкові результати діяльності ферми

Показники	Значення показника, тис. грн.
Повні витрати, в т.ч.:	1 020
Змінні витрати на рік	930
Капітальні витрати	90
Виробництво молока, л/рік	245
Ціна 1 л	10,9
Дохід= Ц х g (обсяг вир)	3500
Чистий дохід	2480

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо, які результати очікує отримати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз запровадження проекту;

В – найбільш вірогідний прогноз запровадження проекту;

П – песимістичний прогноз запровадження проекту.

Розраховуємо зміну чистого доходу ТОВ «Пирятинський сирзавод» та зміну загальних витрат.

$$\Delta ЧД = 1616516 * 0,17 / 100 = 2748,077 (\text{тис. грн.})$$

$$\Delta ПВ = 1601643 * 0,17 / 100 = 2722,79 (\text{тис. грн.})$$

Чистий дохід та повні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проєктованому році будуть становити:

$$ЧДпр.р. = 1616516 + 2748,077 = 1619264,08 (\text{тис. грн.})$$

$$ПВпр.р. = 1601643 + 2722,79 = 1604365,79 (\text{тис. грн.})$$

Визначаємо обсяг прибутку, який буде отримано від реалізації товарів в проєктному році після впровадження запропонованого заходу.

$$ПРпр.р. = 1619264,08 - 1604365,79 = 14898,29 (\text{тис. грн.})$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації товарів, який отримає ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

$$\Delta ПР = 14898,29 - 14873 = 25,29 (\text{тис. грн.})$$

Отже, приріст отриманого додаткового чистого прибутку становитиме:

$$\Delta\text{ЧП}=25,29 * 0,82 = 20,73 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином обсяг чистого додаткового прибутку, отриманого в проектному році підприємством становитиме:

$$\text{ЧПпр.р.} = 12195,86 + 20,73 = 12216,5978 \text{ (тис. грн.)}$$

Зведемо в таблицю очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходу для ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.

Показник	Значення
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації товарів	20,73
Приріст загальних витрат	25,29
Приріст отриманого прибутку від реалізації товарів	12195,86
Приріст отриманого чистого прибутку	12216,59

Джерело: розраховано автором

Отримані після розрахунків результати свідчать про загальну економічну доцільність впровадження запропонованого проекту. Внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід ТОВ «Пирятинський сирзавод» від реалізації товарів в проектному році може збільшитися на 20,73 тис. грн., але при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 25,29 тис. грн., а приріст прибутку складатиме 12195,86 тис. грн.. Таким чином додатково отриманий чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» складатиме 12216,59 тис. грн .

Тепер розрахуємо показник інвестиційної привабливості запропонованого для ТОВ «Пирятинський сирзавод» проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою поточну вартість доходів або вигоду, яка буде отримана від вкладеного обсягу інвестицій, що розраховується за формулою 3.4:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (3.4)$$

де NPV – чиста теперішня вартість проекту, грн;

n – строк життя проекту, років;

R_t – отриманий чистий грошовий потік за рік, грн;

I_t – витрати, залучені на впровадження проекту за рік (інвестиції), грн;

r – ставка дисконту;

t – роки.

Чиста теперішня вартість (NPV) - це сума всіх очікуваних грошових потоків (R_t) за роки, починаючи з першого року ($t = 1$) та до кінця життєвого циклу запропонованого проекту (n), що скорегована за ставкою дисконтування проекту k та зменшена на обсяг вартості коштів, які були інвестовані у даний проект.

Зазначимо, що термін корисної експлуатації великої рогатої худоби складатиме у середньому 4-5 років, тому слід представити отриманий грошовий потік за роки експлуатації ВРХ в табл. 3.7.

Грошові потоки підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» після впровадження заходу будуть становити 160,31 тис. грн. на протязі кожного з п'яти років експлуатації великої рогатої худоби.

Таблиця 3.7

**Грошовий потік при купівлі великої рогатої худоби ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

Роки експлуатації ВРХ	Грошові потоки
1	144282,075+900/5=160,31

Продовження таблиці 3.7.

