

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра торговельного підприємництва та логістики**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління ланцюгами поставок молочних продуктів»**

Студента 2 курсу, 9м групи,  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації  
«Товарознавство та комерційна  
логістика»

Клименка Михайла  
Олександровича

Науковий керівник  
к. е. н., доцент

Харсун Людмила  
Григорівна

Науковий консультант  
док-р.техн.наук, професор

Сидоренко Олена  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
док-р.техн.наук, професор

Сидоренко Олена  
Володимирівна

Київ 2019

## АНОТАЦІЯ

### **Клименко М.О. Управління ланцюгами поставок молочних продуктів**

В роботі охарактеризовано сучасні підходи до формування та управління ланцюгами постачання молочних товарів, визначено методи управління ланцюгами постачання молочних продуктів на підприємстві, охарактеризовано риси ланцюгів постачання молочних продуктів, проведена оцінка ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів, охарактеризовано особливості управління ланцюгами постачання молочних продуктів на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», розглянуто напрями оптимізації управління ланцюгами постачання молочних продуктів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Проведений аналіз стану ринку сиру кисломолочного в Україні, визначені фактори формування та збереження якості сиру кисломолочного у процесі товароруху, проведена оцінка якості сиру кисломолочного за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками.

*Ключові слова: ланцюг постачання, молочні товари, ефективність, оптимізація, аналіз ринку, сир кисломолочний, оцінка якості.*

## SUMMARY

### **Klymenko M.O. Management of dairy supply chains**

The work describes the modern approaches to the formation and management of dairy supply chains, identifies methods of managing dairy supply chains at the enterprise, describes the features of dairy supply chains, assesses the effectiveness of dairy supply chains management, features the management of dairy supply chains "RETAIL TREND", the directions of optimization of dairy supply chain management at the enterprise are considered. The analysis of the state of the market of curd in Ukraine, the factors of formation and preservation of quality of curd in the process of commodity movement, the quality of curd by

organoleptic, physicochemical and microbiological indicators.

*Key words: supply chain, dairy products, efficiency, optimization, market analysis, curd, quality indicators.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ	
1.1. Сучасні підходи до формування та управління ланцюгами постачання товарів.....	12
1.2. Специфічні риси ланцюгів постачання молочних продуктів.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Оцінювання ефективності функціонування ланцюгів постачання молочних продуктів підприємства.....	27
2.2. Напрями оптимізації управління ланцюгами постачання молочних продуктів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».....	35
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЗБЕРЕЖЕНОСТІ СИРУ КИСЛОМОЛОЧНОГО В ПРОЦЕСІ ТОВАРОРУХУ	
3.1. Стан ринку сиру кисломолочного в Україні.....	43
3.2. Фактори формування та збереження якості сиру кисломолочного.....	46
3.3. Кваліметрична оцінка сиру кисломолочного.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність.** На сьогодні у зв'язку з помітним зростанням виробництва, розширенням мережі оптової та роздрібною торгівлі, створенням складів значною мірою зросла роль логістики. В даний час неможливо уявити молокопереробне підприємство, яке не впроваджувало б логістичну систему для ефективнішої діяльності. Логістика дозволяє оптимізувати функціонування товарних, інформаційних і фінансових потоків, істотно скоротити проміжок часу між закупкою сировини і поставкою готового продукту споживачам.

В умовах високого рівня концентрації виробництва молока в приватному секторі неможливо забезпечити переробну промисловість якісною сировиною, тому необхідним є суттєве вдосконалення логістичної складової молочного виробництва. Молочна галузь функціонує в надзвичайно широкому діапазоні: від виробництва в господарствах населення до сучасних спеціалізованих підприємств.

Логістика вирішує питання щодо матеріальних та інформаційних потоків, які забезпечують товарорух, тобто постачання. Більшість молокопереробних підприємств намагається реалізувати свою продукцію через власну торгову мережу, що забезпечує швидкий продаж та доступність товару.

Проблему управління логістичними процесами розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити наступних: Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль. Українські автори переважно приділяють увагу логістичним процесам лише промислових підприємств, зокрема, це публікації Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда; проблемі логістичного управління торговельними підприємствами присвячені наукові дослідження Л.В. Фролової.

Незважаючи на значні напрацювання в галузі логістики, її практична сторона досі недостатньо досліджена. Значення логістики для молокопереробних підприємств, які мають виробничо-транспортні та збутові зв'язки, досить велика, що свідчить про актуальність даної теми.

**Мета роботи:** дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти управління ланцюгами поставок молочних продуктів та визначити напрями їх оптимізації на підприємстві.

**Завдання:**

- проаналізувати сучасні підходи до формування та управління ланцюгами постачання товарів
- дослідити риси ланцюгів постачання молочних продуктів
- провести оцінку ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів
- визначити особливості управління ланцюгами постачання молочних продуктів на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»
- розглянути напрями оптимізації управління ланцюгами постачання молочних продуктів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»
- провести аналіз стану ринку сиру кисломолочного в Україні
- визначити фактори формування та збереження якості сиру кисломолочного у процесі товароруку
- провести кваліметричну оцінку сиру кисломолочного

**Об'єкт дослідження:** ланцюг поставок молочних продуктів підприємства.

**Предмет дослідження:** управління ланцюгами поставок молочних продуктів на підприємстві.

**Методи дослідження:** для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської роботи було використано такі методи: метод експертних оцінок – для проведення ідентифікації ризиків та оцінки надійності ланцюга поставок; абстрактно-логічний – для виявлення

взаємозв'язків між ризиками; графічний, систематизації та узагальнення; спостереження; табличні та графічні прийоми подання інформації.

**Новизною** даної роботи є запропоновані методичні положення оцінювання ефективності та оптимізації управління ланцюгами постачання молочних продуктів на підприємстві.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

**Публікація.** Клименко М. Підвищення ефективності постачання молочних продуктів / Клименко Михайло // Інновації в підприємництві і торгівлі: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. – Ч1.-с. 236-240

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи пройшли апробацію на конференції 12 березня 2019 року.

**Структура та зміст роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи - 52 сторінок, у т.ч. 11 таблиць, 14 рисунків, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

#### **1.1 Сучасні підходи до формування та управління ланцюгами постачання товарів**

В умовах ринкової економіки в Україні суттєво підвищилась актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного регулювання ланцюгом постачання товарів. Значущість проблеми зростає внаслідок зміни ролі збутової політики в загальній системі управління підприємствами. Процес збуту є складним та багатограним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах. З одного боку, процес збуту необхідно розглядати як підсумкову діяльність підприємства, з іншого боку – реалізація конкретного товару є складовою частиною реалізації у широкому змісті цього слова, тобто реалізації сукупного суспільного продукту. При цьому слід відзначити, що збут можна розглядати на різних рівнях, а саме: на рівні підприємства, галузі, регіону, економіки країни в цілому.

Ланцюг постачання товарів передбачає організацію системи складування, транспортування та продажу. Удосконалення управління ланцюгами постачання товарів передбачає розробку заходів, здатних організувати реалізацію всієї виробленої продукції [17].

Об'єктом управління ланцюгами постачання товарів виступає збут, а сама діяльність пов'язана із просуванням товару на ринок і до споживача [27]. Суб'єктом є одиниця, що здійснює управління, в цьому випадку це можуть бути керівники підприємства, відділ постачання, посередницька компанія, якщо йдеться про управління ланцюгами постачання товарів в галузі, тоді суб'єктом виступає асоціація об'єднаної групи підприємств, у випадку управління ланцюгами постачання товарів продукції певної галузі



в окремому регіоні формується склад суб'єктів впливу (управління), куди входять представники органів державної або місцевої влади [16].

Таблиця 1.1

**Основні елементи поняття «система управління ланцюгами постачання товарів»**

<b>Елементи</b>	<b>Зміст елементів</b>
Мета	– підвищення ефективності функціонування вітчизняного підприємства за рахунок скорочення рівня витрат на організацію ланцюг постачання товарів
Принципи	– застосування системного підходу до організації процесів ланцюг постачання товарів в єдиному комплексі; – реалізація всього переліку функцій управління комплексом послідовно здійснених процесів ланцюг постачання товарів; – організація ланцюг постачання товарів має ґрунтуватися на впровадженні інформаційних технологій; – партнерські відносини вітчизняного підприємства зі споживачами
Суб'єкти	– лінійні керівники (директор з економіки, керівник департаменту з організації ланцюг постачання товарів); – функціональні керівники (начальники відповідних підрозділів з організації процесів ланцюг постачання товарів); – спеціалісти відділів (планово-аналітичного, транспортного, з договірної роботи, маркетингу й управління ризиками ланцюг постачання товарів, контрольно-облікового); – учасники збутових мереж
Об'єкти	– комплекс процесів ланцюг постачання товарів та різних послуг, на які впливає суб'єкт управління
Підсистеми	– планування та організація системи управління ланцюгами постачання товарів; – реалізація процесів системи управління ланцюгами постачання товарів; – аналіз функціонування системи управління ланцюгами постачання товарів; – регулювання процесів системи управління ланцюгами постачання товарів
Структура управління	– інтегрована лінійно-функціональна організаційна структура управління ланцюгами постачання товарів.

*Джерело: [5]*

У результаті наукових досліджень виявлено, що під системою управління ланцюгами постачання товарів (СУЗД) слід розуміти взаємопов'язану сукупність об'єктів і суб'єктів управління через реалізацію всього переліку функцій управління процесами ланцюг постачання товарів в

єдиному комплексі на основі використання механізмів інформаційного й організаційного забезпечення [5] (табл. 1.1).

Отже, система управління ланцюгами постачання товарів на підприємстві – це система, яка складається з декількох складових (опрацювання та реалізація замовлень, транспортування, складування, управління запасами, обслуговування споживачів), що виконує відповідні функції і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем, тобто з ринком (посередниками, споживачами й іншими партнерами). Це відносно стійка сукупність структурних ланок (функціональних підрозділів підприємства, посередницьких організацій, споживачів), взаємозалежних і об'єднаних єдиним управлінням процесами ланцюг постачання товарів для реалізації стратегічних цілей вітчизняного підприємства.

Визначимо методи управління ланцюгами постачання товарів на підприємстві: методи, результатом яких є матеріальна винагорода або стимул; методи, результатом яких є психологічне заохочення або стимул; усунення негативних стимулів; непрямі зусилля; дисциплінарні методи. Ефективність застосування того чи іншого методу управління ланцюгами постачання товарів залежить від конкретних умов і специфіки ланцюгами постачання молочних продуктів на підприємстві. Застосування відповідних методів управління ланцюгами постачання товарів є важливим аспектом системного підходу до вирішення пов'язаних з нею стратегічних питань [20].

Значне місце у формуванні та управлінні ланцюгами постачання товарів на підприємстві належить каналам постачання. Канал постачання – це шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів [10]. Він включає в себе всіх фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з просуванням товарів і їх обміном. Головною складовою постачання є канал розподілу, який являє собою сукупність посередників-організацій або окремих осіб, які беруть участь в русі продукції від виробника до споживача.

Позиції, які займають фірмами по відношенню до постачання, мають певні ознаки, що дозволяють класифікувати збут за видами (табл. 1.2).

## Класифікація видів постачання

Ознаки класифікації	Види постачання	Схема
За організацією системи постачання	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник – споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі постачання	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами постачання	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом постачання	

Джерело: [22]

Оцінка ефективності каналу постачання здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на дистриб'юторів. Серед критеріїв оцінки ефективності управління ланцюгами постачання товарів виділяємо: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв, що, своєю чергою, створює необхідні умови для підвищення рівня дохідності, обласної, регіональної та національної частки ринку [5].

