

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В
ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ**

(за матеріалами ПрАТ «МХП», м.Київ)

Студента 2 курсу 11м групи,
спеціальності
076 «Підприємництво,
торгівля та біржова
діяльність»
спеціалізації
«Логістика та управління
ланцюгами постачання»

Нідугова Андрія
Геннадійовича

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Кочубей Дмитро
Вячеславович

підпис

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Ільченко Наталія
Борисівна

підпис

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Нідуров А.Г. «Стратегічне управління товарними потоками в дистрибутивній мережі» (за матеріалами ПрАТ «МХП», м.Київ) - КНТЕУ - 2021 -47 с.

У випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження системи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «МХП», оцінювання ефективності впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками ПрАТ «МХП» та розробка організаційно-економічних заходів.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління матеріальними потоками дистрибутивної мережі ПрАТ «МХП».

Ключові слова: управління товарними потоками, дистрибутивна мережа, дистрибуція, реалізація, логістична система.

SUMMARY

Niduhov A. G. "Strategic management of trade flows in the distribution network" (based on the materials of PJSC "MHP", Kyiv) - KNTEU - 2021 - 47 P'

In the final qualifying work, a study of the commodity flow management system in the distribution network of PJSC "MHP", evaluation of the effectiveness of organizational and economic measures to improve the management of commodity flows of PJSC "MHP" and development of organizational and economic measures.

Measures to improve the efficiency of material flow management of the distribution network of PJSC "MHP" are proposed.

Key words: commodity flow management, distribution network, distribution, realization, logistics system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ.....	9
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	17
2.1. Діагностика системи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	17
2.2. Оцінювання показників управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	23
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	31
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	31
3.2. Оцінювання ефективності впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГП – готова продукція

КФР – компанії фізичного розподілу

ЛЛС – ланки логістичної системи

МХП – ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з основних умов функціонування споживчого ринку виступає організація систем розподілу товарів, які забезпечують їх рух зі сфери виробництва в сферу споживання за допомогою створення відповідних каналів. Це пов'язано зі специфікою структури каналів, асортименту товару, кількістю учасників, розмірами витрат і доходів та багатьма іншими факторами, які необхідно враховувати при розробці напрямів їх подальшого розвитку. Дана проблема має особливу актуальність для управління товарними потоками у дистрибутивній мережі, які створюють канали розподілу товарів для споживчого ринку, з його специфічними потребами, особливої споживчої ментальністю, які визначають вимоги до товарного асортименту і формам торгового обслуговування.

Питання управління розподілом продукції розглянуто у дослідженнях: Д. Бауесокс, Б. Букринського, О. Дима, Н. Ільченко, А. Мазаракі, І. Міщук та інші.

Мета роботи: узагальнення теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління товарними потоками в дистрибутивній мережі на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розглянути теоретико-методичні підходи до управління товарними потоками в дистрибутивній мережі;
- діагностувати систему управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- оцінити показники управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- розробити організаційно-економічні заходи щодо удосконалення управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

- оцінити ефективність впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Об'єкт дослідження: управління товарними потоками в дистрибутивній мережі.

Предмет дослідження: інструменти управління товарними потоками дистрибутивної мережі.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних засад управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, методи функціонального аналізу – при аналізі управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, графічний - при наочному відображенні результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних авторів з проблем управління каналами продажу, наукові статті з проблематики дослідження, інформація суб'єкту дослідження.

Публікації. Оpubлікована стаття «Розробка та реалізація логістичної стратегії дистрибутивної мережі».

Практичне значення полягає у визначенні проблеми та можливості вдосконалення управління товарними потоками у дистрибутивній мережі підприємств.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 39 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОТЕРИКО –МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ

Дистрибуція — це складна логістична діяльність, яка складається з просування готової продукції (ГП) від виробника до кінцевого (або проміжного) споживача, організації збуту, передпродажного та післяпродажного обслуговування. Як і інші види логістичної діяльності, розподіл не можна розглядати ізольовано від стратегічних і тактичних цілей бізнесу компанії на ринку. При визначенні цих цілей і конкретних сегментів ринку, з точки зору логістики, основним завданням дистрибуції є ланцюг «виробник-споживач» з необхідним рівнем якості готової продукції та послуг. максимум.

Багато компаній, а часто і великі, намагаються побудувати власну (фірмову) дистрибуційну мережу, щоб повністю контролювати ринок. Однак це дуже дорого для організації складського господарства, транспортування, обробки вантажів, управління запасами тощо. Тому більшість виробників воліють користуватися послугами торгово-логістичних компаній у своїх дистриб'юторських організаціях, намагаючись зберегти право власності на готовий продукт на якомога більш довгій ділянці каналу збуту (кінцевій точці продажу). У цьому випадку між виробником і логістичним брокером може виникнути конфлікт щодо розподілу витрат і прибутку, а рішенням також є привілей логістичного керівництва компанії в дистрибуції [2, с.76].

Дистрибуція є важливою логістичною діяльністю і включає багато основних і складних видів діяльності. Основні функції логістичного управління розподілом полягають у наступному.

- побудова організаційної структури для каналів і мереж збуту;
- переміщення інших частин логістичної системи в центри розподілу (бази, склади) та канали збуту;

- транспортування готової продукції, зворотної тари та відходів;
- складування, зберігання та переробка готової продукції в складській системі;
- управління запасами, інтеграція та розподіл продукції;
- перехід права власності на готовий продукт;
- забезпечення безпеки та захисту продукції, страхування ризиків;
- підтримка стандартів якості готової продукції та логістичних послуг;
- ціноутворення;
- моніторинг та інформаційно-комп'ютерна підтримка логістичної діяльності, наприклад розподілу. [3, с.12]

Загалом ці функції можна розділити на функції обміну, логістики та функції підтримки. У найпоширенішому вигляді модель розподілу можна представити у вигляді діаграми. На рисунку 1.1 показано основний потік, розподілений від промислових виробників до проміжних і кінцевих споживачів. Між виробниками і споживачами існує багато посередників, які відіграють важливу роль у розподілі і поділяються на дві великі групи: оптові та роздрібні торговці.

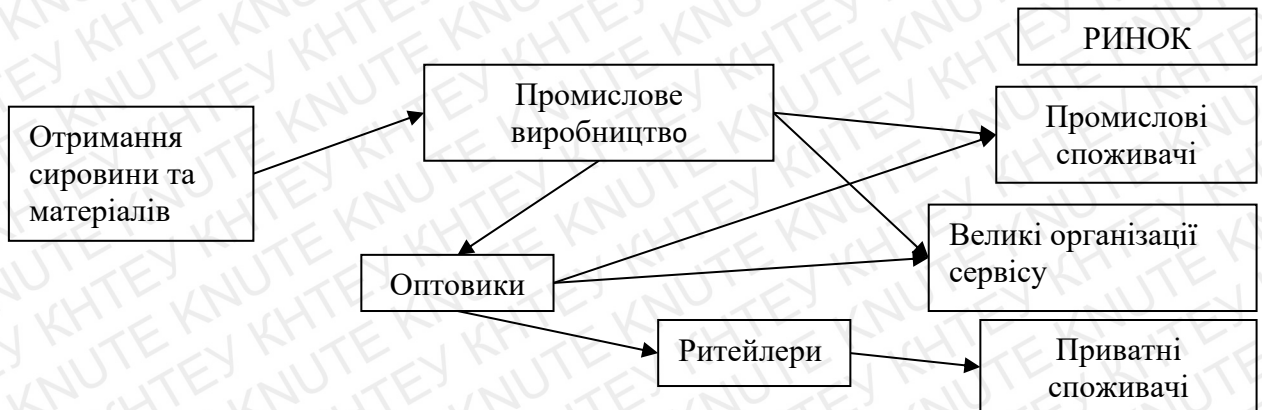


Рис. 1.1. Загальна модель дистрибуції

Джерело:[2]

Кількість оптових посередників у каналах збуту сучасних бізнес-організацій коливається від 2-3 до 1,5 десятків залежно від характеру виробництва всередині країни, галузі та підприємства. Крім того, витрати на логістику при дистрибуції варіюються, становлячи в середньому від 30% до

70%, що може досягати більше 300% витрат виробництва різних галузей і компаній. Кожна сфера дистрибутивного досвіду пов'язана зі своїми власними витратами: витрати на створення і управління запасами, витрати на транспортування та так звані трансакційні витрати, пов'язані з пошуком, укладенням контрактів та переміщенням логістичних партнерів у мережах розподілу («витрати на трансакції»), право власності на готовий продукт та інші подібні операції [4, с.44].