2	144282,075+900/5=160,31
3	144282,075+900/5=160,31
4	144282,075+900/5=160,31
5	144282,075+900/5=160,31

Джерело: розраховано автором

Ставку дисконту приймаємо на рівні рентабельності власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод»– 6%.

$$Re_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100\% = \frac{14873}{263085} * 100\% = 6\%$$

Обчислюємо чисту теперішню вартість запропонованого проекту:

$$NPV = 159,76 + 159,49 + 159,22 + 158,95 + 158,68 + 900 = 1696,125 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, чиста теперішня вартість тобто сума всіх грошових потоків, які очікуються від впровадження проекту складає 1696,125 тис. грн. Позитивним можна вважати результат, який буде більшим за нуль, отже запропонований проект згідно показнику теперішньої вартості проекту ефективний.

Для наочності, проміжні та кінцеві результати розрахунків NPV представимо у вигляді таблиці.

Таблиця 3.8

Розрахункові дані для визначення NPV проекту

Показники	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
R _i , тис. грн	-	144282,075	144282,075	144282,075	144282,075	144282,075
r, %	-	1,1236	1,191016	1,26247696	1,338225578	1,418519112
1/(1+r) ⁱ	-	160,31	160,31	160,31	160,31	160,31

Продовження таблиці 3.8.

$R_i / (1+r)^i$, тис. грн	-	142,68	134,60	126,98	119,79	113,01
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	142,68	277,27	404,26	524,05	637,06
$I(1+r)^i$, тис. грн	900	-	-	-	-	-
NPV, тис. грн	1696,125					

Джерело: розраховано автором

Згідно даних, представлених в табл. 3.8. розраховуємо індекс прибутковості проекту, який дає змогу порівняти теперішню вартість майбутніх грошових потоків з обсягом початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}} \quad (3.5)$$

$$PI = 796,12/900 = 0,21$$

Отже, індекс прибутковості проекту показує, що кожна вкладена гривня принесе 21 коп. прибутку.

Наступним етапом розраховуємо приблизний період окупності запропонованого проекту (PP_н) шляхом знаходження відношення суми інвестицій до середньорічного грошового потіку.

$$PP_n = 480,1 / (1296,35 / 5) = 1,85 \text{ (роки)}$$

Порівнюємо отриманий показник з розрахованим точним періодом окупності проекту (PP_т).

$$PP_t = 1 + (480,1 - 346,34) / 296,02 = 1,45 \text{ (роки)}$$

Отже, фактичний період окупності проекту, вірогідно, буде складати 1,45 років.

Показник внутрішньої норми рентабельності проекту (IRR) дає змогу встановити яким буде максимальне значення допустимого відносного рівня загальних витрат під час реалізації проекту.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 * (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.6)$$

де r_1 – ставка дисконтування, при якій проект буде ефективним;

NPV_1 – чиста теперішня вартість проекту при ставці дисконту r_1 ;

r_2 – ставка дисконтування, при якій проект буде вважатися неефективним;

NPV_2 – чиста теперішня вартість проекту при ставці дисконтування r_2 .

Для проведення розрахунку NPV^2 оберемо ставку дисконтування на рівні 90%. Отже:

$$NPV_2 = \left(\frac{405,22}{(1+0,9)^1} + \frac{405,22}{(1+0,9)^2} + \frac{405,22}{(1+0,9)^3} + \frac{405,22}{(1+0,9)^4} + \frac{405,22}{(1+0,9)^5} \right) - \frac{480,1}{(1+0,9)^0} =$$

$(213,27+112,25+59,08+31,1+16,37)-480,1 = 432,07-480,1 = -48,03$ (тис. грн.)