Підвищення ефективності функціонування ланцюгів поставок як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів направлено на досягнення стратегічних, тактичних або оперативних цілей. При цьому вирішується ряд найважливіших завдань – від скорочення невиробничих витрат і оптимізації використання ресурсів до досягнення стратегічної відповідності вимогам споживачів певного сегмента ринку. За допомогою моделювання бізнес-процесів і подальшого контролю їх параметрів фокусне підприємство ланцюга може точніше описати свої дії і оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього навколишнього середовища [47].

До основних елементів ланцюгів постачання молочних продуктів на підприємстві відносяться транспортування, зберігання продукції та її

реалізацію. При цьому виділяють наступні функції постачання: організація сегментації ринку; планування реклами; організація договірної роботи зі споживачами або посередниками; планування відвантаження товарів клієнтам; формування системи каналів постачання; робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам; інформаційно-ресурсне і технічне забезпечення ланцюгом постачання товарів; організація політики управління ланцюгами постачання товарів; формування зворотного зв'язку зі споживачами [37].

Загалом під управлінням ланцюгами постачання товарів на підприємстві слід розуміти процес просування продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання прибутку. Визначаючи її зміст, найбільш універсальним критерієм має слугувати мінімум витрат або максимальний ефект від виконання всіх функцій постачання підприємства. Суть зазначеного підходу полягає в інтеграції функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача (перевезення, управління запасами, складування, інформаційне забезпечення та ін.) в єдиний комплекс.

Ресурсами механізму управління ланцюгами постачання товарів є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети. Функціями механізму управління ланцюгами постачання товарів є не тільки управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація), але й інші, не менш важливі функції, а саме облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація. Варто зауважити, що особливістю функцій цього механізму є те, що вони виступають сукупністю процесів здійснення постачання, що вказує на факт того, що розглядати збут варто як діяльність, а не як процес, адже процесами є функції як частина загального, а не основа постачання [6].

Управління ланцюгами постачання товарів базується на певних засадах:

1. Наявність та відповідність товару потребам споживачів.

2. Інфраструктурне забезпечення управління ланцюгами постачання товарів.
3. Інформаційне забезпечення ланцюг постачання молочних продуктів на підприємстві.
4. Вибір оптимальних каналів постачання.
5. Кадрове забезпечення ланцюг постачання молочних продуктів на підприємстві.
6. Фінансовий супровід ланцюг постачання молочних продуктів на підприємстві.
7. Системність ланцюг постачання товарів [10].

Досягнення бажаних результатів ланцюг постачання товарів вимагає не тільки чіткого опису їх, а й усвідомленої орієнтації підприємства на їх досягнення. Управління ланцюгами постачання товарів має бути націлене на ту продукцію, яка не користується попитом шляхом пропозиції нових клієнтів і додаткової реалізації вже існуючих споживачам.

Досягнення стратегічних цілей здійснюється через реалізацію цілей тактичного рівня, до яких можна віднести поточні та одноразові цілі у сфері ланцюг постачання товарів. Стратегія постачання – це постійний пошук та розробка плану дій, процес, який повторюється і починається з констатування сучасної позиції підприємства. Він завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу ланцюг постачання молочних продуктів на підприємстві та його структурних підрозділів [23].

Організація управління ланцюгами постачання товарів передбачає: постановку цілей і визначення засобів стимулювання, розробку програми управління ланцюгами постачання товарів, попередню перевірку, реалізацію та оцінку результатів реалізації програми [33].

З огляду на все вищесказане, можна зробити висновок про те, що ефективно управління ланцюгами постачання товарів є одним з ключових елементів успішного функціонування вітчизняного підприємства. Оптимізація процесів постачання дозволить підприємству вийти на нові

ринки і тим самим підвищити ефективність і результативність власної виробничої діяльності.

## **1.2 Специфічні риси ланцюгів постачання молочних продуктів**

При придбанні молочних продуктів населенням України цінові параметри виступають головною ознакою у наданні переваги тому чи іншому продукту. На відміну від країн із розвинутою економікою, в Україні основними каналами розповсюдження молочних продуктів стали нульові та однорівневі канали, які дозволяють мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продаж на відносно стабільному рівні.

В умовах високого рівня концентрації виробництва молока в приватному секторі неможливо забезпечити переробну промисловість якісною сировиною, тому необхідним є суттєве вдосконалення логістичної складової молочного виробництва.

Основною вимогою функціонування молокопереробного підприємства є надходження сировини. В залежності від розміщення підприємства кількість сировинних зон буде коливатися.

Підприємства, які розміщені в Вінницькій, Київській, Полтавській областях мають найбільше надходження молока та молочних продуктів на переробні підприємства.

Традиційна концепція організації виробництва спрямована на запобігання простоям та організацію безперервного потоку з обов'язковим створенням страхового запасу.

Логістичний менеджмент виробничої логістики є запорукою конкурентоспроможності, налагодження чіткої схеми постачання продукції.

У своїй діяльності організація повинна не лише успішно управляти ланцюгами постачання молочних продуктів, а й оцінювати ефективність управління ними. Ефективність управління ланцюгами постачання молочних

продуктів оцінюється за різними методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання. Проблемою у визначенні ефективності логістичного ланцюга організації є недосконалий набір методик його оцінювання, які можливо було б застосувати в сучасних умовах на практиці. Для усунення вірогідності виникнення хибних управлінських рішень при управлінні ланцюгами поставок в організаціях необхідно володіти методиками оцінки ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів, які дозволять різнобічно оцінити стан ланцюгів поставок [15].

Метою управління ланцюгами постачання молочних продуктів, як зазначає А. Харрісон, є максимізація загальної вартості, яка створюється ланцюгом поставок. Ця величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгах поставок. Для більшості ланцюгів поставок цей показник може бути названий «прибутковість ланцюгів поставок» [1], що визначається як різниця між доходом, отриманим від клієнта, та сукупними витратами в ланцюгах поставок.

Всі методи та інструменти управління ланцюгами постачання молочних продуктів для підвищення прибутку підприємства спрямовані на збільшення доходу від продажів продукції за рахунок підвищення рівня сервісу, своєчасних поставок та прогнозування попиту; на скорочення витрат складування за рахунок зменшення рівня запасів, скорочення витрат закупівлі та збуту товарів, а також поліпшення використання виробничих та логістичних потужностей [6].

Розглядаючи ефективність управління ланцюгами постачання молочних продуктів, необхідно розуміти, що фактично йдеться про так звану «потенційну ефективність». Ефективність організації залежить від стійкості логістичних ланцюгів. Саме тому, разом із економічною ефективністю ланцюгів поставок, велике значення для досягнення комплексної ефективності ланцюга поставок має забезпечення стійкості ланцюгів

поставок. Сучасна тенденція розуміння ефективності логістичних ланцюгів молокопереробного підприємства передбачає проектування таких ланцюгів поставок, які б характеризувалися високим рівнем економічної ефективності та необхідним рівнем стійкості [27].

Ланцюг створення цінності молочної продукції включає чотири основні етапи: виробництво і зберігання молока в сільському господарстві; збір молока і доставка його на переробку; переробка сирого молока і виробництво молочної продукції; транспортування готової молочної продукції до місць реалізації; реалізація молочної продукції споживачам. В процесі виробництва сирого молока створюється біологічна цінність сировини, формується якість молока (сортність) і забезпечується його екологічність. Виконавцями цього процесу є сільськогосподарські виробники, які визначають обсяг виробництва і тип виробленого молока (коров'яче, козяче і т.д.). В процесі виробництва формується собівартість сирого молока, а на підставі взаємовідносин у ланцюгу поставок визначається закупівельна ціна на нього і рівень маржі виробників молока. Таким чином, ефективність діяльності виробників молока може бути підвищена за рахунок оптимізації собівартості виробництва молока шляхом вдосконалення технологій виробництва і встановлення оптимального рівня маржі. В процесі збору та транспортування сирого молока сировина стає доступною для переробки в місцях її розміщення, де зберігаються або погіршуються якісні параметри молока (кислотність, бактеріологічна забрудненість, забрудненість і т.д.). Збереження якості молочної сировини забезпечується за рахунок дотримання санітарних норм збору молока і температурного режиму транспортування, а також здійснення аналізу зібраного молока від різних виробників. Виконавцями даного процесу можуть бути самі виробники молока, збутові кооперативи виробників молока, молокопереробні підприємства або транспортні компанії. В процесі збору та транспортування формуються транспортні витрати, які визначаються відстанню транспортування і залежать від розміщення



молокопереробного підприємства та його сировинних зон. Ефективність транспортної діяльності може бути підвищена за рахунок оптимізації умов, обсягів і маршрутів транспортування молока. В процесі виробництва молочних продуктів сире молоко перетворюється в широкий асортимент готової молочної продукції із заданими біологічними характеристиками і функціональними властивостями. Виконавцем даного процесу є молокопереробне підприємство, де визначають рецептуру, технологію виробництва і структуру асортименту молочної продукції в залежності від якісних параметрів молока-сировини і споживчого попиту на неї. Від обраного виробничого асортименту і технології виробництва залежить обсяг одержуваної побічної продукції та відходів, раціональне використання яких також впливає на ефективність всього виробничого процесу в цілому. Крім того, на підприємстві самі займаються розробкою зручної форми фасування і упаковки. В процесі виробництва формується собівартість молочної продукції, а в ланцюзі постачань визначається ціна поставки молочних продуктів в роздрібну торгівлю. Процес доставки молочних продуктів в роздрібну торгівлю або державні установи забезпечує доступність готової молочної продукції певної якості (свіжості) для споживачів. Виконавцями даного процесу можуть бути молокопереробні підприємства, торгові підприємства, логістичні посередники (3PL-провайдери, логістичні центри), транспортні компанії. У процесі транспортування молочних продуктів зберігається або погіршується її якість, що визначається температурними та часовими параметрами доставки продукції. Причому велике значення мають не тільки час і температурний режим самого транспортування, але і підтримка відповідної температури і дотримання часу очікування в момент навантаження-розвантаження. Процес розподілу створює додаткову цінність молочної продукції, пов'язану зі зручністю її придбання кінцевими споживачами. Виконавцями даного процесу виступають різні підприємства роздрібної торгівлі, громадського харчування та державні установи (лікарні, школи, дитячі садки тощо). Підприємства роздрібної торгівлі та

громадського харчування встановлюють ціну реалізації готової молочної продукції, іноді реалізуючи акції стимулювання попиту за рахунок надання різних знижок. Вони визначають час зберігання запасів на своїх складах, тобто свіжість продукту, пропонованого споживачеві, і асортимент молочних продуктів, представлений для продажу. У процесі споживання визначається купівельна спроможність населення, споживчі переваги та цінова еластичність кожної групи молочних продуктів. Таким чином, роздрібна ціна реалізації готової продукції формується на підставі виробничих витрат, визначених на стадіях виробничого процесу, трансакційних і логістичних витрат, які визначаються в процесі вибудовування договірних відносин і руху товару між стадіями виробничого процесу в ланцюгу створення цінності. На сучасному українському ринку молока більшість компаній використовують управління ланцюгами поставок головним чином в напрямку оптимізації трансакційних і логістичних витрат. Разом з тим повноцінне впровадження підходу стратегічного управління ланцюгами поставок передбачає узгоджену розробку та оптимізацію виробничих процесів кожного учасника ланцюга, спрямовану на задоволення запитів споживачів і раціоналізацію сукупних витрат в ланцюгу створення цінності. Основні логістичні витрати в молочному сегменті складаються з транспортних витрат на доставку молочної сировини і готової продукції, витрат на створення, обслуговування і підтримку запасів продукції на складах, витрат на фасування, пакування та маркування товару, витрат на обробку замовлень і адміністративних витрат.