Продукція виробників і супутні послуги надаються кінцевим споживачам і проміжним клієнтам через специфічні канали збуту, які разом утворюють дистрибуторську мережу компанії. Канал дистрибуції — це набір упорядкованих одиниць логістичної системи (LLS), що включає всі логістичні ланцюги та їх ділянки, єдину назву (або асортимент) потоку готової продукції і від виробника до кінця, або до проміжного споживача. Багато каналів збуту формують мережу збуту компанії [7, с.56].

Тип каналу розподілу та структура мережі залежать від:

- стратегічних та тактичних цілей та завдань компанії на ринку готової продукції;
- логістичної стратегії компанії;
- видів та параметрів матеріальних (послуг) потоків;
- атрибути продукту та багато інших факторів.

Структура каналів і мереж розподілу, взаємозв'язок між ними, а також визначення логістичного менеджменту в дистрибуції значною мірою визначають дві основні концепції виробників готової продукції: спеціалізація та сфера діяльності [5, с.98].

Спеціалізація на певному логістичному бізнесі дозволяє компанії або пов'язаним з ними LLS виконувати їх найкращим чином. Залучення корпоративних логістичних брокерів у канали та мережі збуту робить їх більш ефективними (вищими) у виконанні основних функцій збуту (транспортування, складування, переробка вантажів, управління запасами, організація збуту, страхування тощо). Логіка спеціалізації заснована на

економії на масштабі всіх операцій. Якщо підприємство спеціалізується на виконанні певних функцій у дистрибуції (наприклад, обробці вантажів), то для досягнення економії збуту воно розвиває сферу та обсяг певної діяльності [8, с.219].

На рис. 1.2 укрупнено показані традиційні схеми прямої і непрямой дистрибуції. Як правило, чим більший попит (або характер виробництва), тим більш роздвоєна мережа збуту.

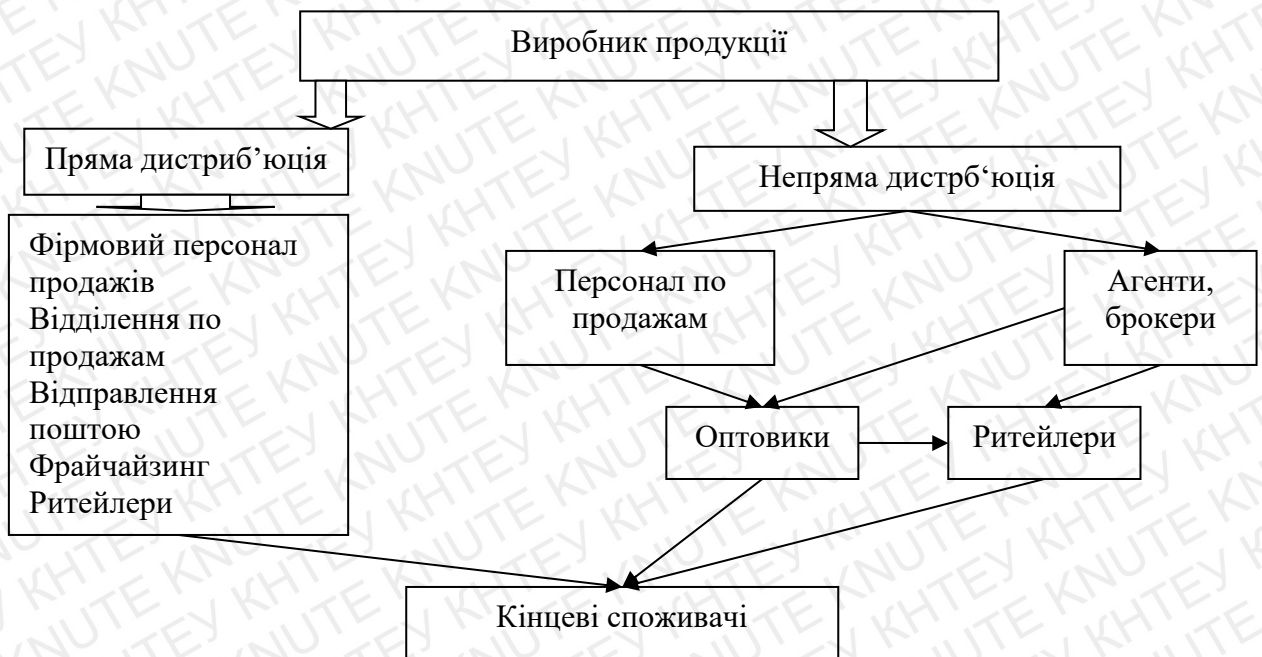


Рис. 1.2. Схеми прямої і непрямой дистрибуції

Джерело:[12]

Структура збутової мережі та можливі схеми ланцюга поставок залежать від виду готової продукції, а отже, і від групи споживачів. На рис. 1.3 показана можлива схема побудови каналу збуту споживчих товарів. Що стосується споживчих товарів, то використання оптових і роздрібних продавців у каналах збуту є більш поширеним, але деякі компанії зі значними ресурсами можуть дозволити собі розповсюджувати та продавати готову продукцію безпосередньо широкій громадськості (домашнім господарствам).

Логістичні послуги з дистрибуції включають ряд спеціалізованих компаній, таких як оптові та роздрібні брокери, транспортні компанії, логістичні компанії, пакувальні, сортувальні, вантажообробні, страхові та фінансові компанії.

Спеціалізація вважається своєрідним доповненням до асортименту продукції. Концепція обсягу продукту полягає у створенні та розміщенні так званого продуктового портфеля, який потребує конкретний споживач. З точки зору стратегічної позиції компанії на ринку, товари повинні бути зосереджені, класифіковані та розподілені в певних точках каналу збуту.