Зведемо отримані проміжні результати проведених розрахунків у таблицю 3.9

Таблиця 3.9

Розрахункові дані для NPV^2

Показники, одиниця виміру	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
R_i , тис. грн	-	405,22	405,22	405,22	405,22	405,22
r , %	-	90	90	90	90	90
$1/(1+r)^t$	-	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04
$R_i / (1+r)^t$, тис. грн	-	213,27	112,25	59,08	31,1	16,37
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	213,27	325,52	384,6	415,7	432,07
$I/(1+r)^t$, тис. грн	480,1	-	-	-	-	-
NPV , тис. грн		-48,03				

Джерело: розраховано автором

Показник внутрішньої норми рентабельності проекту (*IRR*) характеризує максимально допустимий рівень витрат, що можуть мати місце під час реалізації запропонованого інвестиційного проекту.

Розраховуємо внутрішню норму рентабельності для запропонованого проекту:

$$IRR = 0,17 + \frac{816,25 \cdot (0,9 - 0,17)}{816,25 - (-48,03)}$$

$$= 0,17 + (595,86 / 864,28) = 0,86 \text{ або } 86\%.$$

Отримати розрахунок внутрішньої норми рентабельності проекту можна також графічним методом.

Для зручності зводимо отримані показники у вигляді результуючої таблиці (Табл. 3.10).

Усі показники, представлені в табл. 3.10 свідчать про ефективність запропонованого для ТОВ «Пирятинський сирзавод» проекту.

Для підсумку загального отриманого економічного ефекту та оцінки ефективності запропонованого проекту, обчислюємо основні показники діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році, з врахуванням реалізації проекту.

Таблиця 3.10

**Основні показники ефективності запропонованого проекту для ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

Показники	Рік					
	0	1	2	3	4	5
R_i , тис. грн	-	405,22	405,22	405,22	405,22	405,22
r , %	-	17	17	17	17	17
$1/(1+r)^i$	-	0,85	0,73	0,62	0,53	0,45
$R_i / (1+r)^i$, тис. грн	-	346,34	296,02	252,95	216,23	184,81
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	346,34	642,36	895,31	1111,54	1296,35
$I/(1+r)^i$, тис. грн	480,1	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 3.10

NPV, тис. грн	816,25					
R_i , тис. грн	-	405,22	405,22	405,22	405,22	405,22
r , %	-	90	90	90	90	90
$1/(1+r)^i$	-	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04
$R_i/(1+r)^i$, тис. грн	-	213,27	112,25	59,08	31,1	16,37
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	213,27	325,52	384,6	415,7	432,07
$I/(1+r)^i$, тис. грн	480,1	-	-	-	-	-
NPV2, тис. грн	-48,03					
PI	2,7					
PP _T , роки	1,85					
PP _H , роки	1,45					
IRR, %	86					

Загальний вплив запропонованого проекту на основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод», наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності для ТОВ «Пирятинський сир завод»

Показник	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	тис. грн.	132399,4	134319,2	1919,8	+1,45
Повні витрати	тис. грн.	128581,6	129816,8	1235,2	+0,96
Собівартість	тис. грн.	79508,025	80717,025	1209,0	+1,52
Адміністративні витрати	тис. грн.	9643,62	9643,62	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	39429,955	39456,155	26,2	+0,07
Прибуток	тис. грн.	4125,3	4502,4	377,1	+9,1
Чистий прибуток	тис. грн.	3635,5	3944,7	309,2	+8,5

Продовження таблиці 3.11

Витрати на одиницю реалізованої продукції	коп.	0,971	0,965	-0,006	-0,62
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,97	3,47	+0,5	X
Рентабельність діяльності	%	2,75	2,94	+0,19	X

Джерело: розраховано і зведено автором

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу для ТОВ «Пирятинський сир завод», що підтверджено розрахованими показниками, такими як: зростання чистого доходу заводу на 1919,8 тис. грн (на 1,45%), при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 1235,2 тис грн. (0,96%), що можна пояснити виготовленням додаткового обсягу товарів та необхідністю додаткових транспортних витрат на поставку продукції до ресторанів «NoReCa», збільшення прибутку становитиме 204,5 тис. грн, при цьому чистий прибуток підвищиться та складе 309,2 тис. грн. Через підвищення загальних витрат підприємства, витрати на одиницю реалізованої продукції для підприємства зміняться незначно, а рентабельність реалізованої продукції та рентабельність діяльності підприємства збільшаться на 0,5% та 0,19% відповідно, що стане наслідком збільшення загальних витрат та не оптимального рівня транспортних витрат, які викликані поставкою продукції до ресторанів.

