

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

**Декан факультету
аграрного менеджменту**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПП)

«__» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі**

_____ **Валерій БОНДАРЕНКО**
(підпис) (ПП)

«__» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему : Розвиток логістики підприємств молокопродуктового
підкомплексу**

Спеціальність

075 «Маркетинг»
(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Олександр ЛУЦІЙ
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Олег ОЛІВІНСЬКИЙ
(ПІБ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор _____

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

(ПІП)

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

ОЛІВІНСЬКОМУ ОЛЕГУ МИКОЛАЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____

075 Маркетинг

(код і назва)

Освітня програма _____

Маркетинг

(назва)

Орієнтація освітньої програми _____

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи
молокопродуктового підкомплексу

Розвиток логістики підприємств

затверджена наказом ректора НУБіП України від
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

«13» грудня 2024 № 2236 «С»

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Статистична звітність, фінансова звітність підприємства, баланс, інтернет-ресурси, аналітичні доповіді, наукові публікації, матеріали наукових конференцій _____

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. _____
2. _____
3. _____

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання _____

« ____ » _____

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

Завдання прийняла до виконання _____

(підпис)

Олег ОЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

Олівінського Олега Миколайовича

на тему: «Розвиток логістики підприємств молокопродуктового підкомплексу»

Дипломна робота на тему: «Розвиток логістики підприємств молокопродуктового підкомплексу» містить 70 сторінок, 9 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань містить 44 найменування.

Мета роботи - аналіз теоретичних засад, сучасних концепцій логістики дистрибуції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та розробка проекту щодо збільшення ефективності логістичних рішень у системі збуту даного підприємства.

Об'єктом дослідження є управління логістичними рішеннями у дистрибуційних мережах ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних мережах підприємства.

Методи дослідження. Статистичний аналіз, порівняльний, прогностичний методи, фінансово-аналітичний

У процесі підготовки дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності Приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод», зосередившись на логістичних рішеннях у його дистрибуційних мережах.

На основі цього аналізу було виявлено ключові проблеми у цьому сегменті діяльності та розроблено конкретні рекомендації й напрями для їхнього усунення та оптимізації.

Його положення та напрацювання можуть бути використані іншими українськими підприємствами (особливо в галузі харчової промисловості або зі схожими моделями дистрибуції) для поліпшення та вдосконалення стану власних дистрибуційних систем. Ключові слова: підприємство, дистрибуцій, збут, молокопродуктовий підкомплекс, логістика, збутова мережа, .

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Економічна сутність поняття логістики в збутовій системі підприємств	9
1.2. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	21
2.1. Тенденції розвитку агропромислового комплексу та логістичного забезпечення аграрних підприємств	21
2.2. Аналіз стану зовнішньоторгівельних відносин у Вінницькій області	27
2.3. Логістика в умовах війни: сучасний стан та проблеми	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ	42
3.1. Інновації як рушій розвитку логістичного менеджменту в системі збуту підприємств агропромислового комплексу	42
3.2. Формування механізму створення та впровадження сучасної логістичної системи на підприємстві	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Процес підготовки дипломної роботи включав детальний аналіз діяльності Приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод», зосереджений на логістичних рішеннях у його дистрибуційних мережах. На основі проведеного дослідження були визначені ключові проблеми у цьому напрямку та розроблені конкретні рекомендації для їхнього усунення. Запропонований у роботі проєкт із підвищення ефективності збутових логістичних процесів може бути практично застосований іншими вітчизняними підприємствами для оптимізації їхніх власних дистрибуційних систем.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах ринкової економіки ефективна логістика дистрибуції є критичним фактором успіху та конкурентоспроможності, особливо для підприємств харчової промисловості, таких як ПрАТ "Тернопільський молокозавод", де швидкопсувна природа продукції вимагає бездоганно налагодженої системи доставки. Логістика дистрибуції являє собою комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують планування, організацію та контроль переміщення товарів, інформації та фінансових потоків від виробника до споживача. В умовах посилення конкуренції, зростання вимог клієнтів та постійних ринкових змін, якість логістичних рішень прямо впливає на задоволеність клієнтів, швидкість реакції на попит та максимізацію прибутковості. Відповідно, метою цього дослідження було комплексне вивчення теоретичних засад логістики дистрибуції, аналіз ефективності існуючих рішень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів у збутових мережах вітчизняних підприємств.

Метою даної дипломної роботи є комплексне дослідження та аналіз теоретичних засад та сучасних концепцій логістики дистрибуції, визначення її ключових функцій та значення. Також дослідження ефективності застосовуваних логістичних рішень, виявлення проблем та "вузьких місць" у

існуючих дистрибуційних системах. Крім того, мета включає в себе розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів у дистрибуційних мережах вітчизняних підприємств.

Відповідно до мети роботи потрібним для розв'язання є наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи та концептуальні засади логістики дистрибуції, визначити її ключові функції та значення для ефективного функціонування підприємств харчової промисловості.

2. Проаналізувати сучасні тенденції та підходи до організації дистрибуційних мереж у харчовій галузі, виявити основні фактори, що впливають на їх ефективність.

3. Здійснити оцінку стану та особливостей організації дистрибуційної мережі ПрАТ "Тернопільський молокозавод", визначити її сильні та слабкі сторони.

4. Провести комплексний аналіз ефективності логістичних рішень, що застосовуються у дистрибуційній системі досліджуваного підприємства.

5. Виявити ключові проблеми та "вузькі місця" в існуючій системі дистрибуції ПрАТ "Тернопільський молокозавод", оцінити їх вплив на загальну ефективність логістичних процесів.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичних рішень у дистрибуційних мережах ПрАТ "Тернопільський молокозавод" з метою підвищення їх ефективності, зниження логістичних витрат та посилення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є управління логістичними рішеннями у дистрибуційних мережах ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних мережах зазначеного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРОПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ

1.1. Теоретичні основи процесу постачання як об'єкту маркетингового управління

Поглиблення ринкових механізмів в українській економіці вимагає від суб'єктів господарювання переорієнтації їхньої виробничої та комерційної діяльності на задоволення потреб споживачів відповідно до концепції маркетингу. З огляду на мінливість попиту на агропродовольчому ринку, підприємства постійно шукають ефективніші підходи до формування товарної та цінової політики, оптимізації каналів розподілу, процесів постачання, товаропросування, а також методів стимулювання збуту. Це зумовлює активізацію маркетингової діяльності в аграрному секторі.

Перед сільськогосподарськими виробниками постають нові комплексні завдання, які вимагають ретельного дослідження ринкової кон'юнктури, прогнозування зовнішньоекономічних зв'язків, ефективного формування та задоволення попиту, аналізу загальної економічної ефективності ринкової діяльності та, що особливо важливо, налагодження організованої системи товаропросування молочної та іншої продукції на споживчий ринок.

Життєва необхідність у застосуванні збалансованої системи постачання — як одного з найбільш відповідальних елементів забезпечення виробництва сировинними ресурсами — посилюється позитивними економічними змінами в Україні та зростаючою конкуренцією на агропродовольчому ринку.

Сучасна структура постачання в Україні поступово трансформується, набуваючи абсолютно нових форм. При цьому забезпечення продовольчими товарами залишається критичним викликом як для вітчизняних виробників,

так і для імпортерів. Тому ключем до успіху є створення організованої та високоналагодженої системи постачання

У зв'язку з постійним зростанням купівельної спроможності українського населення, виробники змушені вирішувати завдання забезпечення достатньої кількості продукції на прилавках за доступними цінами. Оскільки нова агропромислова система заміщує традиційну централізовану державну мережу, виробники харчових продуктів потребують аналізу компетентності місцевих постачальників у наданні широкого спектра послуг, зокрема: інтермодального транспортування, складського зберігання, управління запасами, маркетингу та збуту, а також ціноутворення та фінансових розрахунків. Роль постачальника при цьому може варіюватися від простого посередника до високопродуктивного інтегратора логістичного ланцюга, сприяючи відновленню всієї мережі постачання для виробників і роздрібних продавців.

В процесі організації та планування маркетингової системи постачання в агропромисловій сфері вирішуються два основні завдання:

Технічне завдання постачання: полягає в своєчасному забезпеченні підприємства необхідними засобами виробництва (праця, предмети праці, сировина та матеріали) у визначеній якості та кількості. Успішне вирішення цього завдання створює передумови для ефективного виробництва, дотримання термінів виготовлення продукції, підтримки збутової мережі та досягнення необхідних стандартів якості.

Економічне завдання постачання: визначається загальними цілями агропідприємства. Якщо метою є максимізація прибутку, необхідно прагнути до того, щоб обсяг доходів за вирахуванням усіх витрат на постачання ресурсів був найбільшим. Через складність оптимізації доходів у мінливих умовах постачання, економічне завдання часто обмежується мінімізацією витрат на закупівлю ресурсів. Ці витрати включають: прямі та непрямі витрати на планування і регулювання постачання; витрати на утримання резервів (витрати на зберігання складського запасу та втрати від

невикористання наявних ресурсів); а також втрати, що виникають через недопоставку замовлених ресурсів (які зводяться до упущеної вигоди, штрафних санкцій через зрив термінів постачання готової продукції та інших збитків від збоїв у ланцюгу постачання).

Організація процесу постачання на агропромислових переробних підприємствах може здійснюватися за кількома принципово різними варіантами, що відрізняються можливостями для реалізації системного підходу до управління матеріальними потоками сировини.

Перший варіант передбачає розподіл функцій постачання між різними структурними підрозділами. Наприклад, питання "що і скільки закупити" та роботи зі складування можуть бути віднесені до дирекції з виробництва. У той час як завдання "у кого і на яких умовах закупити" (укладання угод, контроль виконання, організація доставки) вирішуються дирекцією із закупівель. У результаті такої схеми функція управління матеріальним потоком виявляється розділеною між різними службами, що ускладнює її ефективну та системну реалізацію.

Другий варіант пропонує консолідацію всіх функцій постачання в рамках єдиного підрозділу, наприклад, у службі матеріального забезпечення. Така централізована структура створює значно ширші можливості для оптимізації матеріального потоку вже на стадії придбання сировини та матеріалів.

Однією з відносно нових форм організації закупівельної діяльності є створення Центру із закупівель. При формуванні його складу необхідно враховувати, що ступінь залученості персоналу підприємства варіюється залежно від стадії закупівельного процесу. На етапі первинної закупівлі, коли зацікавленість виявляє більшість функціональних підрозділів, їхні представники беруть активну участь у роботі Центру. Однак, у міру переходу від стадії усвідомлення потреби до кінцевого етапу — укладання угоди з постачальником — відповідальність за фінальне рішення зазвичай переноситься на керівництво відділу постачання.

Ланцюг «постачання – виробництво – збут» має бути побудований згідно із сучасною маркетинговою концепцією. Це означає, що спершу розробляється стратегія збуту, на її основі формується стратегія розвитку виробництва, і лише потім – стратегія матеріального забезпечення виробничого процесу. Сучасні організаційні системи виробництва та логістики забезпечують можливість оперативного узгодження та коригування планів і дій постачальницьких, виробничих і збутових ланок підприємства, враховуючи при цьому постійні зміни в режимі реального часу.

Аналізуючи організацію системи постачання на агропромисловому підприємстві, варто розрізняти зовнішні та внутрішні матеріальні потоки, які відрізняються за структурою матеріалів, часом, схемами та режимами їх переміщення.

Зовнішня стадія руху охоплює надходження матеріальних ресурсів на підприємство, а також транспортування готової продукції від виробника до кінцевих споживачів (транзитом або через склади).

Внутрішня стадія руху починається з моменту надходження матеріалів на підприємство, включає їх складування, переміщення між складами та цехами, і завершується відвантаженням готової продукції.

Важливо зазначити, що організація внутрішнього матеріального потоку не повинна включати переміщення матеріалів між окремими робочими місцями або цехами, які зблоковані в одному приміщенні, оскільки таке переміщення є складовою частиною основного технологічного процесу і регулюється іншими вимогами. Внутрішній матеріальний потік починає свій рух після завершення надходження інформаційного потоку, який, власне, і ініціює рух матеріалів.

На рис. 1.1 подано схему інформаційного та матеріального потоків, які циркулюють на агропромислових підприємствах.

Початковим етапом інформаційного потоку є аналіз ринкового попиту на агропромисловою продукцію підприємства. На основі цих даних формується виробнича програма, яка, своєю чергою, визначає необхідні

обсяги постачання сировинних та матеріальних ресурсів. Завершується інформаційний цикл контролем надходження матеріалів на підприємство, що є необхідною передумовою для початку зовнішнього матеріального потоку.

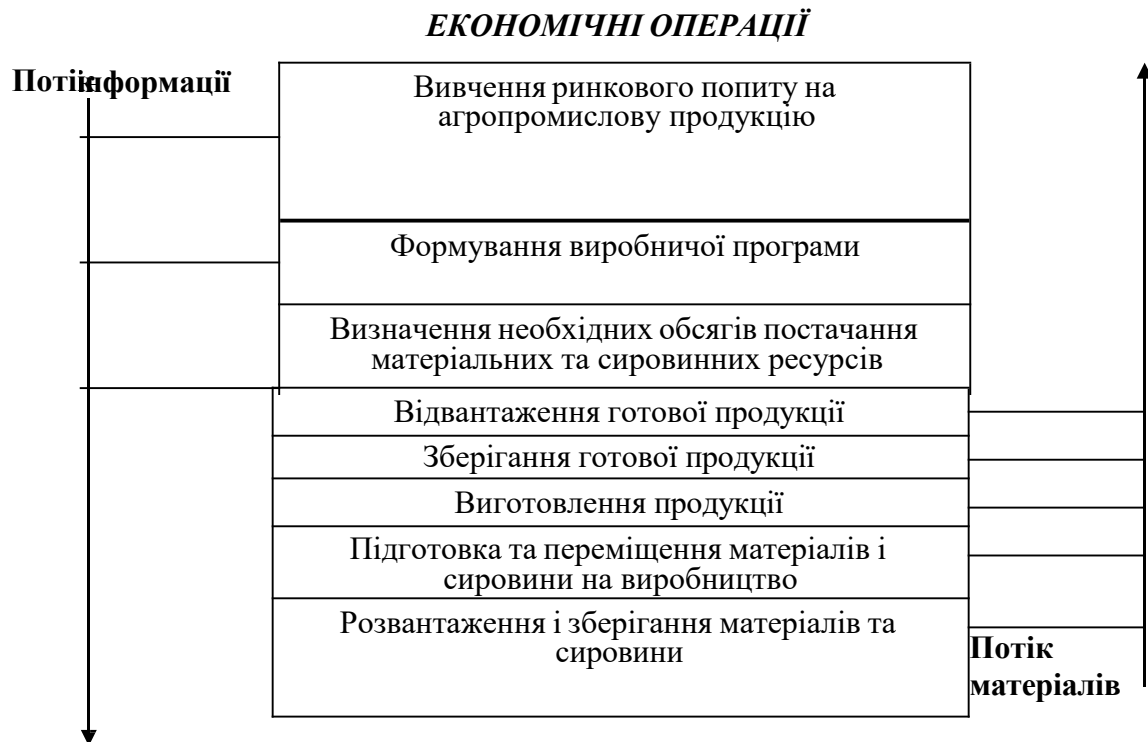


Рис. 1.1. Інформаційні та матеріальні потоки на агропромисловому підприємстві*.

*Джерело: власне напрацювання на основі [28].