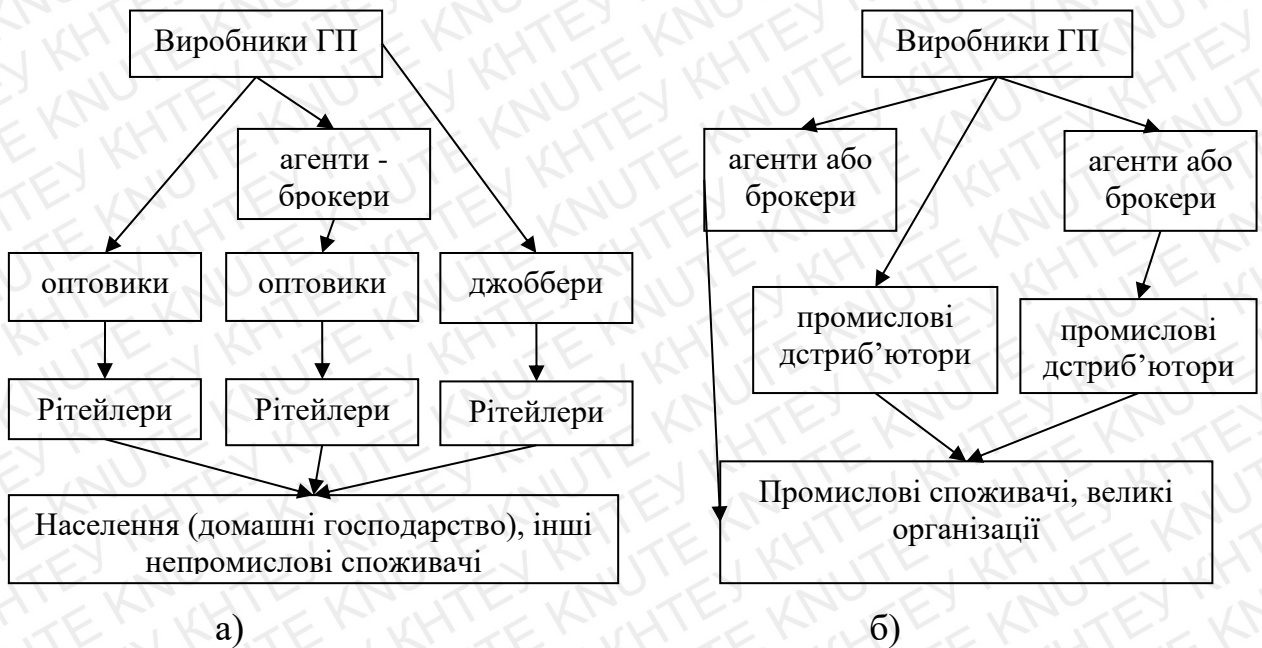


Рис. 1.3. Типові дистрибутивні канали для різних груп споживачів (покупців)

Джерело:[15]

Розповсюдження готової продукції промисловим споживачам (рис. 1.3б) в основному здійснюється через дистриб'юторів за допомогою промислових дистриб'юторів. У деяких випадках залучаються брокери.

При побудові схеми дистрибуції з логістичною системою вибір каналів збуту готової продукції і вибір логістичних посередників у розподілі залежить від різних факторів, таких як характер виробництва і попиту, ресурси, доступні для збуту, регіональні особливості. Це необхідно враховувати. Зокрема, характеристики дистриб'ютора (цільова область), знання продукту та ринку, технічні можливості, рівень контакту з клієнтами тощо), наявність інформаційної та комп'ютерної підтримки тощо [14, с.432].

Логістичні брокери у сфері розподілу - це торгові брокери, крім безпосередньої функції обміну (купівлі) товарів, багато інших функцій

фізичного розподілу та підтримки (наприклад, транспортування, передача, страхування, обробка вантажів тощо), управління запасами, кредит) можуть виконати, наприклад фінансові послуги, передпродажне та післяпродажне обслуговування тощо). Торгових посередників можна класифікувати за тривірневою схемою залежно від їх функції в збутовій мережі виробника готової продукції.



Рис. 1.4. Схема класифікації торгових посередників

Джерело:[17]

Третій рівень, безпосередньо наближений до споживачів, включає такі ознаки класифікації, як сервісні послуги, клас споживачів, право власності, контролю або подання, продуктові атрибути, методи організації торгівлі.

Оптові торговці 1-го рівня набувають право власності на товар з усіма супроводжуваними це право комерційними ризиками. Функціональні комісіонери зазвичай уникають ризику, пов'язаного з придбанням товару у власність, однак здійснюють певні сервісні послуги як для виробника, так і для споживача готової продукції.

2-й рівень класифікації характеризує в основному ступінь повноти охоплення посередниками всіх торгово-розподільчих функцій в дистрибуції і рівень супутнього сервісу [17, с.92].

Серед ланок роздрібної торговельної мережі (рітейлерів), які здійснюють безпосередній продаж готової продукції споживачам, можна відзначити незалежних роздрібних торговців, франшизу, кооперативи рітейлерів, роздрібні магазини фірм-виробників готової продукції, підприємства, які торгують по пошті, супермаркети та ін.

На рис.1.5 приведена схема впливу чинників макро- і мікроекономічної зовнішнього середовища на проектовану дистрибутивну систему.

На схемі показані основні макроекономічні чинники, до яких відносяться: технологічний рівень, законодавство, економічні умови і рівень інфляції, конкуренція, торгіві, фінансові та ін.

Фактори мікроекономічного середовища, що впливають на дистрибутивну мережу і визначають напрямки її вдосконалення, згруповані в залежності від взаємовідносин між логістичними партнерами (посередниками) в дистрибуції, структури дистрибутивних каналів і ефективності реакції на споживчий попит.



Рис. 1.5. Схема обліку найважливіших факторів при проектуванні дистрибутивних систем

Джерело:[27]

Отже, управління товарними потоками у дистрибутивній мережі полягає у просуванні готової продукції від виробників до кінцевих або проміжних споживачів, організації продажів, передпродажного і післяпродажного сервісу. Основним завданням дистрибуції є максимальна економія всіх ресурсів в ланцюгу «виробник-споживач» при забезпеченні необхідного рівня якості готової продукції і сервісу. В той же час, дистрибутор зацікавлений не стільки у просуванні продукції скільки у максимальному прибутку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Діагностика системи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (далі –МХП) — найбільший в Україні та Європі виробник м'яса птиці. Крім курятини, компанія виробляє і торгує зерном, соняшниковою і соєвою олією, м'ясними продуктами і напівфабрикатами. Крім того, компанія 17 років розвиває франчайзингову фірмову роздрібну мережу «Наша Ряба», яка зараз налічує 1750 торгових точок (як брендovаних лотків, так і повноцінних магазинів). За даними компанії, частка продажів через франчайзингову мережу становить 30%, а через весь роздріб реалізується 45% продукції МХП [21].

Основні напрями діяльності групи - птахівництво та суміжні виробництва (виробництво охолодженої курятини, готових заморожених продуктів, соняшnikової олії); рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшника, пшениці та рапсу); інша сільськогосподарська діяльність (виробництво свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гра, ковбасних виробів та копченості, фруктів).

Продаж продукції МХП на території України здійснюється через франчайзингову мережу, дистрибуторські компанії, прямі поставки до супермаркетів, мережі роздрібної торгівлі та інші канали збуту.

Близько 30% охолодженої продукції продається через франчайзингову мережу, ще близько 40% через супермаркети та інші точки роздрібних продажів, 20% виробленої продукції реалізується через дистрибуторів, решта — поставляється закладам громадського харчування, промисловим підприємствам, (рис.2.1).

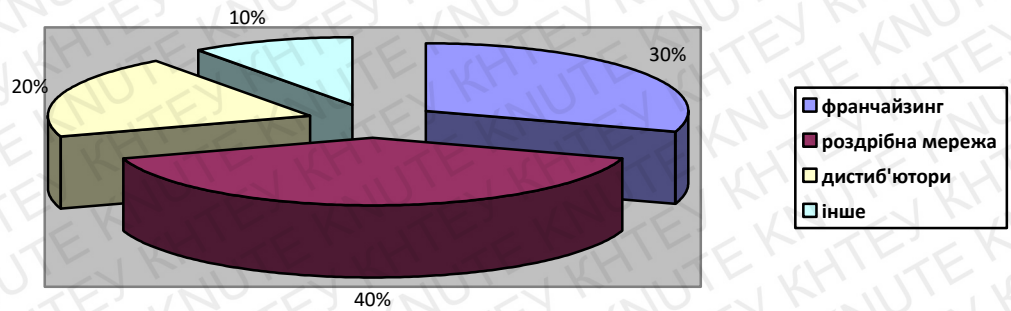


Рис.2.1. Структура реалізації продукції МХП за видами споживачів

Джерело: складено за інформацією підприємства

Продукція МХП реалізується в 98% торгових мереж України. Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, «Фуршет». МХП забезпечує постійну підтримку продажів курятини за рахунок маркетингових заходів ТМ «Наша Ряба».

Також в торгових мережах компанія проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців, а також національні промо-акції з широкою рекламною підтримкою у пресі.