Безумовно, впровадження запропонованого заходу для ТОВ «Пирятинський сир завод», пов'язано з ризиками. Основні з них такі:

- недофінансування проекту на стадії інвестицій;
- можливі захворювання сільськогосподарських тварин і, як наслідок, зменшення поголів'я та зниження їх збереження і продуктивності;

- можливі непередбачувані втрати внаслідок посухи, хвороб рослин, неврожаю, зростання цін на корми, виникнення дефіциту останніх;
- зниження якості молока внаслідок порушення зоотехнічних норм годівлі та утримання тварин, порушення технологічного процесу виробництва продукції;
- посилення конкуренції, зміна закупівельної політики переробників сільськогосподарської продукції (збільшення комерційних витрат, зниження закупівельних цін);
- зміни в державному регулюванні – зменшення фінансування, збільшення імпортних квот.

В цілому створення та діяльність фермерського господарства пов'язані з численними різноплановими ризиками як на підготовчій стадії створення підприємства, так і на стадії функціонування. Серед останніх слід виділити фінансово-економічні, соціальні, технічні, екологічні.

Таким чином, можемо зробити висновок, що згідно розрахованим показникам впровадження запропонованого заходу та згідно результатам дослідження впливу проекту на показники ТОВ «Пирятинський сир завод» є доцільним та обґрунтованим.

Висновки до розділу 3

В ході реалізації дослідження запропоновано проект створення фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району та створення власної системи постачання сировини для ТОВ «Пирятинський сир завод».

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу для ТОВ «Пирятинський сир завод», що підтверджено розрахованими показниками, такими як:

зростання чистого доходу заводу на 1919,8 тис. грн (на 1,45%), при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 1235,2 тис грн. (0,96%), що можна пояснити виготовленням додаткового обсягу товарів та необхідністю додаткових транспортних витрат на поставку продукції до ресторанів «HoReCa», збільшення прибутку становитиме 204,5 тис. грн, при цьому чистий прибуток підвищиться та складе 309,2 тис. грн. Через підвищення загальних витрат підприємства, витрати на одиницю реалізованої продукції для підприємства зміняться незначно, а рентабельність реалізованої продукції та рентабельність діяльності підприємства збільшаться на 0,5% та 0,19% відповідно, що стане наслідком збільшення загальних витрат та не оптимального рівня транспортних витрат, які викликані поставкою продукції до ресторанів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що згідно розрахованим показникам впровадження запропонованого заходу та згідно результатам дослідження впливу проекту на показники ТОВ «Пирятинський сир завод» є доцільним та обґрунтованим.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки.

1) Розглянуто поняття та сучасні основи управління ланцюгами поставок та їх класифікація. Визначено, що ланцюг поставок являє собою сукупність організацій і видів діяльності, які тим чи іншим чином пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів. Початком формування ланцюга поставок є сировина і матеріали, необхідні для виробництва продукту, а її кінцевим пунктом є доставка готового продукту до споживача. Всі операції, які відбуваються в ланцюзі постачань обов'язково супроводжуються інформаційними потоками. У ланцюзі постачань також обов'язково існують канали розподілу, які представляють собою постачальників, фокусні компанії, дилерські мережі тощо.

Під «логістичним процесом» розуміють системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов'язані види діяльності, що включають витрати і сервіс від постачальника до споживача.

Для того, щоб ефективно управляти ланцюгами поставок необхідно володіти знаннями про їх класифікацію. Сьогодні будь-яке підприємство будь то торгова фірма, або промислова структура для ефективної реалізації своєї діяльності вдається до використання складної структури, яка складається з постачальників, логістичних посередників і кінцевих споживачів. Стратегія ланцюга поставок займає важливе місце в системі стратегічного планування організації.

