

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студента Мартінова Владислава Сергійовича
академічної групи 073м-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Формування логістичної системи підприємства (за матеріалами ТДВ
«Яготинський маслозавод»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«25» вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр**студенту Мартинову В.С. академічної групи 073М-22-1
(прізвище та ініціали) (шифр)спеціальності 073 Менеджментза освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Формування логістичної системи підприємства (за матеріалами ТДВ
«Яготинський маслозавод»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____._____.2023

№ _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи формування логістичної системи виробничих підприємств	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз особливостей функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод»	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Шляхи формування логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано _____

(підпис керівника)

Амоша О.І.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 вересня 2023 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 11 грудня 2023 р.

Прийнято до виконання _____

(підпис студента)

Мартинов В.С.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування логістичної системи виробничих підприємств	7
1.1 Класифікація логістичних систем	7
1.2 Особливості застосування логістичного підходу в управлінні підприємством	15
1.3 Напрями формування логістичних систем з врахуванням стратегічного розвитку підприємств	21
2 Аналіз особливостей функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод»»30	
2.1 Тенденції розвитку ринку молокопродуктів	30
2.2 Характеристика діяльності підприємства	34
2.3 Оцінювання показників фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	39
2.4 Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»	53
3 Шляхи формування логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод»	69
3.1 Удосконалення управління логістичними витратами ТДВ «Яготинський маслозавод»	69
3.2 Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»	77
Висновки	94
Перелік джерел посилання	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан національної економіки в умовах війни РФ проти України характеризується негативними тенденціями у всіх сферах діяльності підприємств. Об'єктивність причин цьому не викликає сумнівів, але необхідно зосередити увагу на виявленні можливостей для відновлення економіки у цілому та діяльності вітчизняних підприємств зокрема. У цьому контексті саме активізація впровадження логістичної концепції у діяльність українських підприємств дозволить забезпечити їх життєздатність на поточний час та нарощування потенціалу на перспективу.

Логістичні підходи пов'язані з інтенсифікацією й розширенням товарно-грошових відносин, із динамічним збільшенням горизонтальних господарських зв'язків між підприємствами й організаціями сполучених галузей. Найважливішою складовою частиною логістики є здійснення робочого процесу з мінімальними затратами, максимальною швидкістю та високою якістю для підприємства. Оскільки, нераціональне управління логістичними потоками призводить до зниження ефективності діяльності підприємства, то особлива увага повинна приділятися розробці та використанню нових моделей управління логістичною діяльністю.

У сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів, нестабільності розвитку національної економіки перед вітчизняними підприємствами гостро постає питання щодо зменшення загальних витрат для забезпечення конкурентоспроможності. Для більшості підприємств вагому частку сукупних витрат становлять витрати на логістичну діяльність, вони можуть коливатися від 5% до 45%. Для зниження частки логістичних витрат підприємству необхідно сформувати ефективний механізм управління логістичними витратами, який зможе забезпечити оптимальний розмір витрат у конкретній сфері. Концепція управління логістичними витратами має бути направлена на вирішення питань оптимізації величини логістичного

ланцюга, аналіз взаємозалежності між величиною витрат та рентабельністю системи та на збільшення прибутковості підприємства. Нажаль, українські підприємства не надають достатньої уваги управлінню логістичними витратами, тому логістична складова вартості товару може досягати 30% та вище, в той же час у розвинутих країнах світу вона має розмір 10-15%.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування логістичної системи підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- класифікувати логістичні системи;
- визначити особливості застосування логістичного підходу в управлінні підприємством;
- розглянути напрями формування логістичних систем з врахуванням стратегічного розвитку підприємств;
- надати характеристику тенденцій розвитку ринку молокопродуктів;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- оцінити показники фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства;
- удосконалити управління логістичними витратами ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оптимізувати логістичний ланцюг постачання молочної продукції підприємства.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес формування логістичної системи підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод».

В кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: статистичне спостереження, абстрактно-логічний аналіз, метод порівняння,

метод середніх і відносних величин, графічний метод, ряди динаміки, методи математичної статистики.

Практична значущість одержаних результатів полягає, по-перше, в запропоновані для ТДВ «Яготинський маслозавод» заміни первинної упаковки, що дозволить зменшити витрати на закупівлю матеріалів, витрати на транспортування та складування. Тобто, зміна пакування призведе до зростання чистого доходу (виручки) від реалізації при скороченні витрат та приросту прибутку від реалізації товарів та збільшення додаткового чистого прибутку підприємства; по-друге, для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільною є оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку при регіональному збуті продукції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Класифікація логістичних систем

Логістичне управління як головна підсистема загальної системи управління підприємством спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма поточними процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства. Являючись складовою загального управління, логістичне управління має свою систему – логістичну, яка виконує притаманні логістичному управлінню функції [4].

В умовах невизначеності та високого рівня ризику з боку зовнішнього середовища суб'єкти господарювання з метою адаптації своєї логістичної діяльності до вимог існуючої ринкової ситуації і прогнозування можливої перспективи вимушені все активніше поширювати свої функціональні впливи поза власні системні рамки. Переважна кількість промислових підприємств намагаються встановити безпосередній зв'язок із структурами всіх рівнів товароруку для отримання достовірної та оперативної інформації про наявні матеріальні запаси, обсяги й умови продажу, рівні логістичних витрат тощо. Тому в основу економічної стратегії переважної більшості компаній сьогодні покладена логістична система – організаційний механізм, що перетинає функціональні межі підрозділів підприємства (за допомогою гнучкої координації) і спрямовує їхні дії на досягнення мети логістики. Логістична система розкриває сутність концепції логістики, що дозволяє використовувати процес логістики в конкурентній боротьбі і розглядати його

як управлінську логіку для реалізації планування, розміщення і контролю над фінансовими і людськими ресурсами [41]. Відповідно, основою логістичного підходу є процес формування логістичної системи підприємства з притаманними їй ознаками та властивостями. В економічній літературі існує значна кількість визначень поняття «логістична система», які відрізняються змістом, спрямованістю та рівнем прикладного використання.

Так, в науковій праці М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова логістична система розглядається як адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує ті, чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [17]. У [12] І.В. Васюк під логістичною системою розуміється спеціально організована інтеграція логістичних систем у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку. З позиції Н.С. Питуляк, логістична система – це упорядкована високоінтегрована система, за допомогою якої можливо здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань [50]. Трактуюванню Л.В. Забуранної та О.М. Глущенко притаманний системний підхід, оскільки вони розглядають логістичну систему як складну структуру, яка є сукупністю логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства [19]. В [22] А.Г. Кальченко в основу визначення логістичної системи покладено організаційний підхід, з позиції якого під логістичною системою можна розглядати організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком. Н.В. Валькова стверджує, що логістична система – це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку [11].

З позиції адаптивного підходу розглядає логістичну систему

М.В. Корінь як адаптивну систему із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [29]. У [52] Ю.В. Пономарьової логістичну систему розглядає як— це складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення. В [35] В.В. Марченко, В.В. Шутюк та В.І. Ємцев доводять, що логістична система — це сукупність логістичних функцій (операцій), об'єднаних процесом управління матеріальними потоками від його постачальника до споживача товару (від оцінювання постачальника до доставки товару до споживача).

В.Г. Алькема, А.М. Сумець визначають, що логістична система — це адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [1]. У [38] Л.Ю. Михальчук та М.О. Микитина доводять, що логістична система — це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів — ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями. В [16] М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.Є. Соколова логістику розглядають через призму логістичного підходу, а під логістичною системою розуміється складна, організаційно завершена (структурована) економіко-технологічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними та супутніми їм потоками.

З урахуванням диверсифікації наукових трактувань сутності логістичної системи пропонується провести їх критеріальний аналіз. Як критерії пропонується використати наявність ключової мети, спрямування на оптимізацію (що і є основою логістичної концепції), наявність системного підходу, функціональних зв'язків між елементами системи, акцент на

взаємодії із зовнішнім середовищем [4]. Результати критеріального аналізу теоретичних підходів до сутності логістичної системи наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Критеріальний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «логістична система»

Автор	Логістична система – це	Критерії аналізу				
		Наявність ключової мети	Спрямування на оптимізацію	Системний підхід	Функціональні зв'язки	Взаємодія із зовнішнім середовищем
1	2	3	4	5	6	7
Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. [17]	адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує ті, чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем	-	-	+	+	+
Питуляк Н.С. [50]	упорядкована високоінтегрована система, за допомогою якої можливо здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань	-	-	+	+	-
Забуранна Л.В., Глущенко О.М. [19]	сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства	+	-	+	+	-
Кальченко А.Г. [22]	організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком	-	-	+	+	-
Валькова Н.В. [11]	спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку	-	+	-	+	-
Корінь М.В. [29]	адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем	-	-	+	+	+

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
Пономарьова Ю.В. [52]	складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення	-	-	+	+	-
Алькема В.Г., Сумець А.М. [1]	адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем	-	+	+	+	+
Михальчук Л.Ю., Микитин М.О. [38]	складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями	+	-	+	-	+
Васюк І.В. [12]	спеціально організована інтеграція логістичних систем у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку	-	+	+	+	-
Марченко В.В., Шутюк В.В., Ємцев В.І. [35]	сукупність логістичних функцій (операцій), об'єднаних процесом управління матеріальними потоками від його постачальника до споживача товару	-	-	-	+	+
Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Соколова О.Є. [16]	складна, організаційно завершена (структурована) економіко-технологічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними та супутніми їм потоками	-	-	+	+	-

Поява самого поняття інтегрованої логістичної системи пов'язане з розвитком інтегрованої парадигми логістики, відповідно до якої її межі визначаються виробничо-розподільчим циклом, що включає процеси закупівлі матеріальних ресурсів і організації постачання, внутрівиробничі логістичні функції, логістичні активності в дистрибутивній системі при організації продажу готової продукції та післяпродажного сервісу [4]. Однак в роботі пропонується дотримуватись визначення, запропоноване в науковій

праці В.Г. Алькема, А.М. Сумця, які комплексно врахували у своєму визначенні і наявність у логістичній системі логістичних операцій, і прямих та обернених зв'язків [1].

На основі узагальнення наукових підходів щодо визначення логістичної системи пропонуємо авторське визначення: логістична система – це сукупність складових елементів (постачання, складське господарство, виробництво, збут, сервісне обслуговування), суб'єктів різного рівня взаємодії, яка регулюється національним законодавством і умовами укладених міжнародних договорів. В даному визначенні автори охопили структурні елементи логістичної системи, взаємодія яких забезпечує її цілісність, різнорівневність взаємодії суб'єктів господарювання та механізм їх регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні[4] .

Варто наголосити, що формування логістичної системи сприяє досягненню суб'єктом господарювання значних результатів, а саме [4]:

– збільшенню обсягів виробництва і реалізації за рахунок скорочення обсягів запасів, підвищення ритмічності виробництва, впровадження концепцій логістики; – гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища, що дозволяє оптимізувати обсяги та структуру збутових постачань з урахуванням змінної кон'юнктури ринку, рівня та характеру споживчого попиту, рівня та характеру конкуренції;

– забезпеченню сталих взаємозв'язків виробників зі споживачами, формуванню лояльних споживачів, що є сучасною тенденцією світового ринку;

– оптимізації загальних витрат по виробництву та просуванню продукції від виробника до споживача; – оптимізації взаємодії виробника з посередниками у розрізі вибору способів та методів постачання і збуту, обґрунтування доцільності транспортно-експедиторських послуг;

– обґрунтуванню використання логістичних послуг у діяльності за рахунок інтенсивного розвитку ринку логістичних послуг як у світі, так і в Україні;

– узгодженню цілей і завдань стратегії розвитку підприємства цілям і завдання національної логістичної системи країни.

Щодо класифікації логістичних систем, то слід вказати також на розбіжності наукових думок щодо вибору критеріїв їх виокремлення.

У таблиці 1.2 наведені результати узагальнення найбільш відомих класифікацій логістичних систем, які наведені вітчизняними та закордонними вченими та мають різні за своїм змістом критерії класифікації.

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація видів логістичних систем

Автори, джерело	Критерії класифікації	Види логістичних систем
1	2	3
Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Соколова О.Є. [15]	За рівнем взаємодії суб'єктів	мікрологістична система, металогістична система макрологістична система: регіональна система, національна система, міжнародна система
	За видом логістичних ланцюгів	логістична система з прямими зв'язками логістична система з ешелонованими зв'язками
Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. [31]	За інституційним рівнем	мікрологістична система металогістична система (логістичний ланцюг) мезологістична система макрологістична система глобальна логістична система
	За фазами	логістична підсистема в сфері постачання логістична підсистема в сфері виробництва логістична підсистема в сфері дистрибуції логістична підсистема в сфері повернень товарів, упаковок і відходів інтегрована підсистема матеріальної логістики інтегрована підсистема маркетингової логістики інтегрована логістична підсистема постачальників інтегрована логістична підсистема споживачів інтегрована логістична підсистема в сфері торгівлі
	За функціональним призначенням	логістична підсистема транспортування логістична підсистема формування запасів логістична підсистема складування логістична підсистема пакування логістична підсистема реалізації замовлень логістична підсистема обслуговування споживачів
	За функціями управління	підсистема логістичного планування підсистема логістичного керування підсистема організації логістики підсистема логістичного контролювання

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
		<p>підсистема нормативного логістичного управління</p> <p>підсистема стратегічного логістичного управління</p> <p>підсистема операційного логістичного управління</p> <p>підсистема інтегрованого логістичного управління</p>
Колодізева Т.О., П'ятак Г.С. [26]	За інституціональним поділом	<p>мікрологістична система</p> <p>металогістична система</p> <p>мезологістична система</p> <p>макрологістична система</p> <p>глобальна логістична система, міжсистема</p>
	За видами	<p>логістичні системи в промисловості</p> <p>логістичні системи в дистрибуції</p> <p>логістичні системи в транспорті</p>
	За просторовою ознакою	<p>логістичні системи населених пунктів</p> <p>логістичні системи регіону</p> <p>логістичні системи країн (групи країн)</p>
Тарасенко С.І. [57]	За просторовими обмеженням	<p>мікрологістична система</p> <p>макрологістична система</p> <p>регіональна система</p> <p>національна система</p> <p>міжнаціональна система</p>
	За видом логістичних ланцюгів	<p>логістична система з прямими зв'язками;</p> <p>логістична система з ешелонованими зв'язками</p> <p>гнучка логістична система</p>

З наведених у таблиці 1.2 класифікацій видно, що різні науковці мають свій власний погляд на виокремлення видів логістичних систем, але була виявлена загальна для всіх авторів класифікація – за просторовою або інституційною ознакою, в рамках якої виокремлювались мікрологістична система (в межах підприємства), металогістична система, мезологістична система (на рівні галузі), макрологістична система (на рівні країни) та глобальна або міжнародна логістична система. В даній роботі пропонуємо розглядати класифікацію логістичних систем з позицій трансграничного характеру їх функціонування [4].

В таблиці 1.3 наведена класифікація логістичних систем за трансграничністю відносин між суб'єктами. Перевагою даної класифікації є виокремлення єврологістики як сукупності логістичних процесів, які

здійснюються між країнами Європи, що має велике значення для національних суб'єктів господарювання у контексті надання Україні статусу кандидата у члени Європейського Союзу [4].

Таблиця 1.3 – Класифікація логістичних систем за трансграничністю відносин між суб'єктами

Вид логістичної системи	Характеристика
1 Мікрологістична	Є сукупністю логістичних процесів (постачання, виробництво, пакування, складування, транспортування, збут) в межах окремого підприємства
2 Мезологістична	Є сукупністю логістичних процесів в межах окремої галузі (сектору) економіки
3 Макрологістична	Є сукупністю логістичних процесів в межах національного господарства
4 Єврологістична	Є сукупністю логістичних процесів у Європейському економічному просторі
5 Глобальна логістична система	Є сукупністю логістичних процесів у цілому світі

Хоча Україна вже достатньо тривалий час інтегрована у євро логістичну систему. На сьогодні не можна не враховувати такий важливий фактор розвитку світової економіки як глобалізація, яка і сприяла переходу від традиційної логістики до логістики міжнародної. У зовнішньоекономічній сфері принципи, методи, інструменти логістики у загальному вигляді будуть використовуватись не достатньо ефективно через неврахування особливостей та тенденцій розвитку цільових зовнішніх ринків, специфіки укладання та реалізації зовнішньоекономічних контрактів, особливостей державного регулювання експортно-імпортних операцій.

1.2 Особливості застосування логістичного підходу в управлінні підприємством

Логістичну діяльність суб'єктів господарювання частина вчених розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Комплексні логістичні функції поділяються на базисні, ключові та підтримувальні (рисунок 1.1).

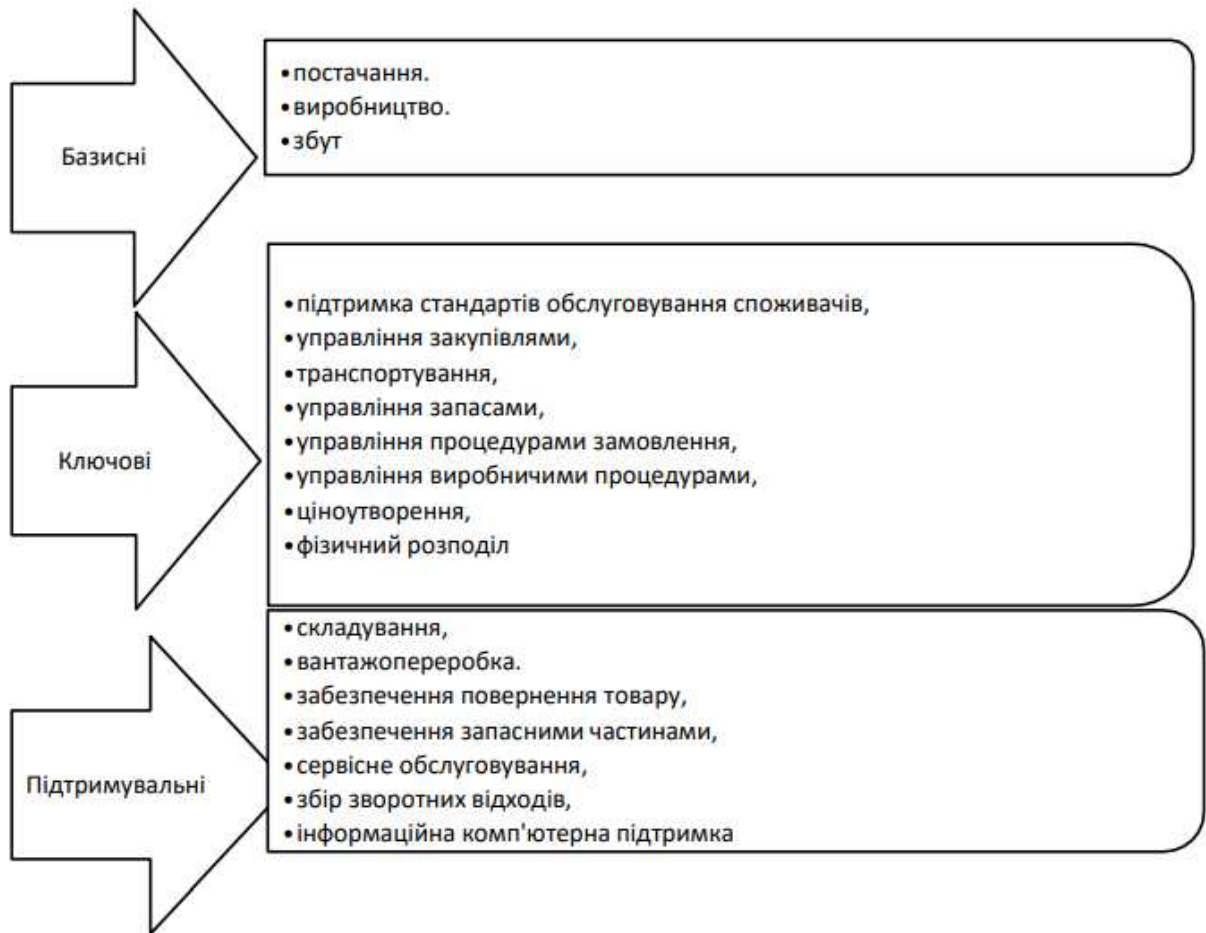


Рисунок 1.1 – Класифікація комплексних логістичних функцій [9]

Поняття «логістична діяльність» дуже часто використовується як синонім слова «логістика». Дане поняття зіставляється з такими поняттями як «логістична функція», «логістична система», «логістична операція» [34].

З огляду на те, що метою логістичної діяльності є задоволення всіх інтересів учасників логістичного процесу: виробників, постачальників і кінцевого споживача, то до її основних напрямів можна віднести: модернізацію параметрів вхідних потоків товарів і ресурсів на основі розвитку зв'язків із постачальниками; поліпшення параметрів внутрішніх потоків, тобто результатів діяльності та узгодженості дій підрозділів організації; розвиток зв'язків із споживачами, гарантію точної відповідності вихідних потоків товарів і послуг з їх вимогами [15].

Більшість дослідників [15, 27, 37] розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які поділяються на логістичні процеси

й логістичні операції. Логістичний процес – це організована в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дозволяє досягти поставленої цілі (рисунок 1.2). До логістичних процесів відносяться процеси, пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків [59].

Логістичний процес складається з двох основних підсистем (потоків): інформаційної та матеріальної. Логістичний процес починається саме з операцій планування та організації, тобто зі збору та обробки інформації, коли самі матеріальні потоки ще відсутні [9].