Надійність поставок молочних продуктів охоплює ступінь готовності до поставок, рівень гнучкості поставок, уміння забезпечувати зберігання продукції в процесі її навантаження і транспортування. До показників, що створюють базу для оцінки надійності поставок, належать:

- кількість поставок, що не відбулися;
- кількість поставок, що мають які-небудь відхилення;
- тривалість доставки готової продукції;
- час між поставками;

- точність виконання транспортних операцій за строками;
- ризик в інтервалах поставки;
- кількість пошкоджень продукції у процесі транспортування;
- вірогідність недопоставок [41].

При цьому оцінювання надійності поставок може передбачати аналіз внутрішньо-фірмової ситуації потенційного контрагента. Нестійкість внутрішнього середовища підприємства викликає та посилює коливання у збутовому процесі, що, природно, спричиняє зменшення якості поставок продукції [21].

Таким чином, оцінку ефективності логістичної діяльності підприємств слід проводити за такими критеріями: ціна, якість, надійність поставок, фінансова стійкість, інформаційна прозорість.

Для оцінки ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів, на думку С. В. Тивончук, необхідно проводити стратегічний аналіз логістичної системи [45]. Такий аналіз проводиться в межах логістичної системи молокопереробного підприємства, він також охоплює оцінку можливостей та зовнішніх ризиків на ринку.

Зовнішній аналіз можна також назвати аналізом «логістичного оточення», адже він повинен враховувати всі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи організації. Зовнішніми чинниками, які впливають на функціонування логістичної системи молокопереробного підприємства, є: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів та клієнтів. Автор С. В. Тивончука називає внутрішній стратегічний аналіз «аналізом засобів логістики підприємства», який стосується логістичної системи підприємства і складових логістичних процесів: товаропотоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури [45].

Оцінку оточення і засобів логістики для підприємства можна провести з використанням традиційних методів стратегічного аналізу [45]. При формуванні логістичних стратегій необхідно враховувати такі зовнішні:

зростання конкуренції; міжнародну співпрацю; розвиток сучасних інформаційних технологій; екологічні обмеження та внутрішні чинники: внутрішні: стратегічна співпраця з контрагентами; організаційно-технічний рівень та використання сучасних інформаційних технологій; власна транспортно-складська інфраструктура; ефективне управління запасами; розвиток логістичної мережі; якість і рівень логістичного обслуговування.

До того ж можна виділити похідні чинники: застосування сучасних концепцій управління; досягнення стратегічних цілей функціонування молокопереробного підприємства; участь керівництва у моделюванні логістичної стратегії; реальність моделі, врахування ринкових фактів; врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги; еластичність моделі; окреслення критеріїв оцінки ефективності моделі [44].

При формуванні логістичних стратегій для молокопереробного підприємства, згідно з окресленими цілями логістики, можна визначити два різновиди стратегій: перші – скеровані на редукцію сукупних витрат за існуючого рівня логістичного обслуговування; другі – скеровані на поліпшення рівня логістичного обслуговування [54]. Для досягнення тривалої конкурентної переваги організації пропонується формування логістичної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в окреслених умовах функціонування. При цьому сучасним торговельним мережам досить складно одночасно покращувати логістичне обслуговування і скорочувати логістичні витрати. Через це доцільно зосередити увагу на основній стратегічній цілі логістики відповідно до проведеного стратегічного аналізу, яка повинна відповідати загальній меті діяльності організації [50].

Оцінювання логістичних ланцюгів молокопереробного підприємства може здійснюватися за такою методикою [55]:

- аналіз логістичної стратегії молокопереробного підприємства;

- оцінка показників ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів;
- оцінка ефективності логістичних витрат;
- оцінка оптимальних розмірів замовлень;
- загальна оцінка тенденцій ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів;
- розробка оптимізаційних заходів покращання ефективності управління ланцюгами постачання молочних продуктів.

Наступним методом оцінки ефективності логістичної діяльності є спосіб, що дозволяє визначити, наскільки добре здійснюється управління реалізацією вибраної стратегії і яким чином її можна вдосконалити. Розробку системи збалансованих показників можна здійснювати на основі наступних етапів:

1. Розробка місії і стратегічної концепції.
2. Створення корпоративної стратегічної карти.
3. Створення корпоративної лічильної карти.
4. Подання матриці (таблиці) ініціатив.
5. Складання стратегічних бюджетів.
6. Розробка лічильної карти підрозділу.
7. Розробка індивідуальної лічильної карти [44].

Взаємодію і взаємовигідну співпрацю в ланцюгах поставок молокопереробного підприємства доцільно здійснювати з урахуванням принципів категорійного менеджменту, базовими поняттями якого є правила формування товарного асортименту і підтримки необхідного рівня товарних запасів з метою максимального задоволення попиту кінцевих споживачів [50].

Поліпшення функціонування ринку молока повинно бути направлене, головним чином, на систему збуту молочної продукції з включенням в неї таких стадій: оптові поставки молока від товаровиробників безпосередньо на молочні заводи, оптова реалізація виробленої молочної продукції

переробними підприємствами через систему роздрібної торгівлі, роздрібний продаж готової молочної продукції споживачу; продаж молока і молочних продуктів товаровиробникам за прямими зв'язками безпосередньо у торговельну мережу через власні фірмові магазини або на ринку, використання молока і молочних продуктів громадського харчування та реалізація їх працівникам господарств [53].

Для постачання продукції, що має малий термін реалізації та строк придатності до споживання у відповідний термін необхідно зв'язати виконання робіт між багатьма виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Такий зв'язок здійснюється за допомогою планування та управління при використанні сітьових графіків, де відображаються процеси виготовлення, зберігання та транспортування виробів. Пошук шляхів скорочення витрат має концентруватися в напрямі вдосконалення управління постачанням, збутом та зберіганням товарів, поліпшення маркетингової діяльності, поглиблення взаємодії постачальників, споживачів та посередників, удосконалення технології руху матеріальних потоків та ін. [52].

Отже, розглянувши теоретичні аспекти формування ланцюгів поставок та конкурентоспроможності молочних продуктів можна зробити такі висновки, що споживні властивості, асортимент, якість та ціна молочних продуктів, які представлені на ринку України. Ефективність функціонування молокопереробного підприємства та їхня конкурентоспроможність залежить від якості формування, впровадження та реалізації логістичної стратегії управління ланцюгами постачання молочних продуктів.

## РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ  
МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**2.1 Оцінювання ефективності функціонування ланцюгів  
постачання молочних продуктів підприємства**

ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є українською компанією, яка управляє діяльністю мережі супермаркетів «Фуршет» та «Фуршет-гурман». За даними Української асоціації ритейлерів ця мережа входить до переліку десяти найбільших продуктових ритейлів України (табл. 2.1).

Торгова мережа компанії ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» функціонує на ринку України з 1992 року. Детальніше історію розвитку компанії зображено в Додатку А. ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» позиціонує свої супермаркети як мережу магазинів сімейної покупки і першу національну мережу, що впровадила кращі світові стандарти обслуговування. Послуги мережі «Фуршет» спрямовані на задоволення потреб усіх категорій споживачів, що підкреслюється наявним у магазинах асортиментом товарів – від найбюджетніших позицій до елітних.

Таблиця 2.1

**Перелік найбільших продуктових мереж України за кількістю  
магазинів**

Позиція	Назва компанії	Магазини	Кількість торгових точок станом на 1.07.18
1	2	3	4
1	АТБ	АТБ	835
2	Fozzy Group	FozzyCash&Carry, Фора, Сільпо, Le Silpo	530
3	Volwest Group	Наш Край, Наш Край Експрес, Дісконт, SPAR	214

1	2	3	4
4	ОПТТОРГ-15	Делві	120
5	ЕКО	ЕКО-маркет, Сімпатік	114
6	Львівхолод	Рукавичка, Під боком	114
7	Український рітейл	Брусниця, Брусничка	101
8	ПАККО	Вопак, Пакко	90
9	Рітейл Тренд	Фуршет, Фуршет-гурман	81
10	ТД Аванта	Колібрис, 555, АВС Маркет	77

Дуже важливим аспектом функціонування мережі ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є якість. Контроль якості продукції, що потрапляє на полиці супермаркетів «Фуршет», і дотримання стандартів обслуговування в торгових точках мережі - один з пріоритетних напрямків у роботі компанії. З цією метою був створений відділ контролю якості - департамент, який здійснює поетапний контролінг товарів – від прийняття товару комірниками до розміщення на полицях мерчендайзерами. Надзвичайно важливий етап контролю – транспортування продуктів і стандарти роботи розподільчих центрів «Фуршет». На цьому етапі підприємство здійснює контроль умов зберігання товарів на складах, контроль їх оборотності та ротації. У всіх розподільчих центрах дотримується зональне зберігання продукції. Товари спеціального зберігання знаходяться в ізольованих кімнатах. Це гарантує дотримання належної якості товару. При прийманні товару здійснюється контроль термінів придатності й інших узгоджених параметрів якості.

Для оцінювання ефективності функціонування ланцюгів постачання молочних товарів у ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» необхідно визначити чинники, які впливають на управління логістичними процесами на підприємстві. Серед них виділять чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Для більш



детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу, за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» (дивитися ДОДАТОК А).

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Логістична система ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії.



Рис. 2.1 Структура служби логістики ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

Як видно з рис. 2.1, структура служби логістики ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізіональні структури призводять до дублювання функцій логістичного

управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» через власні розподільні центри змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Фуршет» продуктами харчування по всій Україні. Крім того, в ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

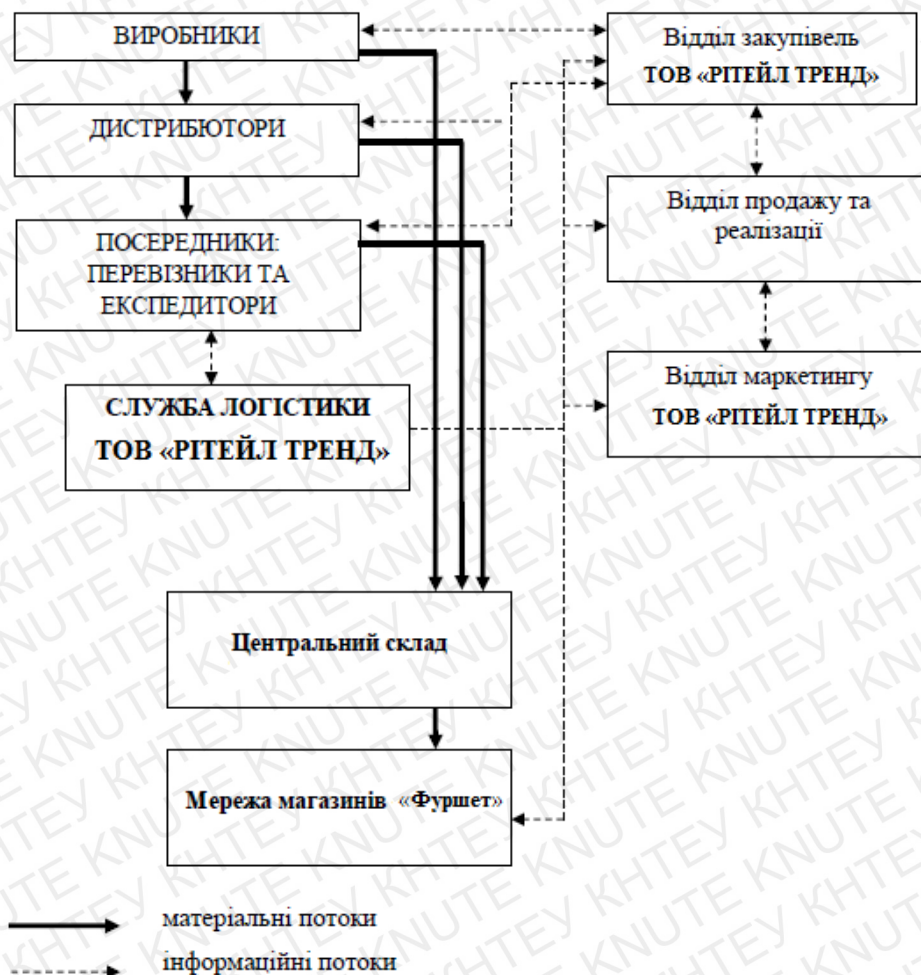


Рис. 2.2 Схема логістичної системи ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

Кожен магазин, що належить до ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» (мережа магазинів «Фуршет») має невеликий склад, необхідний для зберігання,

підтримання товарних запасів, передпродажної підготовки та реалізації товарів. Товар на складські приміщення в магазин, надходить з центрального складу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Фуршет» вдалося налагодити ефективну систему постачання молочних продуктів. Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Фуршет» знижувати закупівельні ціни на молочні товари, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Система логістичного менеджменту ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління складуванням і транспортуванням.