Усі клієнти МХП купують продукцію на основі договорів поставки, що укладаються, зазвичай, строком до одного року. Обсяг продукції узгоджується з кожним клієнтом щомісяця, але на індивідуальне прохання клієнта може узгоджуватися щодня.

Доставка охолодженої продукції проводиться протягом 24 годин з моменту оформлення замовлення; фасованої продукції — 48 годин.

П'ятнадцять розподільчих центрів компанії та власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти клієнтам охолоджену й заморожену продукцію у найкоротші терміни.

Працює підприємство за «районною» моделлю: за кожним районом закріплюється водій чи водії, заробітна плата яких залежить від тоннажу та кількості обслужених торгових точок: чим більше продукції шофер вивіз і чим більше кількість магазинів відвідав, тим вищою буде його грошова

винагорода. Середня заробітна плата водія на підприємстві - 14 тис. грн, але дехто примудряється збільшувати її до 35 тис. завдяки преміям та сильному старанню.

На рис.2.2 наведено логістичну систему МХП.

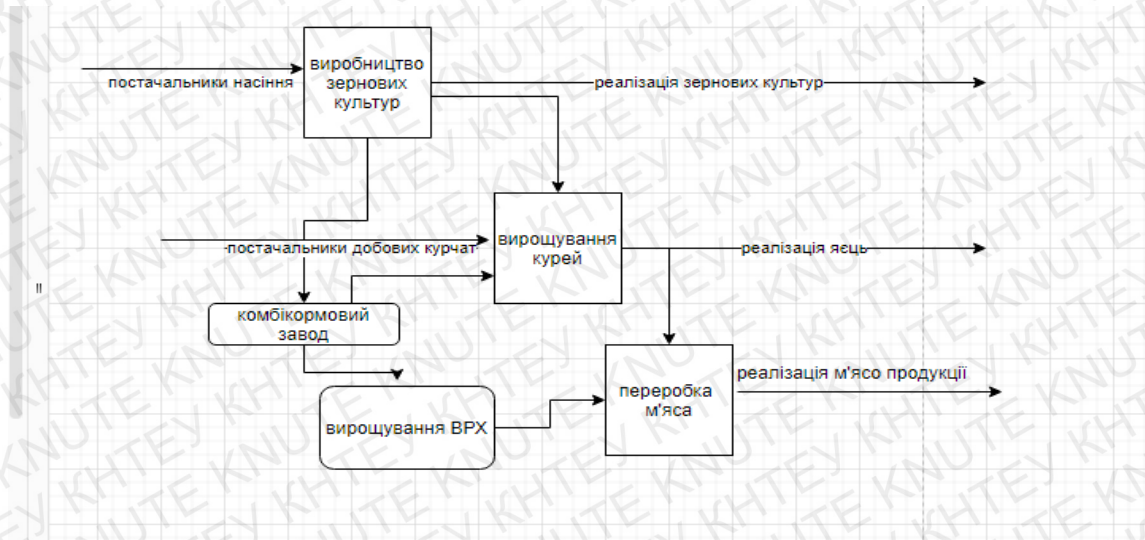


Рис.2.2. Логістична система МХП

Джерело: складено за інформацією підприємства

Матеріальні потоки в логістичній системі МХП – це постачання насіння елітних сортів зернових культур на вирощування сільськогосподарських культур, вирощене зерно частково іде на переробку на власні комбікормові заводи, щоб в подальшому надійти на птахофабрики або ферми де вирощується птиця та худоба. На птахофабрики інкубатори постачають добових курчат. При вирощування курей отримані яйця реалізуються в роздрібну мережу, а птиця потрапляє на переробку, де частина переробляється на готові до споживання вироби, напівфабрикати та охолоджене чи заморожене м'ясо.

Відгодована ВРХ теж відправляється на забій та переробку до м'ясопереробного заводу «Легко» з якого реалізується до відповідних розподільчих центрів торгової мережі.

Вирощування власних зернових — один із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП.

Компанія забезпечує 100% зернових для виробництва власних комбікормів. Це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах МХП.

Наразі земельний банк компанії складає понад 370 тис. га в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях, де вирощують кукурудзу, соняшник, пшеницю, ріпак, сою та інші зернові культури, частина яких іде на переробку до кормі кормових заводів, а частина на реалізацію, у тому числі і на експорт.

МХП — провідний виробник курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні. Нині сегмент птахівництва МХП включає: три бройлерні фабрики; дві птахофабрики із розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця; 15 розподільчих центрів; власний парк вантажівок-рефрижераторів для доставки охолодженої та замороженої продукції.

На власних підприємствах МХП вирощує птицю та велику рогату худобу, повністю контролюючи весь процес. Уся худоба годується кормами власного виробництва.

М'ясопереробка забезпечує виробництво широкого асортименту, зокрема свіжі м'ясні продукти, напівфабрикати та готові продукти харчування. Основний компонент м'ясних продуктів — курятина власного виробництва.

МХП функціонує в чотирьох бізнес-сегментах:

- Птахівництво та суміжні операції;
- Вирощування зерна;
- М'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції;
- Європейський операційний сегмент («EOS», що включає компанію «Perutnina Ptuj», або «PP»).

МХП експортує продукцію у понад 80 країн світу, при цьому доходи від експорту становили 53% загального доходу в 2020 році (2019: 58%). Основними експортними ринками є країни БСПА, ЄС, СНД та Африки.

На рис.2.3 зобразимо організаційну структуру логістичної системи МХП.

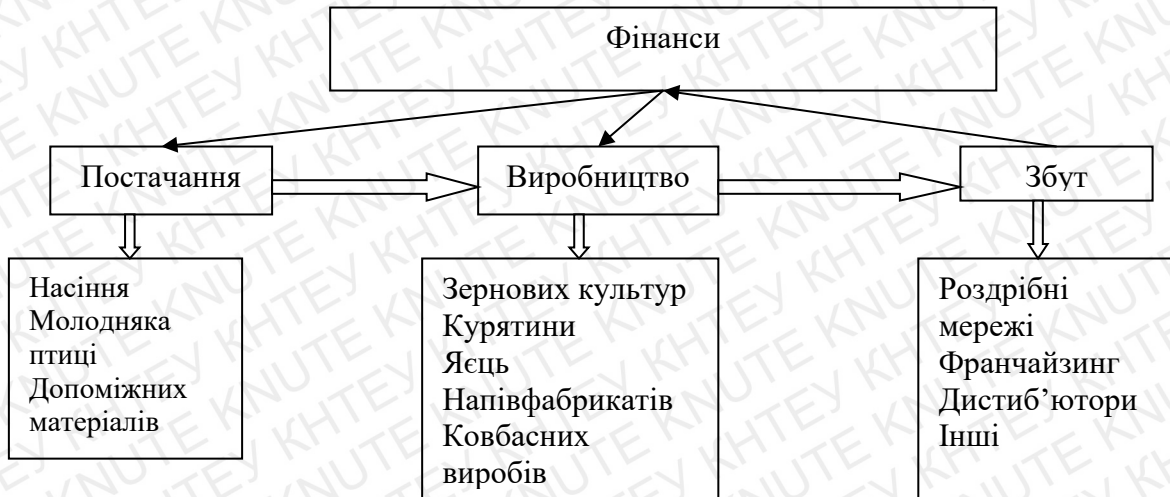
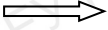



Рис.2.3.Організаційна структура логістичної системи МХП

Джерело: складено за інформацією підприємства

 Матеріальні потоки
 Грошові потоки

Загалом, організаційна структура логістичної системи МХП типова для підприємств виробників, і включає основні базисні функції: постачання, виробництво та збут.