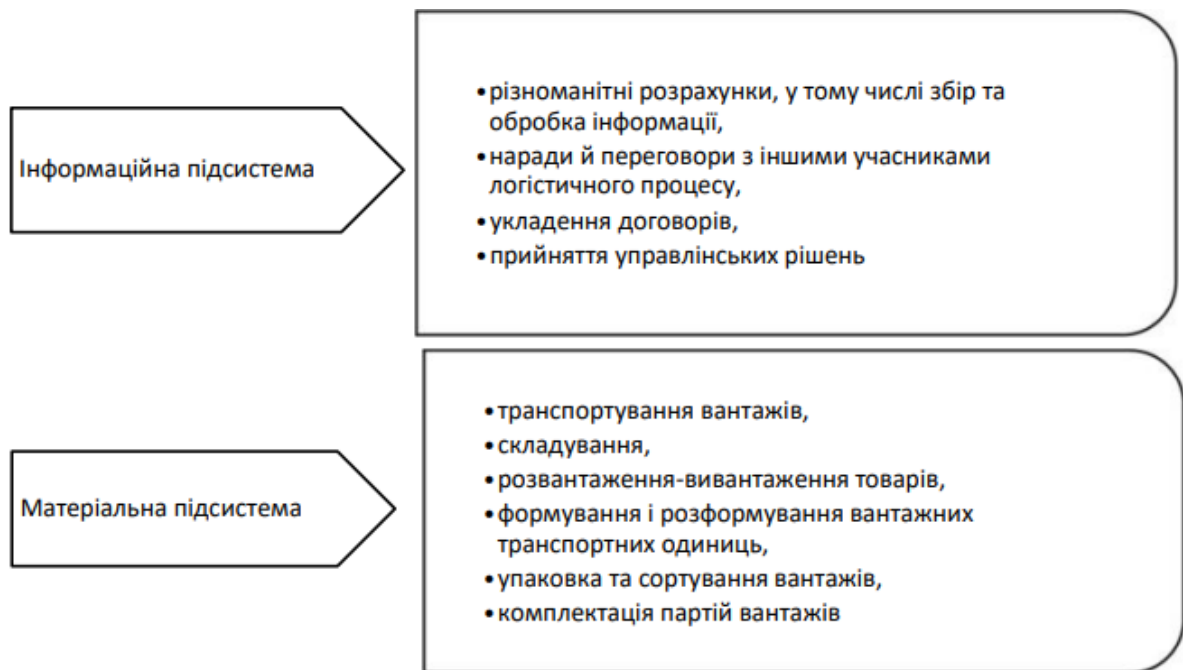


Рисунок 1.2 – Склад та структура логістичного процесу

З моменту, коли починається етап матеріального вантажопотоку, операції інформаційної та матеріальної підсистем йдуть паралельно, з огляду на те, що завжди матеріальні процеси транспортування, складування та відвантаження вантажів супроводжуються переробленням інформації [6]. На нашу думку, логістична діяльність – це контроль з моменту постачання сировини (посадкового матеріалу) на підприємство до моменту відвантаження готової продукції до споживача. Отже, сутність логістичної діяльності організацій має на увазі пошук оптимальних рішень з управління

рухом і розміщенням конкурентоспроможних товарів [9].

Логістика – з точки зору практичної діяльності, і як наука, виділяє новий об'єкт управління – потік товарно-матеріальних запасів. Товарно-матеріальні запаси є складовою частиною оборотних активів і займають значне місце в побудові логістичного процесу на будь-якому підприємстві [58]. Неодмінною умовою для здійснення підприємством господарської діяльності є наявність оборотних активів. Активи підприємства, які в результаті його господарської діяльності повністю переносять свою вартість на готовий продукт, беруть одноразову участь в процесі виробництва, називаються оборотними засобами [54]. Залежно від призначення, яке притаманне до різноманітних товарно-матеріальних запасів у процесі діяльності організації, їх розділяють на групи (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація товарно-матеріальних запасів за призначенням

Основні матеріали	Предмети праці, що створюють матеріальну основу об'єктів
Придбані напівфабрикати і комплектуючі вироби	Матеріали, що пройшли певні стадії обробки, але ще не є готовою продукцією, придбані для комплектації об'єктів
Допоміжні матеріали	Матеріали, що надають продукції особливих якостей або споживаються засобами праці
Інші матеріали	Залишки сировини і матеріалів, що частково або повністю втратили свої споживчі властивості
Тара і тарні матеріали	Предмети для зберігання, упаковки та транспортування матеріалів та продукції

Таким чином, товарно-матеріальні запаси – це грошовий вираз частини поточних активів, що використовуються для поточних операцій під час кожного операційного циклу. Управління запасами має велике значення з точки зору як технологічного, так і фінансового аспектів. Беручи до уваги процес управління фінансами організації під запасами розуміють іммобілізовані кошти, тобто кошти вилучені з обігу [9].

Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого і всього операційного циклу, зменшити супутні витрати зберігання запасів на складі, вивільнити з обороту частину грошових коштів,

які можна буде вкласти в інші активи [30]. Таким чином, управління запасами – це скорочення сукупних витрат на утримання запасів і забезпечення максимальної надійності виробничого процесу [30].

У закордонній практиці особливу увагу приділено плануванню закупівель. Існують різні методи закупівель, які застосовуються в інших країнах в залежності від характеристики закупаваних матеріальних ресурсів, але частіше за все на іноземному ринку застосовуються такі методи як «точно в час» і закупівлі відповідно до запитів покупців. Використання методу «точно в час» (Just-intime) значно зменшує величину запасів, скорочення запасів відбувається внаслідок частих поставок [5].

Останнім часом іноземний досвід відносин з постачальниками ґрунтується на довгостроковій основі, обмін інформацією прискорюється, відбувається сертифікація постачальників. Також зазнає змін область поставок, так зводиться до мінімуму база постачальників, застосовується загальний підхід до джерел поставок, підвищується використання закупівельних процедур за системою тендерів на електронних майданчиках з використанням сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, ефективне управління товарно-матеріальними запасами дозволяє [9]:

- прискорити оборотність цієї категорії оборотних коштів;
- звести до мінімуму залишки товарноматеріальних запасів, які збільшують вартість операцій і «заморожують» грошові кошти;
- знизити витрати на зберігання товарноматеріальних запасів.

Політика в галузі управління запасами є частиною загальної політики логістичної діяльності, що полягає в оптимізації структури та загального розміру запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізації витрат щодо їх обслуговування та реалізації продуктивного контролю за їх рухом [5].

Управління запасами – це скорочення сукупних витрат на утримання запасів і забезпечення максимальної надійності виробничого процесу. У даному контексті постановка задач раціоналізації й оптимізації управління

запасами матеріальних ресурсів, безсумнівно, набуває особливої важливості. Зайві запаси не тільки заморожують оборотні кошти підприємства, а й генерують значний обсяг непродуктивних витрат, пов'язаних з функціонуванням логістичної системи підприємства. Водночас відсутність матеріальних запасів в необхідному розмірі та якості в кожен конкретний момент часу спричинює неточність виконання зобов'язання по виробництву продукції, створюючи тим самим базу для формування витрат втраченої вигоди й додаткових витрат, пов'язаних з простоем обладнання [9].

На сьогодні все більше розкривається потенціал технології блокчейн, який полягає в її надійності, прозорості та ефективності, і тому блокчейн продовжує поповнювати перелік завойованих галузей. Блокчейн є найважливішим і результативним методом взаємообміну інформацією між кількома сторонами. Він створює незмінний цифровий реєстр операцій, який ведеться розподіленою мережею комп'ютерів. Логістика визначається як структура планування для управління матеріальними, сервісними та інформаційними потоками [9].

Матеріально-технічне забезпечення фізичних товарів зазвичай включає інтеграцію потоку інформації, транспортування, складування і забезпечення безпеки. Так, логістичні ланцюги часто охоплюють численні етапи та сотні географічних місць. З цієї причини, часто важко відстежувати події у всьому ланцюжку, перевіряти товари, що транспортуються, і швидко реагувати на непередбачені обставини. Крім того, через відсутність прозорості, стає надзвичайно важко розслідувати незаконну діяльність, що відбувається у будь-якому місці маршруту [14].

Блокчейн має потенціал для розв'язання всіх перерахованих вище питань. Він є прозорим публічним реєстром, який здатний надавати клієнтам та аудиторам прості та ефективні інструменти для відстеження всього маршруту. Одним з важливих аспектів блокчейну є те, що він може забезпечити свої переваги тільки якщо всі члени логістичного ланцюжка мають доступ до мережі. Крім усунення специфічних для галузі проблем,

блокчейн приносить безліч миттєвих переваг. Він не лише усуває непотрібних посередників та значно зменшує обсяг робочого потоку, але також пропонує надійний захист, зменшення кількості помилок, запобігання неправильному маркуванню незаконних товарів та інших спроб шахрайства. Як додаткова перевага ця інноваційна технологія обіцяє величезні потенційні переваги економії витрат для галузі [6].

1.3 Напрями формування логістичних систем з врахуванням стратегічного розвитку підприємств

Проведемо порівняння наявних дефініцій поняття «логістична стратегія підприємства» (таблиця 1.4), виділивши відмітні характеристики кожної з них. Часом логістична стратегія, згідно з даними таблиці 1.4, ототожнюється з побудовою організації [39] або набором принципів на етапах логістичного ланцюга [61].

Таблиця 1.5 – Порівняння визначень поняття «логістична стратегія підприємства» з виділенням відмітних характеристик

Автор(и) / джерело, рік публікації	Логістична стратегія – це	Відмітні характеристики
1	2	3
Р. Оакден [65], 2023	стратегічний план, який стосується наступних років зміни ланцюгів поставок. Він складається з 2-х частин: 1) стратегічний план, який стосується наступних двох років роботи та вдосконалення поточних ланцюгів постачання та відповідних функціональних відділів; 2) стратегія, яка стосується наступних п'яти років зміни елементів (внутрішніх і зовнішніх) мережі ланцюгів поставок, які впливають на організацію в цілому	стратегічний план зміни ланцюгів поставок
Г. Коваленко, І. Чукіна [25], 2021	комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи	комплекс менеджерських рішень, планів і т.п. в межах логістичної системи

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
У. Плекан [51], 2020	сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які орієнтовані на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов	сукупність дій, рішень і методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві
І. Черленяк, Я. Агій [62], 2016	сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками	
Т. Маселко, О. Генік [36], 2015	сукупність дій і методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення поставлених цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку	
Н. Ільченко [20], 2016	сукупність логістичних стратегічних рішень, що відповідають загально корпоративній (діловій) стратегії підприємства, яка охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та сприяє оптимізації бізнес-процесів у цілому	сукупність логістичних стратегічних рішень, що сприяє оптимізації бізнес-процесів
В. Шишкін, А. Оверченко [64], 2015	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів	модель дій щодо досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів
О. Мошак [37], 2015	сукупність дій, які спрямовані на побудову організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати нові позиції на ринку	сукупність дій щодо побудови організації здатної успішно працювати
А. Харрісон [61], 2007	набір принципів, рушійних сил та відносин, що склалися, які допомагають інформувати усіх працівників щодо формування цілей, планів та завдань, спрямованих на досягнення цілей, і які закріплюються через свідому поведінку та на інтуїтивному рівні протягом усіх етапів логістичного ланцюга	набір принципів, рушійних сил і відносин закріплених на усіх етапах логістичного ланцюга
Т. Репіч [53], 2007	1) стратегічні рішення, прийоми, плани та культура, що пов'язані з управлінням ланцюгами поставок, і дозволяють реалізувати вже сформовану стратегію підприємства в цілому; 2) довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координатції та інтеграції, який сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями	1) стратегічні рішення щодо ланцюгів поставок; 2) напрям розвитку логістики, що відповідає корпоративним цілям фірми

Спiрнiсть першого пiдходу полягає у тому, що логiстична стратегiя, яка за всiма ознаками має розроблятися на функцiональному рiвнi стратегiчного управлiння, фактично у цьому випадку надiлена ознаками стратегiї розвитку, що розробляється на бiзнес-рiвнi управлiння пiдприємством. Водночас другий з вищеназваних пiдходiв сильно вiдходить вiд усталеного визначення стратегiї як такої. Згiдно з ним, логiстична стратегiя являє собою специфiчний iнформацiйний iнструментарiй, на основi якого має бути побудований логiстичний ланцюг пiдприємства [46].

Логiстичну стратегiю достатньо часто розглядають i як сукупнiсть чи комплекс менеджерських рiшень i / або дiй, якi однi науковцi [53] пов'язують з ланцюгами поставок або напрямом розвитку логiстики пiдприємства, а iншi – з ефективним управлiнням потоками чи матерiальним потоком [25, 36, 51, 62]; з координацiєю та розподiлом ресурсiв [64]; оптимiзацiєю бiзнес-процесiв [20]. Це, з нашої точки зору, набагато краще передає сутнiсть логiстичної стратегiї, нiж у перших двох пiдходах.

Проте найбільш логiчно розглядати логiстичну стратегiю як стратегiчний план змiни ланцюгiв поставок [65], коли логiстична стратегiя може бути подiлена на два етапи реалiзацiї з коротко-та довгостроковими орієнтирами. Першi з них будуть спрямованi на налагодження ефективної роботи та вдосконалення поточних ланцюгiв постачання i вiдповiдних функцiональних вiддiлiв дiяльностi пiдприємства, а другi – на змiну елементiв (внутрiшнiх i зовнiшнiх) мережi ланцюгiв поставок, якi впливають на органiзацiю в цiлому (у нашому випадку – на змiни в управлiннi та досягненнi стратегiчних цiлей пiдприємства). Тому вважаємо, що пiд логiстичною стратегiєю варто розумiти генеральний план або модель дiй пiдприємства на ринку з метою досягнення стратегiчних цiлей, пов'язаних з функцiонуванням та / або розвитком логiстичної системи пiдприємства або управлiнням його логiстичними процесами чи виконанням логiстичних операцiй [46].

Нинi, як правило, розрiзняють чотири основних типи логiстичних

стратегій: тонку; ощадливу; динамічну та стратегічних союзів, а також їх різновиди. Ці розновиди інколи пов'язують фактично зі специфікою розвитку підприємств чи «...з орієнтацією на мінімізацію витрат або якість й інноваційність логістичного сервісу / логістичної системи підприємства» [63].

Порівняння різних наявних наукових підходів та методів вибору логістичних стратегій показало, що у наш час на практиці застосовується так званий підхід врахування комплексу вимог до логістичної системи, відповідно до якого визначаються її параметри та, яких потрібно досягти або дотримуватися у логістичній системі підприємства. Водночас іноді в процесі вибору логістичної стратегії використовують метод оптимізації тощо. Деякі науковці [21] розглядають вибір / формування логістичної стратегії подібно до етапів формування загальної стратегії підприємства, помилково виносячи її за межі стратегічного набору підприємства та відносячи до так званого корпоративного портфелю. Таким чином відбувається підміна понять, коли стратегічні одиниці бізнесу або господарювання, що формують корпоративний портфель, ототожнюється зі стратегіями у межах яких цей портфель має формуватися. Є наукові публікації, де презентовані авторські моделі для вибору логістичних стратегій. Так, наприклад, І. Пальчик [48] запропонував використовувати модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу». Однак, ще раз зауважимо, що наукові підходи до вибору логістичних стратегій в усіх сферах економічної діяльності потребують подальшого розвитку.

Беручи до уваги зазначене вище, а також спираючись на отримані раніше результати у матриці ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємствами [45], пропонуємо проводити вибір логістичних стратегій підприємства за чотиривимірною моделлю «Якість

логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів», тобто застосовуючи 4D-проектування (рисунок 1.3).

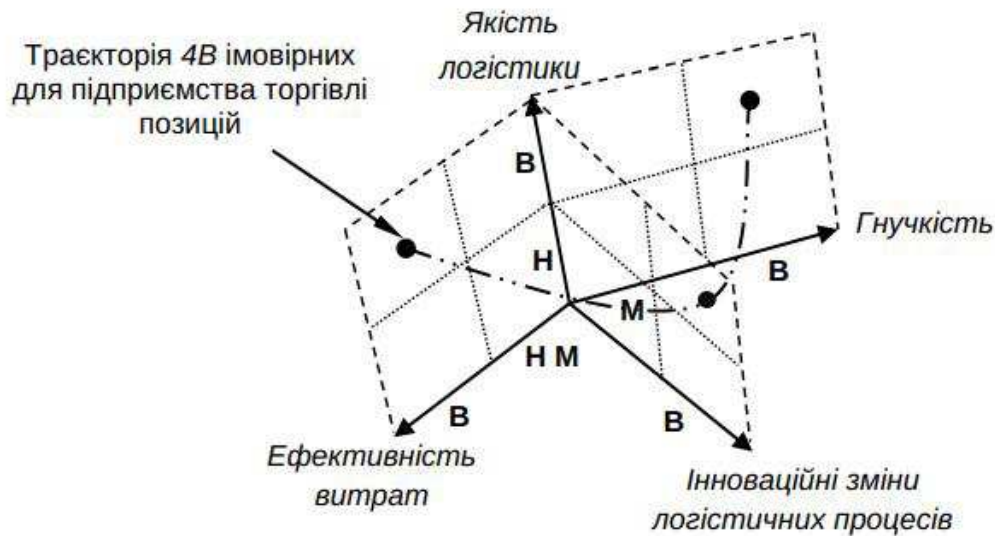


Рисунок 1.3 – Модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» для вибору логістичних стратегій підприємства із застосуванням методу 4D-проектування

Примітка: В / Н – висока / низька; М / В – малі(а) / великі(а)

Якщо у якості ключового вектора моделі з рисунку 1.3 визначити якість логістики (у т.ч. пов'язану з забезпеченням якості логістичних процесів), то за умови траєкторії позиціонування 4В, тобто коли висока якість логістики супроводжується високою ефективністю витрат та великими інноваційними змінами логістичних процесів та гнучкістю, є можливість реалізувати логістичну стратегію, яку пропонуємо назвати логістичною стратегією трансцільової орієнтації [46].

Під трансцільовою (де частиця «транс» від лат. transire означає переходити межі чого-небудь) стратегією у нашому випадку варто розуміти таку стратегію, за допомогою якої підприємство прагне досягти у логістиці відразу всіх цілей, тобто перейти межі орієнтації на одну бажану для підприємства цільову установку у ході стратегічного управління якістю його логістичних процесів [46].

Проте реалізувати таку стратегію можна далеко не на кожному

підприємстві. Так, наприклад, зі збільшенням розміру підприємства гнучкість його логістичних процесів зменшується. Великі інноваційні зміни логістичних процесів далеко не завжди одночасно можуть відбуватися з підвищенням рівня ефективності витрат, а навпаки достатньо часто можуть призводити до зменшення ефективності логістичних витрат (якщо не у стратегічній, то у коротко- та середньостроковій перспективах) [46].

Діаметрально протилежною до траєкторії позиціонування 4В буде траєкторія 2Н2М, коли низька якість логістики на підприємстві одночасно супроводжується низькою ефективністю логістичних витрат за малих інноваційних змін та гнучкості. Потрапляння у позицію 2Н2М означає, що підприємство реалізує пасивну (малоцільову) логістичну стратегію, яка цілком може призвести до того, що воно стане аутсайдером на конкурентному ринку [46].

Однак, якщо брати до уваги ідентифіковану вище силу впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством, то основними логістичними стратегіями доцільно вважати такі [46]:

1) логістична стратегія з орієнтацією на задоволення покупців, яка може реалізуватися незалежно від гнучкості підприємств з високою якістю логістики та великими інноваційними змінами логістичних процесів і порівняно низькою ефективністю витрат;

2) логістична стратегія з орієнтацією на економічне зростання, в якій ключова роль відведена високій ефективності логістичних витрат;

3) логістична стратегія з орієнтацією на прискорення зростання обсягів продажів, в якій акцентовано увагу на забезпечення у найкращому випадку високих рівнів якості логістики та ефективності витрат.

Таким чином, відповідно до запропонованої нами моделі вибору логістичної стратегії (див. рисунок 1.3), можуть бути доповнені й наукові підходи до класифікації логістичних стратегій шляхом додаткового виділення такої класифікаційної ознаки, як цільова орієнтація. Водночас,

найбільш простим науковим підходом до класифікації логістичних стратегій вважаємо такий, що має базуватися на співвідношенні якість – витрати логістики. Відповідно до цього вибір логістичних стратегій підприємств може проводитися за спеціальною матричною моделлю (рисунок 1.4).

ЯКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	Висока	<i>Динамічна логістична стратегія</i>	<i>Ощадлива логістична стратегія</i>
	Низька	<i>Розбалансована логістична стратегія</i>	<i>Тонка логістична стратегія</i>
		Високі	Низькі
		ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ	

Рисунок 1.4 – Матрична модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати» для вибору логістичних стратегій підприємства

При цьому розбалансована логістична стратегія – це стратегія підприємства, що передбачає невиправдано високі логістичні витрати з орієнтацією на низьку якість своїх логістичних процесів. На сам кінець, ураховуючи підвищення пріоритетності реалізації цілей сталого розвитку, звернемо увагу на інноваційні зміни, що мають відбуватися у логістичних стратегіях підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними у стратегічній перспективі та орієнтуватися на загальну стратегію сталого розвитку [46] (рисунок 1.5).