2) Визначено методичні аспекти управління логістичними ланцюгами постачання. Після того як вирішена задача виділення і опису чинників конкурентоспроможності і описані ключові показники діяльності, які можуть

бути використані для вимірювання факторів конкурентоспроможності, настає час формулювання вимог до основних елементів стратегії ланцюга поставок, які знаходяться під контролем організації, або на які організація може вплинути. Тобто організація в змозі приймати і реалізовувати стратегічні рішення в області конфігурації елементів стратегії ланцюга поставок.

Можна виділити два ключові елементи стратегії ланцюга поставок: виробничу потужність (або, коротко, потужність) і конфігурацію ланцюга поставок.

3) Виявлено особливості застосування концепції вдосконалення управління ланцюгами поставок у стратегічному розвитку підприємства. Було визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності. Для розуміння бізнесу треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати дійсно під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення. Розвиток концепції управління поставками повинен забезпечити необхідний рівень сервісу, який передбачає встановлення прийнятного рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

4) Проведено аналіз ринку молочно-переробної галузі України та місце підприємства на ньому. Останніми роками український ринок сиру зазнав кардинальних змін. Але, на відміну від зміни 2014-2016 років, на сучасному етапі можна помітити певну стабілізацію на внутрішньому ринку. Темпи зовнішньої торгівлі сирами продовжують падіння, обсяг експорту за 2014-2019 роки скоротився на 80,11%, обсяг імпорту збільшився на 38,60%. Таким чином сальдо зовнішньої торгівлі з 52475 тис дол. США впало на 122344 тис дол. США до -69869 тис дол. США.

Щодо тенденцій виробництва, то воно далі знижуватися не буде. Втрату зовнішніх ринків продажу сиру значною мірою вдалося компенсувати

через збільшення реалізації сирних продуктів. В останні часи помічаються тенденції зростання споживання сирних продуктів на внутрішньому ринку.

5) Зроблено аналіз діяльності та фінансового становища підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод». Об'єктом дослідження у роботі стала діяльність Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський Сирзавод». ТОВ «Пирятинський Сирзавод» це велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості України, яке розташоване в місті Пирятин Полтавської області. Підприємство є складовою частиною групи компаній «Молочний альянс». ТОВ «Пирятинський Сирзавод» - провідне підприємство своєї галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому в Україні. Завод отримав численні відзнаки та нагороди за якість та відмінні властивості продукції.

Узагальнені за якісною ознакою найважливіші показники фінансового становища і результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2019 рік мають виключно хороші значення: оптимальна частка власного капіталу (65%); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє цілком відповідне нормальному значення, рівне 0,63; коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню; коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню.

З негативного боку фінансове становище і результати діяльності організації характеризують такі показники: низька рентабельність активів (0,7%); значна негативна динаміка прибутковості продажів (- 9,1); зменшення власного капіталу організації ТОВ «Пирятинський сирзавод» при тому що, активи організації збільшилися на 11,6% в порівнянні з попереднім; коефіцієнт покриття інвестицій нижче норми (частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань становить тільки 65% від загального капіталу організації).

б) Аналіз системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод». ТОВ «Пирятинський сирзавод» у процесі своєї діяльності користується послугами фірм посередників, серед яких можна виділити торгового посередника ТД «Еталон», ТОВ «Ашан Україна», рекламну агенцію «Артмастер», Акціонерний комерційний банк «Райффайзен Аваль», компанії по управлінню активами «Еталон Есет Менеджмент», логістичну компанію «Еталон-Логістик».

Основним напрямком оптимізації роботи підприємства може стати тільки розвиток системи постачання. На даному етапі в такий нестабільний час необхідно налагодити стійку базу для безперервного виробництва. У зв'язку з дифіцитом молочної сировини, а вона є основоположною для підприємства, необхідні рішучі дії.