Внутрішній матеріальний потік починається з розвантаження отриманих матеріалів і рухається за типовою схемою: Склади сировини та матеріалів - Виробничі підрозділи - Склади напівфабрикатів - Виробничі підрозділи - Склад готової продукції - Транспортні засоби для відправлення споживачам. При цьому більшість економічних операцій спрямована на організацію зовнішніх надходжень ресурсів, тоді як менша частина фокусується на внутрішньому переміщенні. Внутрішня діяльність відзначається насамперед переробкою фізичної маси ресурсів, на відміну від позавиробничих операцій, де переважає обробка інформації.

Організацію маркетингового процесу постачання на агропромисловому підприємстві доцільно розділити на три взаємопов'язані стадії: аналітичну, оперативну та виробничу. Їхня спільна мета — повне та своєчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсами з мінімальними витратами на транспортування та зберігання. Аналітична стадія: Її цілі включають збалансованість матеріальних ресурсів із потребами виробництва, оптимізацію виробничих запасів та економію витрат на їх придбання. Оперативна стадія: Фокусується на узгодженні з постачальниками параметрів, обсягів та термінів постачання; організації транспортування; контролі за дотриманням домовленостей; та реалізації надлишків. Ці стадії спрямовані на забезпечення ресурсами від постачальників із мінімізацією витрат і поєднують завдання комплектності, своєчасності та мінімізації запасів. Аналітична стадія послуговується розрахунково-аналітичними методами, тоді як оперативна має переважно комерційно-інженерний та контрольно-організаційний характер. Виробнича стадія: Відрізняється іншими цілями, зосереджуючись на збереженні властивостей отриманих ресурсів, ритмічному постачанні ними цехів, зниженні трудомісткості внутрішніх операцій та ефективному використанні потужностей. На відміну від перших двох стадій, які базуються на економічній та технічній інформації, управління виробничою стадією відбувається переважно на основі технологічної інформації, що визначає її організаційно-технологічні методи.

Традиційна система постачання заснована на наявності великих запасів. Закупівля необхідних матеріалів здійснюється великими партіями з менш частими поставками. Оформлення документів є трудомістким, оскільки будь-яка зміна вимагає нового замовлення. Метою переговорів є мінімально можлива ціна, а для гарантії від невизначеності постачальники обираються з безлічі джерел. При виборі транспорту звертається увага на низьку ціну, а графік постачання складає постачальник. Оперативна система (або гнучкий підхід) передбачає закупівлю дрібними партіями і частими поставками. При оцінці постачальника, крім ціни та якості, вимагається, щоб брак був

зведений до мінімуму. Головна мета контракту — висока частота, точність та надійність постачання при прийнятній ціні. Найчастіше практикується взаємодія з єдиним джерелом постачання. Графік постачання складає покупець, а документообіг є меншим, оскільки час і розмір постачання оперативно узгоджуються через сучасні засоби зв'язку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика елементів традиційної
і оперативної систем постачання молокопереробних підприємств***

Елемент	Традиційна система	Оперативна система
1	2	3
Закупівля необхідних матеріалів	Великими партіями з менш частими поставками	Дрібними партіями і частими поставками
Оцінка діяльності постачальника	Якість товару, організація постачання і ціна	Брак зведений до мінімуму
Головна мета переговорів і укладання контракту	Мінімально можлива ціна	Висока частота постачання, його точність, надійність при прийнятній ціні товарів
Вибір постачальника	Безліч джерел для гарантії від невизначеності надходжень	Взаємодія з єдиним джерелом постачання певної продукції
Вибір способу транспортування	Забезпечення низької ціни на транспорт і надійність виклику, графік виклику складає постачальник	Звертається увага як на вивезення, так і на ввезення матеріальних цінностей, графік постачання складає покупець
Оформлення документів	Процедура, що вимагає багато часу і узгоджень, коли зміни дати і розміру постачання спричиняють нове замовлення на постачання	Документації менше, час і розмір постачання узгоджуються за каналами сучасного зв'язку

*Джерело: власні узагальнення.

Організація матеріального забезпечення підприємства починається з глибинного інформаційного аналізу, а саме з моніторингу ринкового попиту на готову продукцію. Ця інформація є основою для формування виробничої програми, яка визначає необхідні обсяги та специфікацію сировинних ресурсів. Інформаційний потік завершується фазою контролю надходження замовлених матеріалів, що слугує передумовою для ініціації фізичного зовнішнього матеріального потоку.

Фізичний рух ресурсів починається з операцій розвантаження й далі рухається за логічною послідовністю

Важливо відзначити, що хоча більшість управлінських зусиль припадає на організацію зовнішніх надходжень від постачальників, операції з внутрішнього переміщення є автономними і зосереджені на фізичній переробці маси ресурсів, на відміну від зовнішньої діяльності, де переважає обробка економічної та комерційної інформації.

Ефективне управління процесом постачання в агропромисловому комплексі поділяється на три стадії: аналітичну, оперативну та виробничу, які об'єднані спільною метою — повне та своєчасне забезпечення виробництва з мінімальними сукупними витратами.

Аналітична стадія сфокусована на збалансованості ресурсів із потребами виробництва та оптимізації запасів, використовуючи розрахунково-аналітичні методи. Оперативна стадія займається практичною реалізацією: узгодженням параметрів постачання, організацією транспортування та контролем за виконанням умов, і має комерційно-інженерний характер. На відміну від них, виробнича стадія керується технологічною інформацією і ставить за мету збереження функціональних властивостей матеріалів, ритмічне постачання ними цехів та зниження трудомісткості внутрішніх транспортно-складальних операцій. Аналізуючи організаційні системи, слід розрізняти традиційний та оперативний (гнучкий) підходи до постачання. Традиційна система базується на наявності великих запасів, передбачає великі партії поставок і фокусується на досягненні мінімальної ціни за

рахунок використання множини постачальників, при цьому графік транспортування зазвичай визначає постачальник, а документообіг є значним і складним. Натомість, оперативна система орієнтована на дрібні партії та високу частоту поставок (Just-in-Time), вимагає мінімального рівня браку та прагне до високої точності та надійності постачання при прийнятній ціні. Вона часто передбачає співпрацю з єдиним джерелом постачання, графік контролює покупець, а використання сучасних засобів зв'язку значно мінімізує паперовий документообіг.

Сучасні тенденції у маркетингу вказують на зростання уваги до потреб кожної організації-споживача, зміцнення стосунків «постачальник-клієнт», активізацію агропромислових підприємств у контексті добровільних об'єднань для підвищення конкурентоспроможності своїх товарів, орієнтацію на концепцію так званого партнерського маркетингу.

Реалізація на практиці принципів партнерського маркетингу вимагає від усіх функціональних підрозділів агропідприємства спільних зусиль у галузі маркетингу як однієї команди. Основна мета партнерського маркетингу – надання споживачеві довготривалих цінностей, при цьому запорукою успіху підприємства є досягнення високого ступеня лояльності споживачів. На сучасному етапі поряд із здійсненням короткотермінових трансакцій, агропромислові підприємства зацікавлені у налагодженні довготермінових стосунків зі своїми клієнтами, дистриб'юторами, дилерами, постачальниками. У цьому зв'язку традиційні цілі маркетингу (намагання отримати максимальний прибуток від кожної проведеної операції) змінюються на користь формування взаємовигідних стосунків з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками ринкового середовища, у тому числі і з постачальниками.

Сучасні тенденції в маркетингу свідчать про тектонічний зсув від трансакційного до партнерського підходу. Сьогодні спостерігається інтенсивне зростання уваги до індивідуальних потреб кожної організації-споживача та зміцнення довгострокових стосунків у ланцюгу «постачальник-

клієнт». Агропромислові підприємства активно реагують на цей виклик, беручи участь у добровільних об'єднаннях та кластерах з метою колективного підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та орієнтуючись на концепцію так званого партнерського маркетингу (Relationship Marketing). Практичне впровадження цієї концепції вимагає комплексної взаємодії всіх функціональних підрозділів агропідприємства, які мають діяти як єдина маркетингова команда.

Основна стратегічна мета партнерського маркетингу полягає у наданні споживачеві довгострокової та сталої цінності, при цьому ключовою запорукою комерційного успіху підприємства стає досягнення високого рівня лояльності клієнтів.

На поточному етапі розвитку ринкових відносин, підприємства вже не обмежуються лише короткостроковими транзакціями, а демонструють стратегічну зацікавленість у налагодженні та підтримці довготривалих та взаємовигідних зв'язків з усіма ключовими стейкхолдерами: кінцевими клієнтами, дистриб'юторами, дилерами та, що особливо важливо, постачальниками.

У світлі цих змін традиційні цілі маркетингу, спрямовані на максимізацію прибутку від кожної окремої операції, поступаються місцем формуванню взаємовигідних та стійких стосунків з усіма зацікавленими учасниками ринкового середовища.

Співпраця «постачальник-покупець» в агропромисловій галузі може набувати різних форм, основні з яких наведені на рис. 1.2.

Перші, відносно прості, форми співпраці у логістичному ланцюгу передбачають розвиток робочих взаємовідносин, які є взаємовигідними для обох сторін. Хоча чисті (одиничні) транзакції (тобто одноразові закупівлі) рідко зустрічаються на агропромислових ринках, такі формати, як повторна транзакція (систематичні придбання у того ж постачальника) та довготривалі стосунки, є досить поширеними у вітчизняному агросекторі. Останні зазвичай ґрунтуються на неформальних погодженнях, що передбачають певний

мінімальний рівень взаємодії між постачальником і покупцем. Проте, у таких неформальних угодах жодна зі сторін не має глибокої залученості до спільної роботи.

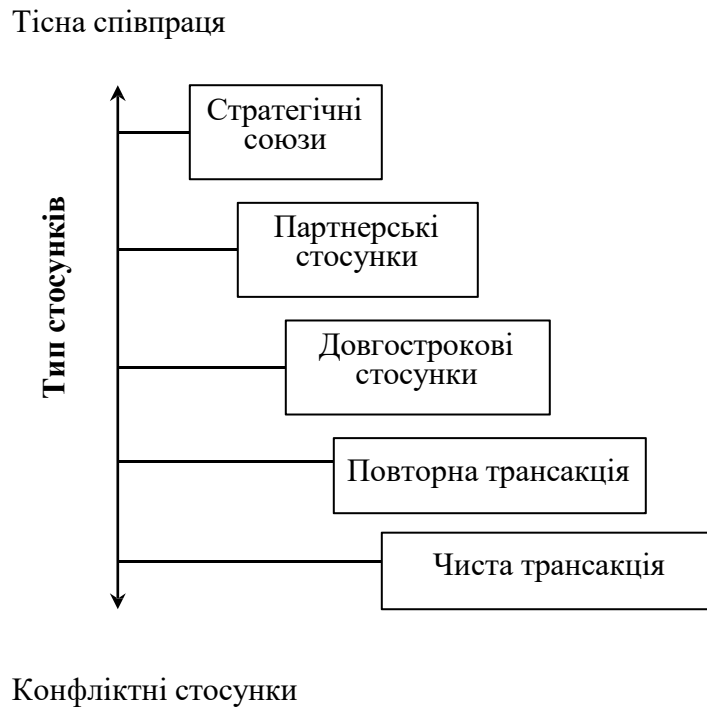


Рис. 1.2. Форми співпраці «постачальник-покупець» в агропромисловій сфері*. *Джерело: [21].

Ці неформальні стосунки часто набувають антагоністичного характеру. Це відбувається через те, що агропромислові підприємства не можуть повністю подолати традиційний погляд на інших учасників ринку як на конкурентів, а не партнерів. Згідно з цим застарілим підходом, якщо одна сторона (наприклад, покупець) отримує вигоду від певної транзакції, то інша сторона (постачальник) автоматично вважається такою, що втрачає. У такій моделі стосунків «або-або» (win-lose) кожна зі сторін опікується виключно власною максимізацією прибутку.

Як наслідок, підприємства-покупці не відчують лояльності до постачальників, постійно моніторять пропозиції конкурентів і шукають кращі умови постачання.

Постачальники ж, усвідомлюючи цю невизначеність щодо майбутніх замовлень, змушені встановлювати жорсткіші умови та намагатися отримати максимальний прибуток за рахунок кожної окремої угоди. Такий антагоністичний підхід не є вигідним для жодної зі сторін у довгостроковій перспективі, оскільки він створює нестабільність і перешкоджає інноваціям.

Для подолання цього обмежувального підходу до співпраці та розвитку продуктивних відносин в агропромисловій сфері необхідні фундаментальні зміни у діловій культурі підприємства. Ключовим завданням є заміна антагоністичних взаємин на справжнє партнерство.

На відміну від трансакційної моделі, партнерські стосунки передбачають укладання довгострокових зобов'язань, які забезпечують збереження взаємних вигод у майбутньому.

Це включає наявність спільного використання інформації, ризиків та винагород, які генеруються завдяки цій співпраці. Працюючи на засадах партнерства, постачальник і виробник агропромислової продукції спільно шукають та реалізують рішення, спрямовані на створення більшої споживчої цінності для кінцевого клієнта.

Дослідження ефективності налагодження стосунків "постачальник-покупець" є важливим елементом управління. Це дослідження має охоплювати такі ключові напрями:

Виявлення рівня задоволення існуючою співпрацею обох партнерів. Як свідчать дані табл. 1.2, партнерські стосунки передбачають укладання довгострокових зобов'язань, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, а також наявність спільної інформації, ризику та винагородження, які отримуються внаслідок цих взаємовідносин.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до формування взаємовідносин «постачальник-покупець» в агропромисловій сфері*

Чинник	Традиційний (конфліктний) підхід	Сучасний (партнерський) підхід
Взаємовідносини	Одна із сторін домінує	Рівноправне партнерство
Прибуток	Отримання прибутку однієї сторони відбувається за рахунок зменшення прибутку іншої сторони	Обидві сторони виграють і отримують прибуток
Довіра	Невелика	Значна
Філософія бізнесу	Концентрація на власній внутрішній ефективності	Концентрація на інтересах споживачів
Комунікації та обмін інформацією	Комунікації обмежені та формальні, обмін інформацією обмежений	Комунікації усесторонні та відкриті, обмін інформацією вільний
Контроль	Інтенсивний	Делегування повноважень та наділення відповідальністю
Рівень відповідальності	Відповідальність на відділі матеріально-технічного постачання	Використання команд з перехресними функціями із залученням вищого керівництва
Умови контрактів	Жорсткі	Гнучкі
Рівень управління	Розв'язання тактичних завдань	Розв'язання стратегічних завдань
Управління якістю	Виставлення вимог до якості і жорсткий контроль	Спільне розв'язання проблем, які виникають
Культура	Різна	Загальна

*Джерело: опрацьовано на основі [29].

Основні засади моделі аналізу взаємовідносин між постачальником і покупцем базуються на таких ключових положеннях:

Макрооцінка поточного стану: Оцінювання існуючих відносин «постачальник-покупець» може бути здійснене на загальному, макрорівні. Якщо одна зі сторін або обидві сторони висловлюють незадоволення

поточною співпрацею (наприклад, через умови, ціни, якість або надійність), це слугує сигналом і стимулює їх до пошуку шляхів зміни ситуації.

Наслідки змін та сценарії взаємодії: Будь-яка спроба змінити або скоригувати поточний стан взаємовідносин неминуче впливає на їхню стабільність і може призвести до різних результатів співпраці:

«Виграш-Програш» (Win-Lose): Одна сторона отримує перевагу за рахунок втрат іншої (характерно для антагоністичних стосунків).

«Програш-Програш» (Lose-Lose): Зміни призводять до погіршення ситуації для обох сторін (наприклад, через зрив поставок). «Виграш-Виграш» (Win-Win): Успішна трансформація, що створює взаємну цінність та вигоду для обох партнерів (мета партнерського маркетингу).