І як зазначено вище, продукція МХП розподіляється між великими роздрібними торговими мережами, франчайзингом та дистриб'юторами. При цьому, найбільшого контролю потребує система взаємодії з дистриб'юторами. Основними дистриб'юторами МХП є: Партнер Дистриб'юшн, Савсервіс-Мова, Майер-ТД, Рома, Прикарпатський торговий дім, Спринтер К, Дитрейд, Торгівля та дистрибуція, Імпульс-Миколаїв-Дистриб'юторська компанія, ТД Поляков, Гран Терра, Продмаркет ЛТД, Алмі Трейд, Закарпатська продовольча компанія, Кушнер, Олга-Логістик, ТД Пальміра, Гуртовий дім Аркада, Галактика, Східна дистриб'юторська мережа.

Схему системи дистриб'юції зобразимо на рис.2.4.



Рис.2.4. Система дистрибуції МХП

Джерело: складено за інформацією підприємства

При передачі продукції дистрибуторам МХП надає сертифікати якості, відповідно до умов укладеного контракту може доставляти продукцію до точок розподілу товару. Натомість від дистрибутора вимагається своєчасна оплата продукції, що досить проблематично, адже дистрибутор не реалізує напряду продукцію кінцевому споживачу а передає або в дрібні оптові фірми, або на роздрібні торгові мережі, відповідно очікуючи від них оплати, а так як продукція передається під реалізацію, виникає дебіторська заборгованість, як роздрібних мереж, дрібних оптовиків, і відповідно дистрибуторів перед МХП.

Схему бізнес-процесу управління товарними потоками при роботі з дистрибуторами МХП зобразимо на рис.2.5.

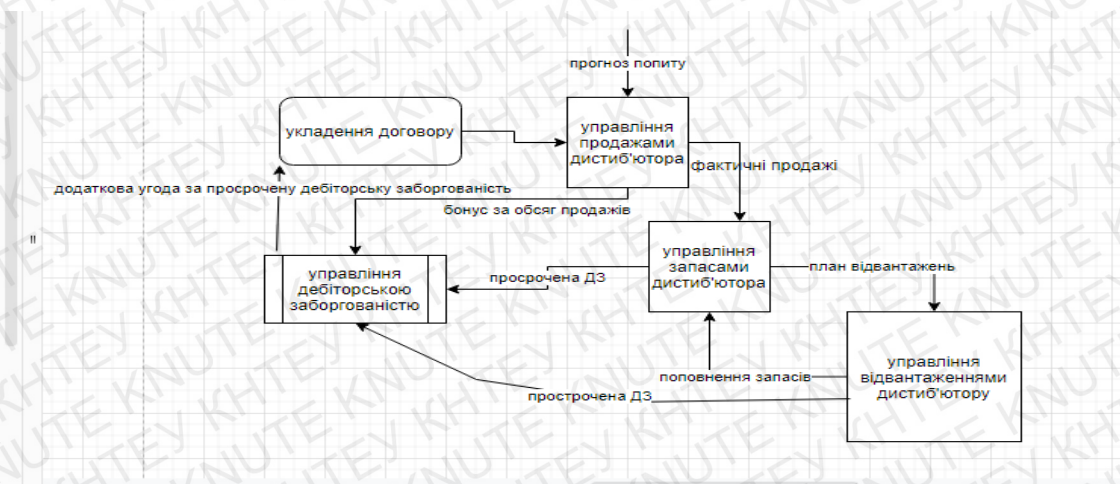


Рис.2.5. Схема бізнес-процесу управління товарними потоками при роботі з дистрибуторами МХП

Джерело: складено за інформацією підприємства

Бізнес процес управління товарними потоками при роботі з дистрибуторами МХП ланцюжок системи Постачальник - Дистриб'ютор. Ключовим із них є процес «Запаси», який через процеси «Відвантаження» та «Продажі» замикається на «Дебіторську заборгованість».

Бізнес-модель дистриб'ютора відрізняється капіталомісткістю, тому що йому необхідно мати складські запаси товару і давати відстрочки платежів роздрібним клієнтам. Інша особливість бізнес-моделі – необхідність досягати низького рівня накладних витрат. Успішні дистриб'ютори можуть підвищувати прибуток і знижувати розмір оборотного капіталу (складські запаси), забезпечуючи при цьому доступність товару для клієнтів та необхідний асортимент. Ефективні дистриб'ютори вибудовують оптимальний баланс у своєму продуктовому портфелі: між товарами, що швидко обертаються, з низькою прибутковістю і товарами з більш високою прибутковістю, що повільно обертаються. Але проблема дистриб'юції продукції МХП полягає в тому, що продукція по –перше є харчовим продуктом, а по –друге – має обмежений термін зберігання(максимум до 1 місяця). І все ж проблема дебіторської заборгованості між МХП і дистриб'юторами є актуальною.

На рис.2.6 зобразимо наглядно термін обороту дебіторської заборгованості МХП за 2018 -2020 роки.

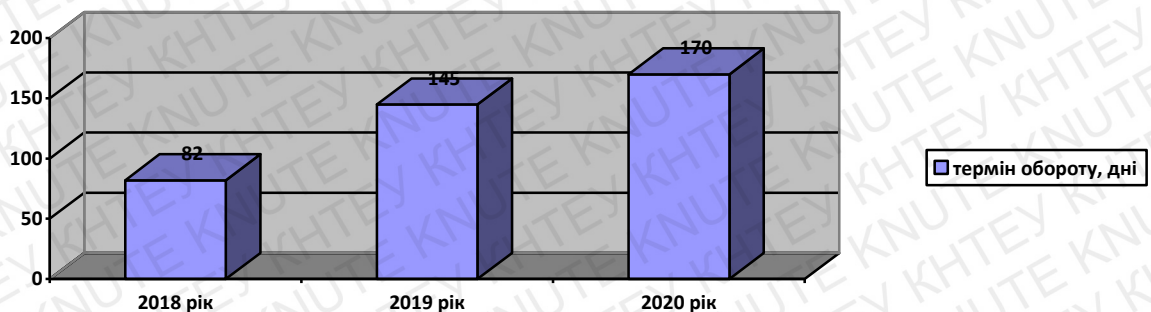


Рис.2.6. Динаміка обороту дебіторської заборгованості МХП за 2018 - 2020 роки, днів

Джерело: інформація підприємства

При цьому, у звіті про управління МХП за 2020 рік зазначено, що дебітори не можуть здійснити платежі за встановленим графіком, тому в компанії систему взаємодії з дистриб'юторами побудовано так, щоб ні один окремих клієнт не перевищував 8% від загальних продажів. Кредитний період для більшості груп клієнтів, включно із супермаркетами і користувачами франшизи, обмежений строком від п'яти до 21 дня, в той же час, термін обороту дебіторської заборгованості зріс з 82 днів у 2018 році до 170 днів у 2020 році.

Отже, МХП – це вертикально інтегрована компанія, яка має у своєму складі: вирощування зернових культур, комбікормове виробництво, птахофабрики, м'ясо переробку. Компанія має 15 власних розподільчих центрів, потужний автопарк. Продукція реалізується через роздрібну мережу відомих торгових ритейлерів, франчайзинг, дистриб'юторів, та інші канали розподілу. Через дистриб'юторів реалізується 20% продукції МХП, при цьому основною проблемою взаємодії системи МХП – дистриб'ютор є наявність просроченої дебіторської заборгованості.

2.2. Оцінювання показників управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

До узагальнюючих показників управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, зазвичай відносять обсяги реалізації, оборотність запасів, обсяги поставок та динаміка замовлень за дистриб'юторами тощо.

В табл.2.1 проаналізуємо обсяги реалізації продукції МХП за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції МХП за 2018-2020 роки, тис.грн.

Продукція	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відх.2020 /2018 pp	
				Абсол.+/-	Відн,%
М'ясо птиці та супутня продукція	10031824	25311189	25311189	15279365	152,31
Зернові культури	2280103	1470447	1470447	-809656	-35,51
Послуги	3935993	4609110	4609110	673117	17,10
Інша сільськогосподарська продукція	1601262	5461800	5461800	3860538	241,09

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи обсяги реалізації МХП відмітимо, що у 2020 році обсяги реалізації проти 2018 року збільшились на 152,31% основного сегменту продукції, який складає м'ясо птиці та супутня продукція, обсяг послуг за аналізований період збільшився на 17,1%, реалізація іншої сільськогосподарської продукції збільшилась на 241,09%. В той же час, обсяг реалізації зернових культур зменшився на 35,31%.