Як свідчать дані рисунок 1.5, інноваційні зміни у логістичних стратегіях підприємств найближчі декілька десятирічч мають стосуватися і будуть пов'язані з кліматичними та ринковими змінами (через збільшення кількості загроз і викликів), цифровізацією та життєвими циклами як підприємства, так і товарів, що воно виробляє чи реалізує



Рисунок 1.5 – Напрями інноваційних змін у логістичній стратегії підприємства у 20-х та 30-х роках XXI ст. [65]

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що логістична система бізнесу формується на засадах трансграничної взаємодії та враховує не тільки потенціал суб'єктів господарювання на цільових зовнішніх ринках, а й особливості та тенденції розвитку національного та світового ринку. Авторами наголошується необхідність структурування логістичної системи саме за критерієм трансграничності, що дає можливість зосереджуватись на логістичній діяльності суб'єктів господарювання певного рівня.

Впровадження технології блокчейн дає можливість зберігати у необхідному обсязі дані, захищати документи від дій шахраїв, запобігти можливості зміни цифрової інформації про процес перевезення. Дана система однозначно може знизити витрати постачальників та знизити ймовірність дій шахраїв, зберігаючи при цьому фінансові ресурси всіх учасників логістичних процесів. Упровадження технології блокчейн та інтелектуальних цифрових технологій потенційно забезпечує відстеження вантажів у режимі реального часу, скорочення робочого процесу та підвищення прозорості. Блокчейн виявляється набагато дешевшою та безпечнішою інфраструктурою з більш високою масштабністю та простотою інтеграції у порівнянні з іншими галузями. Застосування технології блокчейн зараз ще не досить розвинене й не може бути досить послідовним через можливі ризики та скептицизм, проте з кожним успішним проєктом майбутнє наближається, і можна сміливо

припустити, що через декілька років технологія блокчейн пошириться за різними напрямками економіки.

Цілі сталого розвитку обумовили постановку принципово нових стратегічних завдань в управлінні підприємствами. Встановлено, що інноваційні зміни у логістичній стратегії підприємств вже сьогодні спрямовані на кліматичні та ринкові зміни, цифровізацію та життєвий цикл як підприємства, так і його асортиментної пропозиції. Стратегічні зміни у логістиці найближчі десятиріччя будуть прямо пов'язані з перепрофілюванням, рециклінгом та релокацією з метою швидкої адаптації та гнучкого реагування підприємств на нові загрози і виклики. Альтернативою глобалізації та концентрації для забезпечення ефективної логістики великих підприємств за умови прояву ризиків, спричинених війною, може стати стратегічна орієнтація на створення і розвиток не одного-двох, а мережі локальних логістичних центрів. Розвиваючи наукові підходи до вибору логістичної стратегії, розроблено модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» та матричну модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати», використання яких на практиці дозволяє більш науково обґрунтовано вибирати логістичну стратегію підприємства. Запропоновані методичні підходи до вибору логістичної стратегії на основі оцінювання якості логістичних процесів підприємства, з одного боку, спрямовують стратегічне управління цим підприємством на максимізацію (або досягнення цільового рівня) якості логістичних процесів, а з іншого – на мінімізацію (або не вихід за прийнятний рівень) витрат, необхідних для забезпечення цієї якості. Це дозволить зміцнювати конкурентні позиції та сприятиме сталому розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Тенденції розвитку ринку молокопродуктів

Виробництво молока і молочних товарів в межах України є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку аграрного сектору економіки. Ці товари посідають провідне місце у споживанні населення. Ринок молочної продукції є одним із основних джерел зайнятості мешканців сільської місцевості. Він вже тривалий час зостається об'єктом специфічної уваги і моніторингу спеціалістів агросфери, державних інституцій, науковців, що зумовлено його соціальною значущістю для найбільш вразливих верств населення. Ринок молокопродукції забезпечує формування продовольчої безпеки країни та підтримує населення найважливішими продуктами харчування – молоком, сиром, йогуртами, маслом тощо [8].

Молоко є виключною їжею, яку приготувала для людини сама природа. У цьому продукті є всі необхідні речовини, що забезпечують нормальну життєдіяльність людини від самого народження і до глибокої старості. Корисні властивості молока та молочних продуктів не можна недооцінювати. Жодна їжа не може зрівнятися з молоком за хімічним і біохімічним складом. Доведено, що в цьому продукті міститься більше ста різних найцінніших для організму людини компонентів [7].

Динаміка виробництва молока визначається двома основними показниками – кількістю поголів'я і продуктивністю корів. Протягом останнього десятиріччя поступове зниження поголів'я корів в Україні стало вже постійним негативним трендом (рисунок 2.1). Переважну більшість молока продовжують виробляти господарства населення. $\frac{1}{4}$ молочної продукції надходить на переробні підприємства від аграрних підприємств. Таким чином, за 2011–2021 рр. поголів'я корів скоротилося майже на $\frac{1}{3}$ [8].

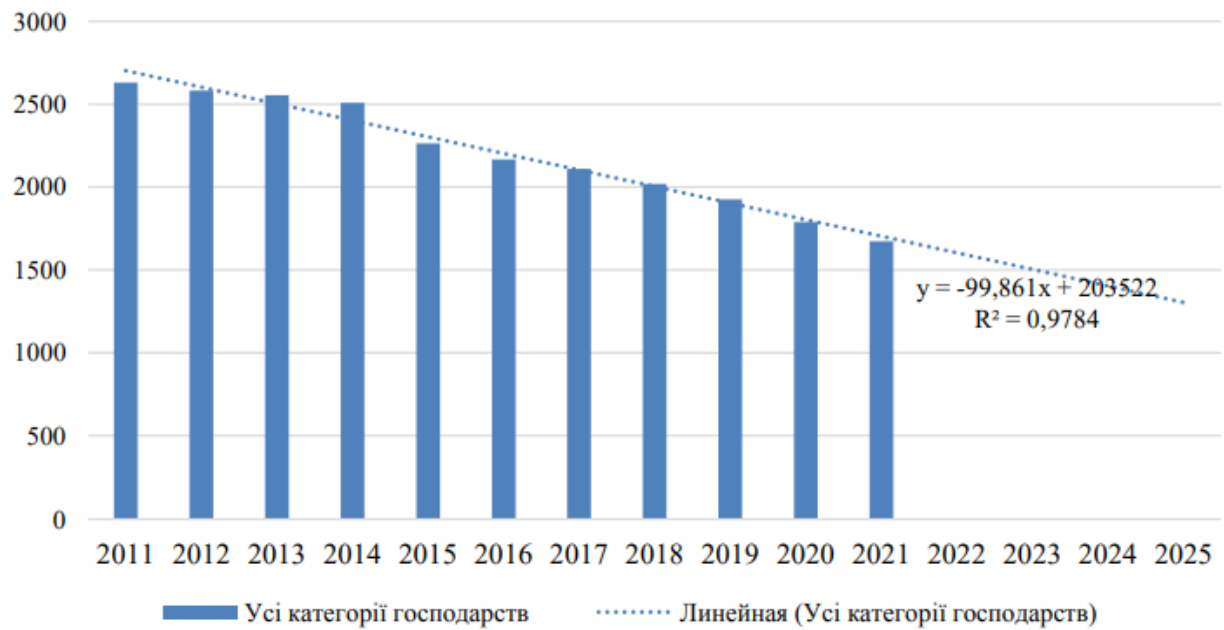


Рисунок 2.1 – Динаміка поголів'я корів в Україні за 2011–2021 рр. та прогноз до 2025 р., млн. гол.

В 2011 р. його кількість становила 2,63 млн голів, а в 2021 р. – 1,67 млн голів. за досліджуваний період скоротилась чисельність корів у сільськогосподарських підприємствах та в господарствах населення. Тенденція до скорочення прогнозується також і до 2025 р. На це також вказує лінійна прогнозна модель. В структурі всіх господарств більшу питому вагу займають господарства населення, в переважній мірі вони становлять більше 75%. Загалом розподіл поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах всіх форм власності та господарств населення подано на рисунку 2.2.

Наразі українці з середньою зарплатою трохи вищою за 14 тисяч грн можуть купити молоко 2,6% жирності та стандартним об'ємом 0,9 літра приблизно за 24 грн, а пачку масла – за 52 грн. В Польщі середня ціна літра молока складає 16–17 гривень, масла – близько 42 грн за 200 грам. При цьому поляки заробляють в середньому 1200 євро (майже 37 тисяч грн). Очевидно, що молочна продукція для поляків є більш доступною, ніж для українців [7].



Рисунок 2.2 – Динаміка поголів'я корів в сільськогосподарських підприємства та підприємствах населення за 2011–2021 рр. та прогноз до 2025 р., млн. гол.

Молочний ринок України працює під тиском ряду факторів, які стримують ріст цін на молоко: скорочення споживчого попиту всередині країни та падіння цін на світовому ринку; зростання безробіття, що свідчить про зниження споживання молочних продуктів у короткостроковій перспективі; закриття молокопереробних заводів; зростання собівартості виробництва через кризу в енергетичній системі; знецінення гривні [33]. На українському ринку зростає кількість імпортової молочної продукції, а це загрожує українським виробникам. За умови продовження такої ситуації тенденція нарощування імпорту збережеться й надалі. Отже, зростання цін на молокопродукцію, яке є невідворотним, може стимулювати скорочення обсягів споживання, дефіциту молока та зростання експорту. Неабияку роль у формуванні цін відіграє чинник сезонності. Крім того виробники молочної продукції працюють в умовах воєнного стану, деякі взагалі під обстрілами.

Відмітимо, що десятку найбільших виробників продукції включають такі підприємства: «Данон» – 13,15%, «Молочний альянс» – 11,19%, «Лакталіс» – 9,95%, «Люстдорф» – 9,8%, «Вімм-Білл-Данн» – 8,84%, Придніпровський молочний комбінат – 5,52%, «Галичина» – 5,26%,

Тернопільський молокозавод – 5,2%, «Терра Фуд» – «Терра Фуд» – 4,71%, група компаній «Формула» – 3,11% [8]. Більш детальна інформація про виробників молочної продукції України подана в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Найбільші переробники молока в Україні

Місце	Характеристика
1 ПАТ «Молочний альянс»	випускає продукцію під брендами «Яготинське», », «Пирятин», «Славія», «Яготинське для дітей «Златокрай», «Хопси». Він складається із 11 підприємств, серед яких Баштанській, Пирятинський, Згурівський, Городенківський та Новоархангельський сирзаводи, Яготинський маслозавод, Золотоніський маслоробний комбінат, Варвамаслосирзавод, Тростянецький молочний завод, Еталонмолпродукт і ТД «Еталон»
2 Danone	випускає продукцію під брендами «Простоквашино», «Актуаль», «Actimel», «Живинка», «Активія», «Тьома», «Растішка», «Маша та медвідь», «Даниссимо». В компанію входять 8 регіональних представництв і молокопереробні підприємства «Данон-Дніпро» (м. Херсон), де виробляється понад 80 % продукції Danone, «Кремез» (м. Кременчук)
3 Лакталіс	випускає продукцію під брендами «Lactel», «President», «Лактонія», «Дольче», «Фанні». Компанія співпрацює з 63 фермами та 8,8440 приймальними пунктами, збір молока 4,71 в 10 областях України. Має заводи у м. Миколаїв та м. Павлоград
4 ТОВ «Люстдорф»	випускає продукцію під брендами «Селянське», «На здоров'є», «Бурёнка», «Люстдорф» та «Тотоша»
5 Вімм-Білл-Данн	випускає продукцію під брендами «Слов'яночка», «Чудо», «Ромол», «Смачненька», «Imunele», дитяче харчування під брендом «Агуша»
6 Група компаній «Терра Фуд»	випускає молочну продукцію під брендами «Біла лінія», «Ферма», «Тульчина», «Вапнярка», «Лауреат», «Золотий резерв», «Сорочинське», «Premiale», «Щедра долина», «Любий край». До неї входять 11 молокопереробних заводів, серед яких Крижопільський, Вапнярський, Тульчинський, Новоодеський, Рожищенський, Корнінський сирзаводи, Решетилівський маслозавод та центри прийому молока в Україні

Усі найбільші молокопереробні підприємства виробляють продукцію, які відповідає сертифікатам та міжнародним стандартам управління та контролю якості ISO 9000 і HACCP. Відповідно до вимог міжнародних стандартів, впроваджено системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів ISO 9001 та ISO 22000. Деякі компанії вже отримали сертифікат безпеки харчових продуктів FSSC-22000. Ці компанії ретельно контролюють свою продукцію на відповідність ДСТУ та міжнародним стандартам,

постійно слідкують за оновленням технологічних процесів та обладнання, впроваджують інноваційні технології.

2.2 Характеристика діяльності підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод» розташований за адресою Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б. 213.

ТДВ «Яготинський маслозавод» зареєстроване 25.03.1996 р. Яготинською районною державною адміністрацією Київської обл. Організаційно-правова форма господарювання – товариство с додатковою відповідальністю. Основними видами діяльності є перероблення молока, виробництво молочних продуктів, масла та сиру та роздрібна торгівля. ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Візитівкою ТДВ «Яготинський маслозавод» вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. ТДВ «Яготинський маслозавод» першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 тис. літрів на добу за десять років існування закваски) [44].

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 тис. та 5 тис. літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока [44].

З метою поліпшення якості продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції, що гарантує безпеку і якість продукту.

Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом. При ТДВ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське» та торгове підприємство «Яготинський молпродукт».

Головними конкурентами є ПрАТ «Обухівський молокозавод», ПрАТ «Чугуївський молочний завод», АТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Українська молочна компанія». З моменту заснування у 1956 р. стабільно висока якість продукції заводу засвідчена як численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, так і народним визнанням. Спеціалістами ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно розробляються нові, оригінальні види продукції на основі незбираного молока без використання консервантів. Постійні інновації, глибока інтеграція із сільськогосподарським виробником приватного сектору та багаті молочні

традиції – ось що робить марку «Яготинське» синонімом непідробної вітчизняної доброти. В 2004 р. вручена Подяка державної податкової адміністрації України, як сумлінному платнику податків.

В 2006 р. на Спеціалізованій міжгалузевій виставці «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття» на засіданні Галузевої дегустаційної комісії з оцінки якості завод був нагороджений Дипломом Золота медаль у номінаціях: «Масло селянське солодковершкове» та «Масло солодковершкове несолоне», а також Срібна медаль у номінації «Сири м'які» за сир «Адигейський».

Федерацією роботодавців Київського регіону «Київщина» Київської облдержадміністрації підприємство в 2006 та 2007 рр. нагороджене Дипломом та медаллю переможця обласного конкурсу «Кращий роботодавець». В липні 2010 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2008. В 2010 р. підприємство стало переможцем у національному конкурсі «100 кращих товарів України» в номінації «Продукція – продовольчі товари – Продукт кисломолочний «Закваска Яготинська». В травні 2011р. Простокваша ТМ «Яготинська» з печі 2,5% жиру отримала Гран – прі дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії [44].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 900 чоловік; середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 44; середньооблікова чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 2. Фонд оплати праці у 2022 р. склав 195918 тис. грн., а у 2021 р. – 168573 тис. грн.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до «Молочного Альянсу» – це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Найвідоміші підприємства компанії: ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Пирятинський сирзавод», Філія ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Яготинське для дітей» [44], що демонструє рисунок 2.3.

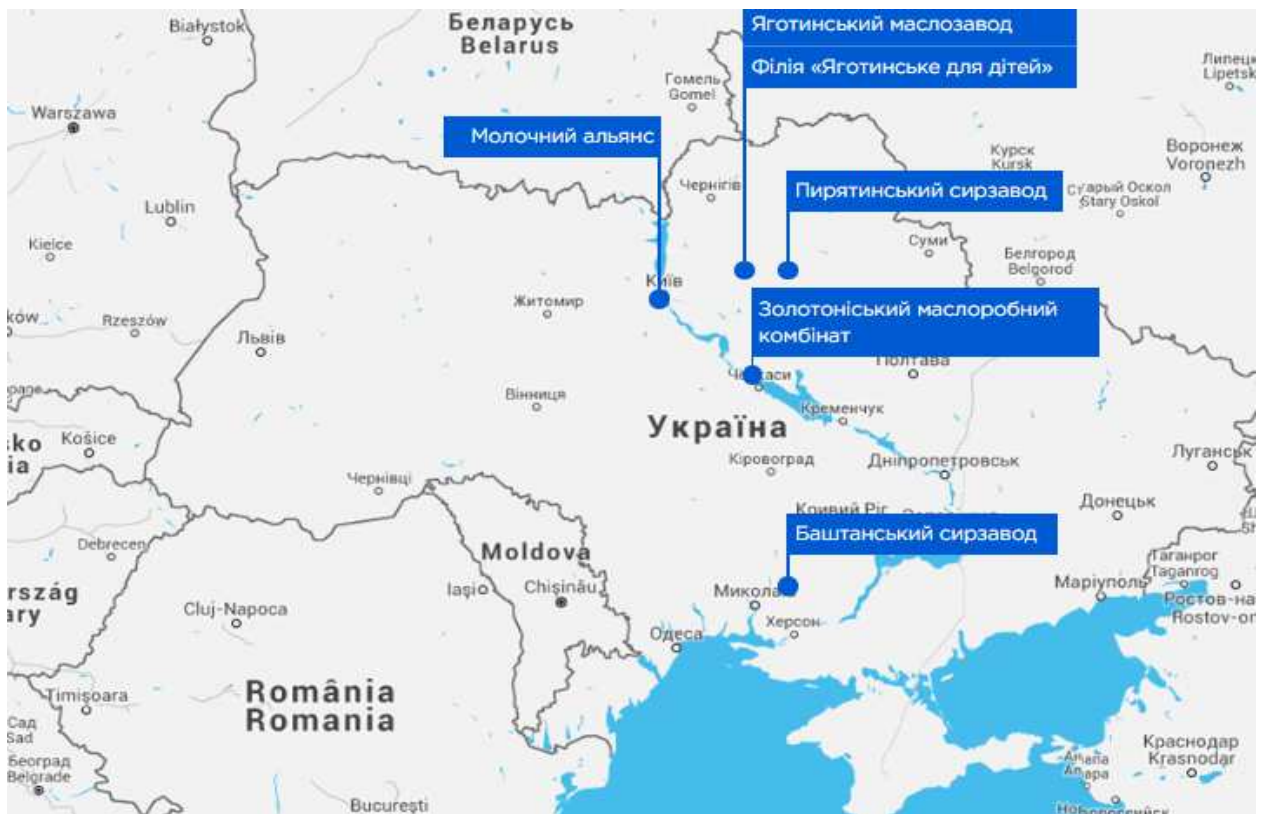


Рисунок 2.3 – Підприємства «Молочного Альянсу»

З року в рік збільшується сировинна база підприємства, яка на сьогодні охоплює крім Київської, Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області.

Вищим органом товариства є загальні збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню товариства на чолі голови правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді.

Система взаємодії між акціонерами і керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), включаючи її рада директорів, а також з іншими зацікавленими особами, з допомогою якої реалізуються права акціонерів; комплекс механізмів, що дозволяють акціонерам (інвесторам) контролювати діяльність керівників компанії і вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу – це корпоративне управління [32].

Організаційна структура. Головне призначення організаційної

структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. На рисунку 2.4 зображена організаційна структура, за якою працює підприємство «Яготинський маслозавод».

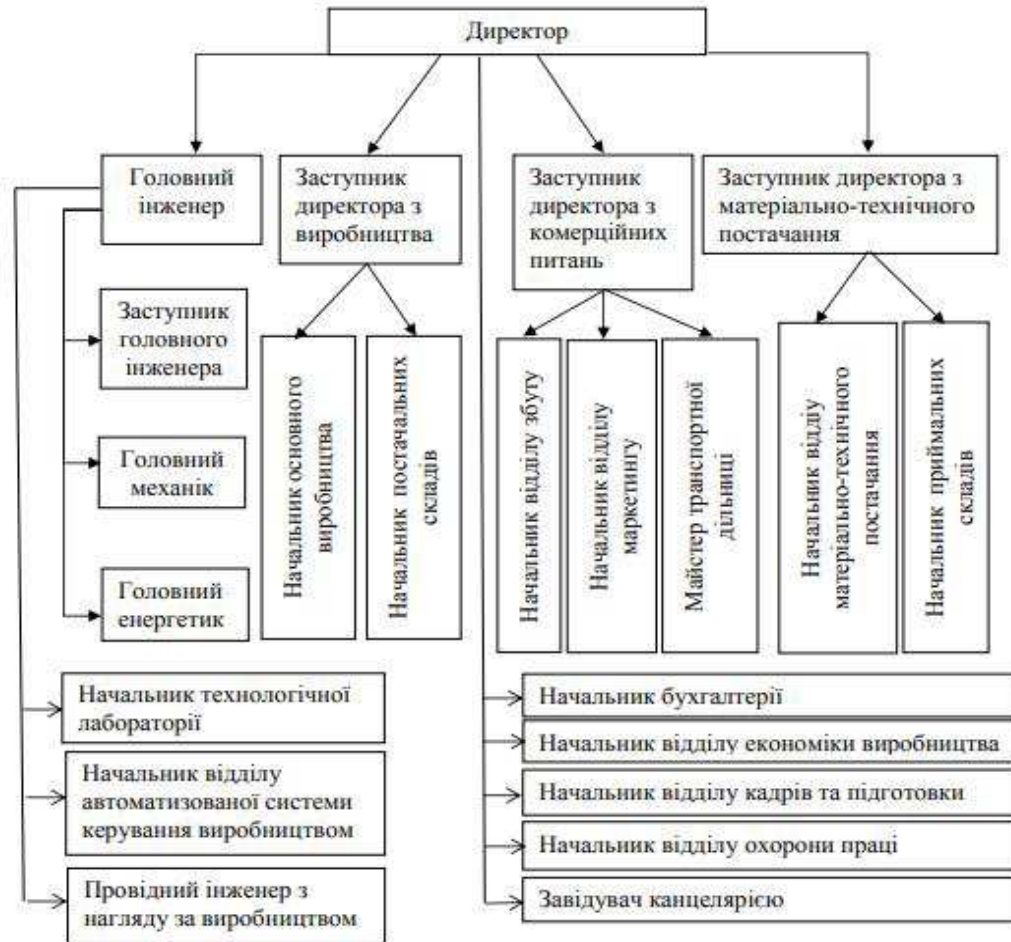


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Так, до організаційної структури підприємства входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання [42].