Функціональний цикл в логістиці ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» складається з трьох стадій:

1. Логістика закупівель ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Часто цей процес позначають як «логістика «на вході»» і пов'язують з придбанням товарів у зовнішніх постачальників. У сфері гуртової та роздрібною торгівлі широко використовується термін купівлі «buying», оскільки ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» лише перепродує вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета — підтримка торгівлі шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо.

Загальна схема процесу логістика закупівель ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Загальна схема процесу логістики закупівель ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

2. Внутрішньомагазинна логістика ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Діяльність, що забезпечує планування і підтримку торговельного процесу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Метою є забезпечення безперебійної торгівлі. Включає: вантажопереробку, управління запасами підприємства у міру їх своєчасної передачі в торговий зал, забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки замовлень споживачам. Мета – просування товарів споживачам із мінімальними

загальними витратами. Включає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно (через логістику закупівель) зв'язок із виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг.

Для визначення ефективності системи управління логістичними процесами молочних товарів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», використаємо ієрархічний аналіз складових логістичної діяльності, що передбачає шість напрямів аналізу і 27 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів –фахівців з логістики підприємства).

Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» - 5 балів, «добре» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «дуже погано» - 1.

Дані Додатку Б свідчать, що у звітному році середня оцінка ефективності управління логістичними процесами молочних товарів підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 бала. Приріст загального показника ефективності управління логістичними процесами не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів логістичної діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли.

Аналізуючи думку фахівців відділів логістики ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», що приймали участь в анкетуванні, у 2018 році відбулося зростання ефективності маркетингових досліджень у сфері молочних продуктів на підприємстві, планування та організації логістичних процесів, якості управління та організація відділів логістики. Натомість, на думку фахівців відділів логістики ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», в 2018 році знизилася ефективність сегментації ринку молочних продуктів та позиціонування їх на ринку, управління продажами та функцій відділів логістики підприємства.

Систематизуємо основні переваги та недоліки системи управління логістичними процесами молочних продуктів на підприємстві в табл. 2.2.

Отже, серед загальних недоліків в системі управління логістичними процесами молочної продукції ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» можна назвати наступні:

- недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку молочних товарів та позиціонування продукції;
- низька ефективності використання інформаційних технологій;
- відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій.

*Таблиця 2.2*

**Систематизація переваг та недоліків системи управління логістичними процесами молочних продуктів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

<b>Переваги системи управління логістичними процесами</b>	<b>Недоліки системи управління логістичними процесами</b>
1. Ефективне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, в тому числі асортименту та якості продукції, динаміки цін та вимог до якості продукції та послуг 2. Ефективне планування та організація логістичних процесів на підприємстві (наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, ефективна організаційна структура логістики) 3. Якість управління та організація відділів логістики підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики	1. Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, в тому числі визначення цільових сегментів та управління брендом. 2. Зниження ефективності використання інформаційних технологій 3. Неefективна взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (неefективна система міжособистісних комунікацій)

Серед загальних переваг в системі управління логістичними процесами молочних товарів на підприємстві можна назвати наступні:

- наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на новітні логістичні концепції;
- ефективно сформована служба логістики на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління логістичною діяльністю;

- наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

Отже, логістична діяльність досліджуваного підприємства організована на досить високому рівні, але потребують удосконалення деякі напрями логістичної діяльності підприємства.

Логістична діяльність ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у сфері молочних продуктів з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.

## **2.2 Напрями оптимізації управління ланцюгами постачання молочних продуктів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку молочних продуктів і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються.

Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення.

Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість [56].

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами зображено на рис. 2.4.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття. В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.



Рис. 2.4 Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами молочних продуктів

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами [57].



На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу контролінгового відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (рис. 2.5) [59].

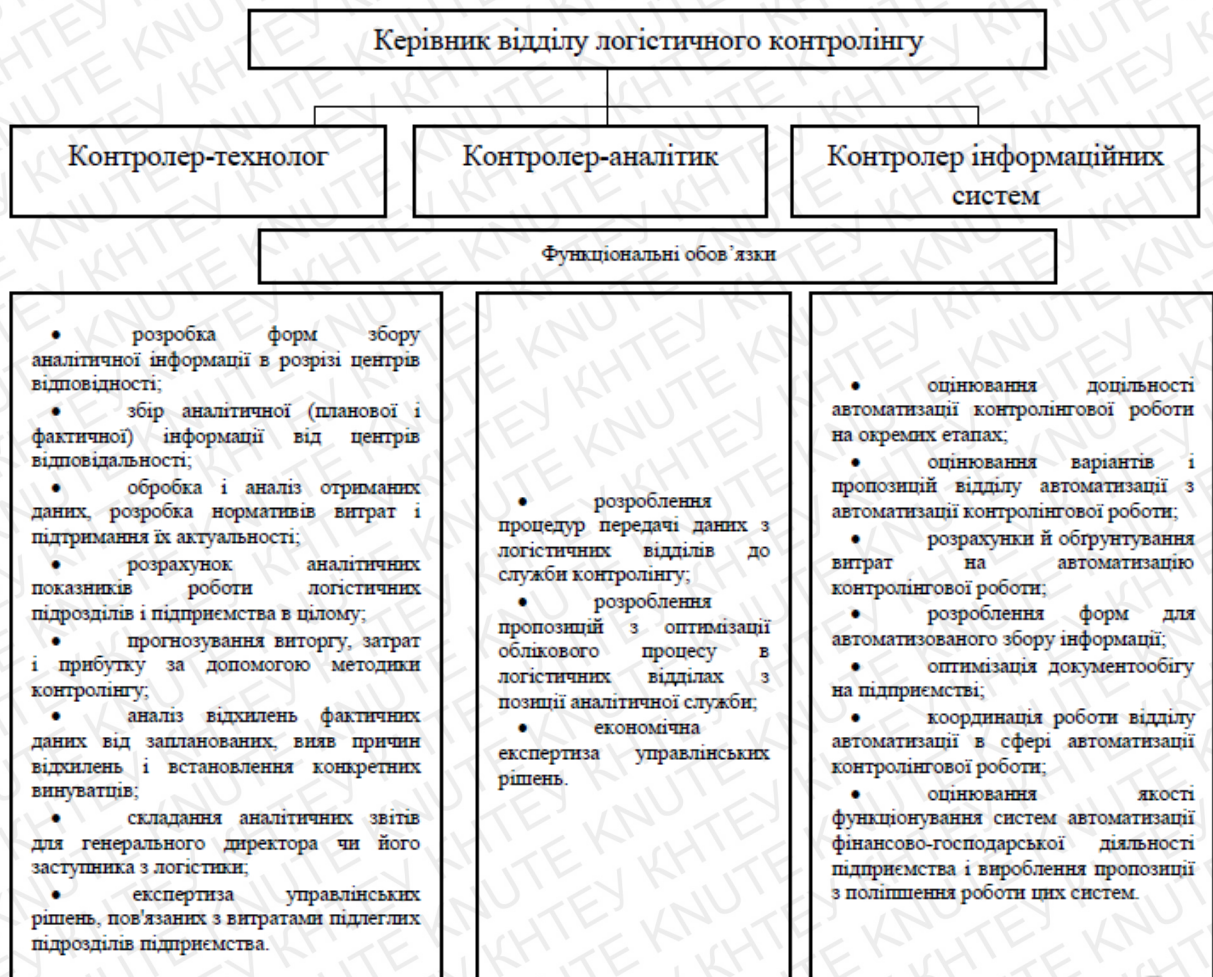


Рис. 2.5 Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу логістичної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у сфері молочних продуктів буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на логістичні процеси підприємства;
- визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Також відділ логістичного контролінгу підприємства буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною

інформацією про стан логістичних витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління логістичними процесами підприємства на засадах контролінгу.

Для відкриття нової додаткової служби – відділу логістичного контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу  
ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал), %	Вартість, тис.грн.
Комп'ютер Prime PC Business J18HD (4 од.)	36	15	24,0
Принтер Samsung JM3408 (1 од.)	36	15	3,1
Радіотелефон Phillips Si 5620 (1 од.)	36	15	1,3
Меблі (стілці – 4 шт., письмові столи – 4 шт., шафи – 2 шт.)	60	10	19,6
<b>Всього:</b>	<b>48,0</b>	<b>Всього:</b>	<b>48,0</b>

Як видно з таблиці 2.3 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» становлять 48,0 тис.грн. Загальні витрати на організацію роботи відділу логістичного контролінгу підприємства зазначено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу  
ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

Заходи	Бюджет, грн.
1. Покупка і установка устаткування, комунікацій	48000
2. Пошук і підготовка персоналу	10000
Всього витрати на відкриття відділу	58000
1. Витрати на заробітну плату персоналу (4 чол.), 1 міс. = $1*7000 + 2*4200 = 15400$ грн. На рік $15400*12$	184800
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 3388,0 грн. На рік $3388*12$	40656
Всього витрати на забезпечення поточної діяльності	225456
<b>Витрати разом</b>	<b>283456</b>

Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» складають 283,46 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу логістичного контролінгу на підприємстві. Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.

З основних позитивних результатів функціонування логістичного контролінгового механізму слід відзначити такі:

- зростання обсягів реалізації продукції від 0,2 до 0,8 %;
- збільшення прибутку від 1,0 до 1,2 %;
- зростання рентабельності від 0,8 до 1,1 %;
- підвищення продуктивності праці до 2,0 %;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін.

Візьмемо за реалістичні прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» – 0,8%, за песимістичний прогноз – 0,2% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

Показник	Ефект від відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,8	0,2
Всього, тис. грн.	$(1171732 * 0,008) = 9373,86$	$(31395478 * 0,002) = 2343,46$

Як видно з таблиці 2.5, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 2.6.

Згідно таблиці 2.6, дохід від реалізації продукції після відкриття відділу логістичного контролю на підприємстві щорічно зростатиме на 0,8%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після відкриття відділу логістичного контролю на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за перші 5 років зросте на 47625,24 тис. грн.

Таблиця 2.6

**Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного  
контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за реалістичним сценарієм  
розвитку**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2029	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	9373,86	9448,85	9524,44	9600,63	9677,44	47625,21
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	58,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,00
Валовий прибуток, тис.грн.	9315,86	9448,85	9524,44	9600,63	9677,44	47567,21
Адміністративні і збутові витрати	225,46	227,26	299,99	313,08	372,71	1438,50
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	9090,40	9221,58	9224,45	9287,56	9304,73	46128,71
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	1636,27	1659,88	1660,40	1671,76	1674,85	8303,17
Чистий прибуток, тис.грн.	7454,12	7561,70	7564,05	7615,80	7629,88	37825,55
Рентабельність, %	79,5	80,0	79,4	79,3	78,8	79,4

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролінгу підприємства за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 2.7.