Наглядно структуру реалізованої продукції МХП у 2020 році зобразимо на рис.2.7.

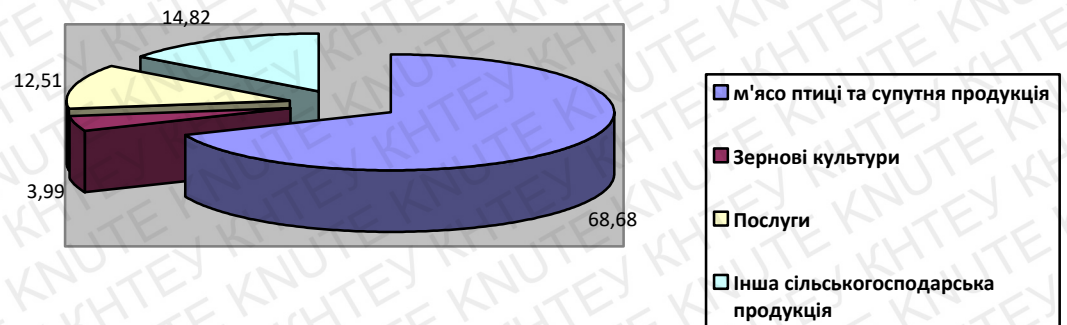


Рис.2.7. Структура реалізації продукції МХП у 2020 році

Джерело: розраховано за даними підприємства

Найбільшу частку у реалізації МХП складає м'ясо птиці та супутня продукція – 68,68%, зернові культури -3,99%, послуги -12,51%, інша сільськогосподарська продукція – 14,82%.

Як було зазначено вище, через дистриб'юторів МХП реалізує в середньому 20% виробленої продукції, зокрема м'яса птиці та супутньої продукції.

В табл..2.2 проаналізуємо обсяги поставок продукції по основним дистриб'юторам МХП за 2018 -2020 роки.

Таблиця 2.2

Обсяги поставок продукції по основним дистриб'юторам МХП за 2018 - 2020 роки

Дистриб'ютори	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відх.2020 /2018 рр	
	Тис.гр н.	Пит. вага, %	Тис.грн.	Пит. вага, %	Тис.гр н.	Пит. вага, %	Абсол. +-	Відн, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прикарпатський торговий дім	314999	15,7	815020	16,1	784646	15,5	469647	1,49
Імпульс-Миколаїв-Дистриб'юторська компанія	248789	12,4	607468	12	617593	12,2	368804	1,48
Продмаркет ЛТД	236751	11,8	607468	12	612530	12,1	375779	1,58
Гуртовий дім Аркада	188598	9,4	455601	9	460663	9,1	272065	1,44

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Східна дистриб'юторська мережа	162515	8,1	394854	7,8	425227	8,4	262712	1,61
ТД Поляков	150477	7,5	394854	7,8	389792	7,7	239315	1,59
Закарпатська продовольча компанія	114362	5,7	318920	6,3	303734	6	189372	1,65
Олга-Логістик	98311	4,9	167053	3,3	242987	4,8	144676	1,47
ТД Пальміра	76241	3,8	177178	3,5	182240	3,6	105999	1,39
Гран Терра	62197	3,1	146804	2,9	151867	3	89670	1,44
інші	353120	17,6	977011,8 95	19,3	890953	17,6	537833	1,52
Разом	200636 4	100	5062237	100	506223 7	100	305587 3	152,3 1

Джерело: складено за інформацією підприємства

Аналізуючи дані табл.2.2 відмітимо, що за аналізований період ТОП 10 дистриб'юторів МХП не змінилась. Так перше місце утримує Прикарпатський торговий дім, який має 3 філії, 8 фірмових магазинів, 35000 роздрібних торгових точок та постачає продукти харчування на західну частину України та Закарпаття. Імпульс-Миколаїв-Дистриб'юторська компанія забезпечує продукцією МХП Південь України, Продмаркет ЛТД забезпечує м. Маріуполь та м. Дніпро. На інші дистриб'юторські компанії припадає на кінець 2020 року 17,6% продукції. Загалом обсяг реалізації продукції МХП через дистриб'юторів за останні три роки збільшився на 30558873 тис.грн., або на 152,31%, що вказує на активне просування продукції через дистриб'юторів.

Як було зазначено вище, продукція МХП має обмежений термін використання, у звітності підприємства інформація про повернення продукції відсутня.

В табл.2.3 проаналізуємо обсяги та динаміку замовлень та порівняємо з обсягом товарних запасів МХП за 2020 рік.

Як бачимо з табл..2.3, суттєвих коливань у замовленнях дистриб'юторів МХП не відмічено, обсяг замовлень зростає переважно на свята у грудні, квітні, травні, також відмічено і зростання обсягу товарних запасів МХП у дані місяці, що пов'язано з обмеженим терміном зберігання та використання підприємства. Відповідно, «ефект батогу» по продукції МХП відсутній.

Таблиця 2.3

Обсяги замовлень дистриб'юторів та товарних запасів МХП за 2020 рік

Період	Товарні запаси, тис.грн.	Замовлення дистриб'юторів, тис.грн.
січень	3789560	520600
лютий	1565230	340500
березень	2780650	300210
квітень	3000450	350600
травень	3320870	460650
червень	3100540	420350
липень	3005480	411420
серпень	2780870	400290
вересень	2890950	405640
жовтень	2950760	411580
листопад	3004530	425670
грудень	4292321	614727
Всього за 2020 рік	36482211	5062237

Джерело: складено за інформацією підприємства

МХП мотивує дистриб'юторів через премію за збільшення обсягів продажів, дострокове погашення дебіторської заборгованості.

Обов'язковими умовами співробітництва МХП з дистриб'юторами є: встановлення мінімальних обсягів продажів на місяць/тиждень, звітність по продажам, дотримання рекомендованих цін, тощо.

В табл.. 2.4 проведемо оцінку сильних та слабких сторін управління товарними потоками в дистрибутивній мережі МХП.

Сильними сторонами МХП у управлінні товарними потоками дистрибутивної мережі є: розвинута мережа по всій території України, власний транспортний парк, який доставляє продукцію, власні розподільчі центри. В той же час, слабкими сторонами МХП є обмежений термін зберігання та реалізації продукції, необхідність дотримання відповідних температурних умов, а головне, значна дебіторська заборгованість дистриб'юторів, що зумовлена слабкою кредитною політикою МХП.

Відповідно, можливостями управління товарними потоками в дистрибутивній мережі є впровадження знижок за дострокове погашення заборгованості, розширення дистрибутивної мережі та збільшення асортименту.

Таблиця 2.4

SWOT аналіз управління товарними потоками в дистрибутивній мережі
МХП

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розвинута дистрибутивна мережа по всій території України</p> <p>Відомі дистрибутивні мережі</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Наявність сертифікату відповідності</p> <p>Власні розподільчі центри</p> <p>Власна доставка товару</p>	<p>Обмежений термін зберігання</p> <p>Дотримання необхідних температурних умов для зберігання продукції</p> <p>Значний обсяг дебіторської заборгованості дистриб'юторів</p> <p>Слабка кредитна політика</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення дистриб'юторської мережі</p> <p>Збільшення асортименту продукції</p> <p>Знижки при достроковому погашенні заборгованості</p>	<p>Поява конкурентів</p> <p>Зміна законодавства</p> <p>Зниження платоспроможності</p> <p>Банкрутство дистриб'юторів</p>

Джерело: власна розробка

В той же час, загрозами для МХП можуть бути: зміни в законодавстві, поява нових конкурентів, наприклад, іноземних компаній, зменшення платоспроможності населення, що вплине на зниження попиту, банкрутство дистриб'юторів.