Асиметрія сприйняття: Важливо враховувати, що сприйняття відносин між постачальником і покупцем може бути асиметричним. Те, що одна сторона вважає успішною співпрацею, інша може оцінювати як посередню або незадовільну. Таке різне бачення вимагає прозорості та постійної комунікації.

Інструменти поліпшення: для вдосконалення та оптимізації взаємовідносин між цими ключовими елементами ланцюга постачання існує широкий арсенал інструментів, методів та управлінських підходів (наприклад, впровадження систем CRM, спільне планування попиту, програми лояльності постачальників), які можуть бути адаптовані залежно від цілей та контексту співпраці.

1.2. Структуризація процесу маркетингового управління закупівлею молокопродукції на ринку продовольства

В умовах динамічної ринкової економіки, критичним чинником для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності молокопродуктового комплексу є високоефективне управління функцією придбання (закупівлі) молокосировини. Сама закупівля являє собою багатоетапний комплекс

заходів, який стартує з деталізації фактичних потреб виробництва, включає ретельний пошук і всебічну оцінку потенційних постачальників, охоплює етапи укладання юридично зобов'язуючих договорів та завершується координацією фізичного надходження товару.

Існують два ключові організаційні підходи до здійснення закупівель: децентралізований та централізований. Децентралізована модель передбачає, що функціональні підрозділи підприємства отримують автономію на самостійне придбання необхідних ресурсів. Переваги цього підходу полягають у глибшому розумінні специфічних вимог підрозділу-користувача та потенційній оперативності процесу. Однак, централізований підхід, який вимагає створення спеціалізованої служби закупівель, що діє в інтересах усього підприємства, пропонує значно більше системних переваг і є домінуючою практикою. Переваги централізації включають: спрощення уніфікації та стандартизації матеріальних ресурсів; усунення адміністративного дублювання; можливість консолідації замовлень для отримання масштабних цінових знижок; посилення управлінського контролю та розвиток професійних компетенцій фахівців через спеціалізацію.

Як найбільш прогресивний і поширений варіант сьогодні використовується гібридний підхід. За цієї моделі стратегічні рішення (зокрема, укладання довгострокових рамкових контрактів та фіксація цін) виконуються централізовано, тоді як оперативне розміщення замовлень та контроль отримання товару здійснює кінцевий внутрішній користувач. Така гнучка система дозволяє підприємству одночасно використовувати переваги великих об'ємних знижок і забезпечувати максимальну точність, своєчасність та відповідність ресурсів поточним виробничим потребам.

Весь процес управління закупівлями є строго структурованим і включає послідовний ряд обов'язкових етапів, починаючи з деталізації потреб та технічних специфікацій товару. Далі йде аналіз ринку, оцінка та вибір постачальника, проведення комерційних переговорів та укладання офіційного контракту. Наступні фази охоплюють підготовку та розміщення

замовлення, організацію логістики перевезення, контроль виконання договірних умов, митне оформлення (за потреби), приймання продукції з перевіркою якості та кількості, складування та завершальний етап бухгалтерського обліку надходжень матеріальних ресурсів.

Повторні закупівлі мають простішу структуру, оскільки етап переговорів, як правило, відсутній (рис. 1.3).

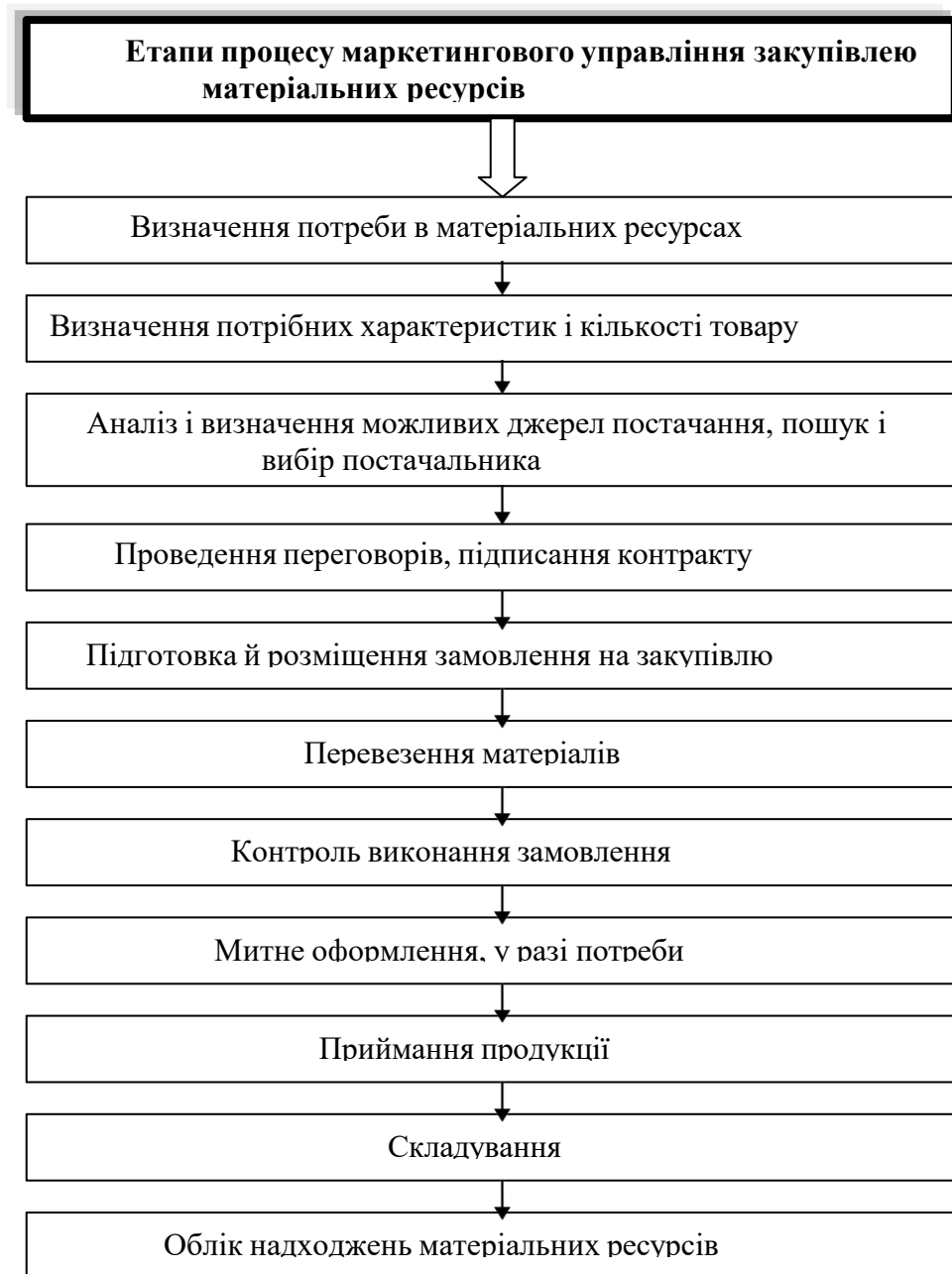


Рис. 1.3. Структуризація процесу маркетингового управління закупівлею матеріальних ресурсів*.

* Джерело: власна розробка.

Закупівля сировинних ресурсів розпочинається з визначення загальної потреби молокопереробного підприємства й індивідуальних потреб кожного його підрозділу. Маючи таку інформацію, можна одержати сировину зі складу або внаслідок переміщення її надлишку з іншого підрозділу, або купуючи нову. Крім того, необхідно мати точний опис потреби, артикула сировинного ресурсу, який потрібен. Для цього у відділі закупівель ведеться список (каталог) постійно закуповуваних матеріальних ресурсів, що сприяє веденню правильного бухгалтерського обліку й процедури зберігання на складі.

Зазвичай молокопереробні підприємства мають добре формалізовану систему закупівлі, яка дозволяє їм чітко відстежувати закупівлю: від замовлення на закупівлю від внутрішнього клієнта до відділу постачання, до замовлення на придбання від підприємства до постачальника, до отримання всіх супровідних документів товару та подальшої оплати рахунків. Подібні процедури підтримуються закупівельними інформаційними системами.

Особливу увагу працівників закупівельного відділу молокопереробних підприємств останнім часом привертає питання співпраці з постачальниками та скорочення бази постачальників. До певної міри скорочення кількості постачальників має свої обмеження в Україні через те, що місцеві підприємства ще не готові надавати скидки від обсягу замовлення, конкуренція між ними ще не на достатньому рівні.

Вибір постачальника є ключовою функцією закупівельної діяльності, що вимагає не лише пошуку джерел, а й комплексної оцінки їхньої спроможності гарантувати своєчасну доставку та надання необхідних послуг. Відділ закупівель повинен підтримувати актуальну інформаційну базу, що містить відомості про чинні контракти, товарну класифікацію матеріалів та детальний реєстр постачальників. Аналіз пропозицій, часто суб'єктивний, веде до розміщення замовлення, яке може бути результатом тендеру, ознайомлення з прайс-листами або переговорів. Для пошуку потенційних постачальників використовуються методи, як-от оголошення конкурсів,

вивчення рекламних матеріалів, відвідування виставок та встановлення особистих контактів. У результаті цих заходів формується список кандидатів. Далі проводиться їхній аналіз на підставі критеріїв, ключовими з яких є ціна, якість та надійність постачання (дотримання термінів, асортименту, комплектності та кількості). До додаткових критеріїв належать віддаленість постачальника, оперативність виконання замовлень, фінансовий стан та організація управління якістю. У підсумку формується перелік затверджених партнерів для укладення договорів. Оцінка ефективності роботи з постачальниками за вже укладеними договорами впливає на майбутній вибір; для цього розробляється спеціальна шкала, що дозволяє розрахувати їхній рейтинг. При цьому товари диференціюються: для критичних матеріалів головним критерієм є надійність, а для незначущих – сукупні витрати на придбання та доставку. Вибір постачальників може здійснюватися торговим агентом (за пріоритетом найнижчої ціни), колегіально (за участю відділів виробництва та контролю якості) або із залученням посередників (для нових, невивчених ринків або імпорту), які надають консультаційні та організаційні послуги. Розміщення замовлення передбачає заповнення стандартної форми, яка повинна містити серійний номер, назву постачальника, опис та кількість товару, дату доставки та умови оплати. Після відправлення замовлення покупець здійснює контроль виконання (експедитування); функція контролю перевіряє дотримання термінів, а експедитування є активним тиском на постачальника для прискорення доставки, аж до загрози анулювання замовлення. Важливим етапом є оприбуткування матеріальних ресурсів, що має на меті гарантувати отримання, перевірити якість і кількість, відправити товари на склад та зареєструвати необхідну документацію. Після оприбуткування нові відомості вносяться в облік відділу закупівель, що включає ведення журналу замовлень, реєстру замовлень, продуктового реєстру та реєстру історії постачальника. Невід'ємним елементом процесу є дослідження ринку закупівель, яке є систематичним збором, класифікацією та аналізом інформації для прийняття ефективних рішень. Дослідження

охоплює аналіз сировини/продукції, постачальників та системи закупівель, використовуючи критерії оцінки цінності продукції з погляду прибутку, рентабельності, характеристики ціни, доступності ресурсів та якості інформації.

Дослідження у сфері закупівель поділяються на кілька стратегічних напрямків. Перший — це дослідження закупленої сировини, продукції або послуги, яке в основному застосовується для придбання специфічної, унікальної або дороговартісної продукції та ґрунтується на аналізі цінності (Value Analysis). Аналіз цінності є систематичним інструментом, що порівнює функціональне призначення придбаних товарів із супутніми витратами, щоб знайти шляхи скорочення видатків без втрати якості чи функціональності. Ключові сфери застосування цього аналізу включають оцінку методів утилізації відходів (включно з переробкою), дослідження доцільності рішень «виробляти самостійно, орендувати чи купувати», аналіз процесів пакування для мінімізації витрат, перегляд існуючих специфікацій для виключення непотрібних закупівель, а також вивчення можливості комплексного використання однієї номенклатурної позиції для задоволення низки виробничих потреб та аналіз технічних й економічних можливостей заміни поточних матеріалів альтернативними варіантами. Другий важливий напрямок — це дослідження сировини й товарів, що спрямоване на складання короткострокових або довгострокових прогнозів щодо ключових закупаваних позицій, на які припадає основна частка оборотних коштів підприємства. Загальне вивчення сировини охоплює аналіз поточного та прогнозованого статусу підприємства як покупця (опис товару, його використання, майбутні потреби, ціни, контракти), альтернатив виробничого процесу (технологія, ресурси, видатки), використання товарів (наявність та вартість замінників), задоволення потреби (обсяг запасу та джерела), постачання (можливості, канали розподілу, сильні та слабкі сторони постачальників, прогнози технологічних змін, політичні й екологічні тенденції), ціни (чинники, що їх визначають, видатки на

виробництво/доставку, тарифи) та стратегії зі скорочення видатків і/або забезпечення постачання (прогнозування, хеджування, аналіз цінності, контрактна діяльність).

Додатково, важливим елементом дослідження ринку є аналіз постачальників та закупівельної системи. Аналіз постачальників включає вивчення їхньої поточної та потенційної потужності, географічного розташування, фінансової стійкості та репутації. Метою є не лише пошук нових джерел, але й диверсифікація ризиків постачання та забезпечення стійкості ланцюга постачання. Дослідження закупівельної системи оцінює ефективність внутрішніх процесів: документообігу, комунікації між відділами, використання інформаційних технологій та регламентів ухвалення рішень. Це допомагає виявити внутрішні «вузькі місця», що уповільнюють або здорожують процес закупівлі, і розробити заходи для їхньої цифрової трансформації та оптимізації. Таким чином, дослідження ринку є багатовекторним стратегічним інструментом, що забезпечує підприємству не лише економічну вигоду, але й стратегічну гнучкість в умовах постійної ринкової невизначеності.

РОЗДІЛ 2

**АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В
ЗБУТОВИХ СИСТЕМАХ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ
МОЛОКОЗАВОД»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" - одне з найбільших підприємств молочної галузі України. Це потужний виробничий комплекс, що спеціалізується на переробці молока та виготовленні широкого асортименту молочної продукції.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

Характеристика	Відомості
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Поштова адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Юридична адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Контактний телефон	(0352) 56-12-01
Електронна адреса	ter_moloko@reyestr.com.ua
Реєстраційний номер	30356917

Джерело: складено автором на основі [21]

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" спеціалізується на комплексній переробці молочної сировини та виготовленні широкого асортименту високоякісних молочних продуктів. Основна діяльність компанії зосереджена на виробництві такої продукції, як: питне молоко різних типів (включаючи пастеризоване, ультрапастеризоване, знежирене); кисломолочні вироби (кефір, йогурти, сметана); сири (тверді, м'які, розсільні); вершкове масло, морозиво та молочні консерви (згущене і сухе молоко). Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), ключові напрямки роботи підприємства включають 10.51 (Перероблення молока, виробництво

масла та сиру) як основний вид діяльності, а також 46.33 (Оптова торгівля молочними продуктами) та 47.11 (Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах), що відображає як виробничу, так і реалізаційну діяльність.