З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається

процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі. Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [60].

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки.

2.3 Оцінювання показників фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Функціонування підприємств за умов конкурентного ринкового середовища зумовлює потребу систематичного аналізу фінансового стану та оцінки фінансових результатів їх діяльності. Фінансовий аналіз здійснюють за системою спеціальних показників, які обчислюють на основі даних фінансового обліку та фінансової звітності підприємств. За результатами фінансового аналізу визначають наявні резерви підприємства щодо поліпшення його фінансового стану. Інформацію, отриману в процесі фінансового аналізу, використовують під час розроблення фінансового плану підприємства, а також для прийняття багатьох управлінських рішень.

Фінансовий аналіз – це спосіб оцінювання фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємства на основі даних поточного фінансового обліку і фінансової звітності. Оцінка фінансового стану підприємства потрібна як для його ділових партнерів (постачальників,

покупців, банків, інвесторів, контролюючих фінансових органів, фінансових аналітиків), так і для працівників фінансових служб на самому підприємстві.

Основним завданням фінансового аналізу є інформаційне забезпечення прийняття рішень за такими напрямками діяльності підприємства [18]:

– фінансова діяльність (управління пасивами, забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, визначення оптимального розміру, складу і структури джерел фінансування);

– інвестиційна діяльність (управління активами, розподіл фінансових ресурсів, визначення оптимального розміру, складу і структури активів підприємства, вибір і реалізація інвестиційних проєктів);

– операційна діяльність (управління поточними витратами і фінансовими результатами, основної та операційної діяльності).

У таблиці 2.2 наведені показники, які характеризують динаміку та аналіз фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод».

За результатами таблиці 2.2 розглянемо динаміку фінансово-економічних показників підприємства. На рисунку 2.5 наведемо динаміку фінансових показників підприємства.

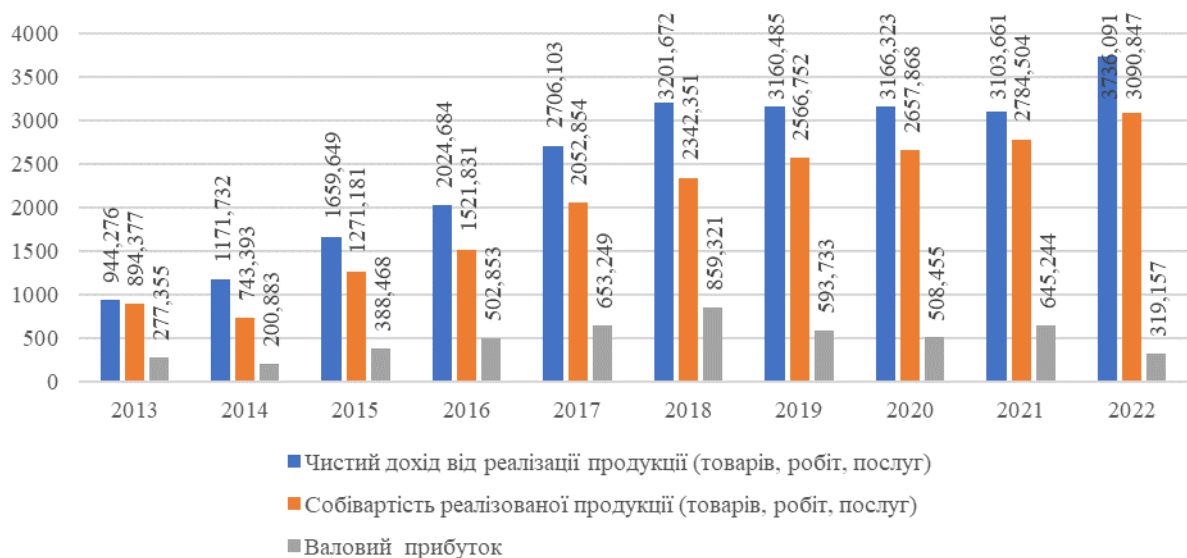


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів підприємства у 2013–2022 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка та аналіз фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод», млн. грн.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол. відхил.	Темп росту,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	944,276	1171,732	1659,65	2024,68	2706,1	3201,67	3160,485	3166,323	3103,661	3736,091	632,43	20,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	894,377	743,393	1271,18	1521,83	2052,85	2342,35	2566,752	2657,868	2784,504	3090,847	306,343	11,00
Валовий прибуток	277,355	200,883	388,468	502,853	653,249	859,321	593,733	508,455	645,244	319,157	-326,087	-50,54
Адміністративні витрати	19,244	43,865	15,462	18,457	22,668	25,631	33,139	33,076	37,602	33,13	-4,472	-11,89
Витрати на збут	127,193	65,75	210,096	268,928	363,425	446,501	246,123	239,378	296,742	254,742	-42	-14,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	122,997	83,462	147,247	206,904	259,436	309,559	297,379	223,338	20,788	291,991	271,203	1304,61
Чистий прибуток	25,028	19,597	60,745	129,631	164,523	253,732	184,741	129,547	63,319	155,639	92,32	145,80
Операційні витрати	995,128	834,223	1450,57	1763,8	2226,08	2531,53	2848,388	4013,751	2721,434	3152,908	431,474	15,85
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1042	1047	1061	921	909	1047	980	900	901	900	-1	-0,11
Продуктивність праці одного працівника млн. грн./особу	0,91	1,12	1,56	2,20	2,98	3,06	3,22	3,52	3,44	4,15	0,71	20,51
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	184,685	176,635	165,729	182,421	294,181	366,209	400,715	521,959	432,579	424,089	-8,49	-1,96
Фондовіддача, грн./грн.	5,11	6,63	10,01	11,10	9,20	8,74	7,89	6,07	7,17	8,81	1,63	22,79
Оборотні кошти, всього	31,101	971,099	133,603	104,155	122,105	111,35	956,393	1027,446	1142,041	1604,93	462,89	40,53
Коефіцієнт оборотності, разів	30,36	1,21	12,42	19,44	22,16	28,75	3,30	3,08	2,72	2,33	-0,39	-14,34

Розглянувши динаміку, що наведена на рисунку 2.5, зробимо висновки, що чистий дохід (виручка від реалізації) підприємства має постійну тенденцію до зростання. Так, зростання у 2022 р. склало 20,38%, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства. Бачимо що на початок 2013 р. чистий дохід дорівнював 944,276 млн. грн., протягом останніх років виручка від реалізації зростала і на кінець 2022 р. складала 3736,091 млн. грн. Зростання чистого доходу супроводжується наявністю стабільного валового прибутку 39,157 млн. грн., що забезпечується збільшенням обсягів виробництва у натуральному обсязі, що безумовно приводить до покращення усіх результатів господарської діяльності. Ми бачимо що налагоджена робота призводить до того, що фінансовий результат тримається на достатньо високому рівні.

На рисунку 2.6 наведена динаміка зростання чистого прибутку.

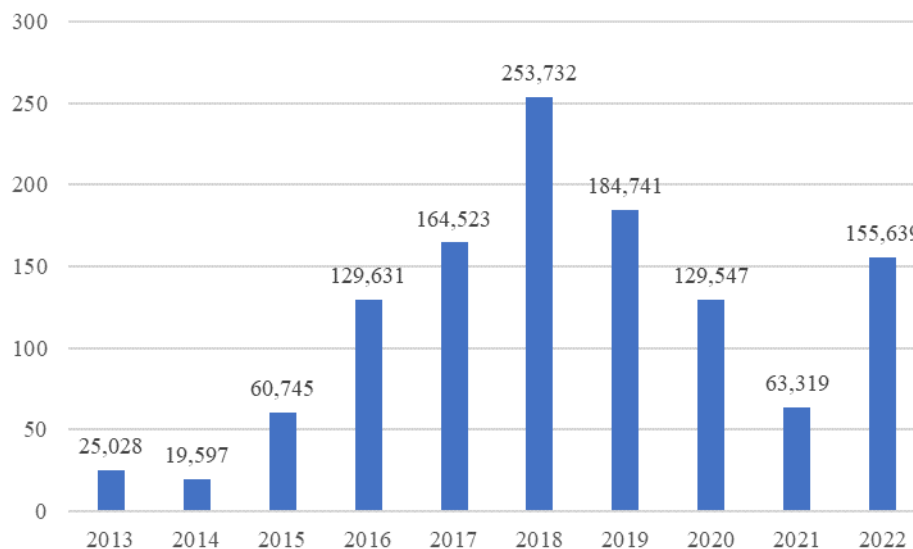


Рисунок 2.6 – Динаміка зростання чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2013–2022 рр., млн. грн.

На рисунку 2.6 спостерігаємо тенденцію зростання чистого прибутку. У 2013 р. чистий прибуток складав 25,028 млн. грн., а в 2021 р. бачимо, що цей показник мав значне погіршення у порівнянні до рівня 63,319 млн. грн. та у 2022 р. почалося зростання і чистий прибуток збільшився на 92,32% або 145,80 млн. грн.

При цьому збільшення чистого прибутку пояснюється зростанням обсягів реалізованої продукції, який у 2022 р. зріс на 632,43 млн. грн., або на 20,38%, що пояснюється зростанням цін на сировину, електроенергію та заробітну плату.

Тому на наступному етапі, особливої уваги потребує аналіз організації праці. Динаміка організації оплати праці наведена у таблиці 2.3.

Аналізуючи данні у таблиці 2.3 бачимо, що при збільшенні виручки від реалізації у 2021–2022 рр. відбувалося незначне скорочення чисельності працівників (-1 чол., або -0,11%) за рахунок чисельності робітників (-1чол., або -0,26%), що свідчить про подальшу автоматизацію, комп'ютеризацію праці на підприємстві. При цьому підприємство дотримується високих показників середньої заробітної плати, яка у 2022 р. зросла на 1464 тис. грн., або 9,55%. Керівництво постійно переглядає рівень заробітної платні та збільшує її.

Більш наочно динаміка середньомісячної заробітної плати та середньооблікової чисельності працівників наведена на рисунках 2.7 та 2.8.

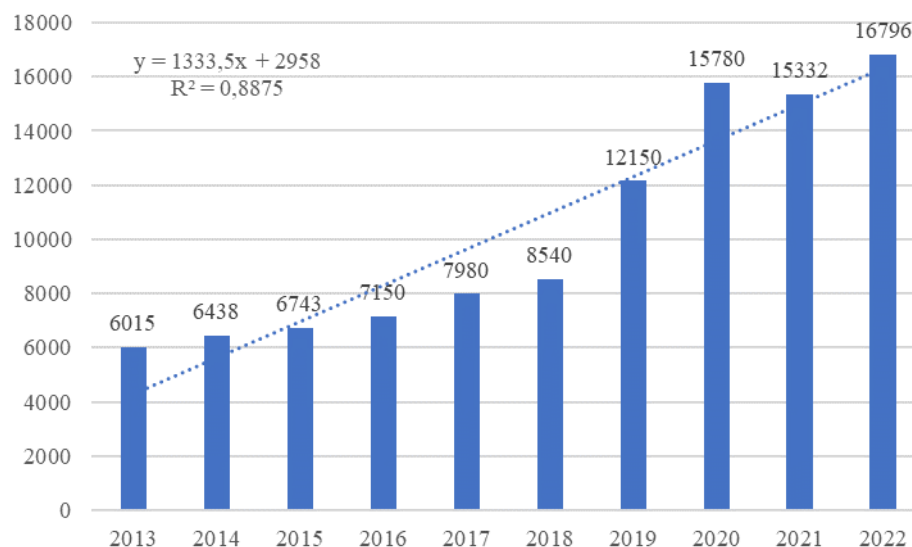
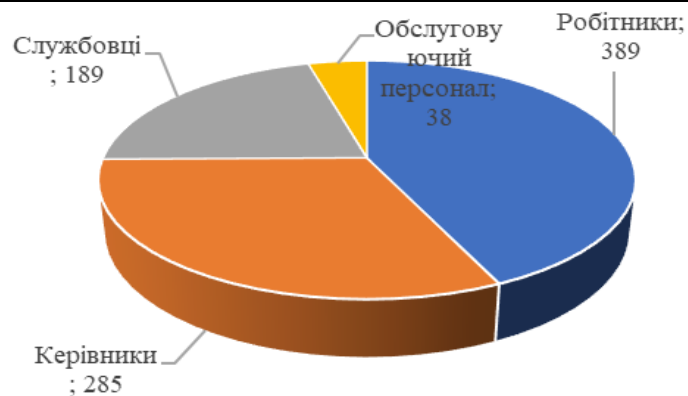


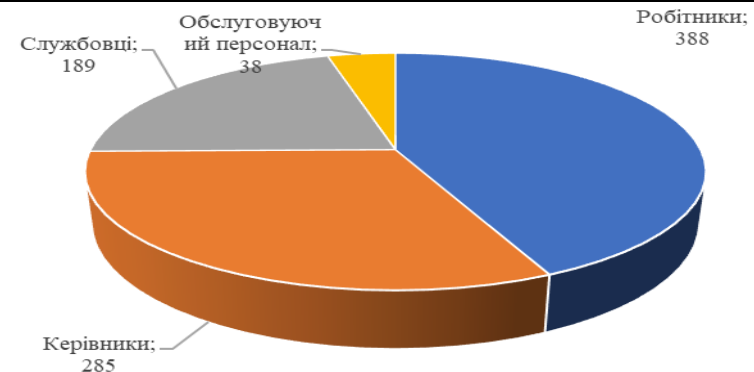
Рисунок 2.7 – Середньомісячна плата робітників, тис. грн на ТДВ
«Яготинський маслозавод» у 2013– 2022 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз організації оплати праці у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2013–2020 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол. відхил	Відос. від.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1042	1047	1061	921	909	1047	980	900	901	900	-1	-0,11
В тому числі:												
Робітники	625	630	619	521	530	500	453	388	389	388	-1	-0,26
Керівники	156	112	115	120	379	307	300	285	285	285	0	0,00
Службовці	209	262	280	229	336	200	189	189	189	189	0	0,00
Обслуговуючий персонал	52	43	47	51	43	40	38	38	38	38	0	0,00
Загальний фонд заробітної плати, млн. грн.	6267,63	6740,589	7154,32	6585,15	7253,82	8941,81	147,942	163,734	168,573	195,918	27,345	16,22
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	6015	6438	6743	7150	7980	8540	12150	15780	15332	16796	1464	9,55
Продуктивність праці одного працівника тис. млн. грн/особу	0,906	1,119	1,564	2,198	2,977	3,058	3,225	3,518	3,445	4,151	0,707	20,51



Середньо-облікова чисельність працівників, 2021 р.



Середньо-облікова чисельність працівників, 2022 р.

Рисунок 2.8 – Динаміка чисельності персоналу у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2022 рр.

Аналізуючи показники середньомісячної заробітної плати, що наведені в таблиці 2.3, ми бачимо, що підприємство дотримується політики зростання заробітної плати і темпи її зростання є достатніми. Побудована лінія тренду є лінійною та показує, що з ймовірністю 8,75% заробітна плата працівників буде зростати у майбутньому. При цьому структура персоналу майже не змінюється, що також підтверджує таблиця 2.3.

Для того щоб забезпечити ефективне виробництво особливої уваги потребує організація основних виробничих фондів. У таблиці 2.4 наведені показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів та оборотних коштів.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідним складом та структурою для здійснення процесу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідної величини прибутку необхідно здійснювати постійний аналіз ефективності використання основних засобів та досліджувати фактори, які впливають на цю зміну. Бачимо, вартість основних виробничих фондів зростає протягом 2013–2020 рр. з 184,685 млн. грн. у 2013 до 521,959 млн. грн. у 2020 р., однак у наступні роки їх величин дещо зменшилася і склала 432,579 млн. грн. у 2021 р. та 424,089 млн. грн. у 2022 р. Так, у 2022 р. ця зміна склала -8,49 млн. грн., або -1,96%, що пояснюється списанням або амортизацією застарілого обладнання; при значному збільшенні виручки від реалізації на 632,43 млн. грн., або 20,38%.

Такий стан вплинув на збільшення фондівіддачі на 1,63 грн./грн., або 22,79%, що позитивно характеризує організацію використання основних виробничих фондів. Показник фондоємності є зворотним до фондівіддачі, тому має протилежну динаміку – скорочення на -0,03 грн. / грн., або -18,56%. При незмінності чисельності персоналу та скороченні вартості основних засобів спостерігається зменшення фондоозброєності персоналу на -0,01 тис. грн. / особу, або на -1,85%.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності активів підприємства у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2013–2022 рр.

Показники	Фор-мули	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Абсо-лютне	Віднос-не
Середньо річна вартість основних виробничих засобів, млн. грн.	—	184,685	176,635	165,729	182,421	294,181	366,209	400,715	521,959	432,579	424,089	-8,490	-1,96
Фондовіддача, грн./грн.	$\frac{Вп}{Фср}$	5,11	6,63	10,01	11,10	9,20	8,74	7,89	6,07	7,17	8,81	1,63	22,79
Фондоємність, грн./грн.	$\frac{Фср}{Вп}$	0,20	0,15	0,10	0,09	0,11	0,11	0,13	0,16	0,14	0,11	-0,03	-18,56
Фондоозброє-ність грн./особу	$\frac{Ф}{Чпвп}$	0,18	0,17	0,16	0,20	0,32	0,35	0,41	0,58	0,48	0,47	-0,01	-1,85
Оборотні кошти, всього	—	31,101	971,099	133,603	104,155	122,105	111,35	956,393	1027,446	1142,041	1604,93	462,889	40,53
– виробничі запаси, млн. грн.	—	17,238	63,058	106,045	56,68	51,51	70,728	68,487	80,177	75,361	117,522	42,161	55,95
– незавершене виробництво	—	1,739	1,266	2,806	3,885	4,279	6,042	4,99	5,528	6,854	6,581	-0,273	-3,98
– готова продукція	—	8,293	10,603	10,353	42,338	64,448	30,856	30,989	75,317	80,394	37,927	-42,467	-52,82
– товари	—	3,831	22,182	14,399	1,252	1,868	3,724	2,457	5,188	3,048	3,435	0,387	12,70
– дебіторська заборгованість за продукцію, роботи	—	4,161	99,608	155,329	212,497	285,378	315,882	204,566	866,764	983,238	1446,046	462,808	47,07
Коефіцієнт оборотності	$\frac{Р}{Ооб}$	30,36	1,21	12,42	19,44	22,16	28,75	3,30	3,08	2,72	2,33	-0,39	-14,34

Особлива увага повинна бути приділена складу та обсягу оборотних коштів, які мають прямий вплив на забезпечення безперервності виробничого процесу. Так, вартість оборотних коштів збільшилася на 462,889 млн. грн., або на 40,53%; при цьому зміни відбулися за всіма складовими: виробничі запаси – на 40,53%, незавершене виробництво – на -3,98%, готова продукція – на -52,82%, товари – на 12,70%, дебіторська заборгованість – на 47,07%. Збільшення вартості оборотних коштів на 40,53% при зменшенні виручки від реалізації, призвело до незначного скорочення коефіцієнту оборотності оборотних коштів на -0,39 обороту, або -14,34%.

Аналіз структури капіталу. Для детального аналізу визначено структуру капіталу, для з'ясування причини змін їх складових і оцінювання цих змін за аналізований період (рисунок 2.7).