В таблиці 2.5 проведемо оцінку ефективності управління товарними потоками в дистрибутивній мережі за 10 бальною шкалою, за умови -10 мах, 0 – мінімум, при інтегральній оцінці 10-30 балів рівень низький, 31-70 рівень середній, 71-100 рівень високий. Поліпшення рівня менеджменту в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2020 році зумовлено поліпшенням ринкової, загальної та економічної ефективності, що зумовлено збільшенням обсягу доходу, розширенням торгівельної мережі.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019-2020 роки

№ п/п	Показник	Сутність	2019 рік	2020 рік	Зміна +/-
1	Внутрішня ефективність	Оцінюється з точки зору можливостей управління внутрішніми ресурсами (витратами і капіталом)	3	4	1
2	Зовнішня ефективність	Характеризує адаптивність підприємства та гнучкість системи управління	4	4	0
3	Загальна ефективність	Оцінюється з точки зору сукупних можливостей підприємства	5	6	1
4	Ринкова ефективність	Показує наскільки повно задовольняються запити споживачів та інших зацікавлених суб'єктів	7	8	1
5	Оптимальна ефективність	Характеризує раціональне використання всіх ресурсів підприємства	3	3	0
6	Стратегічна ефективність	Відображає ступінь досягнення цілей управління	6	6	0
7	Тактична ефективність	Характеризує економічність рішень по використанню ресурсів на підприємстві	3	2	-1
8	Комерційна ефективність	Оцінюється шляхом співвідношення фінансових результатів і витрат на їх отримання, характеризує рішення по досягненню необхідної норми прибутковості	2	1	-1
9	Бюджетна ефективність	Визначається як перевищення доходів над витратами при реалізації проекту з удосконалення управління підприємством	3	3	0
10	Економічна ефективність	Враховує витрати і результати діяльності підприємства, що зачіпають інтереси всіх учасників	2	3	1
11	Інтегральна ефективність	Визначається шляхом підсумовування показників, використовуваних для оцінки ефективності підприємства і системи управління	38	40	2

Джерело: власна розробка

Аналізуючи отримані дані в таблиці 2.5 відмітимо що, рівень ефективності управління товарними потоками ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можна визначити як середній(за шкалою 31 -70 середній рівень).

Отже, через дистрибуторську мережу МХП реалізується м'ясопродукція та супутня продукція, яка має обмежений термін реалізації, тому дистрибутори не можуть створювати значні запаси продукції. Збільшення обсягів замовлень продукції спостерігається на свята, у грудні, квітні та травні. Проте, відмітимо слабку кредитну політику МХП.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

За результатами оцінки ефективності управління дистрибутивною мережею ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відмітимо, що проблемою підприємства в даній сфері визначаються станом дебіторської заборгованості.

Протягом 2018-2020 рр. сума дебіторської заборгованості збільшилася від 11 090 068 тис. грн. до 16 806 456 тис. грн., тобто на 51,54%, при цьому виручка в 2020 році збільшилася в порівнянні з 2018 роком тільки на 4,38%.

Отже, відносне збільшення суми дебіторської заборгованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було значно вищим, ніж збільшення доходу, що і призвело до збитковості підприємства у 2020 році, зменшення ліквідності та ділової активності.

Розглянемо здатність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зменшити суму дебіторської заборгованості та запобігти накопиченню в майбутньому.

Можливі заходи:

- 1) Управління статусом звірки з боржником з метою зменшення / усунення відстроченої / простроченої заборгованості.
- 2) Зосередження на більшій кількості боржників, щоб зменшити ризик невиконання зобов'язань одним чи кількома великими боржниками.
- 3) Відстежувати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу для фінансової стабільності компанії).

4) Використання методу надання знижок за умови дострокового погашення боргу. Згідно з практикою ведення бізнесу в країні з добре розвиненою ринковою економікою, пропозиції зі знижками широко використовуються в бізнес-структурах (такі політики виграють від коштів, отриманих раніше запланованого, і сума цього прибутку (оскільки вона стає більшою), ніж знижка сума). Якщо компанія не використовує знижки для дострокового погашення боргу, вона може втратити частину свого прибутку.

5) Оцінка платоспроможності боржника та ділової репутації. Інформація про нових ділових партнерів є важливою в цьому контексті.

6) Якщо є невизначеність у погашенні претензії, працювати лише за умови 100% передоплати. Відповідно, прагнути до 100% передоплати з першою доставкою товару, виконанням робіт, наданням послуг, тобто перевіркою доброчесності нового контрагента та платіжної дисципліни.

7) Обмеження дебіторської заборгованості, тобто встановлення максимальної позики перед контрагентом, наприклад, при продажу товарів у кредит.

8) Ретельний юридичний аналіз контрактної документації. Використання положень угоди щодо інших способів забезпечення санкцій та зобов'язань за порушення умов співпраці.

9) Страхування ризику несплати.

10) Самострахування ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, особливо шляхом створення резерву сумнівних рахунків.

Однією з основних форм рефінансування дебіторської заборгованості є факторинг. Факторинг - це продаж заборгованості на користь факторингової компанії чи банку. Наприклад, банки стягують з продавця вартість поставлених товарів, виконану роботу, надані послуги та прострочені терміни оплати (дебіторська заборгованість) на підставі договору платіжних операцій шляхом факторингу.

На нашу думку, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може використовувати такі методи для запобігання та зменшення дебіторської заборгованості залежно від ситуації.

- Передоплата;
- Використання методу надання знижок за умови дострокового погашення боргу.
- Гарантійні зобов'язання щодо погашення боргу третіми особами.
- Страховання за ненадання або несвоєчасне отримання платежів.
- Продаж боргу за пільговою ціною.
- Продаж розстрочки продукції (комерційний кредит продавця);
- Факторизація;
- Погашення ліквідних та цінних боргів.

У порядку пріоритетності (з точки зору можливості запобігання виникненню прострочених вимог) відповідні методи можна організувати наступним чином.

- 1 місце-факторизація;
- 2 місце - передоплата;
- 3 місце - використання методів, що пропонують знижки за умови дострокового погашення боргу.
- 4 місце-вексельний спосіб оплати.
- 5 місце - гарантування зобов'язання щодо повернення боргу третьою стороною.

Тому в якості пріоритету управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вибираємо можливість скористатися послугами факторингу, що надаються місцевим банком м.Київ.

Факторинг дає компаніям такі переваги в галузі управління дебіторською заборгованістю:

1. На відміну від позики, не потрібне забезпечення для отримання факторингового фінансування.

2. Факторне фінансування збільшить швидкість оборотних коштів. Клієнти мають можливість запропонувати післяплату своїм клієнтам без значної втрати продажів.

3. Факторизація пропонує додаткові конкурентні переваги.

4. Сума кредиту на факторинг збільшується із збільшенням обсягу продажів клієнтів. Фінансування факторингу надається незалежно від суми банківської позики, яку раніше отримали.

5. Управління дебіторською заборгованістю.

Слід також зазначити, що факторинг - це універсальний інструмент, який використовується при розрахунках між покупцями та постачальниками. Її різноманітність пояснюється тим, що переваги факторингових послуг мають не тільки постачальники товарів, а й покупці.

Зокрема, основними перевагами факторингу для покупців є:

-Отримання від постачальника продукції (послуг, робіт) з відстрочкою платежу (товарний кредит).

-Зменшення витрат на фінансування платежів за доставку (послуги факторингу оплачує постачальник);

-Збільшення фінансування без залучення додаткового капіталу.