Історія підприємства бере свій початок у 1956 році з початком будівництва заводу в Тернополі за планами СРСР. Завод розпочав роботу у 1957 році з обмеженими потужностями. Через зростання потреб міста у 1969 році було введено в експлуатацію нове, значно масштабніше виробниче приміщення. У радянську епоху, до 1991 року, завод був одним із провідних, досягнувши у 1987 році рекордного обсягу переробки — понад 108 тонн молока. Після розпаду СРСР, у 1991 році, підприємство зіткнулося з різким скороченням виробництва, що призвело до його включення у перелік об'єктів для приватизації у 1995 році. Новий етап розвитку розпочався у 1999 році під керівництвом Віталія Ковальчука, а майно колишнього АТ було реорганізовано у ЗАТ. У 2002 році продукція почала виходити на ринок під відомою торговою маркою "Молокія". Значним технологічним проривом стало впровадження у 2014 році сучасної німецької лінії Fresh Milk Technology, що дозволило здійснювати очищення та високотемпературну пастеризацію молока згідно з європейськими стандартами. Станом на 2016-2017 роки "Молокія" увійшла до п'ятірки найпотужніших виробників молочної продукції в Україні, забезпечуючи роботою до 1500 фахівців та запровадивши екологічне картонне пакування з Нідерландів. Таким чином, завдяки постійній модернізації, впровадженню новітніх технологій та розширенню потужностей, Тернопільський молокозавод трансформувалася з невеликого регіонального підприємства у одного з галузевих лідерів країни. Основною метою компанії є виробництво високоякісної, натуральної та корисної продукції, що відповідає сучасним стандартам та смаковим запитам споживачів, що забезпечує отримання стабільного прибутку та збільшення ринкової частки. Стратегічні цілі підприємства пов'язані з постійним розширенням асортименту, підвищенням ефективності виробничих процесів,

зниженням операційних витрат та покращенням якісних характеристик товарів.



Рисунок 2.1 – Основні цінності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»[21]

Компанія "Тернопільський молокозавод" активно прагне розширити свою присутність на нових ринках збуту та суттєво зміцнити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" функціонує як Приватне акціонерне товариство. Це організаційно-правова форма, відповідно до якої статутний капітал розділено на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Власниками підприємства є акціонери (фізичні та/або юридичні особи), які володіють цими акціями. Вищим органом управління товариства є Загальні збори акціонерів, які виконують ключові корпоративні функції, представляючи інтереси власників.

Організаційна структура підприємства розроблена для забезпечення оптимального розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності між різними підрозділами, що є необхідним для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю. Структура компанії являє собою ієрархічну лінійно-функціональну модель управління.

Верхній Рівень Управління: На вершині ієрархії розташовані Голова правління, який здійснює загальне оперативне керівництво, та Загальні збори акціонерів, що є вищим органом корпоративного управління.

Виробничий Блок: Цей напрямок очолює Головний інженер – заступник директора. Йому підпорядковані спеціалісти, відповідальні за різні аспекти виробництва: технологи, інженери з охорони праці, головний механік та начальник лабораторії. Нижча виробнича ланка включає змінних майстрів, майстрів з капітального ремонту, а також майстрів та інженерів, які безпосередньо контролюють роботу цехів.

Економічно-фінансовий блок: фінансовою та планово-економічною діяльністю керує Голова планово-економічного відділу. Його команда включає економістів, відповідальних за збут і планування, а також маркетингову службу. Весь фінансово-бухгалтерський напрямок знаходиться під керівництвом Головного бухгалтера та підпорядкованої йому бухгалтерії.

Допоміжні служби: у структуру також включені спеціалізовані допоміжні підрозділи, наприклад, Бактеріолог для забезпечення контролю якості продукції.

Загалом, ця організаційна структура поєднує лінійний принцип керівництва (зосередження влади у вищого менеджменту) з функціональною спеціалізацією різних відділів за напрямками діяльності [11]

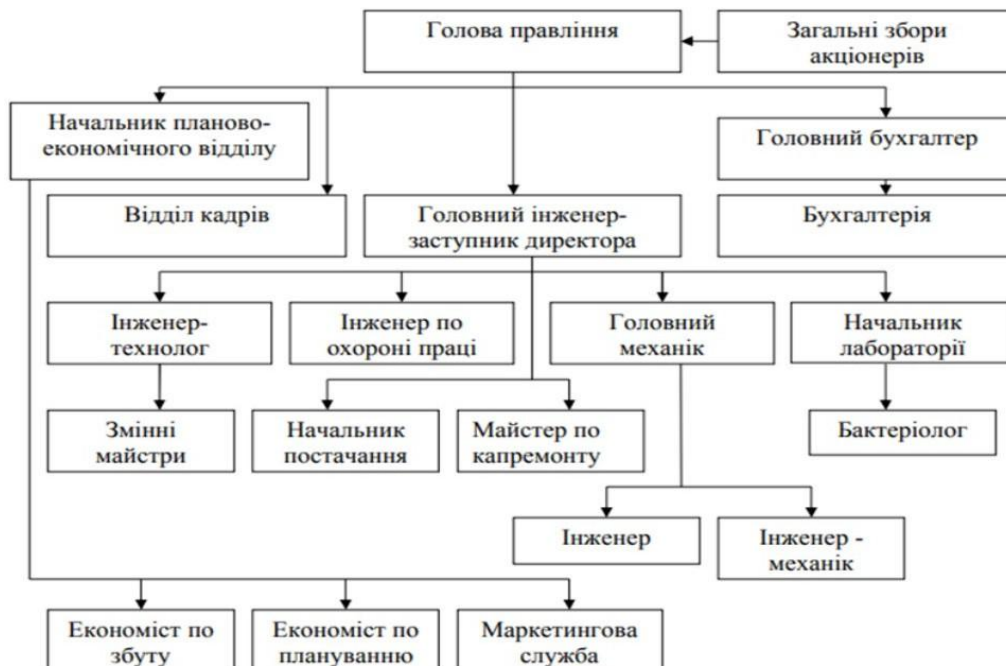


Рисунок 2.2 – Організаційна модель підприємства «Тернопільський молокозавод»[35]

Лінійно-функціональна структура управління підприємством забезпечує чітку ієрархію, розмежування функціональних обов'язків та налагодження ефективних вертикальних і горизонтальних комунікаційних зв'язків, що є критично важливим для операційної ефективності. Водночас, українська молочна галузь характеризується високим рівнем розвитку та жорсткою конкуренцією. На ринку діє значна кількість потужних виробників, які постійно змагаються за лідерство та лояльність споживачів. Основними конкурентами ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є відомі компанії та бренди: ТОВ "ТерраФуд" (з торговою маркою "Ферма"). ПрАТ "Білоцерківський молочний комбінат" ("На Здоров'я"). ТОВ "Люстдорф" ("Селянське", "Бурьонка"). ТДВ "Яготинський маслозавод" ("Яготинське"). ТОВ "Молочна компанія "Галичина" ("Галичина").

Система Якості та Технологічний Контроль Якість кінцевої продукції "Тернопільського молокозаводу" нерозривно пов'язана з якістю вихідної молочної сировини. Компанія приділяє першочергову увагу дотриманню високих стандартів на всіх етапах процесу — від збору молока до випуску готового виробу. Підприємство співпрацює виключно з перевіреними локальними постачальниками (такими як ТОВ «Дзензелівське», ТОВ НВА «Перлина Поділля», ТОВ «Бучачагрохлібпром», ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Кищенці»), які суворо дотримуються вимог щодо утримання худоби, доїння та зберігання сировини. Уся сировина, що надходить, проходить ретельний багаторівневий лабораторний контроль. На заводі діє жорстка внутрішня система контролю якості, сертифікована відповідно до міжнародних стандартів НАССР та ISO 22000:2018.

Важливою перевагою є повна відмова від використання будь-яких консервантів, барвників чи штучних добавок, що забезпечує натуральність та користь усієї лінійки молочних виробів. Виробничо-технологічні операції організовані з найвищою ретельністю. Після отримання свіже коров'яче молоко негайно охолоджується до температури не вище $+4^{\circ}\text{C}$ у відведених ємностях. Для підтримки якості використовується сучасне

німецьке доїльне обладнання (що забезпечує безконтактний процес) та спеціалізовані молоковози для транспортування, які підтримують охолоджений режим. Для мінімізації ризиків на виробництві впроваджено повністю автоматизовану систему, що виключає контакт сировини з навколишнім середовищем, включно з етапом пакування. Крім того, всі працівники проходять щоденний суворий санітарний огляд.

Значний технологічний прорив відбувся у 2012 році з впровадженням бактофуги. Ця інноваційна технологія дозволяє механічно видалити до 99% бактерій з молока, що, своєю чергою, дає можливість застосовувати пастеризацію при нижчих температурах. Завдяки цьому, склад готового молока максимально наближений до складу свіжозцідженого продукту. Якість фінальної продукції підтверджується обов'язковим лабораторним дослідженням її фізико-хімічних показників, а зберігання здійснюється на складі при температурі близько + 5 С. Виробничі потужності пройшли сертифікацію міжнародною компанією BUREAU VERITAS, що підтверджує відповідність системи менеджменту безпеки.

Ринкові Позиції та Географія Збуту. Серед близько 200 молочних підприємств України ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стабільно входить до топ 10-15 лідерів за загальними обсягами переробки сирого молока, обробляючи до 330 тонн сировини щоденно. Крім того, за обсягами виробництва фасованого питного молока завод утримує позиції в п'ятірці кращих підприємств. Щоденно компанія відвантажує 160-170 тисяч кілограмів (або 370 тисяч упаковок) продукції. Для забезпечення ефективної дистрибуції в 11 областях України компанія створила власну філіальну мережу. Ці філії оснащені спеціалізованими холодильними системами, складами, відповідним транспортом та навченим персоналом. Така інфраструктура гарантує щоденну доставку свіжої продукції до кожного регіону, що дозволяє підрахувати, що продукцію заводу щодня споживає близько 1 мільйона осіб.

Для проведення всебічної фінансово-економічної характеристики ПрАТ "Тернопільський молокозавод" буде використано фінансову звітність підприємства за період 2022-2024 роки. Цей масив даних дозволить здійснити розрахунок і детальний аналіз ключових фінансових індикаторів, які відображають різні аспекти його діяльності: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділова активність, а також структуру активів та джерел їхнього формування (пасивів).

Критично важливою складовою цього аналізу є дослідження необоротних активів, оскільки саме ці активи становлять виробничий потенціал підприємства та забезпечують його довгострокову операційну діяльність. Розгляд структури необоротних активів дає можливість визначити питому вагу кожної їхньої групи, включаючи нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби та довгострокові фінансові вкладення. Особлива увага буде приділена основним засобам як найбільш вагомому елементу необоротних активів. Оцінка їхнього поточного стану здійснюється через розрахунок коефіцієнта зносу, який чисельно показує частку вартості основних засобів, яка вже була перенесена на собівартість виробленої продукції.

Надані дані, що відображають структуру та динаміку активів підприємства за період 2022–2024 років, демонструють важливі зміни у формуванні його виробничого потенціалу. Зокрема, у 2024 році відбулося масштабне нарощування незавершених капітальних інвестицій. Їхній обсяг збільшився на колосальні 157,45% порівняно з попереднім роком. Таке значне зростання свідчить про амбітні інвестиційні плани компанії, спрямовані на суттєве розширення виробничих потужностей, глибоку модернізацію існуючих фондів або будівництво нових об'єктів.

Паралельно з цим, вартість нематеріальних активів у 2024 році скоротилася на 40,81%. Це падіння може бути наслідком їхнього повного списання (вичерпання), або ж може вказувати на вибуття (продаж) певних видів інтелектуальної власності чи ліцензій.

Що стосується основних засобів — найбільш вагомої складової виробничого потенціалу — спостерігаються позитивні тенденції. Первісна вартість основних засобів зросла на 7,94% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це є прямим свідченням того, що підприємство здійснювало суттєві інвестиції у свій фізичний капітал, придбавши нове обладнання, машини, транспортні засоби або споруди.

Таблиця 2.2 – Аналіз необоротних активів підприємства «Тернопільський молокозавод» у 2022-2024 років

Показник	2022 р., тис грн	2023 р., тис грн	2024 р., тис., грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Нематеріальні Активи	951	615	364	-336	-251	-35,33	-40,81
<i>Первісна вартість</i>	4 332	4 421	4 369	89	-52	2,05	-1,18
<i>Накопичена амортизація</i>	3 382	3 806	4 005	424	199	12,54	5,23
Незавершені Капітальні інвестиції	195 632	189 035	486 677	-6 597	297 642	-3,37	157,45
Основні Засоби	477 775	440 065	422 802	-37 710	-17 263	-7,89	-3,92
<i>первісна вартість</i>	718 108	742 833	801 816	24 725	58 983	3,44	7,94
<i>Знос</i>	240 328	302 769	379 014	62 441	76 245	25,98	25,18
інші фінансові інвестиції	2 710	6 485	2 785	3 775	-3 700	139,30	-57,05
Усього	677 068	636 200	912 628	-40868	276428	-6,04	43,45

Джерело: складено автором на основі [36,37,38,39]

Звісно, ось перефразований текст, що охоплює аналіз динаміки активів, зносу основних засобів та переходить до огляду фінансових результатів:

Аналіз наданої таблиці розкриває суттєву динаміку різних видів активів підприємства протягом 2022–2024 років, демонструючи значну інвестиційну активність. У 2024 році спостерігалася колосальне нарощування незавершених капітальних інвестицій — їхній обсяг зріс на 157,45% порівняно з попереднім роком. Цей стрибок свідчить про амбітні плани

компанії щодо розширення виробничих потужностей або їхньої глибокої модернізації. Водночас, вартість нематеріальних активів у 2024 році скоротилася на 40,81%, що, ймовірно, пояснюється їхнім вичерпанням або відчуженням (продажем).

Щодо основних засобів, зафіксовано двояку тенденцію. З одного боку, первісна вартість зросла на 7,94% у 2024 році, підтверджуючи інвестиції у придбання нового обладнання, машин та споруд. З іншого боку, сума зносу основних засобів також значно зросла — на 25,18% у 2023 році. Таке значне збільшення зношеності є результатом як продовження експлуатації застарілого обладнання, так і початку нарахування амортизації на нові введені в експлуатацію основні фонди. Внаслідок цього, попри зростання первісної вартості, балансова вартість основних засобів (різниця між первісною вартістю та зносом) все ж таки скоротилася на 3,92% у 2024 році.

Ці дані вказують на неоднозначний процес оновлення: підприємство активно інвестує у нові фонди, але при цьому зберігає значну частку застарілого обладнання, що підкреслює нагальну потребу в масштабній модернізації для підвищення загальної ефективності. Загальна ж сумарна величина активів компанії у 2024 році зросла майже на 43,5% порівняно з попереднім роком. Такий стрибок обумовлений не лише інвестиційною активністю, але й потенційною переоцінкою вартості чи значним придбанням нових активів. Таким чином, процеси оновлення та модернізації супроводжувалися як нарощуванням, так і скороченням окремих видів активів.

Переходячи до наступного етапу аналізу, необхідно детально розглянути фінансові результати компанії. Важливо відстежити динаміку ключових фінансових індикаторів протягом останніх звітних періодів для виявлення стійких позитивних чи негативних трендів. Ґрунтовне вивчення складових формування прибутку надасть можливість ідентифікувати сильні та слабкі

сторони фінансової діяльності підприємства, а також окреслити конкретні шляхи підвищення його загальної прибутковості.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової діяльності «Тернопільського молокозаводу» за 2022-2024 роки

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації	2 326 485	3 497 951	4 038 989	1 171 456	541 048	50,35	15,47
Собівартість реалізованої продукції	2 092 671	2 790 546	3 476 169	697 865	685 623	33,35	24,57
Інші операційні доходи	1 578	10 128	17 292	8 560	7 154	545,28	70,80
Валовий прибуток	233 784	707 415	562 840	473 621	-144 565	202,58	-20,44
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 447	338 685	194 381	334 268	-144 334	7 533,42	-42,61
Чистий фінансовий результат	-22 144	183 347	111 674	205 491	-71 673	927,98	-39,09

Джерело складено автором на основі[36,37,38,39]

Протягом аналізованих періодів спостерігалось, що чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стійке зростання протягом усього періоду - на 50,35% у 2023 році та ще на 15,47% у 2024 році. Це свідчить про підвищений попит на продукцію підприємства та ефективну маркетингову політику.