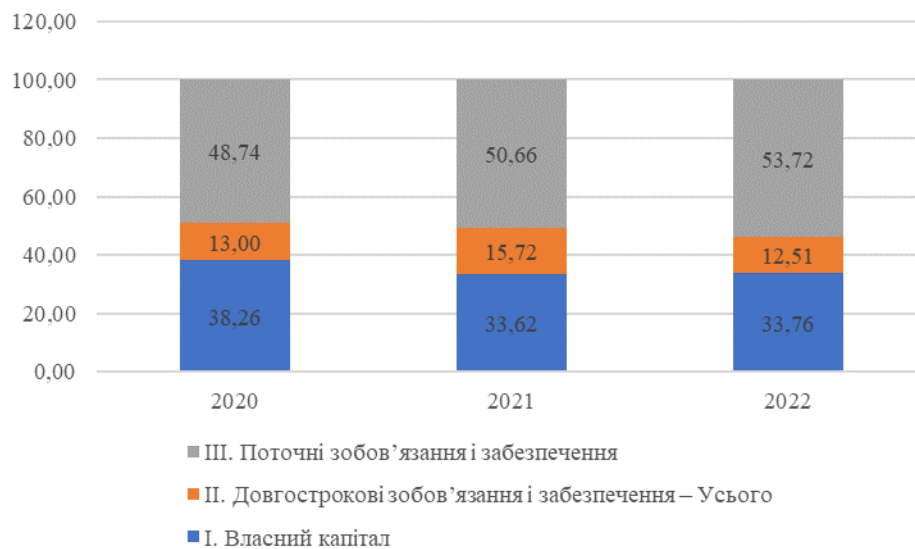


Рисунок 2.7 – Структура капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020–2022 рр., %

За даними фінансової звітності можна визначити структуру капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» з суттєвим переважанням залученого фінансування та його середньою часткою 48,74% у 2020 р. та 53,71% у 2022 р. від усіх джерел фінансування протягом 2020–2022 рр. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» зареєстрований капітал складає менше 1%

сукупного капіталу (таблиця 2.5), резервний капітал сформувався вперше у 2020 р., його частка становила 0,1%.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод», %

Пасиви	2018	2019	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	0,31	0,28	0,25	0,24	0,19	-0,01	-0,05
Резервний капітал	0	0	0,1	0,10	0,08	0,00	-0,02
Нерозподілений прибуток	37,02	38,65	37,92	33,28	33,50	-4,64	0,22
Усього за розділом I	37,33	38,93	38,26	33,62	33,76	-4,64	0,14
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення – Усього	13,42	16,15	13	15,72	12,51	2,72	-3,21
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	12,71	9,52	13,98	16,12	18,05	2,14	1,93
Поточна кредиторська заборгованість за:	33	30,5	33,3	1,40	1,66	-31,90	0,25
довгостроковими зобов'язаннями	0	0,5	0,5	1,40	1,07	0,90	-0,33
товари, роботи, послуги	12,8	12,7	13	14,52	10,59	1,52	-3,93
Розрахунками	20,2	17,4	19,8	0,11	0,09	-19,69	-0,03
Поточні забезпечення	0,79	1,08	1,16	1,16	1,23	0,00	0,06
Інші поточні зобов'язання	3,51	4,01	0,37	0,40	0,34	0,03	-0,06
Усього за розділом III	49,24	44,92	48,74	50,66	53,72	1,92	3,07
Баланс	100	100	100	100,00	100,00	0,00	0,00

Основним джерелом формування власного капіталу у 2020–2022 рр. був нерозподілений прибуток; серед зобов'язань переважає кредиторська заборгованість підприємства. У досліджуваному періоді пріоритети фінансування та структури капіталу підприємства не змінилися і переважало позикове фінансування над власним фінансуванням. Фінансова стійкість

підприємства – важлива характеристика його діяльності та сталого фінансово-економічного добробуту. Від фінансової стійкості залежить рівень платоспроможності підприємства [47]. Результати розрахунків, наведених у таблиця 2.6, дозволяють констатувати, що фінансова стійкість у цілому незначним чином покращилася, але в цілому індикатори фінансової стійкості не досягли нормативних значень.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості та рентабельності підприємства

Показник	Норматив	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	не менше 0,5	0,37	0,39	0,38
Коефіцієнт фінансової залежності	не більше 0,5	0,63	0,61	0,62
Коефіцієнт маневреності ВОК	0,2	0,19	0,24	0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	не менше 0,8	0,51	0,55	0,51
Коефіцієнт фінансового ризику	н/д	1,68	1,57	1,61
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	н/д	0,26	0,29	0,25
Економічна рентабельність капіталу	н/д	20,83	13,61	8,36
Рентабельність власного капіталу	н/д	55,80	34,97	21,85

Аналіз рентабельності капіталу показує, що на 1 грн вкладеного капіталу припадало у 2020 р. майже 0,21 грн. чистого прибутку, проте у 2020 р. показник зменшився до 0,08 грн. Рентабельність власного капіталу зменшилася у 2,5 рази за три роки. Невідповідність зростання капіталу та чистого прибутку призвели до зменшення фінансової ефективності використання капіталу підприємства. У цілому слід констатувати відсутність суттєвих зрушень в структурі капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» за період дослідження.

Аналіз ефективності використання капіталу показало, що на підприємстві протягом звітного періоду суттєво не змінилася політика управління розрахунками з кредиторами. Що стосується якості структури зобов'язань, то протягом періоду було незначне збільшення коефіцієнту забезпеченості зобов'язань, що свідчить про позитивну динаміку.

Для оцінки зміни рівня виконання поточних зобов'язань з урахуванням зміни їх структури, можна скористатися інтегральним показником,

сформованим як добуток темпів зростання вказаних вище коефіцієнтів забезпеченості зобов'язань (таблиця 2.7) [2]. Розрахунок інтегрального показника проводиться за формулою (2.1):

$$Z_{\text{інт}} = \sqrt[4]{\text{Тр}(Зб) \times \text{Тр}(Зк) \times \text{Тр}(Зд) \times \text{Тр}(Зв)} \quad (2.1),$$

де $\text{Тр}(Зб)$ – темп росту показників забезпечення: розрахунків з банками;

$\text{Тр}(Зк)$ – темп росту показників розрахунків з іншими кредиторами;

$\text{Тр}(Зд)$ – темп росту показників розрахунків з державою;

$\text{Тр}(Зв)$ – темпи внутрішніх розрахунків, з робітниками і засновниками.

Таблиця 2.7 – Аналіз обертання поточних зобов'язань підприємства

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	8,15	8,90	8,06
Період обертання кредиторської заборгованості	45,0	41,23	45,5
Загальна забезпеченість зобов'язань	2,86	2,62	2,89
Забезпеченість поточних зобов'язань	2,25	2,06	2,27
Забезпеченість розрахунків з банками	0,58	0,53	0,59
Забезпеченість розрахунків з іншими кредиторами	0,58	0,54	0,59
Забезпеченість розрахунків з державою	0,05	0,04	0,05
Забезпеченість внутрішніх розрахунків	0,81	0,74	0,82

Визначення інтегрального показника забезпечується розрахунками у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз темпів росту обертання поточних зобов'язань підприємства

Показник	2020	2021	2022
Забезпеченість розрахунків з банками ($\text{Тр}(Зб)$)	0,58	0,44	0,82
Забезпеченість розрахунків з іншими кредиторами ($\text{Тр}(Зк)$)	0,16	0,19	0,02
Забезпеченість розрахунків з державою ($\text{Тр}(Зд)$)	0,05	0,05	0,02
Забезпеченість внутрішніх розрахунків ($\text{Тр}(Зв)$)	0,83	0,74	1,13
Результуючий інтегральний показник		0,95	0,59

Динаміка інтегрального показника у 2020–2022 рр. свідчить про підвищення якості розрахунків підприємства за поточними зобов'язаннями.

Для прийняття будь-якого рішення, необхідно враховувати ефективність виробничо-господарської діяльності. У таблиці 2.9 наведені відповідні показники рентабельності та формули їх розрахунку.

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує економічну ефективність всього підприємства. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств. Показники рентабельності розраховуються як відношення прибутку до активів, ресурсів або потоків, що її формують. Може виражатися як в прибутку на одиницю вкладених коштів, так і в прибутку, який несе в собі кожна отримана грошова одиниця.

Результати розрахунків таблиці 2.9 доводять, що всі показники рентабельності позитивні, оскільки підприємство отримує чистий прибуток та наявна тенденція до їх збільшення у майбутньому, що демонструє рисунок 2.8.

Таблиця 2.9 – Ефективність виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2013–2022 рр.

Показник	Формули	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення
Рентабельність виробництва	$\frac{ЧР}{Осп + Об} * 100$	11,60	1,71	20,29	45,23	39,52	53,13	13,61	8,36	4,02	7,67	3,65
Рентабельність продукції	$\frac{ЧП}{Sp} * 100$	2,80	2,64	4,78	8,52	8,01	10,83	7,20	4,87	2,27	5,04	2,76
Рентабельність продаж	$\frac{ЧП}{Вр} * 100$	2,65	1,67	3,66	6,40	6,08	7,92	5,85	4,09	2,04	4,17	2,13
Рентабельність власного капіталу	$\frac{ЧП}{E} * 100$	2,65	1,67	3,66	6,40	6,07	6,25	34,97	21,85	11,96	22,72	10,76

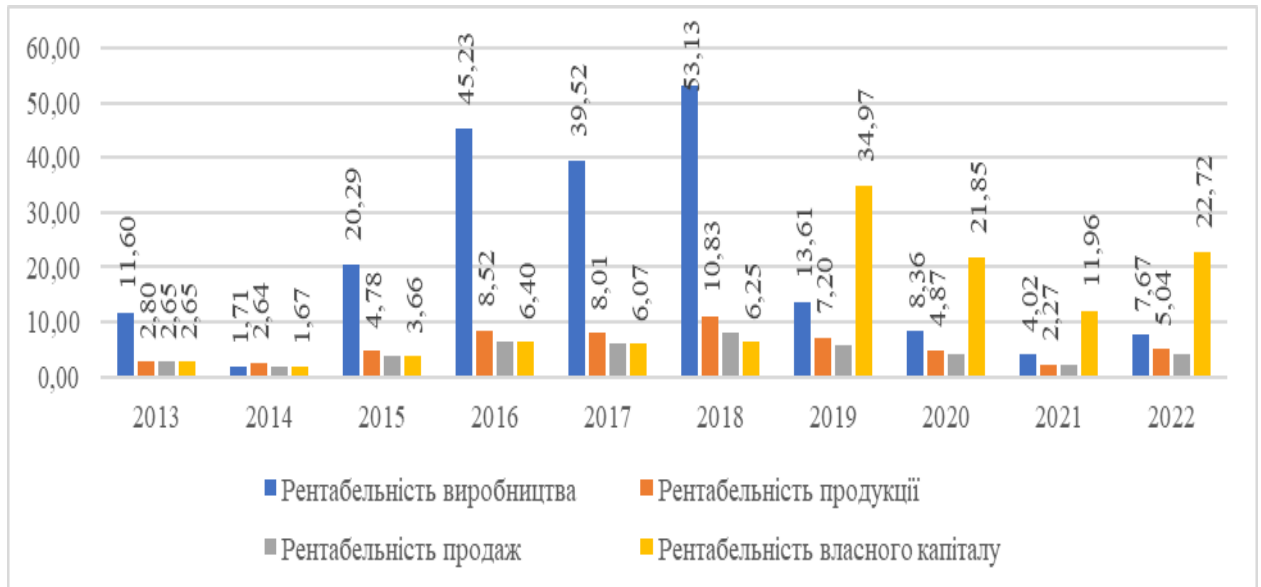


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ефективності виробничо-господарської діяльності у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2013–2020 рр.

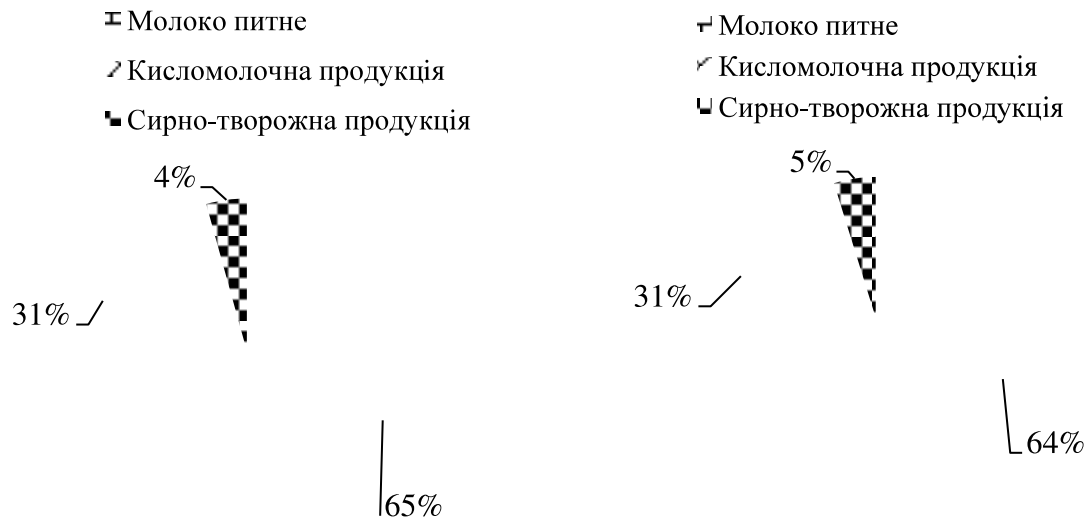
Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є оцінка обсягів виробництва та реалізації, що демонструє таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Обсяги виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції	
		у натуральній формі, т.	у грошовій формі, тис. грн.	у натуральній формі, т.	у грошовій формі, тис. грн.
1	Молоко питне	48433	768864	48833	778339
2	Кисломолочна продукція	25708	551216	26075	556932
3	Сирно-творожна продукція	7866	329687	7919	334024

Підприємство випускає три основних видів продукції – молоко питне, кисломолочна продукція та сирно-творожна продукція.

На рисунку 2.10 схематично показані обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства.



Обсяги виробництва у 2021 р.

Обсяги реалізації у 2022 р.

Рисунок 2.10 – Діаграма обсягів виробництва та реалізації продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2022 рр.

Розглянувши рисунок 2.10, можемо сказати що обсяги реалізації продукції перевищують обсяги виробництва. Це свідчить про добре налагоджений збиток продукції та про те що немає псування продукції на складах.

2.4 Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»

Світ навколо постійно змінюється. Тому важливими умовами процвітання підприємства є вміння планувати на декілька кроків уперед, готуватися до завтрашнього дня вже сьогодні й розуміти основні тенденції та реалії, що в майбутньому впливатимуть на бізнес і визначатимуть його напрям. Данні що до організації менеджменту наведенні в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Організація менеджменту у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія менеджменту	Характеристика
Місія	1) розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції; 2) турбота про споживача; 3) справедливе задоволення потреб своїх працівників і власників; 4) повага до людини і суспільства, увага до соціальної сфери; 5) турбота про навколишнє середовище
Бачення	Ефективне, процвітаюче та лідируюче на ринку підприємство, здатне задовольняти вимоги споживачів, яке дбає про своїх співробітників.
Цінності	Лідерство: сміливість зробити завтрашній день кращим Співпраця: використання колективного розуму Відповідальність: мати стосунок до всього, що відбувається Ентузіазм: відданість справі в думках і в серці Якість: все, що ми робимо, ми робимо якісно
Філософія	Успішний розвиток компанії протягом усіх років обумовлено чітким дотриманням пріоритетів, визначених на початку діяльності компанії з прицілом на майбутнє: – турботою про здоров'я своїх споживачів, а значить, і про здоров'я всієї нації; – постійним оновленням технологічних процесів та обладнання. Досвідчена та згуртована команда менеджерів– однодумців докладає всіх зусиль, щоб компанія залишалася лідером молочної галузі України і постачальником улюбленої молочної продукції в кожен українську родину.
Цілі	- відповідати вимогам і постійно підвищувати результативність системи управління якістю; -розуміти поточні та майбутні потреби споживачів, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування; - безперервне навчання і зростання компетентності співробітників; - залучення всіх співробітників у здійснення місій і досягнення цілей, в діяльність по безперервному поліпшенню; - постійне поліпшення показників діяльності підприємства.
Діяльність	- виробництво і реалізація продукції виробничо– технічного та промислового значення; - оптова та роздрібна торгівля молочної продукції; - здійснення спонсорської діяльності; - використання нових технологій у виробництві, в тому числі автоматизація виробничих процесів.

Для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто підприємствам необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес – плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації

управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз .

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі (таблиця 2.11).

Акронім SWOT був вперше введений в 1963 р. в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором Кеннетом Ендрюсом. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на представленні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції.

У 1965 р. чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (по початкових буквах прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

Для аналізу діяльності підприємства визначимо сильні сторони, як переваги бізнесу серед інших господарчих суб'єктів; слабкі сторони, як недоліки, бізнесу серед інших господарчих суб'єктів; можливості – фактори зовнішньої середовища, використання яких доброзичливо сприятиме діяльності підприємства; погрози – фактори зовнішньої середовища, які можуть погіршити діяльність підприємства.

Побудуємо таблицю 2.11 сильних та слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод».

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес

компанії (таблиця 2.12).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

S(strengths) Сильні сторони підприємства	W (weaknesses) Слабкі сторони підприємства
1. Великий досвід роботи на іноземних ринках та висока кваліфікація марки 2. Залучення до розвитку іноземних інвестицій 3. Наявність інноваційних технологій та можливостей їх використання; 4. Швидке освоєння і розробка нових товарів; 5. Паралельно з виробництвом молока фірма випускає ряд інших товарів; 6. Значні виробничі потужності; 7. Висока освоєність українського ринку, наявність заводів в різних областях; 8. Стабільний попит споживачів на продукцію підприємства	1. Не до кінця використовуються виробничі потужності; 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, на яке виділяються значні кошти; 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію; 4. Недостатня рекламна підтримка; 5. Загальний ріст молочної галузі, спричинений кризою молочної галузі в минулому
O(opportunities) Можливості підприємства	T (threats) Загрози підприємства
1. Прийняття ряду законів, які стимулюють розвиток галузі; 2. Високий розвиток світового НТП; 3. Можливості збільшення присутності на ринку; 4. Обхват можливості більшого числа клієнтів – подальший розвиток агентської мережі; 5. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції; 6. Поява нових технологій для більш економічного виробництва продукції заводу; 7. Підвищення кваліфікації кадрів	1. Високі відсотки кредитів; 2. Жорстке законодавство; 3. Низький темп розвитку вітчизняного НТП; 4. Велика кількість конкурентів; 5. Нестабільність економічної системи; 6. Світова економічна криза; 7. Політична нестабільність; 8. Зміни валютного курсу; 9. Боротьба за клієнтів; 10. Міграція населення та старіння нації

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати

виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

PESTLE-аналіз є розширеною двома факторами (Legal і Environmental) версією PEST-аналізу. Іноді застосовуються й інші формати, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPLE-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, довкілля (природний), політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор.

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу: 1) розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства; 2) оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

PEST-аналіз за матеріалами підприємства «Яготинський маслозавод» наведений в таблиці 2.12. Чим вище реальна значимість фактора (стовпець «Оцінка з поправкою на вагу») тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу факторів на бізнес.

Таблиця 2.13 показує всі можливі загрози, що можуть та створити негативні фактори для діяльності нашого підприємства.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінки			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3		
(P)POLITICAL – політичні чинники						
Стійкість політичного ряду і існуючого уряду	2	5	4	3	4,3	0,21
Бюрократизація і рівень корупції	1	2	3	2	2,3	0,06
Податкова політика	1	1	4	2	2,3	0,06
Свобода інформації та залежність ЗМІ	2	1	2	1	1,3	0,06
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгівельна політика	3	4	5	5	4,7	0,33
Антимонопольне і трудове законодавство	2	4	4	3	3,7	0,17
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи галузі	1	3	3	4	3,3	0,08
Імовірність розвитку військових дій в країні	3	4	4	5	4,3	0,31
(E)ECONOMICAL – економічні чинники						
Темпи зростання економіки	3	3	2	2	2,3	0,17
Рівень інфляції та процентні ставки	1	2	4	2	2,7	0,06
Курси основних валют	3	4	5	3	4,0	0,29
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	1	1	2	3	2,0	0,05
Рівень розвитку підприємництва та бізнес – середовища	2	2	1	1	1,3	0,06
Кредитно-грошова та податково – бюджетна політика	2	3	1	2	2,0	0,10
Рівень доходів населення	2	5	4	5	4,7	0,22
(S) SOCIO– CULTURAL – соціально-культурні чинники						
Ставлення до імпортних товарів та послуг	3	3	4	5	4,0	0,29
Вимоги до якості продукції та рівню сервісу	1	2	3	1	2,0	0,05
Розвиток релігії та інших вірувань	1	1	1	1	1,0	0,02
Ставлення до натуральних та екологічно-чистих продуктів	1	1	2	1	1,3	0,03
Темпи зростання населення	1	1	1	1	1,0	0,02
Розмір та структура сім'ї	2	2	1	1	1,3	0,06
(T) TECHNOLOGICAL – технологічні чинники						
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	1	2	1	2	1,7	0,04
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	2	2	2	3	2,3	0,11
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	1	2	2	2	2,0	0,05
Підсумок:	42	–	–	–	62	–

У процесі формування та аналізу стратегічних альтернатив особливе місце посідає модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Дебати про стратегії конкуренції

розгорнулися після публікації в 1980 р. його праці «Стратегії конкуренції».

Таблиця 2.13 – Результати PEST-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактори	Характеристика
(P)POLITICAL – політичні чинники	1. Нестабільність політичної ситуації в країні негативно впливає на розвиток бізнесу 2. За минулий рік законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого істотно змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання.
(E)ECONOMICAL – економічні чинники	1. Рівень доходу населення знизився 2. Курси валют продовжують зростати 3. Оподаткування зазнає частих змін та поправок
(S)SOCIO– CULTURAL – соціально-культурні чинники	1. Люди більше довіряють відомим брендам 2. За статистикою розмір сім'ї зменшується, що знижує попит на продукцію
(T)TECHNOLOGICAL – технологічні чинники	1. На ринку більш цінують яскраву упаковку та дизайн, ніж технологічні властивості товару 2. Особливо технологічного прориву не відбулось

Подальший розвиток ідей був узагальнений ним у монографії «Конкурентні переваги, яка побачила світ через п'ять років». Підхід ученого до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій організації на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Аналіз конкурентних переваг за методикою М. Портера наведений на рисунку 2.11.

Матриця БКГ – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії(виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості



Рисунок 2.11 – Аналіз п'яти сил Портера для ТДВ «Яготинський маслозавод»

напрямку (продукту, послуги).