7) Виявлено альтернативні рішення щодо вдосконалення системи постачання ТОВ «Пирятинський сирзавод». До них можна віднести зниження витрат на переробку давальницької сировини; підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», зацікавити і прискорити розвиток підприємства; усунення посередників, що поглинають основну частину прибутку підприємства; збільшення коефіцієнту використання потужностей і надходжень до бюджету грошових коштів, тощо.

8) Обґрунтовано доцільність вдосконалення системи постачання підприємства. В ході реалізації дослідження запропоновано проект створення фермерського кооперативу в селі Малютенці Пирятинського району та створення власної системи постачання сировини для ТОВ «Пирятинський сир завод».

9) Зроблено оцінку ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу для ТОВ «Пирятинський сир завод»,

що підтверджено розрахованими показниками, такими як: зростання чистого доходу заводу на 1919,8 тис. грн (на 1,45%), при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 1235,2 тис грн. (0,96%), що можна пояснити виготовленням додаткового обсягу товарів та необхідністю додаткових транспортних витрат на поставку продукції до ресторанів «HoReCa», збільшення прибутку становитиме 204,5 тис. грн, при цьому чистий прибуток підвищиться та складе 309,2 тис. грн. Через підвищення загальних витрат підприємства, витрати на одиницю реалізованої продукції для підприємства зміняться незначно, а рентабельність реалізованої продукції та рентабельність діяльності підприємства збільшаться на 0,5% та 0,19% відповідно, що стане наслідком збільшення загальних витрат та не оптимального рівня транспортних витрат, які викликані поставкою продукції до ресторанів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що згідно розрахованим показникам впровадження запропонованого заходу та згідно результатам дослідження впливу проекту на показники ТОВ «Пирятинський сир завод» є доцільним та обґрунтованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. – Л. : Львів. політехніка, 2016. – 292 с.

2. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская.– Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 121 с.
3. Дудар Т. Г. Основы логистики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 163 с.
4. Кальченко А. Г. Основы логистики / А. Г. Кальченко. – Київ: Знання, 1999. – 136 с.
5. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є. В. Крикавський. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2014. – 416 с.
6. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2014. – 292 с.
7. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Баранець; НАН України, Інститут економіки промисловості – Донецьк, 2017. – 195 с.
8. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнеспресса, 2015. – 384 с.
9. Смиринський В. В. Логістика: навч.-метод. посібник / В. В. Смиринський. – Т. : Екон. думка, 2018. – 264 с.
10. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 3(36). – С. 166–170.
11. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т. Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – № 2.
12. Глогусь О. Логістика: навч. посібник / О. Глогусь; ТАНГ. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 166 с.

13. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2017. – 244 с.
14. Казарина Л. А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л. А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2017. – № 9(72). – С. 24–27.
15. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуровська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2017.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
16. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. –М.: Вершина, 2016. – 176 с.
17. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. – Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2014. – 448 с.
18. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій / Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2018. – № 11. – С. 12–18.
19. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма / Н. В. Короленко // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – С. 18–21.
20. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.
21. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2016. – 244 с.
22. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Баранець; НАН України, Інститут економіки промисловості – Донецьк, 2017. – 195 с.

23. Кальченко А. Г. Логістика [Текст]: підручник / А. Г. Кальченко ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., без змін. – Київ: КНЕУ, 2016. – 284 с.
24. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 163 с.
25. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуровська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2017.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
26. Білик І. І. Логістичні концепції ефективного обслуговування на споживчому ринку // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: методологічні підходи (Збірник наукових праць). Випуск 3(53) /НАН України Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2015 р.
27. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 3(36). – С. 166–170.
28. Верников Г. Основы систем класса MRP-MRP II. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» : Вебсайт. URL: <https://www.cfin.ru/vernikov/mrp/mrpmine.shtml>
29. Молочна галузь України. Іванюк Н.В. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2016. – № 1 (49). – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachnaanalitika/category/2016>
30. Молочна галузь України. Іванюк Н.В.. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2017. – № 1 (61). – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachnaanalitika/category/2017>

31. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2015. 50-53с
32. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2012. 340 с.
33. Гордійчук А.С., Стахів О.А., Кузнєцова Т.В., Збагерська Н.В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Навч. посібник/ за заг. ред. А.С. Гордійчука. – Рівне: НУВГП, 2012. – 256 с.
34. Грек О. В., Лихолат О. С. Аспекти ресурсозбереження в молочній галузі [Електронний ресурс]. – URL : [<http://www.golos.com.ua/article/39309>]
35. Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. – М., 2005. – 797 с.
36. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 384 с.
37. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. К.: ІНЖЕК, 2014. 323 с
38. Івахненко В.М., Горбатюк М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2015. 324 с.
39. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, Економічний простір. 2014., 164– 172с.
40. Карпенко О. А. Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств [Електронний ресурс]. – URL : [<http://www.golos.com.ua/article/39309>]
41. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2- ге вид. перероб. та доп.: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.

42. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія/ Д. Лук'яненко, В. Чужиков, М. Вожняк; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова. Київ: КНЕУ, 2015. 719 с.

43. Коток Т. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції на ринку / Т. Коток // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 20-21 листопада 2018 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2018. – 279 с.

44. Коток Т.А. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції / Т.А. Коток // Презентації виступів і тези доповідей круглого столу з нагоди 45-річчя ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ за участю студентів, викладачів, провідних науковців і практиків, 7 грудня 2017 р. – К.: НУХТ, 2018 р. – 237 с.

45. Коток Т.А. Управління конкурентоспроможністю продукції як ефективний засіб розвитку конкурентних переваг підприємства / Т.А. Коток // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті: матеріали 83 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 5–6 квітня 2017 р. – К.: НУХТ, 2017 р. – Ч.3. – 404 с.

46. Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса, 2017. - 29 с.

47. Ланженко Л.О. Розробка технології твердого сиру функціонального призначення : автореф. дис. канд. техн. наук : спец. 05.18.04 / Л.О. Ланженко; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса, 2016. - 21 с.

48. Лядська К. В. Логістика підприємств молокопереробної промисловості Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса, 2018. - 120 с.

49. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2013. – 448 с.

50. Никонова И. А., Шамгунов Р. Н. Эффективность проектов - давайте считать одинаково. Интернет проект «Корпоративный менеджмент» : Вебсайт. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/invest/cash_criteria.shtml

51. Обзор рынка твердого сыра в Украине за 2008-2013 гг.: производство, экспорт, импорт, производители и их торговые марки [Электронный ресурс] // Брендинговое агентство KOLORO. – Режим доступа: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-tverdogo-syra-v-ukraine-za2008-2013-gg.-proizvodstvo-jeksport-import-proizvoditeli-i-ih-torgovyemarki.html>

52. Обзор рынка твердого сыра в Украине за 2013-2018 гг.: производство, экспорт, импорт, производители и их торговые марки [Электронный ресурс] // Брендинговое агентство KOLORO. – Режим доступа: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-tverdogo-syra-v-ukraine-za2013-2018-gg.-proizvodstvo-jeksport-import-proizvoditeli-i-ih-torgovyemarki.html>

53. Офіційний сайт групи компаній АТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс]. – URL : <https://milkalliance.com.ua/>

54. Парій Л.В. Формування та функціонування ринку сиру в Україні: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Л.В. Парій. – Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2018. – 205 с.

55. Порівняння молочного сектора України та Нідерландів. Український клуб аграрного бізнесу : Вебсайт. URL: <http://www.usab.ua/ua>

56. Про державне прогнозування та розроблення Програм економічного і соціального розвитку України : [Закон України : від 23 березня 2000 р. № 1602-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 25. – С. 195).

57. Про захист економічної конкуренції : [Закон України : від 07 березня 2018 р. 2210-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2018. - № 1. – С. 2.