Незважаючи на випереджаюче зростання собівартості, у 2023 році спостерігалось більш ніж потроєне збільшення валового прибутку порівняно з 2022 роком, що є наслідком вдалої цінової політики та оптимізації виробничих витрат. Проте, у 2024 році тенденція змінилася, і валовий прибуток скоротився на 20,44%, через посилення конкурентного тиску чи зниження ефективності роботи підприємства.

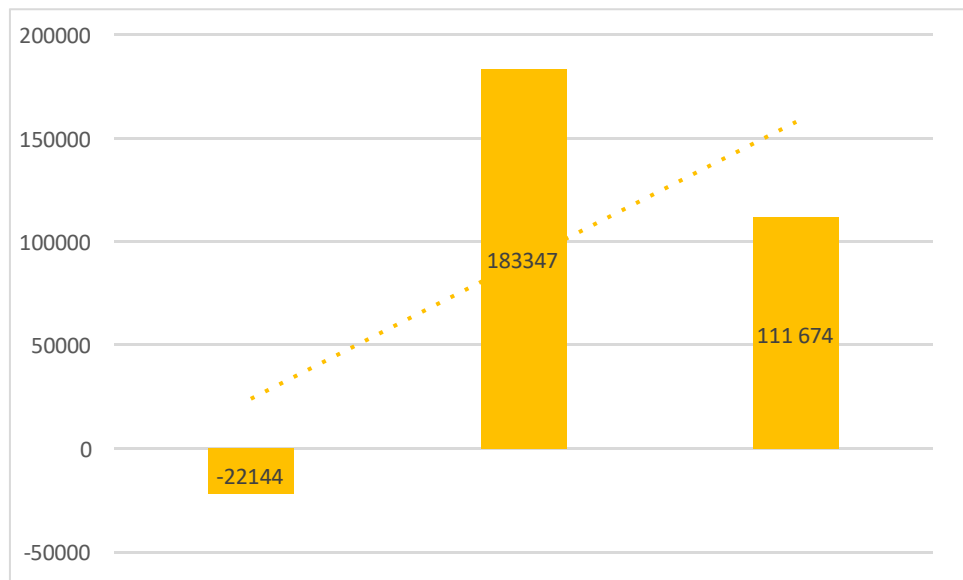


Рисунок 2.3 – Чистий фінансовий результат від операційної діяльності у динаміці 2022-2024 років

Фінансовий результат від операційної діяльності демонстрував дуже волатильну динаміку - зріс разів у 2023 році, а потім різко впав на 42,61% у 2024 році. Такі коливання спричинені як операційними чинниками (змінами у структурі витрат, управлінні запасами тощо), так і неопераційними факторами, зокрема курсовими різницями та змінами податкового навантаження. Чистий прибуток також зазнав значних коливань - зріс у 9 разів у 2023 році, але потім скоротився на 39,09% наступного року, що пов'язано як з операційними результатами, так і із зміною вартості фінансування чи іншими неопераційними факторами.

Отже, в аналізованій період спостерігалася доволі нестабільна фінансова ситуація на підприємстві - при зростанні доходів від реалізації і валового прибутку у 2023 році, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток демонстрували значні коливання, що свідчить про проблеми з управлінням витратами, ефективністю роботи та впливом зовнішніх чинників.

Перейдемо до аналізу структури та динаміки витрат "Тернопільського молокозаводу". Вивчення різних статей витрат дозволить виявити найбільш матеріаломісткі й трудомісткі складові виробничого процесу, а також оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Важливо

простежити, як змінювалися витрати в розрізі останніх кількох звітних періодів, і які чинники могли впливати на ці зміни. Ретельний аналіз витрат необхідний для пошуку можливостей їх оптимізації та підвищення рентабельності діяльності компанії.

Таблиця 2.4 – Аналіз витрат компанії «Тернопільський молокозавод» за 2022-2024 роки.

Показник	2022, тис. грн	2023, тис.грн	2024, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Матеріальні затрати	1 943 071	2 701 091	3 192 405	758 000	491 324	39,01	18,19
Відрахування на соціальні заходи	42 894	66 278	87 356	23 384	21 088	54,53	31,82
Витратати на оплату праці	197 271	306 540	407 569	109 249	101 039	55,38	32,96
Амортизація	69 190	71 897	81 725	2 707	9 838	3,91	13,69
Витрати на збут	138 576	287 940	222 701	149 365	-65 249	107,78	-22,66
Фінансові витрат	29 321	30 011	37 447	690	7 446	2,35	24,82
Адміністративні витрати	47 548	67 290	98 747	19 722	31 467	41,47	46,77
Інші операційні витрати	44 119	28 081	92 835	-16 038	64 764	-36,36	230,71
Усього	2 511 979	3 559 058	4 220 785	1 047 079	661 717	41,68	18,59

Джерело складено автором на основі [36,37,38,39]

Виходячи з аналізу табл.2.4, слід відмітити, що загальна сума витрат демонструвала стійку тенденцію до зростання - на 41,68% у 2023 році порівняно з 2022 роком та ще на 18,59% у 2024 році відносно 2023 року. Це спричинено як збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, так і загальним підвищенням цін на ресурси в умовах інфляції та військового стану.

Найбільшою статтею витрат були матеріальні затрати, частка яких у загальній структурі становила 75-77% протягом аналізованого періоду. Їх абсолютне значення зросло на 39,01% у 2023 році та ще на 18,19% у 2024 році, що пов'язано із подорожчанням сировини, матеріалів та енергоносіїв.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також демонстрували суттєве зростання внаслідок підвищення рівня оплати праці та збільшення чисельності працівників у зв'язку з розширенням діяльності. Зокрема, затрати на оплату праці збільшилися на 55,38% у 2023 році та на 32,96% у 2024 році порівняно з попереднім періодом.

Значною статтею витрат були витрати на збут, які зросли на 107,78% у 2023 році, що можна пов'язати з активізацією маркетингових зусиль, розширенням збутової мережі, проте у 2024 році ці витрати скоротилися на 22,66%, імовірно, через оптимізацію збутових процесів.

Інші операційні витрати демонстрували волатильність - скоротилися на 36,36% у 2023 році, але потім зросли більш ніж утричі у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням різноманітних господарських витрат підприємства.

Підсумовуючи, я вважаю, потрібно розрахувати коефіцієнт фінансової стійкості, який є одним з ключових показників, який варто розрахувати для підсумовування фінансово-економічного аналізу підприємства. Він характеризує ступінь незалежності компанії від зовнішніх запозичень та здатність функціонувати і розвиватися за рахунок власних коштів.

Високе значення коефіцієнта фінансової стійкості свідчить про міцне фінансове становище підприємства, його платоспроможність та інвестиційну привабливість. Навпаки, низький рівень цього показника може вказувати на надмірну залежність від кредиторів, високі ризики банкрутства та обмеженість доступу до додаткових джерел фінансування.

Оптимальне нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в діапазоні 0,7-0,9, отже, можна зробити висновки, що у 2022 році коефіцієнт 0,45 був значно нижчим за рекомендовану межу, що свідчило

про недостатню фінансову стійкість підприємства та високу залежність від позикового капіталу в довгостроковій перспективі.

У 2023 році коефіцієнт 0,61 наблизився до нижньої межі нормативного діапазону, проте все ще не досяг оптимального рівня. Це сигналізувало про покращення фінансової стійкості, однак потребу в її подальшому підвищенні.

У 2024 році значення 0,64, хоча й зросло порівняно з попереднім періодом, усе ще залишалося нижчим за нормативний діапазон 0,7-0,9. Для активної діючої компанії таке значення може розцінюватися як відносно низьке та таке, що створює ризики недостатньої фінансової незалежності у майбутньому.

Отже, незважаючи на позитивну тенденцію до зростання, коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2022-2024 років так і не досяг рекомендованого нормативного рівня. Це вказує на необхідність подальшого нарощування власного капіталу та зменшення залежності від позикових коштів для забезпечення довгострокової платоспроможності та стабільності бізнесу.

2.2. Аналіз поточних логістичних рішень, впроваджених в збутові мережі підприємства

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має розгалужену мережу філій у найбільших містах України, зокрема у Києві, Хмельницькому, Луцьку, Вінниці, Львові, Івано-Франківську, Рівному, Чернівцях, Ужгороді та Умані.(рис.2.4), де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідне обладнання, транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити процес дистрибуції таким чином, щоб доставка готової продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Ця присутність є ключовою для забезпечення ефективної організації дистрибуційних каналів підприємства на всій території країни.

Філії виконують функції потужних логістичних хабів, які є головними опорними пунктами збутової мережі компанії у своїх регіонах. Вони виконують ключові функції в дистрибуційних процесах.



Рисунок 2.3 – Розсташування філій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»[35]

По-перше, філії є регіональними розподільчими центрами, де здійснюється зберігання, доопрацювання та комплектація великих партій продукції відповідно до замовлень роздрібних та оптових клієнтів. Це дозволяє оперативно формувати товарні потоки для доставки до різних точок продажу в межах зони обслуговування філії.

Філії є логістичними вузлами для організації прямих та непрямих каналів збуту. Через них реалізується, робота з роздрібними мережами, обслуговування роздрібних та оптових партнерів, співпраця із загальнонаціональними та регіональними мережами.

Також, наявність філій дозволяє підприємству скоротити відстані та витрати на транспортування продукції до кінцевих точок продажу в різних областях. Завдяки оптимальному територіальному розміщенню філій, логістичні маршрути стають більш компактними та ефективними.

Визначним фактором також є те, що функціонування філій забезпечує гнучку реакцію на коливання попиту в різних регіонах збуту. Наявність товарних запасів безпосередньо в зонах продажу дозволяє швидко перерозподіляти потоки продукції відповідно до поточних потреб ринку.

Мережа філій диверсифікує ризики для підприємства, не допускаючи надмірної залежності від окремого ринку збуту. Якщо на одному з регіональних ринків виникають проблеми або зниження попиту, це компенсується активністю в інших зонах покриття філій.

Таким чином, філії ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є невід'ємними елементами збутової системи компанії, виконуючи ключові функції регіональних логістичних хабів, центрів дистрибуції, каналів збуту та клієнтського обслуговування в межах західного регіону України. Вони забезпечують ефективну доступність продукції для споживачів, високий рівень сервісу та логістичну оптимізацію для самого підприємства.

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" використовує такі типи дистрибуційних каналів:

1. Нульовий канал (прямий збут):

Фірмові фірмові торгові точки (магазини) компанії на території Тернополя, де продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам.

2. Однорівневий канал збуту:

Співпраця з роздрібними торговельними мережами: FORA, АТБ, Сільпо, NOVUS та іншими. У цьому випадку підприємство постачає продукцію безпосередньо в магазини цих мереж, минаючи оптову ланку.[35]

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" приділяє велику увагу налагодженню ефективної співпраці з ритейлерами, оптовими компаніями та гуртовими базами, розглядаючи їх як ключових партнерів у своїй дистрибуційній мережі. Ця багаторівнева система дистрибуції дозволяє підприємству максимізувати присутність своєї продукції у роздрібній торгівлі та забезпечити її доступність для широкого кола споживачів у різних регіонах.

Робота з ритейлерами, тобто великими торговельними мережами, є одним із пріоритетних напрямків збутової політики компанії. Філії заводу виступають регіональними логістичними хабами для обслуговування цього каналу дистрибуції. Вони безпосередньо взаємодіють з представництвами торгових мереж у певних областях, узгоджують обсяги та графіки поставок, здійснюють комплектацію замовлень та забезпечують своєчасне постачання продукції в магазини цих мереж у зонах свого охоплення. Така співпраця гарантує стабільну присутність продукції підприємства на полицях найбільших торговельних точок роздрібною торгівлі в регіонах.

Окрім роботи з ритейлом, філії також займаються постачанням оптових покупців - великих компаній, спеціалізованих оптових баз та гуртових складів. Ці партнери виконують функцію розподілу продукції між дрібнішими роздрібними торговцями - невеликими магазинами, кіосками, точками продажу тощо. Філії відвантажують великі партії товарів на адреси оптовиків відповідно до узгоджених контрактів та планів поставок. У такий спосіб забезпечується доступність продукції компанії навіть у віддалених районах та містечках через розгалужені збутові мережі оптових партнерів.[35,36]

Ефективна взаємодія з ритейлерами та оптовиками вимагає від підприємства налагодження чіткої системи управління цими каналами дистрибуції. Філії відповідають за планування поставок, підтримання належних товарних запасів, моніторинг дотримання торговельними партнерами стандартів презентації продукції, а також узгодження спільних маркетингових ініціатив та промоакцій для популяризації бренду в роздрібній торгівлі. Регулярні зустрічі з керівництвом торгових мереж та оптовиків, обмін аналітикою та врахування їхніх відгуків є невід'ємною частиною процесу управління цими каналами.

Крім того, філії забезпечують постійний контроль якості обслуговування партнерів, відстежуючи дотримання вимог до умов зберігання, термінів

реалізації, правил викладки продукції тощо. Будь-які відхилення чи порушення фіксуються та вчасно коригуються задля підтримання високих стандартів дистрибуції.

Багаторівнева система дистрибуції через ритейлерів, оптовиків та гуртові бази надає низку переваг для підприємства. По-перше, вона дозволяє максимально наблизити продукцію до споживача, зробивши її доступною у великій кількості торгових точок. По-друге, делегування частини логістичних функцій партнерам оптимізує власні витрати компанії на транспортування та розподіл товарів. По-третє, диверсифікована мережа дистрибуції забезпечує гнучкість та можливість швидкого реагування на коливання ринкового попиту в різних регіонах.

Налагоджена співпраця з ритейлерами, оптовими компаніями та гуртовими базами за принципом регіональних філій є ключовою складовою ефективною дистрибуційною системою ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Це дозволяє підприємству забезпечити максимальний доступ своєї продукції до споживачів у всіх регіонах присутності, а отже - зміцнювати свої ринкові позиції та нарощувати обсяги збуту.

Молочна продукція вимагає особливих умов зберігання та транспортування через її специфічні властивості та високу чутливість до температурних коливань. Підприємство приділяє величезну увагу дотриманню всіх необхідних вимог для забезпечення якості та свіжості своєї продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Компанія створила потужну систему, що гарантує не лише ефективну логістику, а й збереження високої якості та смакових властивостей молочних продуктів під час їх транспортування та зберігання до моменту реалізації кінцевому споживачеві

Щодо зберігання готової продукції, то ключовим елементом є система холодильного зберігання на складах філій та розподільчих центрів. Для різних видів молочної продукції передбачені спеціальні температурні режими охолодження:

- Молоко, кисломолочні продукти (кефір, йогурт тощо) зберігаються при $+2^{\circ}\text{C}$ - $+6^{\circ}\text{C}$
- Масло вершкове - при температурі від -4°C до 0°C

Для цього на складах обладнані потужні холодильні камери та спеціалізовані холодильні шафи з системами підтримання заданої температури та вологості повітря. Усі камери оснащені системами моніторингу та запису температурних режимів для контролю відповідності нормам.[35,36]

Особлива увага приділяється транспортуванню готової продукції від заводу до складів філій та кінцевих споживачів. Компанія використовує спеціалізовані ізотермічні та рефрижераторні транспортні засоби з холодильним обладнанням. Температурні режими в них аналогічні режимам зберігання на складах. Під час навантаження продукції в автомобілі також проводиться жорсткий контроль температури Розвантаження та приймання продукції в торгових точках також здійснюється за суворого дотримання «холодного ланцюга».