Згідно табл. 2.7, дохід від реалізації продукції після відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» щорічно зростатиме на 0,2%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після відкриття відділу логістичного контролінгу на підприємстві за перші 5 років зросте на 11764,28 тис. грн.

Таблиця 2.7

**Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного  
контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за песимістичним сценарієм  
розвитку**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2029	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	2343,46	2348,15	2352,85	2357,55	2362,27	11764,28
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	58,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,00
Валовий прибуток, тис.грн.	2285,46	2348,15	2352,85	2357,55	2362,27	11706,28
Адміністративні і збутові витрати	225,46	225,91	230,03	230,77	234,15	1146,33
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	2060,00	2122,24	2122,82	2126,78	2128,12	10559,96
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	370,80	382,00	382,11	382,82	383,06	1900,79
Чистий прибуток, тис.грн.	1689,20	1740,24	1740,71	1743,96	1745,06	8659,17
Рентабельність, %	72,1	74,1	74,0	74,0	73,9	73,6

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Відкриття на підприємстві відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНКА ЗБЕРЕЖЕННОСТІ СИРУ КИСЛОМОЛОЧНОГО В ПРОЦЕСІ ТОВАРОРУХУ

#### 3.1. Стан ринку сиру кисломолочного в Україні

В Україні, як і в усьому світі, відбуваються складні соціально-економічні та політичні процеси, що формують умови розвитку вітчизняної харчової промисловості, яка у глобальному вимірі є частиною світового ринку харчових продуктів. На цьому ринку українські виробники традиційно мають високі позиції. У той же час, маючи безумовні успіхи в модернізації технології випуску молочної продукції, підвищенні її якості й розширенні асортименту, вітчизняна молокопереробна галузь все ще не вийшла на траєкторію стійкого розвитку. В країні спостерігається падіння рівня виробництва кисломолочних сирів, підвищення цін на сировину, недостатній рівень взаємодії між виробниками сировини і виробниками кінцевого продукту [41].

Розв'язання цих проблем забезпечить належний рівень розвитку ефективності виробництва кисломолочних сирів, конкурентоздатності підприємств молоко-продуктового під-комплексу АПК України на внутрішньому і зовнішньому ринках [5].

На жаль, повернути славу великого експортера кисломолочних продуктів Україні вдасться нескоро. З часу втрати можливості збуту товару в Російську Федерацію нових ринків молочники так і не знайшли, і особливо не переймаються вищезазначеною проблемою, тому що вітчизняна молочна продукція, крім іншого, просто не конкурентна за ціною на світових ринках. Більш того, з цієї ж причини в Україні знову стрімко зростає імпорт деяких видів кисломолочних продуктів. Він уже перевищує експорт даного товару з країни. Це не може не хвилювати вітчизняних молочників, у зв'язку з чим необхідно кардинально змінювати маркетингову політику;

На ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готових кисломолочних сирів оцінюється на рівні 20—25%. Велика кількість продукції на українському ринку фальсифікується [5].

Ринок кисломолочних сирів належить до числа висококонкурентних — кількість тільки великих гравців близько 10—15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок є досить "подрібленим", до числа найбільших компаній належать:

- АТ "Молочний альянс" (ТМ "Яготинське"),
- "Юнімілк" (ТМ "Простоквашино"),
- "Вімм Білль Данн Україна" (ТМ "Слов'яночка"),
- "Danone" (ТМ "Активія"),
- ПрАТ "Комбінат Придніпровський" (ТМ "Злагода"),
- ТОВ "Молочна компанія Галичина" (ТМ "Галичина"),
- Компанія Молокія ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (ТМ "Молокія"),
- ТОВ "Люстдорф" (ТМ "Селянське"),
- Терра Фуд (ТМ "Ферма") та інші.

Виробники розширюють свої портфелі, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи "корисність" продукту. На сьогодні найголовнішим для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується. Отже, на молочному ринку досить сильна тенденція вибору натуральних продуктів, тому успішний бренд повинен забезпечити максимальну природність продукту. Потужні компанії досить швидко реагують на споживацькі переваги: зниження споживання преміум брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширенню лінійки дешевих брендів; або до додавання в асортимент сімейної упаковки, що дозволяє економити; або зменшення упаковки [33].

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті при тому, що приріст ринку в гривневому вираженні



обумовлений не тільки інфляційними моментами, але і приростом продажів у натуральному вимірі (рис. 3.1).

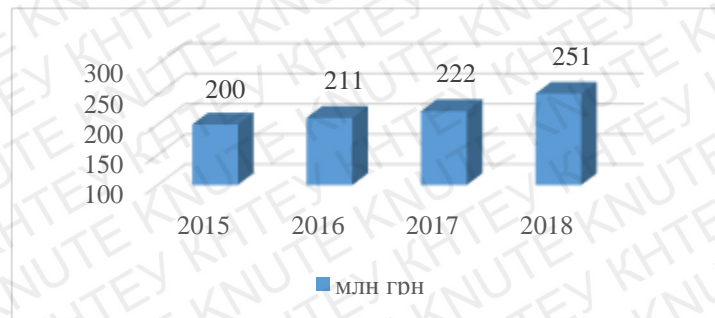


Рис. 3.1 Обсяги реалізації молочної продукції в грошовому вираженні

Слід звернути увагу на те, що в процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, зростає якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін, при тому, що ставка ПДВ на молочні продукти в Україні на 15% вища за європейську і становить 20%, тоді як у Німеччині — 7%, у Франції — 5,5%, у Польщі — 5%. Відповідно, якщо Україна прагне підвищити рентабельність молочного бізнесу в країні, потрібно створити тотожні правила гри на внутрішньому ринку.

Стосовно цінової динаміки, слід зазначити, що за даними Асоціації виробників молока, протягом 2018 р. молочні продукти на прилавках магазинів подорожчали на 5—15%.

Продовжуючи досліджувати ринок кисломолочних сирів, слід звернути увагу на те, що проблемою ринку в країні є зниження кількості поголів'я корів в Україні, що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів (рис. 3.2) викликано, передусім, скороченням кількості приватних фермерських господарств у принципі, що у свою чергу викликано активною урбанізацією населення і низькою зацікавленістю населення у виробництві молока, в

будівництві ферм європейського рівня.

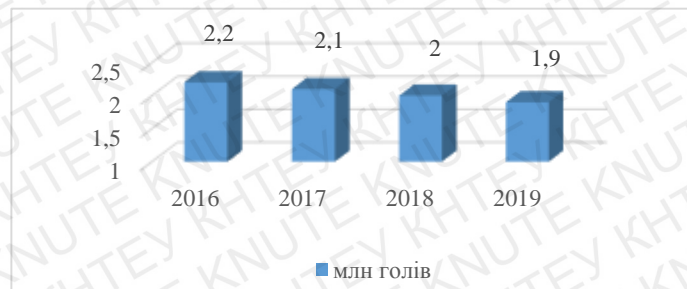


Рис. 3.2 Динаміка зниження поголів'я великої рогатої худоби в Україні

Отже, слід зазначити, що в сучасних умовах ринок кисломолочних сирів є розбалансованим, йому притаманні низький рівень організації в контексті взаємозв'язків постачальників сировини і виробників, високі ціни, у зв'язку з чим українським виробникам молока утримувати свої позиції в умовах зростаючої конкуренції стає все важче.

У силу високої ресурсоемності вітчизняного виробництва, невідповідності системи якісної оцінки в країні світовому рівню, а також з причини сталості структури і стійкості сегментації європейського ринку молока, Україна не може в повному обсязі конкурувати із західними виробниками [13].

### **3.2. Фактори формування та збереження якості сиру кисломолочного**

До факторів, що впливають на формування та збереження якості сиру кисломолочного належать:

1. Сировина. Основний вид молочної сировини для виробництва сиру – молоко натуральне. Висока харчова цінність молока обумовлена оптимальним вмістом в ньому білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин і вітамінів. Співвідношення і форма, в якій компоненти присутні в молоці, сприяє їх гарної засвоюваності.

Сир виробляють з молока трьох видів: цільного, нормалізованого або

знежиреного, і їх суміші.

Знежирене молоко - знежирена частина молока, що отримується сепаруванням і містить не більше 0,05% жиру.

Нормалізоване молоко - молоко, значення масової частки жиру або білка, якого приведені у відповідність з нормами, встановленими в нормативних або технічних документах.

Незбиране молоко - нормалізоване молоко або відновлене молоко з встановленим вмістом жиру [6]

Молоко-сировину, в залежності від мікробіологічних, органолептичних та фізико-хімічних показників, поділяють на сорти: екстра, вищий та перший.

Фізико-хімічні властивості молока (кислотність, щільність і ін.) обумовлюються складом і властивостями компонентів, що містяться в ньому.

Кислотність молока залежить раціону годівлі, породи, віку, індивідуальних особливостей тварин, лактаційного періоду і т.д., більшою мірою кислотність молока становить 23 - 26 Т. Свіже натуральне молоко з підвищеною природною кислотністю придатне для виробництва кисломолочних продуктів, в тому числі і сиру кисломолочного.

Молоко-сировину отримують від здорових тварин в господарствах, чистих від інфекційних хвороб, відповідно до ветеринарного законодавства за якістю воно повинно відповідати стандарту і нормативним документам, які регламентують вимогам до якості і безпеки харчових продуктів (Закон України «Про якість і безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини»).

Другим компонентом при виробництві сиру є бактеріальна закваска двох видів із застосуванням або без застосування сичужного ферменту.

Бактеріальна закваска повинна бути чиста, без обсіменіння шкідливими мікроорганізмами.

2. Технологія виробництва. При виробництві сиру однією з основних операцій вважається сквашування молока, що викликає коагуляцію білків і утворення згустку. Виходячи з цього, існують два основних способи

коагуляції: кислотний і кислотно-сичужний. При кислотному способі коагуляція казеїну відбувається в результаті молочнокислого бродіння. Отриманий згусток має хорошу консистенцію, але при виробленні жирного сиру він важче звільняється від сироватки. У зв'язку з цим раніше кислотним способом виробляли, як правило, тільки нежирний сир. В даний час, застосовуючи нові прийоми обробки згустку, цей спосіб як економічно найбільш вигідний використовують також при виробництві жирного і напівжирного сиру.

При кислотно-сичужному способі коагуляція казеїну й утворення згустку відбувається під дією молочної кислоти і сичужного ферменту або пепсину. Сичужний фермент підсилює в згустку процес синерезиса, в результаті поліпшується відділення їм сироватки.

Виробництво жирного і напівжирного сиру незалежно від методу коагуляції білка на підприємствах здійснюється традиційним чи роздільним способом вироблення.

3. Пакування, маркування та умови зберігання і транспортування сиру кисломолочного.

Сир кисломолочний випускають в торгову мережу ваговим і фасованим, дієтичним і для дитячого харчування - тільки фасованим.

Ваговий сир упаковують в дерев'яні бочки місткістю 100 дм<sup>3</sup>, ящики масою нетто до 15 кг або в широкогорлі бідони. Фасують сир в брикети, загорнуті пергаментом, в картонні стакани з полімерним покриттям масою 100, 250 і 500 г.

М'який дієтичний сир фасують в полістирольні стакани з кришками, туби від 50 до 500 г, в рукаву плівку з металевими затискачами.