У таблиці 2.14 наведені дані для побудови матриці БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод». На рисунку 2.12 схематично зображено, яку долю ринку займає кожен із конкурентів підприємства.

Таблиця 2.14 – Показники, що використовуються для побудови матриці БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підприємства-конкуренти	Виручка від реалізації млн. грн		Доля ринку	Темп зростання	Відносна доля ринку
	2021	2022			
ТДВ «Яготинський маслозавод»	3103,661	3736,091	0,087	1,32	6,51
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	248,908	325,879	0,08	0,83	0,09
ПрАТ «Чугуївський молочний завод»	6283	7237	0,01	0,83	0,008
ТОВ «Українська молочна компанія»	768,002	756,587	0,04	0,13	0,043
Всього	5259880	6061515	-	-	-

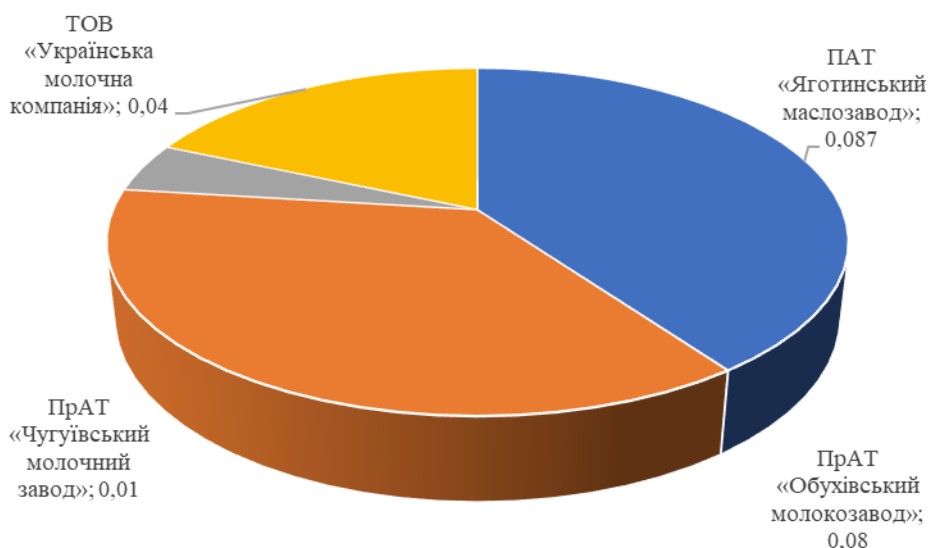


Рисунок 2.12 – Розподіл ринку молочної продукції між конкурентами

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Розрахунки за даним методом наведені в таблиці 2.15.

За результатами таблиці 2.15 показник ефективності виробничої

діяльності мав позитивну тенденцію до збільшення і склав 13,45; фінансове положення залишилося на рівні 15 балів; ефективність збуту майже не змінилася у порівнянні із показниками милого року і склала 15 балів, конкурентоспроможність продукції залишається достатньо високою. Загальний рівень конкурентоспроможності організації можна вважати достатньо високим, оскільки показник склав 14,77 балу.

Таблиця 2.15 – Показники конкурентоспроможності ТДВ «Яготинский маслозавод»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021 р.	2022 р.	Бал
1	2	3	4	5
КСО = $0,15 * EO + 0,29 * FO + 0,23 * E3 + 0,33 * КСП$		14,77		
Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31 * B + 0,19 * \Phi + 0,4 * RP + 0,1 * PP$		13,45		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	1,11	1,21	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	7,17	8,81	15
1.3 Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	2,27	5,04	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	3,44	4,15	15
Фінансове положення організації (ФО) $FO = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,36 * KJ + 0,15 * KO$		15,00		
1.3. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,33	0,41	15
1.4. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma(1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,50	0,71	15
1.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.1165/\Phi.1.1695$	0,133	0,037	15
1.6. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	3,88	4,05	15
2. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $E3 = 0,37 * RPP + 0,29 * K3 + 0,21 * ZP + 0,13 * KP$		15,00		
2.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	2,04	4,17	15
2.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,01	0,03	15
2.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	–	0,71	0,62	15
2.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,75	0,54	15
3. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15,00		

В таблиці 2.16 наведена експертна оцінка конкурентоспроможності за вирішальними факторами для ТДВ «Яготинський маслозавод» у порівнянні із провідними конкурентами.

Таблиця 2.16 – Експертна оцінка конкурентоспроможності за вирішальними факторами для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТДВ «Яготинський маслозавод»		ПрАТ «Обухівський молокозавод»		ТОВ «Українська молочна компанія»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація послуг відповідно до потреб споживача	0,14	7	0,98	5	0,7	4	0,56
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,12	8	0,96	5	0,7	3	0,36
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,02	9	0,18	7	0,14	5	0,1
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Високий стратегічний рівень	0,1	6	0,6	5	0,5	6	0,6
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	7	0,63	7	0,63	6	0,54
Цінова політика	0,09	7	0,63	8	0,72	7	0,63
Наявність науково-дослідницької бази	0,05	8	0,4	5	0,25	5	0,25
Достатні фінансові ресурси	0,05	10	0,5	8	0,4	7	0,35
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	10	0,9	9	0,81	9	0,81
Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36
Разом	1	6,96		6,07		5,26	

Проаналізувавши данні наведенні в таблиці 2.16, можемо сказати, що на першому місці по конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» – 6,96 балів, на другому місці ПрАТ «Обухівський молокозавод» – 6,07 балів, а на третьому – ТОВ «Українська молочна

компанія» – 5,26 балів.

Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції молока питного від трьох підприємств-виробників, порівняні в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Інтегрований показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підприємство	Показник	Термін придатності	Максимальна жирність	Енергетична цінність на 100 грам	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
ТДВ «Яготинський маслозавод», Іл. (ПЕТ)	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	24,32	28,90
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	3		
	Загальні характеристики	6	3,2%	53 ккал		
ПрАТ «Обухівський молокозавод», Іл. (ПЕТ)	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	25,90	29,99
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	5	4		
	Загальні характеристики	10	4,1%	50 ккал		
ТОВ «Українська молочна компанія», Іл. (ПЕТ)	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	23,59	27,99
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	3		
	Загальні характеристики	7	3,2%	48 ккал		

Зробимо оцінювання конкурентоспроможності продукції за технічними, економічними та нормативними параметрами та передбачає проведення розрахунків у кілька етапів. По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{\text{теп}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} \quad (2.2)$$

де $I_{\text{теп}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за техніко–економічними показниками;

P_i, P_{100i} – абсолютне значення i -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;

a_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);

n – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100s})_j} \quad (2.3)$$

де $I_{\text{цс}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками;

C_i, C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;

C_i, C_{100i} – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;

m – кількість економічних параметрів.

По– третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{\text{теп}} \times I_{\text{н}}}{I_{\text{цс}}} \quad (2.4)$$

де $I_{\text{н}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Наступним етапом нашої роботи є порівняння підприємства з найближчими конкурентами. Данні наведенні в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції

Пара порівняння	$I_{теп}$	$I_{це}$	К	Висновок
ТДВ «Яготинський маслозавод» – ПрАТ «Обухівський молокозавод» (база ТДВ «Яготинський маслозавод»)	0,975	2,37	0,41	ТДВ «Яготинський маслозавод» кращий за ПрАТ «Обухівський молокозавод»
ТОВ «Українська молочна компанія» – ПрАТ «Обухівський молокозавод» (база ТОВ «Українська молочна компанія»)	0,935	1,28	0,73	ТОВ «Українська молочна компанія» кращий за ПрАТ «Обухівський молокозавод»

У порівнянні продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» з іншими конкурентами, можна зробити висновок, що продукція підприємства краще, оскільки інтегрований показник конкурентоспроможності менше одиниці, що свідчить про те, що досліджуваний товар поступається базовому.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. З метою поліпшення якості продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції, що гарантує безпеку і якість продукту.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до «Молочного Альянсу» – це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Найвідоміші підприємства компанії: ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Пирятинський сирзавод», Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Економічний аналіз показав, що чистий дохід (виручка від реалізації) підприємства має постійну тенденцію до зростання. Так, зростання у 2022 р. склало 20,38%, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства. Бачимо що на початок 2013 р. чистий дохід дорівнював 944,276 млн. грн., протягом останніх років виручка від реалізації зростала і на кінець 2022 р. складала 3736,091 млн. грн. Зростання чистого доходу супроводжується наявністю стабільного валового прибутку 39,157 млн. грн., що забезпечується збільшенням обсягів виробництва у натуральному обсязі, що безумовно приводить до покращення усіх результатів господарської діяльності.

При збільшенні виручки від реалізації у 2021–2022 рр. відбувалося незначне скорочення чисельності працівників (-1 чол., або -0,11%) за рахунок чисельності робітників (-1чол., або -0,26%), що свідчить про подальшу автоматизацію, комп'ютеризацію праці на підприємстві. При цьому підприємство дотримується високих показників середньої заробітної плати, яка у 2022 р. зросла на 1464 тис. грн., або 9,55%. Керівництво постійно переглядає рівень заробітної платні та збільшує її.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідної величини прибутку необхідно здійснювати постійний аналіз ефективності використання основних засобів та досліджувати фактори, які впливають на цю зміну. Бачимо, вартість основних виробничих фондів зростає протягом 2013–2020 рр. з 184,685 млн. грн. у 2013 до 521,959 млн. грн. у 2020 р., однак у наступні роки їх величин дещо зменшилася і склала 432,579 млн. грн. у 2021 р. та 424,089 млн. грн. у 2022 р. Так, у 2022 р. ця зміна склала -8,49 млн. грн., або -1,96%, що пояснюється списанням або амортизацією застарілого обладнання; при значному збільшенні виручки від реалізації на 632,43 млн. грн., або 20,38%.

Такий стан вплинув на збільшення фондівіддачі на 1,63 грн./грн., або 22,79%, що позитивно характеризує організацію використання основних виробничих фондів. Показник фондоємності є зворотним до фондівіддачі,

тому має протилежну динаміку – скорочення на -0,03 грн. / грн., або -18,56%. При незмінності чисельності персоналу та скороченні вартості основних засобів спостерігається зменшення фондоозброєності персоналу на -0,01 тис. грн. / особу, або на -1,85%.

Вартість оборотних коштів збільшилася на 462,889 млн. грн., або на 40,53%; при цьому зміни відбулися за всіма складовими: виробничі запаси – на 40,53%, незавершене виробництво – на -3,98%, готова продукція – на -52,82%, товари – на 12,70%, дебіторська заборгованість – на 47,07%. Збільшення вартості оборотних коштів на 40,53% при зменшенні виручки від реалізації, призвело до незначного скорочення коефіцієнту оборотності оборотних коштів на -0,39 обороту, або -14,34%.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємств, що заснований на теорії ефективної конкуренції показав, що показник ефективності виробничої діяльності мав негативну тенденцію до зниження і склав 11,45; фінансове положення залишилося на рівні 15 балів; ефективність збуту майже не змінилася у порівнянні із показниками милого року і склала 11,30 балів, конкурентоспроможність продукції залишається достатньо високою. Загальний рівень конкурентоспроможності організації можна вважати достатньо високим, оскільки показник склав 13,62 балу.

На першому місці по конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» – 6,96 балів, на другому місці ПрАТ «Обухівський молокозавод» – 6,07 балів, а на третьому – ТОВ «Українська молочна компанія» – 5,26 балів.

У порівнянні продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» з іншими конкурентами, можна зробити висновок, що продукція підприємства краще, оскільки інтегрований показник конкурентоспроможності менше одиниці, що свідчить про те, що досліджуваний товар поступається базовому.

3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Удосконалення управління логістичними витратами ТДВ «Яготинський маслозавод»

В сучасній економічній літературі зустрічається різноманіття підходів до визначень логістичних витрат. Так, М.А. Окландер вважає, що логістичні витрати – це витрати, що пов'язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей, починаючи від вибору постачальника і закінчуючи доставкою готової продукції та обслуговуванням споживача. Витрати, обумовлені виконанням логістики [41]. На думку Є.В. Новопісної логістичні витрати – складова частина загальних витрат підприємства, що є витратами, які супроводжують рух матеріального потоку, тобто формуються паралельно з ним для виконання головного завдання функціонування логістичної системи – доставки товару в потрібне місце, в потрібній кількості, за певний термін і при заданому рівні витрат [40]. О.М. Сумець визначає, що під логістичними витратами слід розуміти зменшення економічних вигід у вигляді вибуття матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, що забезпечують просування матеріальних активів у межах логістичної системи або ланцюга поставок [56]. Л.Ю. Михальчук вказує, що логістичні витрати – це виражене у грошах споживання живої праці, засобів і предметів праці, фінансові витрати, а також інші від'ємні наслідки надзвичайних подій, які викликані переміщенням матеріальних благ (сировини, матеріалів, виробів) у підприємстві і між підприємствами, а також утриманням запасів [38].

Як бачимо, чіткого визначення логістичних витрат досі не сформовано. Відтак, логістичні витрати – це витрати підприємства, які пов'язані з потоковими процесами, що забезпечують рух матеріальних активів у

логістичній системі, тобто це витрати, які виникають під час проходження усього логістичного шляху: від вибору постачальника до транспортування готової продукції споживачу.

Одним із першочергових завдань вітчизняних підприємств на сучасному етапі є удосконалення управління логістичними витратами, зокрема зниження їх до раціонального рівня, що дозволить досягати зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Водночас управління логістичними витратами ускладнюється через слабку структурованість та трудомісткість заходів, пов'язаних із визначенням їх загального обсягу та виконання великої кількості розрахункових операцій. Крім того, управління логістичними витратами на кожному підприємстві матиме свої особливості.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною АТ «Молочний альянс», до складу якою також входять такі підприємства, як «Баштанський сирзавод», «Золотоніський маслоробний комбінат», «Пирятинський сирзавод» та філія «Яготинське для дітей». На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір [43].

Проведений аналіз логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчив, що найбільшою проблемою є відсутність відокремленого логістичного відділу. На підприємстві працюють три логісти, які входять до складу планово-економічного відділу. Цього недостатньо для ефективної роботи. Доцільно було б створити логістичний відділ, який дозволить перерозділити функції між підрозділами підприємства. Через відсутність логістичного відділу на підприємстві немає ефективної логістичної інформаційної системи. Це призводить до того, що маршрути будуються логістами через Google Maps, зберігання готової продукції в

холодильних камерах є неефективним, існують проблеми зворотної логістики, збої у графіках завантаження та розвантаження продукції та інші проблеми.

Крім зазначеного, для ТДВ «Яготинський маслозавод» можна рекомендувати звернути увагу на пошук і скорочення тих видів діяльності, які не створюють доданої цінності, а також покращення взаємодії підприємства з його постачальниками і споживачами у ланцюгах поставок. Окрему увагу хочемо звернути на вибір оптимальної упаковки з метою оптимізації логістичних витрат при здійсненні перевезень. На величину логістичних витрат великий вплив мають параметри продукції підприємства, її специфіка та характеристика.

Основними характеристиками товару, які впливають на величину логістичних затрат ТДВ «Яготинський маслозавод» можна виділити вагу продукції, що транспортують, габарити логістичної упаковки, щільність, витрати на транспортний сервіс, співвідношення показників ваги та ціни. Для зниження логістичних витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» варто було б змінити первинну упаковку для таких продуктів: какао на молоці (450 г) та йогурт (450 г), які мають упаковку Pure-Pak Diamond на упаковку Tetra Brik Aseptic.

Це доцільно із ряду причин:

- підприємству не потрібно закупати нову пакувальну лінію, так як воно вже має таку для упаковки вершків;
- впровадження дозволить зменшити обсяг повних витрат за рахунок зменшення затрат на транспортування та складування продукції, шляхом оптимізації пакування продукції у палети, які підприємство використовує для перевезення своєї продукції;
- зменшення витрат на закупівлю необхідних матеріалів для пакування продукції.

Розглянемо основні показники упаковок для вершків, какао та йогурту (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні показники упаковки

Продукція	Од. вим.	Вершки	Какао на молоці	Йогурт
Упаковка	-	Tetra Brik Aseptic	Pure-Pak Diamond	Pure-Pak Diamond
Розмір упаковки	см	7,2×11,5×7,2	7,0×14,0×7,0	7,0×14,0×7,0
Ціна за од. (упаковка)	грн.	0,68	0,71	0,71
Розмір ящика	см	43,3×11,8×22,7	36,5×14,0×14,5	36,5×14,0×14,5
Кількість у ящику	шт.	18	10	10
Ціна за од. (ящик)	грн.	13,77	11,66	11,66
Реалізація продукції	од.	7272	4840	6430
Необхідна к-ть ящиків	шт.	404	484	643
Ціна за ящики	грн.	5563,08	5643,44	7497,38
Загальна ціна	грн.	10508,04	9079,84	12062,68

З даних таблиці 3.1 видно, що продукція з упаковкою Tetra Brik Aseptic перевозиться у ящиках розміром 43,3×11,8×22,7 см, які можуть вмістити 18 шт. продукції кожен. У свою чергу продукція, яка має упаковку Pure-Pak Diamond, складається у ящики розміром 36,5×14,0×14,5 см, які вміщують 10 шт. продукції. І хоча реалізація какао та йогуртів є меншою за вершки, необхідна більша кількість ящиків, а це додаткові витрати. Тому пропонується замінити первинну упаковки для цих категорій продукції.

Розрахуємо витрати до та після заміни упаковки для какао та йогурту (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати до та після зміни упаковки

Продукція	До		Продукція	Після	
	Какао на молоці	Йогурт		Какао на молоці	Йогурт
1	2	3	4	5	6
Упаковка	Pure-Pak Diamond	Pure-Pak Diamond	Упаковка	Tetra Brik Aseptic	Tetra Brik Aseptic
Розмір упаковки	7,0×14,0×7,0 см	7,0×14,0×7,0 см	Розмір упаковки	7,2×11,5×7,2 см	7,2×11,5×7,2 см
Ціна за од. (упаковка)	0,71 грн	0,71 грн	Ціна за од. (упаковка)	0,68 грн	0,68 грн
Розмір ящика	36,5×14,0×14,5 см	36,5×14,0×14,5 см	Розмір ящика	43,3×11,8×22,7 см	43,3×11,8×22,7 см

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Кількість у ящику	10 шт.	10 шт.	Кількість у ящику	18 шт.	18 шт.
Ціна за од. (ящик)	11,66 грн	11,66 грн	Ціна за од. (ящик)	13,77 грн	13,77 грн
Реалізація продукції	4840 од.	6430 од.	Реалізація продукції	4840 од.	6430 од.
Необхідна кількість ящиків	484 шт.	643 шт.	Необхідна кількість ящиків	269 шт.	357 шт.
Ціна за ящики	5643,44 грн	7497,38 грн	Ціна за ящики	3704,13 грн.	4915,89 грн
Загальна ціна	9079,84 грн	12062,68 грн	Загальна ціна	6995,33 грн	9288,29 грн

Виходячи з даних таблиці 3.2 робимо висновок, що зміна упаковки для категорії товарів какао та йогурт дасть позитивні зміни у структурі витрат. Розглянемо, як це вплине на витрати на транспортування продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні характеристики зміни упаковки

Продукція	До		Після	
	Какао на молоці	Йогурт	Какао на молоці	Йогурт
Розмір европалет	80x120x14,5 см	80x120x14,5 см	80x120x14,5 см	80x120x14,5 см
Розмір ящика	36,5x14,0 x14,5 см	36,5x14,0 x14,5 см	43,3x11,8 x22,7 см	43,3x11,8 x22,7 см
Кількість ящиків у палеті	103 шт.	103 шт.	70 шт.	70 шт.
Кількість упаковок у палеті	1030 шт.	1030 шт.	1260 шт.	1260 шт.
Реалізація продукції	4840 од.	6430 од.	4840 од.	6430 од.
Необхідна кількість ящиків	484 шт.	643 шт.	269 шт.	357 шт.
Необхідна кількість палет	5 шт.	6 шт.	4 шт.	5 шт.

Отже, зміна первинної упаковки дозволить змінити і логістичну упаковку, що призведе зменшення необхідної кількості палет, а отже до зниження витрат на транспортування продукції. Також це призведе до зменшення необхідної кількості ящиків, що дозволить зменшити обсяг

витрат на підприємстві. В результаті оптимізації упаковки ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе знизити суму повних витрат і за рахунок цього збільшити чистий фінансовий результат.

У таблиці 3.4 представлені початкові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.4 – Початкові результати діяльності підприємства

Показники	Значення показника, тис. грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	3201672
Повні витрати, в т.ч.	1868153
Змінні витрати	1494522,4
Постійні витрати	373630,6
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	1333519
Чистий прибуток	253732

Використовуючи метод стандартного розподілу імовірностей розрахуємо, які результати зможе отримати ТДВ «Яготинський маслозавод» (3.1):

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

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

З метою визначення потенційних обсягів збільшення прибутку на проєктний рік було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів підприємства щодо прогнозованої зміни повних витрат. Впорядковані результати опитування експертів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Впорядковані результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна повних витрат, %	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6	1,8	2,0	2,3

Для перевірки отриманих даних на надійність і типовість визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок

окремих експертів відносно середнього значення за таблиці 3.5.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1,61}{9}} = 0,42 \quad (3.2)$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Таблиця 3.6 – Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг повних витрат, тис. грн.	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6	1,8	2,0	2,3
Осер	1,53								
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-0,63	-0,43	-0,33	-0,13	0,03	0,07	0,27	0,47	0,77
ΔO^2	0,3969	0,1849	0,1089	0,0169	0,0009	0,0049	0,0729	0,2209	0,5929
$\sum \Delta O^2$	1,6001								

$$\tilde{w} = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп.}}} * 100\% = \frac{0,42}{1,53} * 100\% = 27,45\%$$

Оскільки $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків. Використовуючи метод стандартного розподілу ймовірностей, складемо прогноз повних витрат. За найбільш вірогідний обсяг реалізації (В) приймаємо: 1,5%, за оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації послуг становитиме 2,3%, песимістичний прогноз (П) складає 0,9%.