На всіх етапах транспортування та зберігання проводиться ретельний контроль якості продукції, регулярний відбір проб та лабораторні дослідження. Це дозволяє виявляти будь-які відхилення від норм і своєчасно реагувати для забезпечення безпеки та свіжості товарів.

Додатково впроваджуються системи цифрового обліку та трекінгу з можливістю відстеження історії переміщення кожної одиниці продукції.

Для управління товарно-матеріальними запасами на підприємстві використовується програмний комплекс 1С:Підприємство, а саме підсистема

«Управління запасами». Це рішення забезпечує централізований облік наявності та руху ресурсів на всіх складських приміщеннях підприємства. Основою системи є детальна номенклатурна база даних, в якій для кожної позиції визначаються характеристики, група, категорія тощо. Це спрощує ідентифікацію, класифікацію та пошук необхідних позицій.

Вагомою перевагою ІС є можливість індивідуального налаштування правил та параметрів управління запасами для різних груп номенклатури. Зокрема, можна встановлювати точку замовлення, страховий запас, максимальний та мінімальний рівні. Виходячи з цих настройок, система автоматично формує рекомендації щодо необхідності поповнення певних позицій. Така гнучкість дозволяє ефективно управляти асортиментом продукції з урахуванням її специфіки.

Усі операції з рухом товарно-матеріальних цінностей фіксуються в системі шляхом оформлення відповідних документів: прихідних та витратних накладних, переміщень між складами та ділянками тощо. При цьому враховуються різні методики оцінки вартості та списання: FIFO, LIFO, середньозважена та інші. Це дозволяє точно відстежувати залишки в натуральному та вартісному вираженні, контролювати строки зберігання та вживати заходів для запобігання втрат від псування продукції.

Безперечною перевагою ІС є можливість інтеграції модуля управління запасами з іншими конфігураціями, зокрема "Виробництво", "Продажі" тощо. Це забезпечує узгодженість даних між різними підрозділами, своєчасне реагування на зміни виробничих потреб чи попиту.

Однак, системі ІС притаманні певні обмеження та недоліки, які ставлять під сумнів доцільність її подальшого використання на підприємстві. По-перше, вона базується на застарілих методиках та алгоритмах управління запасами, які не враховують сучасні тенденції та інновації в логістиці. Зокрема, система погано пристосована для впровадження концепції *lean production* з мінімізацією надлишкових запасів.

По-друге, архітектура ІС має проблеми з масштабованістю та роботою в розподілених мережах, коли склади розташовані у різних регіонах. Це призводить до неточностей в обліку та ускладнює процес прийняття рішень щодо перерозподілу продукції.

Ще одним суттєвим недоліком є застаріла система формування звітів, яка не дає можливості отримувати актуальні та деталізовані дані про стан

запасів у режимі реального часу. Звіти формуються на основі історичних даних, що знижує їх аналітичну цінність.

Крім того, ІС має обмежену інтеграцію з іншими сучасними системами та додатками, зокрема хмарними сервісами. Це ускладнює обмін даними та узгодження процесів як всередині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами. На противагу ІС, провідні світові рішення, такі як SAP ERP, пропонують більш досконалі та гнучкі інструменти для оптимізації управління запасами. Зокрема, SAP підтримує сучасні методики DDMRP(планування, моделювання і управління ланцюгами постачань з орієнтацією на попит), які дозволяють точніше прогнозувати попит та забезпечувати потрібні рівні запасів з урахуванням вимог ощадливого виробництва. [35]

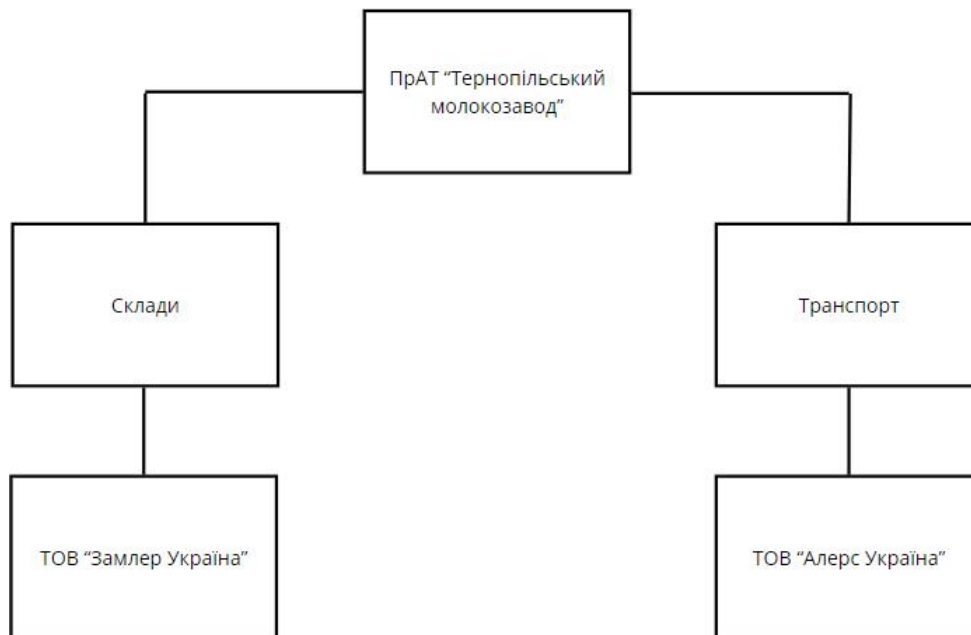


Рисунок 2.5 – Схема взаємодії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з підрядними логістичними компаніями

ПРАТ "Тернопільський молокозавод" активно співпрацює з транспортно- логістичною компанією "Алерс Україна", яка є одним з провідних операторів на ринку вантажних перевезень. Ця компанія виступає основним підрядником у сфері транспортної логістики та забезпечує

доставку продукції підприємства до торгових партнерів та кінцевих споживачів.

Залучення "Алерс Україна" дозволяє молокозаводу відмовитися від необхідності утримувати власний великий автопарк та персонал водіїв, що значно скорочує витрати на транспортування. Натомість вся логістика вантажоперевезень делегується професійному перевізнику.

"Алерс Україна" має розгалужений автопарк по всій країні, що дозволяє оперативно реагувати на замовлення клієнтів з різних регіонів. Для молокозаводу ця компанія здійснює як регіональну дистрибуцію продукції в межах області, так і міжрегіональні перевезення до великих торгових мереж у віддалених куточках України.

Транспортний парк "Алерс Україна" оснащений сучасними рефрижераторами різної вантажопідйомності, що забезпечує належне температурне середовище під час перевезень та дозволяє зберігати якість молочної продукції. Крім того, усі автомобілі обладнані GPS-трекерами, що дає змогу в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажу та контролювати дотримання водіями встановлених маршрутів.

Процес організації перевезень максимально автоматизований. За допомогою корпоративної системи управління транспортом "Алерс Україна" отримує від молокозаводу замовлення на доставку, формуючи оптимальні маршрути з урахуванням адрес вантаження та розвантаження, вагових та об'ємних параметрів вантажів.

Щоденно філії «Тернопільського молокозаводу» отримують від перевізника актуальні дані про статуси виконання кожного рейсу, фактичні час та адреси доставки, а також можливі відхилення від маршрутів. Це дозволяє своєчасно вживати заходів для врегулювання будь-яких проблемних ситуацій, пов'язаних з транспортуванням продукції.

Після виконання замовлення "Алерс Україна" надає молокозаводу повний комплект супровідних транспортних документів, таких як товарно-транспортні накладні, шляхові листи, акти розвантаження тощо. Ця

інформація вноситься до корпоративної системи для обліку відвантажень та контролю витрат на логістику.

Операційне управління складською логістикою на складських об'єктах здійснюється сторонньою компанією "Заммлер Україна" на основі договору аутсорсингу.

Завдяки цій співпраці молокозавод отримує доступ до професійних кадрів та найкращих практик управління складськими процесами без необхідності створювати відповідний підрозділ та наймати персонал. Натомість вся операційна діяльність на складах делегується досвідченому логістичному оператору.

Склади молокозаводу обладнані сучасними системами зберігання - багаторівневими стелажними конструкціями, підлоговими навантажувачами, зонами приймання/відвантаження тощо. Компанія "Заммлер Україна" відповідає за належну експлуатацію цього обладнання та організацію складського господарства згідно вимог та стандартів молокопереробної галузі.

Взаємодія між молокозаводом і логістичним провайдером відбувається через корпоративну інформаційну систему. ПРАТ "Тернопільський молокозавод" надсилає завдання на приймання, відвантаження, обробку повернень тощо.

Після виконання робіт "Заммлер Україна" передає молокозаводу супровідну документацію з деталізацією здійснених операцій - прибуткові та витратні накладні, акти приймання-передачі, звіти про залишки запасів. Ці дані інтегруються з корпоративною системою підприємства для цілей обліку та контролю товарних запасів.

Така модель аутсорсингу складської та транспортної логістики допомагає ПРАТ "Тернопільський молокозавод" оптимізувати витрати на утримання власної інфраструктури, уникнути проблем з кадровим забезпеченням та досягти високої ефективності логістичних процесів завдяки залученню спеціалізованих компаній.

**РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ У МЕРЕЖАХ ДИСТРИБУЦІЇ ПРАТ
« ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

3.1 Оцінка ефективності логістичних рішень в збутових системах підприємствах

Ефективна організація дистрибуційної мережі є критично важливою для забезпечення успішної діяльності ПРАТ "Тернопільський молокозавод" на висококонкурентному ринку молочної продукції. Від якості логістичних рішень залежить своєчасність поставок, рівень обслуговування клієнтів, здатність реагувати на коливання попиту та загальна прибутковість операцій підприємства. Оцінка ефективності логістики молокозаводу є важливим етапом у розробці комплексної стратегії оптимізації дистрибуційних потоків та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку України. Ефективність функціонування логістичної системи підприємства безпосередньо залежить від масштабів та характеру товарно-матеріальних потоків, які вона має обслуговувати. Для молокопереробного заводу основними факторами, що формують навантаження на дистрибуційну мережу, є обсяги виробництва готової продукції та обсяги її реалізації на ринку.

Динаміка виробничих показників визначає інтенсивність вихідних матеріальних потоків з підприємства до каналів збуту, а також впливає на потреби у формуванні виробничих і товарних запасів. У свою чергу, динаміка продажів характеризує товаророзподільчі потоки в зворотному напрямку до ринків збуту. Тому доцільно буде проаналізувати співвідношення виробленої продукції до збутої(табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Відношення виготовленої продукції до реалізованої за 2018- 2024 роки.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Реалізована продукція, тонн	49844	53981	53583	58863	60042,80	55 855	61024
Виготовлена продукція, тонн	52897	55508	55165	60875	63310	57 137	62 128
Відношення реалізованої продукції до виготовленої	0,94	0,97	0,97	0,97	0,95	0,98	0,98
Середні нереалізовані залишки, тонн	3053	1527	1582	2012	3267	1282	1104

Джерело складено автором на основі [36,37,38,39]

Для більш детального аналізу складемо діаграму на основі таблиці 3.1.

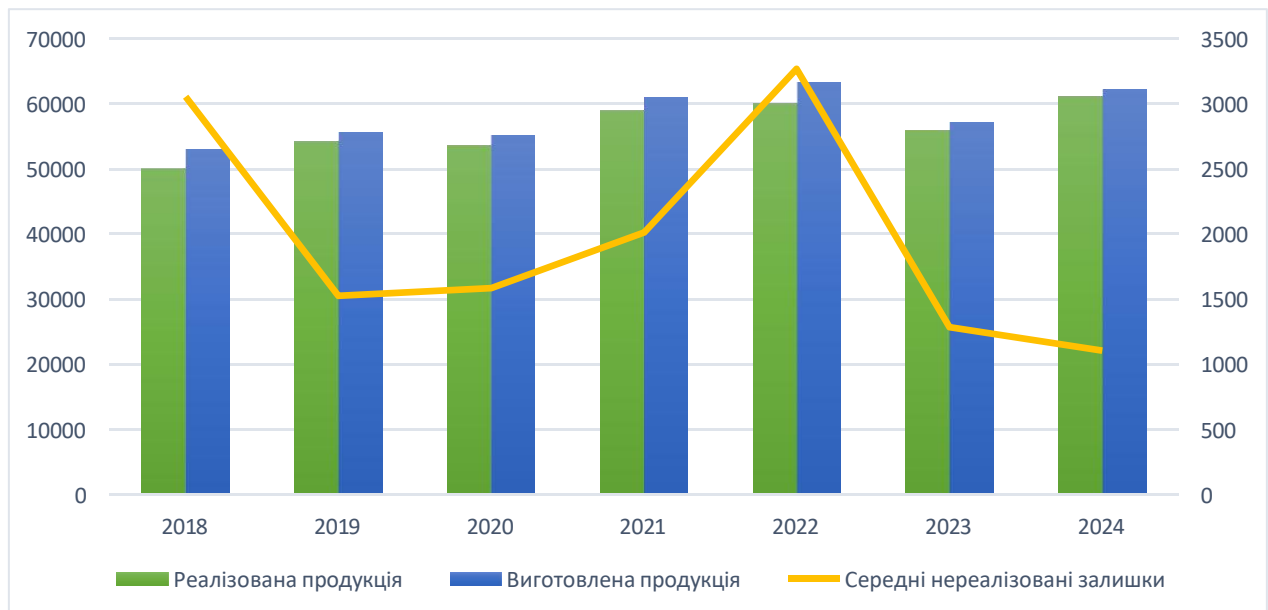


Рисунок 3.1 – Аналіз виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2024 роки.

Розглянемо відношення реалізованої молочної продукції до виготовленої. У 2018-2024 роках воно становило близько 0,97, що свідчить про швидку реалізацію більшої частини виробленої продукції, що є критично важливим для товарів з коротким терміном придатності.

Нереалізовані залишки молочної продукції у 2022 році значно зросли порівняно з попередніми роками. Це свідчить про труднощі з прогнозуванням попиту в умовах пандемії та змін споживчого попиту.

У 2023-2024 роках відношення реалізованої продукції до виготовленої знову становило близько 0,98, що вказує на відновлення балансу між виробництвом та реалізацією. Однак високі нереалізовані залишки у 2023 році пов'язані з логістичними викликами через початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, що ускладнювало своєчасну доставку продукції.

Скорочення нереалізованих залишків у 2024 році, у свою чергу, свідчить про адаптацію логістичних процесів до воєнних умов та оптимізацію виробничих потужностей відповідно до реального попиту.

Загалом, можна помітити, що підприємство намагалось оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки та логістичні виклики, коригуючи обсяги виробництва та запаси для мінімізації залишків швидкопсувної молочної продукції в умовах пандемії та війни.

Зменшення обсягів нереалізованої продукції є позитивним фактором, оскільки дозволяє знизити ризики псування та списання товарів, особливо актуальне для молочної галузі з її коротким терміном придатності продукції. Надлишкові запаси призводять до додаткових витрат на зберігання, знижують оборотність капіталу і негативно впливають на ліквідність підприємства. Тому необхідно переглянути логістичні рішення в дистриб'юторській мережі - оптимізувати маршрути та частоту поставок, удосконалити систему обміну інформацією між учасниками ланцюга поставок, впровадити сучасні методи управління запасами. Це дозволить скоротити затримки у доставці, своєчасно реагувати на зміни попиту і підвищити ефективність розподілу продукції в збутовій системі.