Термін реалізації сиру становить не більше 36 годин з моменту закінчення технологічного процесу. У цей період сир зберігають при температурі від 0 до 8 °С.

Заморожений сир при температурі - 18 °С зберігається тривалий час - 4 - 6 міс. Розморожування проводять при кімнатній температурі протягом 12 -

18 год.

Найменування продукту вказують відповідно до стандартів виду технічних умов. Значення масової частки жиру вказують у відсотках.

Термін придатності обчислюється від дати виготовлення продукту. Термін придатності встановлює виробник харчових продуктів із зазначенням встановлених умов зберігання.

Транспортують сир тим же транспортом, що і молоко і молочні продукти, в машинах - рефрижераторах з підтриманням оптимальної температури для даного виду продукту близько 0 ° С.

### 3.3 Кваліметрична оцінка сиру кисломолочного

Дослідження проводились з метою порівняльної оцінки якості сиру кисломолочного різних виробників, що реалізуються в роздрібних торговельних мережах України.

Об'єктом дослідження було обрано сім зразків сиру кисломолочного, який виробляється різними виробниками:

1. Сир кисломолочний «Яготинський» для дітей 5% - АТ «Молочний альянс», філія ПАТ «Яготинський маслозавод».



Рис. 3.4 Сир кисломолочний «Яготинський» для дітей 5%

Сир виробляється на сучасному європейському обладнанні закритого циклу, що виключає прямий контакт людських рук із продукцією під час її

виробництва. Сир кисломолочний «Яготинське для дітей» випускається в пластикових стаканах по 100 г. Продукт призначений для харчування й прикорму дітей віком від 6 місяців.

Вміст продукту, зазначений на маркуванні: молоко коров'яче незбиране, молоко коров'яче знежирене, закваски чистих культур молочнокислих мікроорганізмів.

2. Сир кисломолочний «Слов'яночка» 0,2% - ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна».



Рис. 3.5 Сир кисломолочний «Слов'яночка» 0,2%

Вміст зазначений на маркуванні товару: молоко коров'яче знежирене, закваски чистих культур молочнокислих мікроорганізмів.

3. Сир кисломолочний «Слов'яночка» 5% - ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна».

Вміст зазначений на маркуванні товару: молоко коров'яче нормалізоване за вмістом жиру, закваска.



Рис. 3.6 Сир кисломолочний «Слов'яночка» 5%

4. Сир кисломолочний «President» 0,2% - ДП «Лакталіс Україна».



Рис. 3.7 Сир кисломолочний «President» 0,2%

Вміст зазначений на маркуванні товару: молоко нормалізоване, агент твердіння хлорид кальцію, закваска бактеріальна, сичужний фермент.

5. Сир кисломолочний «President» 5% - ДП «Лакталіс Україна».



Рис. 3.8 Сир кисломолочний «President» 5%

Вміст зазначений на маркуванні товару: молоко нормалізоване, агент твердіння хлорид кальцію, закваска бактеріальна, сичужний фермент.

6. Сир кисломолочний 9% - ООО Валківський молокозавод.



Рис. 3.9 Сир кисломолочний 9%

7. Альбумінний сир «Надугі» 3% - ПРАТ Домашнє господарство.



Рис. 3.10 Альбумінний сир «Надугі» 3%

Виготовляється шляхом нагрівання сироватки з наступним пресуванням згустку. Молочно-білий сир з жовтуватим відтінком і зернистою консистенцією.

Вміст: сироватка підсирна, закваска бактеріальна.

Таблиця 3.1

### Органолептична оцінка сиру кисломолочного

	Показники		
	Консистенція	Колір	Смак і запах
Сир км «Яготинське для дітей» 5%	дуже мазка	білий	характерні, без сторонніх
Сир «Слов'яночка» 0,2%	мазка	білий	характерні, без сторонніх
Сир «Слов'яночка» 5%	мазка	білий	характерні, без сторонніх
Сир «President» 0,2%	гранулеподібна, розсипчаста	білий	характерні, без сторонніх
Сир «President» 5%	гранулеподібна, розсипчаста	білий	характерні, без сторонніх
Сир Валківський молокозавод 9%	мазка	білий	характерні, без сторонніх
Альбумінний сир «Надугі» 3%	розсипчаста	білий з бурим відтінком	не характерний запах, смак між кисломолочним і праженим молоком



Для визначення кваліметричної оцінки якості сирів кисломолочних були проаналізовані органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні показники. Також, вивчені споживацькі вподобання при виборі сиру кисломолочного, і проведена дегустаційна і споживацька оцінка сиру кисломолочного семи зразків.

Отримані в ході органолептичної оцінки дані подано в табл. 3.1

Порівнявши отримані результати з вимогами, можна зробити висновок, що всі зразки кисломолочного сиру відповідають вимогам ДСТУ 4554:2006 «Сир кисломолочний».

Винятком є альбумінний сир «Надугі», технологія виробництва якого відрізняється від технології виробництва сиру кисломолочного.

Отримані в ході оцінки якості сиру кисломолочного за фізико-хімічними показниками дані подано в табл. 3.2

Таблиця 3.2

#### Фізико-хімічна оцінка якості сиру кисломолочного

	Показники	
	Кислотність, Т	Вологість %
Сир км «Яготинське для дітей» 5%	156	84
Сир «Слов'яночка» 0,2%	168	78
Сир «Слов'яночка» 5%	180	80
Сир «President» 0,2%	140	76
Сир «President» 5%	160	76
Сир Валківський молокозавод 9%	176	66
Альбумінний сир «Надугі» 3%	70	57

При визначенні кислотності допускається погрішність аналізу на 3,6 Т.

За визначеними показниками кислотності 3 зразки з 6 відповідають вимогам ДСТУ 4554:2006 «Сир кисломолочний», а саме сир кисломолочний «Слов'яночка» 0,2%, сир кисломолочний «Слов'яночка» 5% та сир

кисломолочний Валківський молокозавод 9%. В інших 3 зразках (сир км «Яготинське для дітей» 5%, сир км «President» 0,2%, сир км «President» 5%) кислотність нижча за нормовану.

За показниками вологості усі зразки відповідають нормам стандарту, окрім сиру кисломолочного «Яготинське для дітей» 5%, де показник вологості перевищує норму.

Для альбумінного сиру відсутні стандарти щодо фізико-хімічних показників якості.

За мікробіологічними показниками всі зразки відповідають вимогам ДСТУ.

Отже, найвищу оцінку серед дослідних зразків має сир кисломолочний Валківський молокозавод 9%, який реалізується на ринку і ціна якого становить 30 грн за кг. Єдиним недоліком даного зразку є короткий термін придатності – дослідження виявило, що на четвертий день зберігання починають розвиватися бактерії групи кишкової палички.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведених досліджень сформовано наступні висновки теоретико-методологічного змісту і практичного характеру:

1. Визначено, що головною проблемою молочної сфери в Україні є нерівномірний розподіл маржі між учасниками молочної ланцюга поставок. Основна частина прибутку концентрується в руках торгівлі та молокопереробників, що робить бізнес з виробництва сирого молока незахищеним.

2. Доведено, що низький рівень прибутковості в сільському господарстві призводить до скорочення обсягів виробництва і зниження якості сирого молока, що в свою чергу тягне за собою підвищення собівартості виробництва молочної продукції через недостатнє завантаження потужностей молокопереробних підприємств або дуже високих транспортних і виробничих витрат.

3. Встановлено, що друга серйозна проблема, визначаюча високі транспортні і виробничі витрати в молочній сфері, пов'язана з недостатнім і непропорційним розвитком сировинних зон молокопереробних підприємств і невідповідними вимогами якості сирого молока, які пред'являються конкурентоздатними видами молочної продукції.

4. Досліджено, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності підприємства є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві. Проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну

систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібно́ї торгівлі України.

5. Проведено аналіз стану ринку сиру кисломолочного в Україні. Досліджено теоретико-методологічні засади кон'юнктури національного ринку, що дозволило в межах класифікаційних ознак визначити фактори впливу на кон'юнктуру національного ринку.

6. Встановлено, що для виробника сиру кисломолочного життєво важливим є впровадження надійної системи управління якістю, яка здатна постійно функціонувати в умовах масового виробництва і терміново реагує на відхилення від заданих параметрів.

7. Визначено, що до факторів, які впливають на формування та збереження якості сиру кисломолочного належать: сировина, технологія виробництва, пакування, маркування та умови зберігання і транспортування.

8. На основі результатів кваліметричної оцінки якості можна зробити наступний висновок: найвищу якість і найвищий бал отримав сир кисломолочний Валківський молокозавод 9%. В даній роботі використовувалися наступні методи оцінки якості: органолептичний, фізико-хімічний та мікробіологічний.

На основі сформульованих висновків можна зробити пропозиції:

1. Першим напрямком створення конкурентної переваги компаній молочної сфери є оптимізація розподілу сукупної маржі між усіма ланками ланцюга створення цінності. За базу для розподілу маржі пропонується використовувати рівень витрат (інвестицій) кожного учасника ланцюга. Такий розподіл дозволить підвищити прибутковість сільськогосподарських виробників молока, що входять до складу ланцюга поставок, і тим самим стимулювати нарощування обсягів виробництва і якості молока. Стабільність поставок молочної сировини створить серйозні конкурентні переваги для усього ланцюга в цілому.

2. Другий напрямок полягає в оптимізації асортиментного портфеля молокопереробного підприємства, спрямованої на підвищення його доходу за рахунок більш раціонального використання ресурсів і максимального задоволення потреб покупців. Оптимізація асортиментного портфеля повинна здійснюватися з урахуванням основних обмежень, що стримують розвиток молочної сфери: якості (біологічного складу) і кількості молока, виробленого в раціонально-визначеній сировинній зоні молокопереробного підприємства, з урахуванням витрат на щоденне транспортування як самої сировини, так і відходів від його виробництва; сезонної зміни якісного складу молока і обсягів його виробництва в сировинній зоні молокопереробного підприємства; побічних продуктів, одержуваних при виробництві кожного виду молочної продукції, так як вони можуть виступати сировиною для виробництва інших видів молочних продуктів; сезонного коливання роздрібних цін реалізації молочних продуктів і попиту на ринку.

3. Для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю підприємства; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

4. У сучасних умовах основним трендом розвитку молочної галузі має стати підвищення якості молочної продукції шляхом застосування якісної сировини, що відповідає усім нормам, впровадження новітнього обладнання та підвищення якості технологічного процесу. Запропоновані

заходи зможуть забезпечити виробникам молока розширене відтворення, створити умови для виходу вітчизняних виробників на новий рівень конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва продуктів переробки молока.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 392–395.
3. Бойчук І. В. Засади маркетингової діяльності підприємств на ринку інтернет-торгівлі. Вісник Хмельницького національний університету. Хмельницький : ХНУ, 2015. № 6. 250 с. С. 67–70.
4. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. Економіка та управління АПК. 2014. № 2. С. 21–26.
5. Васильчак С. В. Формування та розвиток регіонального ринку молока і молочних продуктів: монографія. Львів : НВФ «Укр. технології», 2005. 240 с.
6. Васильчак С. В. Виробництво молока та перспективи його розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.1. С. 99-106.
7. Гавриш Ю., Слесь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. № 20. С. 189-197.
8. Гамма Т. М. Вплив зовнішнього оточення на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств Одеської області. Економічний форум. 2012. № 1. С. 218–222.
9. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макрорівня», (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса : МГУ, 2016. С. 147–149.

10. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 3. С. 102—107.

11. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства. Л.Й. Гнилянська, Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

12. Горобець Н. М., Скрыга О. В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. Агросвіт. 2016. № 4. С. 31-37.

13. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні : монографія; за ред. П. Т. Саблука і В. І. Бойка. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 340 с.

14. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59). С. 103-107.

15. Іванов С. В. Особливості маркетинг-логістичного управління підприємствам та принципи формування виробничо-логістичних систем. Прометей: Регіональний збірник наукових праць з економіки. 2016. Вип. 1 (47). С. 92—101.

16. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління управлінням ланцюгами постачання товарів на підприємствіа. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 18. С. 214-218.

17. Ільчук М. М. Економічна ефективність функціонування молокопродуктового підкомплексу регіону. Аграрна освіта і наука. 2007. Т. 8. № 1-2. С. 84-90.

18. Калінчик М. В., Ільчук М. М. Еластичність попиту на продукти харчування : проблеми, аналіз, прогнозування. Київ : Нічлава, 2005. 73 с.

19. Керанчук Т. Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 408—413.



20. Кернасюк Ю. Потенціал українського молока на світовому ринку. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7918-potentsial-ukrainskoho-moloka-na-svitovomu-rynku.html>
21. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2015. № 6(301). URL: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-hektar/2805-molochnyi-sektorrealiit-i-perspektyvy.html>
22. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I. В. О. Козловський [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] Вінниця: ВНТУ, 2017. 119 с.
23. Кузьмін Є. С. Ефективність інвестицій підприємств молочної промисловості: Моног. К. : ННЦ «ІАЕ», 2015. 254 с.
24. Лисоволик Н. М. Аналіз споживання молока та молокопродуктів. URL : [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Economics/17977.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17977.doc.htm)
25. Маслак О. Пріоритети молочної галузі. URL: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-hektar/2468-priorityty-molochnoii-galuzi.html>
26. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 122-128.
27. Машкін М. І., Париш Н. М. Технологія молока і молочних продуктів: навч. видан. Київ : Вища освіта, 2006. 351 с.
28. Моргун О. В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості. Економіка АПК. 2009. № 7. С. 62–66.
29. Мостенська Т.Л. Стан і проблеми розвитку ринку молочних продуктів в Україні. Економіка АПК: міжнар. наук.-вироб. журн. 2004. № 3. С. 46-50.
30. Музиченко Я. Хто і скільки споживає молочних продуктів? Agravery. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/hto-i-skilkispozivae-molocnih-produktiv>
31. Музиченко Я. Аграрний 2017-й: рік росту молочної галузі. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/agrarnij-2017-jrik-rostu-molocnoi-galuzi>.

32.Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 18. С. 170-177.

33.Пересадько Г. О. Концептуальні положення мультиплексивного механізму маркетингових досліджень ринку збуту промислових підприємств. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5784>

34. Пересадько Г. О. Розвиток методологічних підходів до маркетингових досліджень кон'юнктури ринку збуту продукції промислових підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5520>

35.Петренко Р. О. Економічна ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах Харківської області. Вісник ХНАУ. 2009. № 9. С. 42-45.

36.Радько В. І. Управління якістю сировини – один із шляхів підвищення економічної ефективності молокопродуктового під комплексу. Економіка АПК. 2006. № 8. С. 138-141.

37. Россоха В. В., Шарапа О. М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2016. 232 с.

38.Россоха В.В., Петриченко О. А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. Економіка АПК. 2018. № 8 С. 43.

39.Саблук П. Т. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні : моногр. К. : ННЦ ІАЕ, 2005. 340 с.

40.Семенда Д. К., Семенда О. В. Споживання молока та молочних продуктів в контексті гарантування продовольчої безпеки регіону. URL : <http://lib.udau.edu.ua/>

41.Тарасова Ю. А. Стан та перспективи розвитку молочної галузі України. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.:

М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 149–156.

42. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>

43. Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

44. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник НТУ «ХП». 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

45. Тивончук С. В., Тивончук О. Я., Павлоцька Т. П. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 25–31.

46. Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням нестабільності попиту на вугілля. Економіка промисловості. 2015. № 2. С. 120–130.

47. Трушкіна Н. В. Пропозиції щодо вдосконалення організації збутової діяльності підприємств вугільної промисловості. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4222>

48. Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. Н.В. Трушкіна. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 3 (19). С. 194–199.

49. ДСТУ 4554:2006. Сир кисломолочний. Технічні умови.

50. ДСТУ 2212:2003. Молочна промисловість; Виробництво молока та кисломолочних продуктів. Терміни та визначення понять / І. Романчук. — К.: Держспоживстандарт України, 2004. — III, 22 с.

51. ДСТУ IDF 73A:2003 Молоко і молочні продукти. Підрахунок кількості коліформ. Метод підрахунку колоній і метод визначення найімовірнішого числа за температури 30°С.

52. Шкільов О. В. Внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності виробництва молока. Економіка АПК. 2007. № 9. С. 33-36.

53. Шпичак О. М. Реальна оцінка економічного стану АПК України як необхідна передумова виходу його з кризи. Економіка АПК. 2007. № 5. С. 24.

54. Штирхун Х. І. Теоретичні засади маркетингового підходу до збутової діяльності аграрних підприємств. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». К. : ДЕГУТ, 2015. Вип. 31. С. 324–33.

55. Шубравська О. В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи. Економіка і прогнозування. 2008. № 2. С. 80-93.

56. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. - 2007. - 592 с.

57. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.

58. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. - 175 с.

59. Дыбская В. В. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2008. - 944 с.

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на ефективність функціонування ланцюгів постачання ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» із застосуванням PEST – аналізу**

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення АТО на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг
	Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	+/-	З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 25 грудня 2015 року Верховна Рада України прийняла закон, яким внесла зміни до Податкового кодексу України. 1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII
	Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	+	Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь
	Євроінтеграція	+	Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортно-логістичних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом

1	2	3	4
	Членство у СОР	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку
Економічні	Вплив світової фінансово-економічної кризи	-	Під впливом світової фінансово-економічної кризи, протягом останніх років Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських портів-конкурентів
	Збільшення за бюджетом на 2017 рік мінімальної заробітної плати	+	Мін. з/п з 01.01.2016 по 30.04.2016 - 1378 грн. з 01.05.2016 по 30.11.2016 – 1450 грн. з 01.12.2016 – 1600 грн. з 01.01.2017 – 3200 грн. з 01.01.2018 – 3723 грн. з 01.01.2019 – 4173 грн
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	Рівень інфляції в Україні за 2017 р. зріс до 43,3%, що є максимальним значенням за останні 20 років. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування.
	Кон'юнктура конкретного ринку	-	Жорстка конкуренція на ринку роздрібно торгівлі регіону, зростання числа потенційних конкурентів
	Збільшення рівня безробіття	-	Рівень безробіття (за методологією МОП) – 9,6 % в 2019 році
Соціальні	Рівень освіти працівників	+/-	Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2017/2016 навчальному році на 3,4% до 2016/2015 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період.

1	2	3	4
	Імідж підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі	-	ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку
Технологічні	Інновації, що стосуються логістичних процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.
	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.

**Результати оцінки ефективності системи управління логістичними процесами молочних товарів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

Показники	Оцінки в балах (1... 5)			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017 (+, -)
1	2	3	4	5
<b>Маркетингові дослідження</b>	<b>3,1</b>	<b>3,25</b>	<b>3,5</b>	<b>0,25</b>
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	4	4	4	-
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції	1,5	1,5	2	0,5
Асортимент та якість продукції	2,5	2,5	3,5	1
Використання різноманітних методів збору інформації	2	2	2,5	0,5
Динаміка цін	4	4	4	-
Вимоги до якості	4	5	5	-
Наявність інформаційної системи	3	3	3	-
Існуюча маркетингова стратегія	4	4	4	-
<b>Сегментація ринку та позиціонування продукції</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,4</b>	<b>-0,5</b>
Ступінь визначення сегментів	3,5	3,5	4	0,5
Визначення цільових сегментів	4	4,5	3	-1,5
Використання рекламних акцій	3	3,5	4	0,5
Управління брендом	4	4	3,5	-0,5
Наявність торгових агентів	3,5	4	2,5	-1,5
<b>Управління продажами</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>-0,5</b>
Управління каналами просування продукції	2,9	3	2,5	-0,5
Організація та стратегія процесу продажу	2,5	3	3,5	0,5
Навички персональних продаж	4	4,5	3	-0,5
<b>Планування та організація логістичної діяльності</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>0,4</b>
Цілі логістичної діяльності	3,5	4	3,5	-0,5
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	3,5	3,5	4	0,5



1	2	3	4	5
Організаційна структура логістичної діяльності	1,7	2,1	3,25	1,15
<b>Якість управління та організація відділів логістики</b>	<b>1,8</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1</b>
Використання логістичного комплексу	1,5	2	3	1
Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість	2	2,5	4	1,5
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики	1	1	3,5	2,5
Забезпечення термінів виконання логістичних пропозицій і можливість виконання цільових рішень	2,5	2,5	3	0,5
Ступінь використання інформаційних технологій	2	3,5	3	-0,5
<b>Функції відділів логістики</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>-0,1</b>
Виконання основних функцій відділів логістики	2,5	2,5	3	0,5
Взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)	4	4,5	3	-0,5
Внутрішнє середовище відділів логістики	2,5	3	3,5	0,5
<b>Загальна оцінка логістичної діяльності</b>	<b>2,92</b>	<b>3,24</b>	<b>3,33</b>	<b>0,09</b>

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОСТАЧАННЯ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

**КЛИМЕНКО МИХАЙЛО., 1к., ФТМ КНТЕУ,  
спеціалізація “Товарознавство та комерційна логістика”**

*У статті розкрито існуючу проблему постачання молочної продукції. Охарактеризовано стан та перспективи розвитку ринку молока в Україні. Проведено оцінку логістичних витрат молочних підприємств. Запропоновано використання сітьового графіка для підвищення ефективності постачання молочних продуктів.*

*In the article reviled the existed problem of milk products delivery, characterized the state of perspectives for developing milk market in Ukraine. It is made the logistics expenses evaluation of milk enterprises, suggested usage of net schedule to improve the supply of milk products.*

**Актуальність теми.** В наш час при визначенні загальних витрат підприємства, майже не приділяється уваги логістичним витратам, але вони є дуже вагомими. В них, в свою чергу, найбільшу долю складають витрати на транспортні перевезення. Завдання логістики підприємства полягає в тому, щоб зробити ці витрати якомога меншими, а транспортування – вигіднішим і для продавця, і для покупця. У випадку постачання швидкопсувних товарів, до яких відносяться і молочні продукти, окрім того, нагальним і необхідним є збереження якості продукції в процесі виконання операцій в межах логістичних ланцюгів.

**Метою** статті є дослідження особливостей функціонування ланцюгів постачання молочних продуктів та визначення перспективних напрямів їх оптимізації.

**Об’єктом** дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління постачанням молочних продуктів.

**Предметом** дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства в ланцюгу постачання молочних продуктів.

На сьогодні, цінові параметри виступають головною ознакою у наданні переваги при придбанні молочних продуктів населенням України, оскільки найбільший сегмент споживачів – це люди із середнім та нижче середнього рівнем доходів. З огляду на це більшість підприємств намагається реалізувати свою продукцію через власну торговельну мережу в місцях масової концентрації людей, тому лівова частка молочної продукції, особливо невеликих молокопереробних підприємств, реалізується “з автотранспорту” на продуктових ринках, поблизу станцій метрополітену. Значна кількість кіосків приватних підприємців з продажу молочних продуктів у великих містах також сприяє наближенню місць реалізації молока до споживача. Ціни в таких кіосках вищі, ніж при продажу з транспорту, але нижчі ніж у магазинах, гастрономах, супермаркетах.