Розрахуємо очікуване значення зміни обсягу повних витрат:

$$ПВ = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6} = \frac{0,9 + 4 \cdot 1,5 + 2,3}{6} = 1,53\%$$

Отже, обсяг повних витрат після впровадження заходу зменшиться на 1,53%. Це призведе до зростання чистого доходу та прибутку підприємства (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунки чистого додаткового прибутку в проектному році у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Розрахунок, тис. грн.
Зміна чистого доходу	$\Delta ПВ = 1868153 * 1,53/100 = 28582,74$
Зміна повних витрат	$\Delta ЧД = 3201672 * 1,53/100 + 27,45 = 49013,03$
Чистий дохід в проектному році	$ПВ_{пр.р.} = 1868153 - 28582,74 = 1839570,26$
Повні витрати в проектному році	$ЧД_{пр.р.} = 3201672 + 49013,03 = 3250685,03$
Обсяг прибутку від реалізації товарів (послуг) в проектному році	$ПР_{пр.р.} = 3250685,03 - 1839570,26 = 1411114,77$
Приріст прибутку від реалізації товарів (послуг)	$\Delta ПР = 1411114,77 - 1333519 = 77595,77$
Приріст чистого додаткового прибутку	$\Delta ЧП = 77595,77 * 0,82 = 63628,53$
Обсяг чистого додаткового прибутку в проектному році	$ЧП_{пр.р.} = 253732 + 63628,53 = 317360,53$

Очікувані результати від впровадження заходу на ТДВ «Яготинський маслозавод» зведемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати від проведення заходу на ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації товарів (послуг)	49013,03
Зменшення повних витрат	28582,74
Приріст прибутку від реалізації товарів (послуг)	77595,77
Приріст чистого прибутку	63628,53

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок зміни упаковки чистий дохід (виручка) від реалізації товарів у проектному році збільшиться на 49013,03 тис. грн., при цьому повні витрати знизяться на 28582,74 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів становитиме 77595,77 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 63628,53 тис. грн.

Нами запропоновано розглядати логістичні витрати як витрати підприємства, які пов'язані з потоковими процесами, що забезпечують рух матеріальних активів у логістичній системі, тобто це витрати, які виникають під час проходження усього логістичного шляху: від вибору постачальника

до транспортування готової продукції споживачу. Удосконалення управління логістичними витратами може дозволити підприємству знизити сукупні витрати до раціонального рівня. Так, запропонована для ТДВ «Яготинський маслозавод» заміна первинної упаковки дозволить зменшити витрати на закупівлю матеріалів, витрати на транспортування та складування.

3.2 Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Головна мета ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в тому, щоб стати кращою молочною компанією за рахунок неперевершеної якості продукції, обсягів виробництва і ефективної логістики, яка дасть змогу забезпечити її продукцією всі найважливіші ринки збуту в Україні. Стратегія компанії націлена на довгострокове зростання бізнесу, розвиток інноваційних технологій у виробництві, розширення і зміцнення партнерської мережі, задоволення сучасних вимог споживачів до молочної продукції.

Компанія реалізує весь обсяг виробленої продукції через ТОВ Торговий дім «Еталон». Джерелом сировини для товариства є сільгоспвиробники Київської та сусідніх областей. Основними постачальниками сировини є ПСП «Плешкані» та ПСП Агрофірма «Світанок». Постачальниками за основними видами матеріалів, що займають більше ніж 10% від загального обсягу постачання, є ТОВ «Тетра Пак».

На першому етапі дослідження вивчали планування матеріальних ресурсів підприємства. Було встановлено, що комерційна служба ТДВ «Яготинський маслозавод» формує пакет замовлень для придбання сировини, матеріалів тощо. Згідно з пакетом замовлень 25 числа поточного місяця формується місячний план наступного для структурних підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод». Кожному із підрозділів підприємства видається щотижневий план – прогноз відвантаження продукції. Згідно з цим планом –

прогнозом складається щоденний план комплектації виробництва. Недоліком такого планування є неможливість реалізації точного кількісного прогнозу за окремими позиціями номенклатури на середньостроковий період. Отже, постає проблема невизначеності обсягів реального попиту за окремими позиціями номенклатури. Відтермінувати реальний попит в нашому випадку теж неможливо. Тому сьогодні виробляється лише та партія товару, на яку є замовлення. З одного боку, це є позитивним фактором. Адже за кордоном широко використовуються саме «витягуючі» системи виробництва та розподілу.

На другому етапі дослідження здійснювали аналіз постачальників сировини для ТДВ «Яготинський маслозавод» та його основних конкурентів. Результати аналізу подано у таблиця 3.9.

Таблиця 3.9 – Аналіз системи логістичного ланцюга постачань для ТДВ «Яготинський маслозавод» та його основних конкурентів

Ринкові контрагенти та їх характеристика	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ТОВ «Українська молочна компанія»	АТ «Житомирський маслозавод»
1	2	3	4	5
Постачальники	до 50, з них основними є: Тетра Рак (Швеція) і Alfa Laval (Швеція), Елорак (Фінляндія), Нahn (Германія), Chr. Hansen (Данія), IFF (Голландія), ТВП Україна	до 70, з них основними є: Франція, Болгарія, Німеччина, Бельгія, Харків, Львів, Запоріжжя	до 30, з них основними є: підприємства Києва, Полтави, Хмельницького, Харкова, Вінниці	більше ніж 50
Критерій вибору постачальника	вартість та якість матеріальних ресурсів, терміни виконання замовлення, імідж постачальника	якість матеріальних ресурсів, відповідальність за виконання термінів поставок	вартість та якість матеріальних ресурсів	відповідальність за виконання термінів поставок

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Форми постачання матеріальних ресурсів	послуги гуртових посередників, прямі зв'язки	ярмаркова та виставкова торгівля, прямі зв'язки	роздрібна торгівля, бартерні форми, прямі зв'язки	прямі зв'язки
Підстава визначення потреби у матеріальних ресурсах	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства
Підстава до чергової поставки сировини	очікувана нестача сировини у найближчі дні та планова потреба	планова потреба у матеріальних ресурсах	планова потреба у матеріальних ресурсах	фактична відсутність матеріальних ресурсів на складі підприємства
Основа формування замовлення	оптимальний розмір замовлення	оптимальний розмір замовлення	диференційоване за різними видами ресурсів замовлення	мінімальне замовлення
Транспорт доставки та відвантаження продукції	власним та спеціалізованих транспортних підприємств	замовника та спеціалізованих транспортних підприємств	власним та замовника (50/50)	тільки власним
Джерела інформації про ресурси	реклама на бігбордах, прайс-листи, письмові повідомлення	газетні оголошення, різні види реклами, прайс-листи	прайс-листи, письмові повідомлення, реклама у пресі	прайс-листи

Основним завданням цього аналізу було виявити слабкі місця у діяльності підприємств та ліквідувати їх з використанням логістичного підходу при плануванні й контролі потокових процесів.

До того ж таблиця 3.9 демонструє інформацію щодо основних конкурентних переваг підприємств, які реалізуються в процесі взаємовідносин із різними контрагентами: постачальниками, споживачами, конкурентами та іншими суб'єктами підприємництва. Як видно з наведеної в таблиці 3.9 інформації, кількість постійних постачальників підприємства певною мірою залежить від ринкових позицій підприємства і, відповідно, від кількості конкурентів: ті підприємства, які є основними вендорами і належать до великих або гігантів, мають небагато конкурентів і, навпаки,

велику кількість постійних постачальників (близько 100 і більше). Така закономірність пояснюється тривалістю функціонування підприємства на ринку, значними масштабами виробництва продукції, високою питомою вагою обсягу випуску продукції у галузі, які зумовлюють налагодження стабільних корпоративних зв'язків із постачальниками.

Все це впливає на структуру та особливості формування логістичних потоків як у межах підприємства, так і за його межами. ТДВ «Яготинський маслозавод» веде достатньо обґрунтовану політику взаємодії з постачальниками. Фахівці служби логістики підприємства вважають, що пошук на ринку постачальників та налагодження із ними постійних зв'язків є умовою підвищення ефективності функціонування логістичної системи, оскільки це позитивно впливає на тривалість виконання замовлень та на якість та надійність постачання матеріально-технічних ресурсів, на зниження рівня витрат постачання, на можливість використання вільних коштів постачальника покупцем та можливість одержання останнім різних позик (товарних і грошових) з боку постачальника.

На третьому етапі дослідження вивчали підходи вітчизняних підприємств агропромислового комплексу (АПК) до реалізації молочної продукції. Більшість підприємств АПК сьогодні намагається реалізувати свою продукцію через власну торговельну мережу в місцях масової концентрації споживачів, тому лівова частка молочної продукції, особливо невеликих молокопереробних підприємств, реалізується «з автотранспорту» на продуктивних ринках, поблизу зупинок громадського транспорту, станцій метрополітену тощо. Значна кількість кіосків приватних підприємців з продажу молочних продуктів у великих містах також сприяє наближенню місць реалізації молока до споживача. Ціни в таких кіосках вищі, аніж у разі продажу безпосередньо з транспортних засобів, але нижчі, ніж у магазинах, гастрономах та супермаркетах.

На відміну від країн із розвинутою економікою, в Україні основними каналами поширення молочних продуктів стали нульові та однорівневі

канали. Це дає змогу мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на порівняно стабільному рівні.

Реалізація молочних товарів через торговельну мережу має певні переваги. Це дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог зберігання молочних продуктів, можливість позиціонування молокопродуктів однієї асортиментної групи різних товаровиробників, зручність у придбанні, якість обслуговування тощо. Але така торгівля передбачає додаткові витрати з боку споживача товару, що впливає на можливості реалізації молочних продуктів різних товаровиробників.

Так, у торговельній мережі майже немає молочних продуктів виробництва невеликих молокопереробних підприємств, які орієнтовані на населення з низьким рівнем купівельної спроможності. В цих умовах відбувається скорочення фізичного обсягу роздрібного товарообігу молочних продуктів. Незначний обсяг продукції реалізовується через нульові канали розподілу або приватних підприємців, поза торговельною мережею офіційно зареєстрованих підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю.

Зазначимо, що реалізація виробленої продукції через приватних підприємців для виробників молока створює низку проблем, наприклад, збільшення документообігу при відвантаженні продукції невеликими партіями (оформлення супроводжувальної документації – товарно-транспортних накладних, сертифікатів відповідності тощо), зростання транспортних витрат під час транспортування молочної продукції, низькі коефіцієнти завантаженості автотранспорту, ускладнене планування виробничої програми підприємства, яке відбувається щоденно за заявками реалізаторів, тощо. Це збільшує обсяг роботи підприємств, але водночас вони одержують попередню оплату, чого не надає співпраця з міською роздрібною торгівлею.

Торгівля молочними продуктами через міні-маркети, супермаркети, універсами орієнтована на споживача із середнім та вищим від середнього рівнем доходу. Тут ширший асортимент і вища якість обслуговування

споживачів, тому й продукція дорожча.

Для аналізу показників постачання продукції, яка має короткий термін реалізації та певний термін придатності до споживання, порівнювали виконання робіт між виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Такий зв'язок здійснювали за допомогою планування та управління у спеціальній мережевій моделі, яка віддзеркалює виготовлення, зберігання та транспортування молочної продукції.

На четвертому етапі здійснювали діагностику збутової логістики підприємства. Як свідчить діагностика роботи ТДВ «Яготинський маслозавод», загалом склад працівників та функціональні обов'язки збутового персоналу дають змогу достатньо ефективно виконувати усі функції, які пов'язані з управлінням операціями поширення продукції підприємства. Проте в організації управління операціями щодо поширення продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» існують і недоліки. Недостатньо організована та скоординована взаємодія між менеджерами зі збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» та між іншими структурними підрозділами підприємства, передусім з менеджерами, які займаються виробництвом. Результатом цього є незбалансованість товарних потоків – вхідних потоків, тобто надходження молочної продукції виробництва на склад підприємства в м. Дніпро, та вихідних потоків, тобто відвантаження продукції зі складу замовникам.

В процесі взаємодії між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» досить типовими є такі ситуації:

– на склад надходить молочна продукція, в якій сьогодні немає реальної потреби і є її достатній запас на складі. Негативним наслідком цього є заморожування оборотних коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» в надмірних запасах готової продукції, що відповідно знижує ефективність роботи підприємства, оскільки ці кошти можна використовувати ефективніше;

– на складі відсутня та молочна продукція, яка конче потрібна

замовникам. Негативним наслідком цього є зростання кількості претензій до ТДВ «Яготинський маслозавод» з боку замовників (з можливою втратою згодом цих замовників), невиконання ТДВ «Яготинський маслозавод» взятих на себе договірних зобов'язань та відповідно застосування до підприємства штрафних санкцій, що також веде до зменшення рівня ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Зважаючи на це, треба удосконалити організацію управління розподільною логістикою ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок підвищення рівня взаємодії між підрозділами з виробництва молочної продукції і менеджерами зі збуту та продажу, запропонувавши таку схему взаємодії.

1. На першому етапі менеджери зі збуту ТДВ «Яготинський маслозавод», на підставі укладених з замовниками контрактів та узгоджених термінів відвантаження продукції, а також з урахуванням наявних залишків товарних запасів на складі підприємства, передають менеджерам з виробництва план-графік потреби в окремих товарних позиціях молочної продукції та графік надходження готової продукції з виробництва на склад.

2. Менеджери з виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод», отримавши від менеджерів зі збуту план потреби в продукції, формують необхідний графік виробничого процесу та надходження готової продукції у міру її випуску з виробничих цехів на склад.

3. Якщо виробництво не може через об'єктивні чи суб'єктивні причини забезпечити потрібний підприємству графік надходження готової продукції на склади, менеджери з виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» у співпраці з менеджерами зі збуту узгоджують новий графік відвантаження продукції замовникам.

Очевидно, що налагодивши за запропонованою схемою тіснішу взаємодію між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту, ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе істотно покращити рівень організації управління розподільною логістикою. Отже, для оптимізації управління

розподілом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на регіональних ринках, передусім в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам, на підприємстві необхідно налагодити ефективно діючу логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільної логістики (збут продукції замовникам на українському ринку).

Розподільна логістика охоплює весь комплекс задач з управління матеріальним потоком на шляху від ТДВ «Яготинський маслозавод» до споживача, починаючи з моменту постановки задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери уваги постачальника. Склад задач розподільної логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільна логістика і зовнішня розподільна логістика.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» на рівні підприємства логістика повинна розв'язувати такі задачі: організація одержання й обробки замовлення; планування реалізації; вибір виду упакування, ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

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

Зазначимо, що нині для ТДВ «Яготинський маслозавод» актуальний такий проєкт, який передбачає організацію прямого збуту, тобто обминаючи

оптових посередників, на регіональних ринках в Україні. Цей варіант проєкту передбачає інвестування коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» у придбання складських приміщень, закупівлю вантажного транспорту та складського устаткування, а також відкриття своїх збутових представництв в регіонах. Як було зазначено вище, в окремих регіонах України (переважно це стосується західних та східних областей України) у ТДВ «Яготинський маслозавод» не налагоджений прямий контакт з прямими замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ТДВ «Яготинський маслозавод» іде через середньооптових та дрібнооптових посередників, у підприємства виникають такі основні проблеми:

1. По-перше, відчувається досить істотний тиск з боку посередників в частині погіршення умов роботи з ТДВ «Яготинський маслозавод» – це передовсім виявляється в тиску, спрямованому на зниження цін на продукцію з боку ТДВ «Яготинський маслозавод», надання істотніших знижок для посередників, збільшення терміну надання товарного кредиту посередникам.

2. По-друге, зростає питома вага торгової націнки посередників у структурі кінцевої ціни реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на регіональних ринках в Україні. Так, за даними аналітика ринків ТДВ «Яготинський маслозавод», структура ціни реалізації такої продукції, як Молоко 2,6% пастеризованное Яготинське м/у 900 г та Молоко 3,2% пастеризованное Яготинське м/у 900 г на регіональному ринку України в східних областях наведено в таблиця 3.10.

Аналіз структури ціни реалізації молочної продукції в 2022 р. свідчить, що в ній відпускна ціна ТДВ «Яготинський маслозавод», становить 65,1–5,1%, тоді як торгова націнка дрібнооптового посередника займає 21,9–23 % в структурі остаточної ціни, що є доволі високим показником. За даними аналітика ТДВ «Яготинський маслозавод», припустимий рівень торгової націнки середньооптових та дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не більшим за 7–10%.

Таблиця 3.10 – Структура ціни реалізації молочної продукції у східних областях України через ланку оптових посередників

Складові ціни продажу (на одиницю продукції)	Сума, грн.		Частка, %	
	Молоко 2,6% пастеризованное Яготинське м/у 900 г	Молоко 3,2% пастеризованное Яготинське м/у 900 г	Молоко 2,6% пастеризованное Яготинське м/у 900 г	Молоко 3,2% пастеризованное Яготинське м/у 900 г
Відпускна ціна ТДВ «Яготинський маслозавод» для посередників	23,12	22,86	65,9	65,1
Транспортні витрати посередників	2,43	2,36	6,9	6,7
Складські та збутові витрати посередників	1,86	1,80	5,3	5,1
Торгова націнка посередників	7,69	8,08	21,9	23
Ціна продажу посередників	35,1	36,8	100	100

Зрештою це призводить до того, що частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників. Тому ми цілком обґрунтовано можемо говорити про те, що для ТДВ «Яготинський маслозавод» сьогодні актуальним напрямком є оптимізація логістичного ланцюга при регіональному збуті продукції та зменшення ролі дрібнооптових та середньооптових посередників у збутовій діяльності підприємства. Важливим завданням ТДВ «Яготинський маслозавод» на сучасному етапі його розвитку є оптимізація системи збуту: в сучасних умовах підприємство здійснює збут продукції на регіональних ринках України в східних областях через дрібнооптових та середньооптових посередників, в майбутньому ж необхідно намагатись працювати з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (безпосередньо з мережевими супермаркетами), зменшуючи тим самим кількість ланцюгів у каналі розподілу. Отже, в майбутньому необхідно

використовувати комбіновану схему збуту. На початковому етапі реалізації стратегії регіонального розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно продовжувати збут через дрібнооптових та середньооптових посередників, однак паралельно необхідно, щоб спеціалісти збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» вели роботу з пошуку і налагодження ділових контактів з безпосередніми замовниками молочної продукції і надалі здійснювали збут саме їм.

Така оптимізація системи збуту дасть змогу ТДВ «Яготинський маслозавод» збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим отримавши більшу ринкову незалежність. Крім того, пряма робота з кінцевими покупцями на регіональних ринках допоможе точніше визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимальніше формувати свій асортимент, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дасть змогу ТДВ «Яготинський маслозавод» вирішити проблему із забезпеченням себе своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку.

На нашу думку, активніша робота з прямими замовниками на регіональних ринках східних областей України дасть змогу підприємству отримати переваги, а саме:

- працюючи безпосередньо з замовниками продукції, ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе краще вивчити проблеми та потреби своїх покупців і відповідно орієнтувати свої дії на максимальне задоволення потреб клієнтів;

- робота з кінцевими споживачами зміцнює взаємовідносини і робить їх довготривалішими;

- прямий збут зменшує кінцеву ціну продукції і робить її привабливішою для покупців - безпосередня робота з замовниками продукції робить підприємство самостійнішим та незалежнішим на ринку.

Необхідно звернути увагу на те, що у зв'язку з важливим значенням

регіональних ринків для збуту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» для підприємства актуальним є відкриття своїх торгових представництв у регіонах, що дасть змогу оптимізувати продаж продукції на регіональних ринках в Україні.

До складу представництв повинні ввійти керівник представництва та спеціаліст зі збуту та маркетингу. В завдання керівника представництва будуть входити координація діяльності представництва. Спеціаліст зі збуту та маркетингу буде займатись пошуком прямих замовників на регіональному ринку, розсиланням пропозицій щодо співпраці, підтримкою персональних зв'язків з замовниками, оформленням замовлень на продукцію, контролювати постачання продукції контрагентам та стан розрахунків з контрагентами. Крім того, він буде займатись дослідженням ринку, відстеженням змін на ринку, формуванням пропозицій з удосконалення маркетингової стратегії на ринку.

Відкриття торгових представництв ТДВ «Яготинський маслозавод» дасть змогу ефективніше працювати з замовниками, розширювати горизонти збуту продукції, здійснювати комплексну реалізацію маркетингової програми підприємства на регіональних ринках, включаючи маркетингові дослідження.

Також при значних обсягах збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» було б доцільно мати на регіональних ринках власні склади, з яких планується здійснювати реалізацію безпосереднім споживачам, обминаючи дрібнооптових та середньооптових посередників. Це дало б змогу збільшити виручку підприємства, однак зазначимо, що для покриття додаткових витрат на утримання складів необхідні значні обсяги регіонального збуту.