Також варто розрахувати такий показник як кількість витрат на збут на 1 грн реалізованої продукції. Цей показник демонструє, скільки витрат на збут припадає на кожну гривню виручки від реалізації. Менше значення вказує на більш ефективну збутову політику.

Для розрахунку потрібно взяти суму витрат на збут за певний період та розділити її на виручку від реалізованої продукції за той самий період. Низьке значення цього показника свідчить про високу ефективність збутової діяльності та логістичних рішень у дистрибуційній мережі компанії. Це демонструє раціональне використання ресурсів при просуванні та реалізації продукції та оптимізацію витрат. Низькі питомі витрати на гривню реалізації дозволяють максимізувати прибутковість операційної діяльності та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Отже, в цілому за даним показником збутова діяльність компанії може бути оцінена як високоефективна. Наступним етапом потрібно проаналізувати витрати підприємства на збут (табл. 3.2). Аналіз витрат на збут є критично важливим для забезпечення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних мережах підприємства. Витрати на збут охоплюють усі витрати, пов'язані з просуванням, реалізацією та доставкою продукції кінцевим споживачам через канали розподілу. Вони включають транспортні витрати, витрати на утримання складів, заробітну плату торгових представників, витрати на рекламу та маркетинг тощо.

Таблиця 3.2 – Аналіз складових витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на збут за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Транспортні витрати	45123,5	94981,2	79989,9	49857,7	-14 991	110,49	-15,78
Утримання складів	27987,2	59856	44984,6	31868,8	-14 871	113,87	-24,85
Заробітня плата персоналу	24925,5	52118,4	38061,3	27192,9	-14 057	109,10	-26,97
Маркетингові витрати	30639,8	65984,4	48765,2	35344,6	-17 219	115,36	-26,10
Інші витрати	9899	15000	10900	5101	-4 100	51,53	-27,33
Усього	138575	287940	222701	-	-	-	-

Джерело складено автором на основі [36,37,38,39]

Аналіз структури та динаміки витрат на збут за 2022-2024 роки засвідчує кілька важливих тенденцій. У 2023 році відбулося значне зростання всіх складових збутових витрат порівняно з 2022 роком, що пов'язане з активним розширенням дистрибуційної мережі та збільшенням обсягів реалізації продукції. Найбільший відносний приріст продемонстрували транспортні витрати (110,49%) та витрати на утримання складських потужностей (113,87%), імовірно, через збільшення логістичних операцій та зміни у структурі каналів збуту. Разом з тим, транспортні витрати залишалися на високому рівні, зменшившись лише на 15,78% відносно піку 2023 року. Це пов'язано особливостями логістичних ланцюгів постачання в умовах війни.

В цілому, динаміка витрат на збут у 2024 році сигналізує про спроби підприємства оптимізувати ресурси та підвищити ефективність збутової діяльності. Проте потенціал для скорочення витрат, особливо транспортних, досі залишається суттєвим. Подальша оптимізація логістичних рішень, вдосконалення каналів розподілу та мінімізація непродуктивних витрат дозволить посилити конкурентні позиції підприємства на ринку.

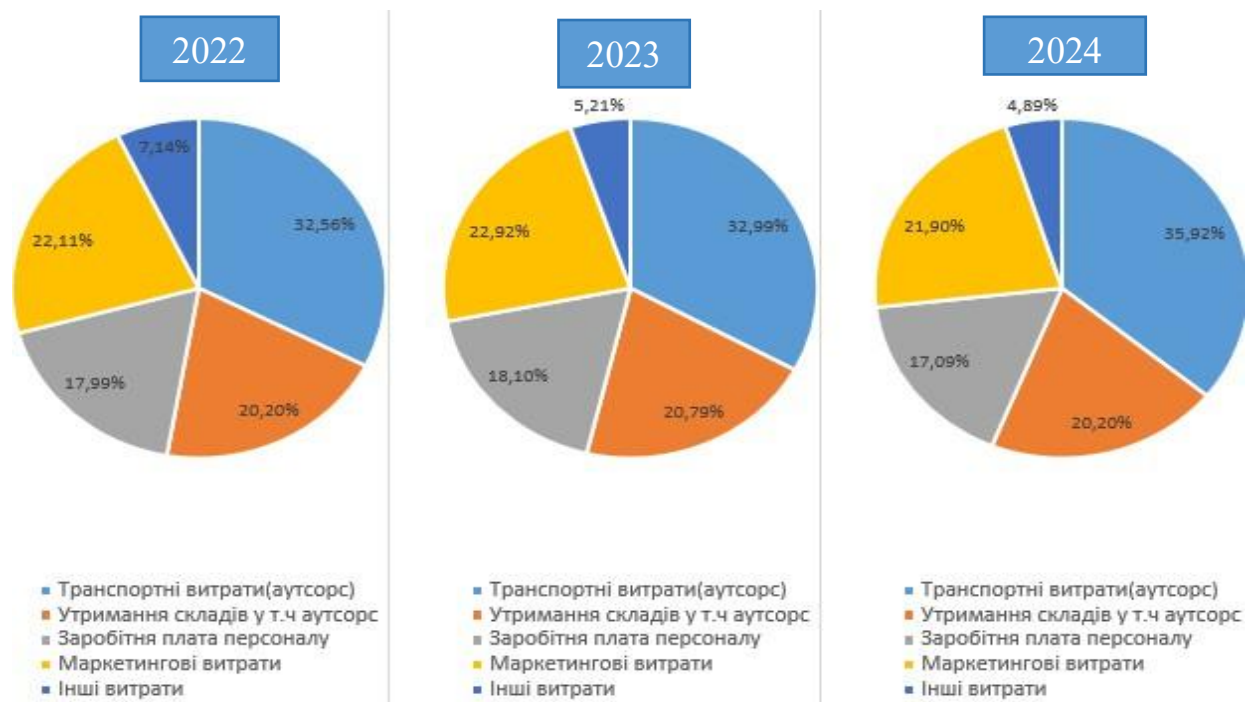


Рисунок 3.2 – Аналіз витрат на збут ПрАТ «Тернопільський МОЛОКОЗАВОД»

Також є потреба в аналізі структури витрат на збут, щоб виокремити та оцінити логістичні процеси збутової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Як можемо побачити з кругових діаграм, структура витрат на збут у відсотковому співвідношенні залишається відносно стабільною протягом аналізованого триріччя 2022-2024 років.

Навіть незважаючи на коливання абсолютних величин окремих статей витрат, їхня питома вага у загальній структурі витрат на збут зберігається приблизно на одному рівні. Така структурна сталість свідчить як про ефективне управління логістичними процесами та збутовою діяльністю, так і про певну інертність у перегляді підходів до оптимізації витрат

З одного боку, стабільність структури дозволяє зберігати збалансоване співвідношення статей витрат, необхідне для забезпечення безперебійного функціонування дистрибуційної мережі.

Проте, з іншого боку, відсутність суттєвих змін у структурі також може вказувати на потенціал для подальшої оптимізації розподілу ресурсів між статтями та пошуку шляхів скорочення найбільш ресурсномістких витрат.

Фокусуючись на логістичних аспектах збутової діяльності, можемо побачити, що транспортні витрати та витрати на утримання складських потужностей відіграють ключову роль у загальній структурі збутових витрат підприємства, займаючи найбільшу питому вагу. Як було згадано вище, ці логістичні функції повністю делеговані аутсорсерам – ТОВ «Алерс Україна» для транспортування та ТОВ «Заммлер Україна» для складської логістики. Стрімке зростання транспортних витрат у 2022 році є наслідком кількох факторів: розширення географії збуту та збільшення дальності постачань підвищення тарифів на послуги компанії-партнера через зростання витрат на паливо чи оновлення договірних умов. Незважаючи на певне скорочення у 2023, ці витрати залишаються високими, що може негативно впливати на рентабельність збутової діяльності. Схожа ситуація спостерігається з витратами на утримання складів, що зросли у 2022 році, ймовірно, через

нарощування складських потужностей для обслуговування збільшених обсягів реалізації. Проте у 2023 році ці витрати знизилися, що є результатом оптимізації складської логістики, впровадження ефективних методів управління запасами. Водночас, висока питома вага цих витрат потребує постійного моніторингу та контролю процесів на складах.

Отже, для підвищення ефективності логістичних рішень у дистрибуційній мережі підприємству необхідно вжити низку заходів. По-перше, спільно з компаніями-партнерами розробити оптимальні логістичні маршрути та схеми постачань для мінімізації транспортних витрат. По-друге, впровадити передові методики управління запасами та складською діяльністю для підвищення продуктивності та скорочення непродуктивних витрат. Комплексна оптимізація логістичних процесів сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Підсумовуючи, потрібно оцінити основні показники збутових процесів підприємства (табл.3.3).

Таблиця. 3.3 – Аналіз основних показників збутових процесів підприємства за 2022-2024 роки.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Дохід від реалізації продукції	2 326 475	3 497 941	4 038 979	1 171 466	541 038	50,35%	15,47%
Валовий прибуток	233 794	707 405	562 830	473 611	-144 575	202,58%	-20,44%
Собівартість реалізованої продукції	2 092 681	2 790 536	3 476 149	697 855	685 613	33,35%	24,57%
Витрати на збут	138 575	287 960	222 701	149 385	-65 259	107,80%	22,66%

Джерело складено автором на основі [36,37,38,39]

Фінансові показники дистрибуційної діяльності компанії, такі як дохід від реалізації, собівартість виробництва, валовий прибуток та витрати на збут, відображають масштаб та рентабельність логістичних операцій, пов'язаних з просуванням продукції до споживачів. Їх ретельний аналіз дозволяє виявити потенціал оптимізації витрат на логістику та визначити обсяги необхідних інвестицій у розвиток дистрибуційної інфраструктури й впровадження сучасних логістичних рішень. Ці фінансові дані є ключовою інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері логістичного забезпечення збутової діяльності підприємства.

Отже, аналіз даних показників збутових процесів підприємства за 2022-2024 роки дозволяє оцінити ефективність його дистрибуційної діяльності та виявити певні тенденції. Стрімке зростання доходу від реалізації продукції протягом розглянутого періоду (на 50,35% у 2023 році та ще на 15,47% у 2024 році порівняно з попередніми роками) свідчить про успішну роботу збутової системи підприємства, розширення ринків збуту та активну комерційну діяльність. Втім, суттєве збільшення собівартості реалізованої продукції (на 33,35% у 2023 році та 24,57% у 2024 році) може негативно впливати на рентабельність збуту, адже призводить до зростання витрат на виробництво, логістику та інші супутні операції.

Це знаходить своє відображення у стрімкому підвищенні валового прибутку на 202,58% у 2023 році в результаті випереджаючих темпів зростання доходів над витратами. Однак у 2024 році спостерігається різке скорочення валового прибутку на 20,44%, що є наслідком диспропорційного зростання собівартості продукції порівняно з доходом від її реалізації. Витрати на збут демонструють зростаючу тенденцію (107,8% у 2023 році та 22,66% у 2024 році), що закономірно пов'язано з розширенням обсягів реалізації продукції та необхідністю розвивати і підтримувати відповідну дистрибуційну інфраструктуру. Загалом показники засвідчують активну збутову політику підприємства, яка, втім, потребує заходів з оптимізації виробничих та логістичних витрат для підвищення рентабельності.

3.2. Формування оптимальних логістичних систем у процесі маркетингового управління товаропросуванням молокопродукції на споживчому ринку

Планова економіка не стимулювала раціонального використання у виробництві матеріалів і ресурсів, тому на радянських підприємствах системі постачання не надавали великого значення. На жаль, подібне явище часто спостерігається й у наш час. На великих агропромислових підприємствах виникає ситуація, коли керівники вважають, що які-небудь зміни існуючої системи постачання тільки спричинять великі фінансові вкладення, а результату не буде. Що ж стосується самих працівників відповідних підрозділів, то вони за відсутності уваги й контролю з боку керівництва не намагаються що-небудь змінити й використовують сформовану ситуацію у власних інтересах, у результаті чого постачання на багатьох українських підприємствах молокопереробного підкомплексу перетворилося у «вузьке місце». Спроби часткових удосконалень у такій ситуації навряд чи що-небудь істотно поліпшать.

Багато українських керівників визнає, що система постачання й товаропросування їхнього підприємства далека від ідеалу, але при цьому вони вважають, що ця система цілком відповідає поточним умовам ринку й удосконалюватися може тільки еволюційним шляхом. Подібна недооцінка власних можливостей дорого коштує підприємствам, і вони зазнають втрат практично на всіх етапах процесу постачання: при плануванні потреби в матеріалах (сировині), при організації закупівель, управлінні запасами й відпуску матеріалів, при їхньому використанні у виробництві і вторинному обороті.

На даному етапі необхідна радикальна програма вдосконалювання систем постачання та товаропросування, і, на наш погляд, багато українських агропромислових підприємств готові до таких докорінних змін.

Актуальність проблеми ефективного управління надходженням матеріальних ресурсів на молокопереробне підприємство зумовлена тим, що стан постачання впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан і фінансові результати. Забезпечити високий рівень якості молокопродукції й надійність її постачання споживачам неможливо без створення ефективної структури постачання підприємства необхідними сировиною й матеріалами для безперервного й ритмічного функціонування виробничого процесу. Незадовільне забезпечення процесу виробництва може призвести до збитків, пов'язаних із простоями й неритмічною роботою.

Сучасна ринкова економіка передбачає інтегрований підхід до управління сировинними запасами в межах логістичної системи, підпорядкування стратегії управління матеріальними запасами глобальній ринковій стратегії підприємства, визначення оптимального обсягу запасів матеріальних ресурсів на основі прогнозних оцінок їхньої потреби, що у свою чергу формується відповідно до графіка виготовлення молокопродукції та її постачання споживачеві.

Відмітним аспектом у логістичному підході порівняно з колишніми концепціями управління є взаємозв'язок і інтеграція закупівельної діяльності зі складським господарством, транспортом, виробництвом, запасами, інформаційними системами в єдину систему, здатну адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відмінність логістичного підходу укладається в інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему наскрізного управління матеріальними й інформаційними потоками з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів.

Ефективність впровадження в підприємницьку діяльність завдань логістики полягає в такому управлінні матеріалами, напівфабрикатами і готовою продукцією на молокопереробному підприємстві і на шляху до споживача, щоб забезпечити безперешкодний виробничий процес і ефективне використання виробничої потужності за мінімуму оборотних

засобів і авансованого капіталу, які використовуються на підприємстві у вигляді логістичного ланцюга. Інтегроване управління переміщеннями матеріальних потоків через підприємство охоплює три фази: закупівля (постачання); виробництво; дистрибуція (збут), організаційні структури яких є вертикальними, враховуючи функціональний поділ завдань.

Координація логістичних завдань у ланцюзі постачання виробничого і торговельного підприємства зображена на рис. 3.3.