Таким чином, на відміну від країн із розвинутою економікою, в Україні основними каналами розповсюдження молочних продуктів стали нульові та одно рівневі канали. Це

дозволяє мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продаж на відносно стабільному рівні [5].

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

Слід зазначити, що реалізація виробленої продукції через приватних підприємців для виробників молока має ряд проблем. Наприклад, збільшення документообігу при відвантаженні продукції невеликими партіями (оформлення супроводжувальної документації – товарно-транспортних накладних, сертифікатів відповідності тощо), зростання транспортних витрат при транспортуванні молочної продукції, низькі коефіцієнти завантаженості автотранспорту, ускладнене планування виробничої програми підприємства, яке відбувається щоденно за заявками реалізаторів тощо. Це збільшує обсяг роботи підприємств, але в той же час вони одержують попередню оплату, чого не робить міська роздрібна торгівля.

Торгівля молочними продуктами через супермаркети, міні-маркети, універсами гастрономи орієнтована на споживача із середнім та вище середнього рівнем доходу. Тут ширший асортимент і вища якість обслуговування споживачів, тому й продукція дорожча [4].

На думку В. Бойка, Ю. Макаренка, М. Коржинського, поліпшення функціонування ринку молока повинно бути направлене, головним чином, на систему збуту молочної продукції з включення в неї таких стадій: оптові поставки молока від товаровиробників безпосередньо на молочні заводи, оптова реалізація виробленої молочної продукції переробними підприємствами через систему роздрібною торгівлі, роздрібний продаж готової молочної продукції споживачу, продаж молока і молочних продуктів товаровиробникам за прямими зв'язками безпосередньо у торговельну мережу через власні фірмові магазини або на ринку, використання молока і молочних продуктів громадського харчування та реалізація їх працівниками господарств [2].

Для постачання такої продукції необхідно зв'язати виконання робіт між багатьма виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Такий зв'язок здійснюється за допомогою планування та управління в рамках спеціальної економіко-матеріальної моделі, де відображаються процеси виготовлення, зберігання і транспортування виробів. Така модель найбільш ефективно може бути описана методами сітьового планування та управління при використанні сітьових графіків. [1]

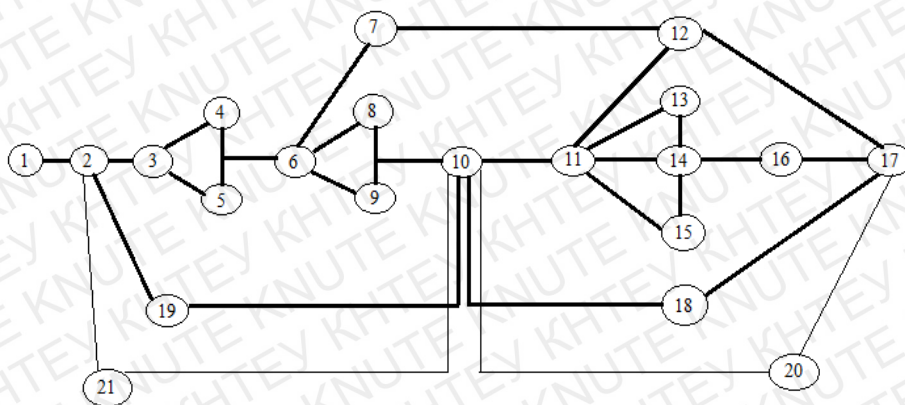


Рис. 1. Конфігурація логістичного ланцюга постачання молочної продукції.

Сітьовий графік або сітьова модель являє собою безмасштабне графічне

зображення процесу, який планується, та відтворює взаємозв'язок і послідовність дій, які входять до його складу.

Для побудови сітьового графіка необхідно виявити роботи, що потрібно виконати в процесі проектування та здійснення логістичних операцій.

1. Виробництво продукції-сировини (коров'яче молоко; представлені українськими виробниками на внутрішньому ринку молочні продукти різняться якістю, ціною, фасуванням. У структурі продажу молочних продуктів усіма категоріями господарств переробним підприємством найбільшу питому вагу мають особисті господарства громадян – 53,4%; інші по: сільськогосподарські підприємства – 0,1%; фермерські господарства – 46,2%; інше господарські структури – 0,3%).
2. Закупівля сировини переробним підприємством
3. Переробка сировини, виробництво продукції для продажу (у нашій країні всі види молочної продукції виробляються із коров'ячого молока)
4. Маркування продукції
5. Пакування виробів
6. Складування на переробному підприємстві (на складі при підтриманні необхідного температурного режиму та гігієнічних умов продукція може зберігатися від декількох годин (товар без розфасовки та швидкопсувний) до кількох місяців (продукти тривалого зберігання))
7. Продаж товарів кінцевому споживачу (в якості споживачів виступають працівники переробного підприємства або місцеві споживачі)
8. Оформлення супроводжувальної документації (крім товарної накладної, завіреної підписами та печаткою підприємства, товар супроводжується сертифікатом якості)
9. Завантаження транспорту
10. Доставка товарів до оптової фірми (за чий рахунок відбувається транспортування продукції вказується у договорі постачання)
11. Приймання продукції на складі
12. Продаж товарів кінцевому споживачу (в якості споживачів виступають працівники оптового підприємства або місцеві споживачі)
13. Розвантаження транспорту
14. Укладання на місцях збереження (приміщенням для збереження є склад)
15. Оформлення відповідних супровідних документів (також необхідна наявність двох накладних та копія свідоцтва про якість продукції, завірена печаткою оптового підприємства)
16. Доставка продукції до роздрібного торговця (переважно за рахунок оптовика)
17. Продаж продукції кінцевим споживачам
18. Повернення тари до оптового торговця (дана операція супроводжується документально і відображається у бухгалтерському обліку)
19. Повернення тари до переробного підприємства (дана операція також супроводжується документально і відображається у бухгалтерському обліку і стосується тієї самої тари)
20. Повернення бракованого товару до оптовика (за наявності непоміченого при прийманні браку або при псуванні товару, простроченні)
21. Повернення бракованого товару до переробного підприємства (той самий зіпсований товар може бути повернутий на переробне підприємство, якщо це передбачено умовами договору).

Власне, виробництво продукції становить лише 2% сумарного часу, а транспортування – 5%. Вочевидь, що резерви зниження собівартості виробу, а також зменшення кількості години на його виготовлення треба шукати саме серед цих 98%. Структура цих витрат така: транспортування – 41%, зберігання – 21%, матеріальні запаси – 23%, адміністративні витрати – 15%. Отже, пошук шляхів скорочення витрат має концентруватися в напрямі вдосконалення управління постачанням, збутом та зберіганням

товарів, поліпшення маркетингової діяльності, поглиблення взаємодії постачальників, споживачів та посередників, удосконалення технології руху матеріальних потоків. Перелік логістичних операцій поданий у таблиці 1.

Таблиця 1

### Операції в межах основних ланок ланцюга постачання молочних продуктів

Назва роботи	Зміст роботи
1-2	Прийняття продукції-сировини відділом контролю
2-5	Виробництво молочної продукції
6-8	Зберігання товарів на складі, відпуск товарів зі складу
9-15	Транспортування до оптової фірми та зберігання на складі
16-17	Продаж товару кінцевим споживачам роздрібним торговцем
18-21	Здійснення зворотнього зв'язку реалізаторів та споживачів продукції із постачальником

Для організації роботи із клієнтами спочатку за день до постачання товарів на оптовій фірмі відбувається приймання по телефону замовлень від постійних клієнтів. За прийнятими замовленнями клієнтів формується замовлення постачальнику (молокозаводу). Після цього на фірмі складаються маршрути слідування завантажених машин до точок роздрібною торгівлі для окремих районів постачання. У автомобілі окрім водія необхідна присутність експедитора, що здійснює супровід товару та веде переговори із клієнтами на місцях.

Приймання товарів проходить за такою схемою:

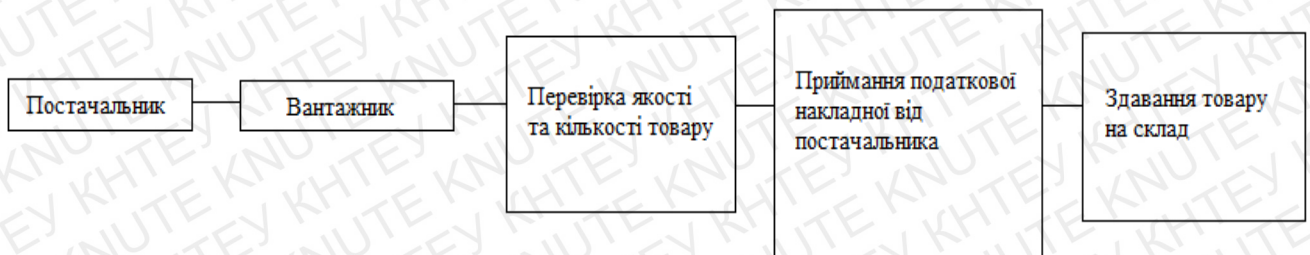


Рис. 2. Етапи постачання молочної продукції на торговельне підприємство

Таким чином, товар надходить від постачальника до підприємства-оптовика, потім перевіряється кількість замовленого товару, наступний етап – обмін накладними. Звичайно, якщо присутня недостача продукції, перераховується накладна і розраховується підприємство лише за поставлену продукцію. У випадку бракованих товарів – за угодою підприємство повертає його назад постачальнику. Якщо кількість продукції відповідає накладній, то виписується постачальником податкова накладна, товарно-транспортна накладна. Потім робиться запис до «книги придбання».

**Висновок.** При придбанні молочних продуктів населенням України цінові параметри виступають головною ознакою у наданні переваги тому чи іншому продукту. На відміну від країн з розвинутою економікою, в Україні основними каналами розповсюдження молочних продуктів стали нульові та одно рівневі канали, які дозволяють мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продаж на відносно стабільному рівні.

Поліпшення функціонування ринку молока повинно бути направлено, головним чином, на систему збуту молочної продукції з включення в неї таких стадій: оптові поставки молока від товаровиробників безпосередньо на молочні заводи, оптова

реалізація виробленої молочної продукції переробними підприємствами через систему роздрібною торгівлі, роздрібний продаж готової молочної продукції споживачу, продаж молока і молочних продуктів товаровиробникам за прямими зв'язками безпосередньо у торговельну мережу через власні фірмові магазини або на ринку, використання молока і молочних продуктів громадського харчування та реалізація її працівникам господарств.

Для постачання продукції, що має малий термін реалізації та строк придатності до споживання у відповідний термін необхідно зв'язати виконання робіт між багатьма виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Такий зв'язок здійснюється за допомогою планування та управління при використанні сітьових графіків, де відображаються процеси виготовлення, зберігання і транспортування виробів. Пошук шляхів скорочення витрат має концентруватися в напрямі вдосконалення управління постачанням, збутом та зберіганням товарів, поліпшення маркетингової діяльності, поглиблення взаємодії постачальників, споживачів та посередників, удосконалення технології руху матеріальних потоків.

### Список використаних джерел

1. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://milkua.info/uk>
2. Павличенко М.Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств / М.Г. Павличенко // Молочна промисловість. – 2011. – № 5. – с. 18–20
3. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку/ А.С. Пономаренко // Young Scientist. – № 12(27): part 3.– december, 2015. – р. 169–175.
4. Рынок молока и молокопродуктов Украины / Инвестиционный портал InVenture [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok\\_moloka\\_i\\_molokoproduktov\\_ukrainu](https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok_moloka_i_molokoproduktov_ukrainu).
5. Кальченко А.Г. Логістика: навчальний посібник – К.КНЕУ, 2000. – 148с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд.екон.наук, доцента ХАРСУН Л.Г.