Виконаємо економічне обґрунтування проєкту оптимізації збутової логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод» на українському ринку. У таблиці 3.11 подано прогноз стартових інвестиційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у проєкт оптимізації логістичної системи підприємства на регіональних ринках, який передбачає такі заходи: придбання складських приміщень, придбання необхідного вантажного

транспорту, придбання необхідного складського устаткування, відкриття торгових представництв ТДВ «Яготинський маслозавод» в регіонах, інші інвестиційні витрати по проєкту.

Таблиця 3.11 – Потреба в інвестиціях для реалізації проєкту оптимізації логістичної системи

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Інвестиції у відкриття складу	31259
Інвестиції у придбання вантажного транспорту	61555
Інвестиції у складське устаткування	31281
Інвестиції у відкриття представництва	31066
Загалом	155161

Усі інвестиційні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» планує профінансувати за рахунок власних коштів (нерозподілений прибуток). Зрештою при реалізації цього проєкту ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе організувати збут продукції на регіональних ринках за прямим каналом розподілу безпосередньо замовникам, обминаючи дрібнооптові та середньооптові посередницькі організації.

Якщо говорити про ефект, який одержить ТДВ «Яготинський маслозавод» при реалізації цього проєкту, то це збільшення доходів від реалізації за рахунок того, що торговельна націнка дрібнооптових та середньооптових посередників тепер буде залишатись у розпорядженні ТДВ «Яготинський маслозавод».

У таблиці 3.12 подано розрахунки суми річного ефекту, одержаного ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 5 років реалізації проєкту за рахунок того, що торгова націнка дрібнооптових та середньооптових посередників тепер буде залишатись в розпорядженні підприємства. Зазначимо, що ми прорахували кілька сценаріїв реалізації проєкту – оптимістичний, найімовірніший і песимістичний. Згідно з оптимістичним сценарієм ми прогнозуємо, що обсяги продажу продукції на регіональних ринках щорічно будуть зростати на 30%; найімовірніший варіант реалізації

проєкту передбачає щорічне збільшення обсягів збуту продукції на 20%; згідно з песимістичним варіантом обсяги збуту щорічно будуть зростати тільки на 5%.

Таблиця 3.12 – Сума додаткового доходу, яку одержить ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок організації регіонального збуту за прямим каналом розподілу за різних сценаріїв реалізації проєкту

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Додатковий річний ефект для ТДВ «Яготинський маслозавод» (за оптимістичного сценарію), тис. грн.	295814	384558	499926	649903	844874
Додатковий річний ефект для ТДВ «Яготинський маслозавод» (за найімовірнішого сценарію), тис. грн.	295814	354977	425972	511167	613400
Додатковий річний ефект для ТДВ «Яготинський маслозавод» (за песимістичного сценарію), тис. грн.	295814	310605	326135	342442	359564

Наведені у таблиці 3.12 прогнозовані грошові потоки під час реалізації проєкту з оптимізації збутового логістичного ланцюга ТДВ «Яготинський маслозавод» за різних сценаріїв. Додаткові доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» для різних сценаріїв реалізації проєкту визначались множенням передбачуваного обсягу збуту продукції на різницю між продажною ціною продукції посередників та відпускнуою оптовою ціною ТДВ «Яготинський маслозавод». Грошовий потік проєкту в окремий момент часу являє собою різницю між додатковими доходами по проєкту у відповідний момент часу та інвестиціями у проєкт. Оскільки за такого варіанта розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» інвестиції здійснюються одноразово, то в 0-й рік проєкту грошовий потік від’ємний.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що нами запропоновано розглядати логістичні витрати як витрати підприємства, які пов’язані з потоковими процесами, що забезпечують рух матеріальних активів у логістичній системі, тобто це витрати, які виникають під час проходження усього логістичного шляху: від вибору постачальника

до транспортування готової продукції споживачу. Удосконалення управління логістичними витратами може дозволити підприємству знизити сукупні витрати до раціонального рівня. Так, запропонована для ТДВ «Яготинський маслозавод» заміна первинної упаковки дозволить зменшити витрати на закупівлю матеріалів, витрати на транспортування та складування. Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок зміни упаковки чистий дохід (виручка) від реалізації товарів у проектному році збільшиться на 49013,03 тис. грн., при цьому повні витрати знизяться на 28582,74 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів становитиме 77595,77 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 63628,53 тис. грн.

Для оптимізації управління розподілом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на регіональних ринках, передусім в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам ТДВ «Яготинський маслозавод», на підприємстві необхідно налагодити ефективну логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільної логістики (збут продукції замовникам на українському ринку). Розподільна логістика охоплює увесь комплекс задач з управління матеріальним потоком на шляху від ТДВ «Яготинський маслозавод» до споживача, починаючи з моменту формулювання задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери постачальника. Склад задач розподільної логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільна логістика і зовнішня розподільна логістика.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» на рівні підприємства логістика повинна виконувати такі завдання: організація одержання й обробки замовлення; планування реалізації; вибір виду упакування, ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

Завданнями розподільної логістики на зовнішньому рівні в ТДВ «Яготинський маслозавод» є: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії розподілу продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та аналіз позицій продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на цільових сегментах. Важливим напрямком оптимізації управління розподілом товарної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку при регіональному збуті продукції.

В окремих регіонах України (переважно це стосується західних та східних областей) у ТДВ «Яготинський маслозавод» не налагоджений прямий контакт із замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізує через середньооптових та дрібнооптових посередників. Це призводить до того, що торгова націнка дрібнооптового посередника займає 21,9–23 % в структурі остаточної ціни, що є доволі високим показником. За даними аналітика ТДВ «Яготинський маслозавод», припустимий рівень торгової націнки середньооптових та дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не більшим за 7–10 %. Зрештою за такої ситуації частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» актуальним є оптимізація логістичного ланцюга постачання за регіонального збуту продукції. Оптимізація системи збуту дасть ТДВ «Яготинський маслозавод» змогу збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим отримавши більшу ринкову незалежність.

Важливим завданням оптимізації системи збуту є налагодження

зв'язків з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (мережевими супермаркетами або розподільними центрами), зменшуючи тим самим кількість елементів ланцюга у каналі розподілу. Взаємодія з кінцевими покупцями на регіональних ринках дасть змогу точніше визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимальніше формувати свій план виробництва за позиціями асортименту, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дасть ТДВ «Яготинський маслозавод» змогу вирішити проблеми із забезпечення своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку, зменшити витрати на просування та збільшити частку ринку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення формування логістичної системи підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Логістична система бізнесу формується на засадах трансграничної взаємодії та враховує не тільки потенціал суб'єктів господарювання на цільових зовнішніх ринках, а й особливості та тенденції розвитку національного та світового ринку. Авторами наголошується необхідність структурування логістичної системи саме за критерієм трансграничності, що дає можливість зосереджуватись на логістичній діяльності суб'єктів господарювання певного рівня.

Впровадження технології блокчейн дає можливість зберігати у необхідному обсязі дані, захищати документи від дій шахраїв, запобігти можливості зміни цифрової інформації про процес перевезення. Дана система однозначно може знизити витрати постачальників та знизити ймовірність дій шахраїв, зберігаючи при цьому фінансові ресурси всіх учасників логістичних процесів. Упровадження технології блокчейн та інтелектуальних цифрових технологій потенційно забезпечує відстеження вантажів у режимі реального часу, скорочення робочого процесу та підвищення прозорості. Блокчейн виявляється набагато дешевшою та безпечнішою інфраструктурою з більш високою масштабністю та простотою інтеграції у порівнянні з іншими галузями. Застосування технології блокчейн зараз ще не досить розвинене й не може бути досить послідовним через можливі ризики та скептицизм, проте з кожним успішним проєктом майбутнє наближається, і можна сміливо припустити, що через декілька років технологія блокчейн пошириться за різними напрямками економіки.

Цілі сталого розвитку обумовили постановку принципово нових

стратегічних завдань в управлінні підприємствами. Встановлено, що інноваційні зміни у логістичній стратегії підприємств вже сьогодні спрямовані на кліматичні та ринкові зміни, цифровізацію та життєвий цикл як підприємства, так і його асортиментної пропозиції. Стратегічні зміни у логістиці найближчі десятиріччя будуть прямо пов'язані з перепрофілюванням, рециклінгом та релокацією з метою швидкої адаптації та гнучкого реагування підприємств на нові загрози і виклики. Альтернативою глобалізації та концентрації для забезпечення ефективної логістики великих підприємств за умови прояву ризиків, спричинених війною, може стати стратегічна орієнтація на створення і розвиток не одного-двох, а мережі локальних логістичних центрів. Розвиваючи наукові підходи до вибору логістичної стратегії, розроблено модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» та матричну модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати», використання яких на практиці дозволяє більш науково обґрунтовано вибирати логістичну стратегію підприємства. Запропоновані методичні підходи до вибору логістичної стратегії на основі оцінювання якості логістичних процесів підприємства, з одного боку, спрямовують стратегічне управління цим підприємством на максимізацію (або досягнення цільового рівня) якості логістичних процесів, а з іншого – на мінімізацію (або не вихід за прийнятний рівень) витрат, необхідних для забезпечення цієї якості. Це дозволить зміцнювати конкурентні позиції та сприятиме сталому розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. З метою поліпшення якості продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого

циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції, що гарантує безпеку і якість продукту.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до «Молочного Альянсу» – це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Найвідоміші підприємства компанії: ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Пирятинський сирзавод», Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Економічний аналіз показав, що чистий дохід (виручка від реалізації) підприємства має постійну тенденцію до зростання. Так, зростання у 2022 р. склало 20,38%, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства. Бачимо що на початок 2013 р. чистий дохід дорівнював 944,276 млн. грн., протягом останніх років виручка від реалізації зростала і на кінець 2022 р. складала 3736,091 млн. грн. Зростання чистого доходу супроводжується наявністю стабільного валового прибутку 39,157 млн. грн., що забезпечується збільшенням обсягів виробництва у натуральному обсязі, що безумовно приводить до покращення усіх результатів господарської діяльності.

При збільшенні виручки від реалізації у 2021–2022 рр. відбувалося незначне скорочення чисельності працівників (-1 чол., або -0,11%) за рахунок чисельності робітників (-1чол., або -0,26%), що свідчить про подальшу автоматизацію, комп'ютеризацію праці на підприємстві. При цьому підприємство дотримується високих показників середньої заробітної плати, яка у 2022 р. зросла на 1464 тис. грн., або 9,55%. Керівництво постійно переглядає рівень заробітної платні та збільшує її.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідної величини прибутку необхідно здійснювати постійний аналіз ефективності використання основних засобів та досліджувати фактори, які впливають на цю зміну. Бачимо, вартість основних виробничих фондів

зростає протягом 2013–2020 рр. з 184,685 млн. грн. у 2013 до 521,959 млн. грн. у 2020 р., однак у наступні роки їх величин дещо зменшилася і склала 432,579 млн. грн. у 2021 р. та 424,089 млн. грн. у 2022 р. Так, у 2022 р. ця зміна склала -8,49 млн. грн., або -1,96%, що пояснюється списанням або амортизацією застарілого обладнання; при значному збільшенні виручки від реалізації на 632,43 млн. грн., або 20,38%.

Такий стан вплинув на збільшення фондівіддачі на 1,63 грн./грн., або 22,79%, що позитивно характеризує організацію використання основних виробничих фондів. Показник фондоемності є зворотним до фондівіддачі, тому має протилежну динаміку – скорочення на -0,03 грн. / грн., або -18,56%. При незмінності чисельності персоналу та скороченні вартості основних засобів спостерігається зменшення фондоозброєності персоналу на -0,01 тис. грн. / особу, або на -1,85%.

Вартість оборотних коштів збільшилася на 462,889 млн. грн., або на 40,53%; при цьому зміни відбулися за всіма складовими: виробничі запаси – на 40,53%, незавершене виробництво – на -3,98%, готова продукція – на -52,82%, товари – на 12,70%, дебіторська заборгованість – на 47,07%. Збільшення вартості оборотних коштів на 40,53% при зменшенні виручки від реалізації, призвело до незначного скорочення коефіцієнту оборотності оборотних коштів на -0,39 обороту, або -14,34%.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємств, що заснований на теорії ефективної конкуренції показав, що показник ефективності виробничої діяльності мав негативну тенденцію до зниження і склав 11,45; фінансове положення залишилося на рівні 15 балів; ефективність збуту майже не змінилася у порівнянні із показниками милого року і склала 11,30 балів, конкурентоспроможність продукції залишається достатньо високою. Загальний рівень конкурентоспроможності організації можна вважати достатньо високим, оскільки показник склав 13,62 балу.

На першому місці по конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» – 6,96 балів, на другому місці ПрАТ «Обухівський

молокозавод» – 6,07 балів, а на третьому – ТОВ «Українська молочна компанія» – 5,26 балів.

У порівнянні продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» з іншими конкурентами, можна зробити висновок, що продукція підприємства краще, оскільки інтегрований показник конкурентоспроможності менше одиниці, що свідчить про те, що досліджуваний товар поступається базовому.

Нами запропоновано розглядати логістичні витрати як витрати підприємства, які пов'язані з потоковими процесами, що забезпечують рух матеріальних активів у логістичній системі, тобто це витрати, які виникають під час проходження усього логістичного шляху: від вибору постачальника до транспортування готової продукції споживачу. Удосконалення управління логістичними витратами може дозволити підприємству знизити сукупні витрати до раціонального рівня. Так, запропонована для ТДВ «Яготинський маслозавод» заміна первинної упаковки дозволить зменшити витрати на закупівлю матеріалів, витрати на транспортування та складування.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок зміни упаковки чистий дохід (виручка) від реалізації товарів у проектному році збільшиться на 49013,03 тис. грн., при цьому повні витрати знизяться на 28582,74 тис. грн., приріст прибутку від реалізації товарів становитиме 77595,77 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 63628,53 тис. грн.

Для оптимізації управління розподілом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на регіональних ринках, передусім в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам ТДВ «Яготинський маслозавод», на підприємстві необхідно налагодити ефективну логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільної логістики (збут продукції замовникам на українському ринку). Розподільна логістика охоплює увесь комплекс задач з управління матеріальним потоком на шляху від ТДВ «Яготинський маслозавод» до споживача, починаючи з моменту

формулювання задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери постачальника. Склад задач розподільної логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільна логістика і зовнішня розподільна логістика.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» на рівні підприємства логістика повинна виконувати такі завдання: організація одержання й обробки замовлення; планування реалізації; вибір виду упакування, ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

Завданнями розподільної логістики на зовнішньому рівні в ТДВ «Яготинський маслозавод» є: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії розподілу продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та аналіз позицій продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на цільових сегментах. Важливим напрямком оптимізації управління розподілом товарної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку при регіональному збуті продукції.

В окремих регіонах України (переважно це стосується західних та східних областей) у ТДВ «Яготинський маслозавод» не налагоджений прямий контакт із замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізує через середньооптових та дрібнооптових посередників. Це призводить до того, що торгова націнка дрібнооптового посередника займає 21,9–23% в структурі остаточної ціни, що є доволі високим показником. За даними аналітика ТДВ «Яготинський маслозавод», припустимий рівень торгової націнки середньооптових та дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не

більшим за 7–10 %. Зрештою за такої ситуації частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» актуальним є оптимізація логістичного ланцюга постачання за регіонального збуту продукції. Оптимізація системи збуту дасть ТДВ «Яготинський маслозавод» змогу збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим отримавши більшу ринкову незалежність.

Важливим завданням оптимізації системи збуту є налагодження зв'язків з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (мережевими супермаркетами або розподільними центрами), зменшуючи тим самим кількість елементів ланцюга у каналі розподілу. Взаємодія з кінцевими покупцями на регіональних ринках дасть змогу точніше визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимальніше формувати свій план виробництва за позиціями асортименту, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дасть ТДВ «Яготинський маслозавод» змогу вирішити проблеми із забезпечення своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку, зменшити витрати на просування та збільшити частку ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
2. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз : підручник. К., 2014. С. 320 с.
3. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури. 2011. 328 с.
4. Бестужева С.В., Огієнко С.О. Аналітичне дослідження сутності та класифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. С. 14–20.
5. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замута О.О. Логістика : навч. посіб. URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450848>
6. Блокчейн : революція в агросекторі чи авантюра? URL : <https://latifundist.com/cards/27-blokchejn-revoljutsiya-v-agrosetoreili-avantyura>.
7. Бочко О.Ю. Маркетингові інструменти формування регіональних ринків молочної продукції. Львів: Галич-Прес, 2018. 228 с.
8. Бочко О.Ю., Кузяк В.В. Останні тенденції ринку молокопродуктів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.1. С. 185–192. doi: 10.15330/apred.1.19.185-192
9. Бурковська А.В. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»* 2021. №30. С. 52–56.
10. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2012. Вип. 1 (22). С. 11–18.
11. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 146–150.

12. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf.

13. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб. URL : <https://textbook.com.ua/logistika/1473450876-0>.

14. Грибинюк О.М., Духницький Б.В., Шеремет О.О. Перспективи використання технології «блокчейн» у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 75–81.

15. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К. : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

16. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Соколова О.Є. Системний підхід в логістиці : навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 308 с.

17. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація проектування логістичних систем : підручник. Київ : ЦУЛ, 2010. 336 с.

18. Дорошкевич Д.В., Томко К.В. Аналіз інструментів оцінки ефективності візуального цифрового контенту. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7759>

19. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182–191.

20. Ільченко Н.Б. Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2016. Вип. 1, Том 21. С. 112–117.

21. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ. 2016. 432 с.

22. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 285 с.

23. Касьян Л.Е., Свіщов М.В. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник КНУТД*. 2013. № 2. С. 150–155.

24. Кириченко А. Молочні ріки міліють: що відбувається з цінами на молоко, кефір, масло URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/molochni-riki-miliyut-shcho-vidbuvayetsya-z-cinami-na-moloko-kefir-maslo-novini-11644747.html>

25. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65–70.

26. Колодізева Т.О., П'ятак Г.С. Класифікація логістичних систем: теоретичний та практичний аспекти. *Управління розвитком*. 2011. № 21. С. 70–73.

27. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю підприємств : навч. посіб. Донецьк : Донецький ін-т психології і підприємництва, 2008. 216 с.

28. Корбутяк А.Г., Одайська Н.М. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 375–381.

29. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 35. С. 148–152.

30. Крикавський Є. Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

31. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

32. Лажнік В.Й. Значення логістики для функціонування підприємства (на прикладі українськанімецького підприємства «Кромберг енд Шуберт Україна»). *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки*. 2007. №2. С. 224–228

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

34. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Логістика. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. Буринь : ПП Буринська районна друкарня, 2019. 144 с.
35. Марченко В.В., Шутюк В.В., Ємцев В.І. Логістика : практикум. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 188 с.
36. Маселко Т.Є., Генік О.В. Особливості формування логістичної стратегії на меблевих підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 297–302.
37. Мащак Н.М., Данильців О.І. Сутність та роль спритності ланцюгів постачання в гуманітарній логістиці: монографія. Opole, Polska : Вища школа управління і адміністрації в Ополі, 2017. 11 с.
38. Михальчук Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 30–34.
39. Мошак О.В. Логістичної стратегії в системі управління підприємством. *Матеріали міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 70-ій річниці створення ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, 5 грудня 2015 р.)*. Ужгород : ДВНЗ УНУ, 2015. С. 161–162.
40. Новопісна Є.В. Фактори формування логістичних витрат підприємства *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2009. № 4 (32). С. 123–129.
41. Окландер М.А. Логістика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
42. Олійник Т.О., Шеремет Т.В. Фінансова стійкість підприємства як основний показник фінансового стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 35–37.
43. Офіційний сайт Група компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/ru/>
44. Офіційний сайт підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», Київська обл., Яготинський р-н, м. Яготин. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod>

45. П'ятницька Г.Т., Шевчун М. Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 322–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>.

46. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>

47. Павленко О.І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2010. № 2(19). С. 72–78.

48. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575>.

49. Петухова О.М., Попова Е.Р. удосконалення управління логістичними витратами на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». *Молодий вчений.* 2019. № 12 (76). С. 465–469.

50. Питуляк Н.С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. *Інноваційна економіка.* 2013. № 6 (44). С. 218–221.

51. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лютого 2020 р.).* Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377.

52. Пономарьова Ю.В., Логістика : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 328 с.

53. Репич Т.А. Логистические стратегии управления материальными потоками. *Мясной бизнес.* 2007. № 4. С. 92–94.

54. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.

55. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект:

монографія. Х. : Міська друкарня, 2013. 223 с.

56. Сумець О.М. Рекомендації щодо запровадження синтетичного обліку логістичних витрат на підприємстві. *Логістика: проблеми і рішення*. 2011. № 4 (35). С. 42–47.

57. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Кам'янське : ДДТУ, 2020. 144 с.

58. Технологія блокчейн в логістиці URL : <http://logist.fm/publications/tehnologiyablockchain-v-logistike>

59. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. *Логістика : навч. посіб.* К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

60. Фінансова звітність підприємства «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua>.

61. Харрисон А., Ван Хоук Ремко. *Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій: пер. с англ.; за наук. ред. О.Е. Михейцева.* Дніпропетровськ : Балан Бізнес Букс. 2007. 368 с.

62. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1. С. 184–190.

63. Шевчун М.Б. *Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства: Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04).* Київ, 2021. 247 с.

64. Шишкін В.О., Оверченко А.І. *Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2(12), Том 3. С. 66–72.

65. Oakden R. *Logistics strategy to cover the longer five-year term.* Logistics blog and Supply Chains blog. 2023. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term>.