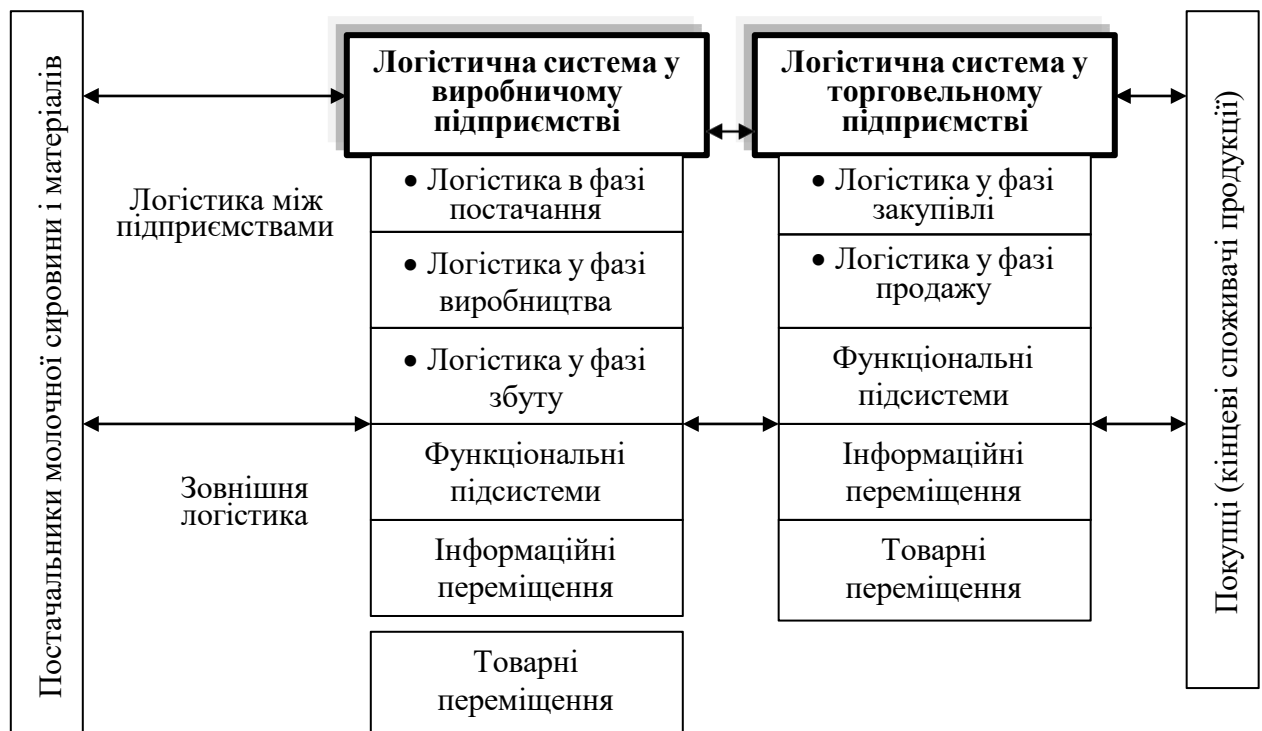


Рис. 3.3. Інтеграція логістичних завдань і процесів у ланцюзі постачання*.

*Джерело: опрацьовано на основі [11].

Сучасна логістична система, яка інтегрує всі логістичні процеси на молокопереробному підприємстві, повинна забезпечувати дотримання вимог щодо: місцезнаходження кожного споживача; обсягу кожного замовлення; територіального розміщення виробництва, складів і центрів; вартості транспортних перевезень від кожного складу або заводу до кожного споживача; рівня обслуговування існуючих транспортних агентств; місця розташування постачальників; кількості запасів у певний період часу на складах і центрах розподілу. Поетапну послідовність дій при розробці

концептуальних логістичних систем на підприємствах-виробниках молочної продукції відображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схема розроблення та оцінки варіантів моделей логістичної системи молокопереробного підприємства*.

*Джерело: опрацьовано на основі [12].

При цьому необхідно враховувати такі дані:

1. Інформація про ринок: структура ринку, його обсяг, стабільність тощо; кількість покупців і їх характеристика; розміщення замовників; мотивація замовників і їхні особливості споживання; еластичність попиту; стан грошової сфери; законодавство; політика державного економічного регулювання тощо. Інформація про виробництво: потреба в матеріальних

ресурсах, сировині, устаткуванні; технологія виробництва; рівень завантаження потужностей; виробничий ритм; особливості виробничого циклу.

2. Інформація про матеріальні потоки: характеристика особливостей і стану інформаційних потоків; інформація про продукцію, що переміщується; маршрути проходження (переміщення); їх характеристика; технологія робіт і операцій при переміщенні; тривалість транспортувань і сукупний час доставок.

3. Дані про інформаційні потоки: характеристика особливостей і стану інформаційних потоків; дані про систему інформаційного забезпечення; інформація про комунікативну інфраструктуру; технологія обробки і закріплення інформації; технологія отримання й передачі інформації; можливості зберігання і накопичення інформації тощо.

Також при побудові логістичних систем на молокопереробних підприємствах з метою ефективного функціонування процесу постачання й товаропросування молокопродукції необхідно дотримуватись таких положень: усі виробничі і постачальницько-збутові операції в логістичній системі повинні бути спрямовані на досягнення головної мети і бути тісно пов'язані із стратегією молокопереробного підприємства; матеріально-технічне забезпечення, збут готової продукції і транспортні роботи мають бути організовані так, щоб реалізувати можливість створення на підприємстві єдиного координаційного підрозділу. У його повноваження повинні входити функції постачання, управління запасами, складування, розподілу, транспортування та інформаційного забезпечення комерційної діяльності. У цьому єдиному постачальницько-збутовому і транспортно-складському підрозділі має бути чітко визначена ієрархія обслуговування.

Будь-яка логістична система повинна мати у своєму розпорядженні достатнє інформаційне забезпечення, а кожен відповідний структурний підрозділ – досвід його швидкого і раціонального використання.

Організаційна структура, яка управляє логістичною системою молокопереробного підприємства, повинна виконувати низку обов'язкових функцій:

1) формувати і розвивати систему логістики, притримуючись при цьому концептуальних принципів і положень. У результаті виробничо-господарської діяльності періодично виникає необхідність перетворень у діючій на молокопереробному підприємстві системи логістики. Нерідко ці перетворення можуть мати кардинальний характер. Сам факт періодичності зумовлений акумулюванням змін у технології виробництва, в організаційній, товарній, збутовій і сервісній логістиці. У зв'язку з цим здійснюється локальна або загальна реорганізація всієї логістичної системи;

2) розробляти й реалізовувати стратегію логістики згідно з ринковою стратегією підприємства. Дієздатність логістичної системи визначається стратегічною і тактичною політикою у сфері виробництва, продажу, інвестицій, кадрів, технологій. Ці та інші аспекти слід враховувати не лише в процесі загального управління, й при розробленні стратегії логістики;

3) комплексно керувати логістичною системою з метою раціоналізації поточкових процесів. Ця діяльність передбачає: управління внутрішнім транспортом; управління зовнішнім транспортом; планування і контроль за процесом виробництва; планування, організацію і контроль за станом усіх видів запасів; планування, організацію і контроль усіх процесів та операцій складського перероблення ресурсів; організацію відвантаження і доставки продукції у логістичному ланцюгу; організацію і контроль системи логістичного документообігу; планування, організацію і контроль за розміщенням і реалізацією замовлень; діяльність з управління інформаційними потоками; організацію нормативно-правового забезпечення тощо;

4) координувати взаємопов'язані функції управління;

5) вирішувати проблеми специфіки й індивідуальності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Після проведення ретельного вивчення теоретичних складових логістичних рішень у збутових мережах компанії було зроблено висновок, що дистрибуція є багатогранною логістичною операцією. Основне його завдання - полегшити рух готової продукції від виробника до кінцевого споживача, а також збутових організацій, передпродажного та післяпродажного обслуговування. Загалом, логістика збуту повинна забезпечувати оптимальний аналіз, вибір і виконання всіх дій, включаючи прийняття стратегічних рішень, які стосуються доставки продукту клієнтам. Такий комплексний підхід гарантує безперебійну роботу ринку.

Значну увагу приділено висвітленню сучасних методів, інструментів та підходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів у збутових мережах організацій. Зокрема, розглянуто концепцію інтегрованих систем управління ланцюгами поставок, складської логістики в збутових мережах, основні стратегії дистрибуції товарів. Окремо наголошено на визначальному значенні цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологічних рішень для оптимізації та підвищення прозорості дистрибуційних мереж.

Аналіз економічно-фінансової складової підприємства продемонстрував, що протягом аналізованих періодів спостерігалось, що чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стійке зростання протягом усього періоду. Це може свідчити про підвищений попит на продукцію підприємства та ефективну маркетингову політику. Незважаючи на випереджаюче зростання собівартості, у 2024 році спостерігалось більш ніж потроєне збільшення валового прибутку порівняно з 2023 роком, що може бути наслідком вдалої цінової політики та оптимізації виробничих витрат.

В існуючій збутовій мережі підприємства задіяні різноманітні дистриб'юторські канали для співпраці з ритейлерами та оптовими фірмами. Ключові логістичні операції з транспортування та складування виконуються

на умовах аутсорсингу компаніями "Алерс Україна" та "Заммлер Україна" відповідно. Інформаційна підтримка здійснюється за допомогою програмного забезпечення 1С. Проте масштаби діяльності, широка номенклатура продукції та висока конкуренція об'єктивно вимагають комплексної модернізації наявної логістичної інфраструктури.

Оцінка ефективності поточних логістичних рішень у збутових системах підприємства, проведена шляхом аналізу низки ключових показників, виявила певні проблемні аспекти. Зокрема, хоча спостерігається стійка тенденція зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартість продукції та відповідно витрати на збут демонструють випереджаюче зростання порівняно з доходами. Особливо помітним є різке підвищення транспортних витрат у загальній структурі витрат на збут. Це може бути наслідком неефективного управління ланцюгами постачання та недоліків в організації логістичних процесів.

У процесі аналізу логістичної системи ПрАТ "Тернопільський молокозавод" було виявлено низку проблем, зокрема високі запаси нереалізованої продукції, застарілу систему управління 1С та відсутність спеціалізованого відділу логістики. Ці чинники негативно впливали на ефективність логістичних рішень та збутових мереж підприємства.

З метою оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності дистрибуційних мереж було запропоновано впровадження сучасної ERP-системи. Після ретельного аналізу та порівняння різних корпоративних IT-рішень було визначено, що SAP Business One є найбільш оптимальним варіантом для потреб підприємства.

Крім того, було проаналізовано очікуваний економічний ефект від впровадження даної системи, який полягає в оптимізації логістичних витрат, підвищенні ефективності управління дистрибуційними мережами та покращенні загальної конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2004. 416 с.
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою. К.: Центр учбової літератури. 2011. 240 с.
3. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
4. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. URL:https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Term_s.aspx(дата звернення: 07.01.2025).
5. Oskarsson B. Total Cost Analysis in Logistics - Practical Execution, Learning, and Teaching in Higher Education: веб-сайт. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1367153/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 07.01.2025).
6. Warehousing and distribution network design from a Third-Party Logistics (3PL) company perspective: веб-сайт. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896322022200> (дата звернення: 10.01.2025).
7. Савченко Ю.В., Олійник О.М., Савченко О.Ю. Управління дистрибуційними мережами: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 320 с.
8. Олефіренко О.М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5848> (дата звернення: 10.01.2025).
9. Григорак М.І. Інформаційні технології в логістиці: рек. до виконання розрахунк. роботи: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Логістика» спец. 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 65 с.

10. Лозинський В.Т., Міщук І.П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики: веб-сайт. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/45371d4d-1cf0-4537-8f44-1cef68e3c508/content> (дата звернення: 15.01.2025).
11. Петриченко О.А. Методологія дослідження виробництва продукції молочного скотарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5232> (дата звернення 5.01.2025).
12. Порівняння базових показників якості молока. *MilkUA.info*. URL : <http://www.milkua.info> (дата звернення 20.05.2025).
13. Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі : Державний стандарт України від 1.01.1998 р. № 3662-97. URL : vet.in.ua/menu/legislation.php?id_article=155 (дата звернення 25.05.2025).
14. Сень О. В. Якість молока в контексті Європейських стандартів. URL : http://www.rusnauka.com/23_NTP_2012/Economics/12_114691.doc.htm (дата звернення 27.05.2025).
15. Шарапа О. М. Система гарантування якості продукції на великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Формування ринкової економіки : наук. журн.* 2015. № 33. С. 431–440.
16. Лесь С., Костенко В. Безприв'язне утримання голштинських корів та їх продуктивність. *Тваринництво України*. 2014. № 11. С. 15–18.
17. Distribution Network. The flow of goods from a producer or supplier to an end consumer: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/distribution-network/> (дата звернення: 15.01.2025).
18. HESKET J.L., GLASKOWSKY N.A., IVIE R.M. Business Logistics. 2ed. The Ronald Press Company, 1973.
19. GROS I. Logistika ano či ne? *Logistika*. 1995. No. 3. P. 58.
20. Blaik P. *Logistyka* / P. Blaik. – Warszawa : PWE, 1999. 289 s.
21. Ciesielski M. *Sieci logistyczne*. Poznan : Wydawnictwo Akademii ekonomicznej w Poznaniu, 2002. 146 s.

22. Christopher M. Logistyka i zarządzanie lancuchem podazy. Krakow : Wydaw. PSB, 1998.– 273 c
23. Coyle J. Zarządzanie logistyczne. . Warszawa : PWE, 2002. 734 s.
24. Directory and Statistics of Agricultural Cooperatives and Other Farmer- Controlled Businesses in the UK. Oxford, UK : Plunkett Foundation, 2005. 169 p.
25. Gummesson E. Total Relationship Marketing : from the 4 ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs. Oxford, Butterworth – Heinemann, 2000. 244 p.
26. Logistyka dystrybucji : praca zbiorowa / pod redakcia Krzysztofa Rutrowskiego. Warszawa : Difin, 2001. 323 s.
27. Hutt M. Business Marketing Management : a Strategic View of Industrial and Organizational Markets. 4th ed . Orlando, Florida : Dryden Press, 1992. 749 p
28. Logistics gets smart – greater efficiency in the entire supply chain: веб- сайт. URL: <https://www.sick.com/cl/en/logistics-gets-smart-greater-efficiency-in-the-entire-supply-chain-/w/smart-logistics/> (дата звернення: 20.01.2025).
29. Essential Tips for Effective Logistics Management: веб-сайт. URL: <https://www.logmore.com/post/tips-for-effective-transportation-and-logistics-management> (дата звернення: 20.01.2025).
30. Five principles of effective channel and distribution management: веб- сайт. URL: <https://qivaglobal.com/five-principles-of-effective-channel-and-distribution-management> (дата звернення: 20.01.2025).
31. Conception of logistics coordination in the distribution networks: веб- сайт. URL: https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773_2022_11.pdf (дата звернення: 24.01.2025).
32. Косар Н.С., Кусьо Н.Є. Аналіз ефективності системи дистрибуції. 2002. С. 303-309.

33. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній України: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

34. Звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2023: веб-сайт. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Zvit_z_upravlinnya_PrAT_Ternopils_kii_molokozavod_za_2023r..pdf (дата звернення: 15.04.2025).

35. Сайт ПрАТ "Тернопільський молокозавод": веб-сайт. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 15.04.2025).

36. ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2021 (дата звернення: 20.04.2025).

37. ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"- Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.04.2025).

38. Річна звітність емітента: веб-сайт. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/page/5/> (дата звернення: 20.04.2025).

39. ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.04.2025).

40. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu> (дата звернення: 03.05.2025).

41. Можливості SAP Bussines One в Україні: веб-сайт. URL: https://source=1&gclid=Cj0KCQjwgJyyBhCGARIsAK8LVLOmwYXRReWpf4Y9bKFF2cQ_5HHSCmk2wZVwjONmgJtGznrHKfCDjlMEaAirFEALw_wcB (дата звернення: 03.05.2025).

42. Відеопрезентація можливостей модулю закупівлі у SAP Business One: веб-сайт. URL: <https://sb1.com.ua/fmodules/zakupivli/> (дата звернення: 03.05.2025).

43. Топ 10 ERP систем для України: веб-сайт. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/> (дата звернення: 10.05.2025).

44. DOU – Найбільша спільнота розробників України: веб-сайт. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).