58. Про молоко та молочні продукти : [Закон України : від 24 червня 2014 р. №1870-IV] // Відомості Верховної Ради України. – 2004. - № 47. - С. 513.
59. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : [Закон України : від 23 грудня 1997 р. №771/97-ВР] // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 19. – С. 98.
60. Про розроблення програмних прогнозних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621.
61. Продукти харчові. Маркування для споживачів. Загальні правила: ДСТУ 4518:2008 [Чинний від 2008–11–01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 46 с.
62. Проценко О. Развитие системы управления цепями поставок // Логистика. – 2013. – № 4. – С. 31.
63. Сайт підприємства «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>
64. Сергієнко А. Аналіз ринку сиру України [Електронний ресурс] / А. Сергієнко // Брендингове агентство KOLORO. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-syra.html>
65. Сири тверді. Загальні технічні умови: ДСТУ 6003:2008 [Чинний від 2008–12–22]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 18 с.
66. Статистична інформація по молочній галузі України [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
67. Статут Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» : затверджено Загальними зборами акціонерів Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод». Протокол № 1 від 30 березня 2016 року. – м. Пирятин. – 30 с.
68. Технологія молока та молочних продуктів : навчальний посібник / Власенко В. В., Т 38 Головка М. П., Семко Т. В., Головка Т. М. –

Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2018. – 202 с.

69. Тоболін О. Аналіз ринку сиру України [Електронний ресурс] / О. Тоболін // Брендінгове агентство KOLORO. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-syrov.html>

70. Федосєєва Г.С. Україна на світовому ринку молочної продукції: Проблемні питання та перспективи розвитку / Г.С. Федосєєва // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 6, ч. 3. – С. 110–112.

71. Хэндфилд Роберт Б., Николс мл. Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2014. – 416 с.

72. Ціхановська В.М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України [Електронний ресурс] / В.М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_24

73. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: <http://www.worldbank.org>.

74. Thomas E. Johnsen, Mickey Howard, and Joe Miemczyk. Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective. Oxon, UK: Routledge (2014) pp. 420. Режим електронного доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=PMV1DwAAQBAJ&pg=PT166&lpg>

Додаток А

Характеристика підходів до оцінки ефективності управління підприємством

Підхід	Критерій	Переваги	Недоліки
1	2	3	4

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 - орієнтован и й	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
Операційн и й	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'єкті управління, що може 	<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

		<p>бути представлений послідовністю «вхід–процес–вихід»;</p> <ul style="list-style-type: none"> • враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; • дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника 	<p>витрат ресурсів;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання
--	--	--	--

Джерело: [13, с. 127]

Додаток Б

Показники, що характеризують ефективність логістичної системи

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
1	2	3

Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum I_{\text{ла}}}$ <p>де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum I_{\text{ла}}$ – сума інвестицій в логістичні активи</p>	Показник прибутковості інвестиційної діяльності Підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавП}_{\text{факт}}}{\text{ЗавП}_{\text{норм}}} \times 100,$ <p>де $\text{ЗавП}_{\text{факт}}$ – фактичне завантаження потужностей, $\text{ЗавП}_{\text{норм}}$ – нормативне завантаження потужностей</p>	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{OK}_t}{\text{СБр.п.}}$ <p>де $\sum \text{OK}_t$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, СБр.п. – собівартість реалізованої продукції</p>	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{\text{К}_{\text{днів Т}}}{\text{К}_{\text{обор}}}$ <p>де $\text{К}_{\text{днів Т}}$ – кількість днів періоду, $\text{К}_{\text{обор}}$ – кількість оборотів</p>	
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} \times \text{ВЗ}}{2 \times 100}$ <p>де НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу</p>	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси

<p>Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат</p>	$\frac{\Sigma ВЗР}{ВЛ_{заг}}$ <p>де $\Sigma ВЗР$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів</p> <p>$ВЛ_{заг}$ – загальні логістичні витрати</p>	<p>Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності</p>
<p>Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)</p>	$\frac{\Sigma ВП}{\Sigma ВР}$ <p>де $\Sigma ВП$ – сума валового прибутку,</p> <p>$\Sigma ВР$ – сумарні витрати на реалізацію продукції</p>	<p>Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту</p>

Джерело: [22, с. 57]