Отже, перший захід, розроблений в рамках роботи з оборотним капіталом, спрямований на запобігання збільшенню дебіторської заборгованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Це в кінцевому рахунку покращить структуру ліквідних активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та поліпшить ефективність управління товарними потоками у дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

В якості другого заходу, спрямованого на підвищення платоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в управлінні дебіторською заборгованістю у дистрибутивній мережі, доцільно запропонувати використання методів, що пропонують знижки за умови прискорення платежів за продажі.

Зокрема, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може запропонувати клієнтам такі види знижок:

-Знижка при регулярних платежах, тобто знижка, надана фактичному платежу протягом певного обмеженого періоду (наприклад, знижка 2% для тих, хто сплачує до кінця місяця).

-Передплачена знижка, тобто знижка, запропонована для оплати послуги, що надається в повному обсязі (наприклад, 30% часткова передоплата протягом одного місяця з дати надання послуги та решта 70% остаточного платежу, замість цього, 5% знижка на 100% передоплата);

-Знижка на ранню оплату, тобто знижка, надана за оплату послуги, раніше зазначеної в контракті (наприклад, якщо підписаний додатковий контракт, клієнт оплатить послугу, раніше зазначену в контракті).

Визначаючи умови знижок для прискорених платежів у фінансовому управлінні, можна використати такі фактори:

По-перше, фактичне значення знижки.

По-друге, період, протягом якого покупець має можливість скористатися такими знижками.

По-третє, період, протягом якого за партію поставленого товару має бути сплачена повна сума боргу.

Метою пропонування знижок для прискорення платежів є оптимізація фінансових та логістичних потоків, поліпшення ліквідності постачальника / продавця та забезпечення ритму грошових потоків.

Тому другий захід заснований на наданні знижок дистриб'юторам ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за умови прискорення платежів.

Отже, ми запропонували заходи щодо підвищення ефективності управління товарними потоками дистрибутивної мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Першим заходом є зменшення обсягу та запобігання збільшенню дебіторської заборгованості підприємства. Другий захід заснований на наданні знижок дистриб'юторам ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» при прискоренні платежів. Впровадження цих заходів в

кінцевому рахунку покращить управління дистрибутивною мережею ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», отже, підвищить ефективність діяльності підприємства, зокрема його ліквідність та ділову активність.

3.2. Оцінювання ефективності впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління товарними потоками ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Розрахуємо ефект від реалізації заходу спрямованого на скорочення простроченої та недопущення збільшення дебіторської заборгованості підприємства. Перш за все, нам необхідно проаналізувати, що для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вигідніше - скористатися факторинговими послугами і тим самим скоротити дебіторську заборгованість і наростити ліквідні активи (тобто грошові кошти) або поповнити грошові кошти за рахунок банківського кредиту, стягуючи дебіторську заборгованість в звичайному порядку, тобто без використання переваг факторингу.

Наприклад, у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є заборгованість контрагента (ТОВ «Фреш Фуд»), яка на даний момент складає 600 тис. грн. і яку є необхідність передати на факторингове обслуговування. При цьому підприємство несе додаткові витрати. Комісійна плата за здійснення факторингової операції становить 2% від суми боргу (за даними АТ КБ «Приватбанк»).

Банк надає ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» кредит у формі попередньої оплати його боргових зобов'язань в розмірі 75% від суми боргу. Процентна ставка по кредиту становить 20%. З огляду на ці дані, визначаємо, які додаткові витрати понесе ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» при здійсненні факторингової операції для зазначеної суми боргу.

Ці витрати складаються з комісійної плати та плати за користування кредитом:

- а) комісійна плата:

$$КП = \frac{600 * 2}{100} = 12 \text{ тис. грн.}$$

б) плата за користування кредитом:

$$ПК = \frac{600 * 0,75 * 20}{100} = 90 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальна сума витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» становить 102 тис. грн.. (12 + 90). Тепер розраховуємо, під яку фактичну ставку повертає ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» кошти за рахунок факторингу:

$$С\% = \frac{102 * 100}{600 * 0,75} = 22,7\%$$

Згідно даних моніторингу середній рівень процентної ставки на грошовому ринку в даний час складає 24,5%.

Це говорить про те, що, не користуючись факторингом, а залучаючи необхідні грошові кошти на банківському ринку, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» заплатить 24,5%, а користуючись факторингом - менше - 22,7%.

Отже, використання факторингу в розрахунках з покупцями є вигідним заходом. Для того, щоб розрахувати ефект від використання факторингу, було проведено опитування працівників бухгалтерії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», в обов'язки яких входить здійснення розрахунків з контрагентами та з банком, в якому передбачається користуватися послугами зі стягнення дебіторської заборгованості.

Опитування стосувалося того, яку суму наявної дебіторської заборгованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зможе передати на факторинг. Приблизно половина опитаних працівників бухгалтерії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» висловили думку, що, виходячи зі стану розрахунків з дебіторами на даний момент можна успішно передати на факторинг не менше половини (50%) від наявної суми заборгованості.

Працівники бухгалтерії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», у яких виявилось більше досвіду в роботі безпосередньо з банком, висловили думку, що на факторинг можна буде передати близько 25% наявної на даний момент дебіторської заборгованості.

Якщо брати в розрахунок найбільш ймовірний варіант, то в середньому на факторингове обслуговування можна передати близько 37,5% $((25 + 50) / 2)$ загальної суми заборгованості.

За даними звітності на 31.12.2020 року сума заборгованості покупців на рівні 6 331 690 тис. грн. На думку опитаних працівників бухгалтерії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», розраховуємо суму дебіторської заборгованості, яку передамо на стягнення з факторингу:

$$6331690 * \frac{37,5}{100} = 2374383 \text{ тис. грн.}$$

Якщо співвіднести цю суму із загальною сумою дебіторської заборгованості та її структурою, то можна відзначити, що практично така ж частина заборгованості припадає на чотирьох найбільших боржників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». А саме ТОВ «Кушнер», ТД Пальміра, ТД Поляков, Галактика, Гуртовим дім Аркада. Це досить великі торгові мережі, і велика ймовірність, що банк прийме заборгованість цих покупців на стягнення з факторингу.

Таким чином, що станеться в результаті реалізації першого з пропонованих заходів? Банк перераховує кошти ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», потім стягує цю заборгованість з покупців. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», отримає вільні грошові кошти, скоротить дефіцит найбільш ліквідних активів і зможе погасити частину кредиторської заборгованості перед постачальниками яка на 31.12.2020 року становила 6 487 210 тис. грн.

Отже, даний захід дозволить поліпшити ділову активність підприємства за рахунок вдосконалення структури активів. Цьому сприятиме і реалізація

другого заходу. Суть цього заходу полягає в тому, що покупцеві продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» надається пільговий період, протягом якого можна погасити заборгованість перед ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» і отримати при цьому знижку в розмірі $n\%$. Величина знижки може змінюватися в залежності від платоспроможного попиту на продукцію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та ситуації на фінансовому ринку.

Умова договору з замовником, що містить, наприклад, запис «1,5 / 15 чисті 45» означає, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» при оформленні комерційного кредиту, наданого на 45 днів, протягом 15 днів може скористатися 1,5% -ою знижкою при оплаті кредиту в ці 15 днів. З першого погляду, може здатися, що знижка в 1,5% навряд чи є привабливою для дистриб'ютора, проте в річному обчисленні 1,5% за прискорення оплати на 30 днів перетворюється в істотну економію. Привабливі для покупців умови термінової оплати показують, наскільки це буде вигідно (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Умови термінової оплати зі знижками ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Термін комерційного кредиту, дні	Пільговий період, дні	Надана знижка, %	Рівень знижки в річному обчисленні, %
45	15	1,5	18,53
30	10	2,0	37,24
20	5	2,5	62,39

Джерело: розраховано автором

Величини в таблиці 3.1 ми отримали за такою формулою:

$$ПЗ_n = \frac{\% \text{знижки}}{100\% - \% \text{знижки}} * \frac{365}{P_{\max} - P_{\text{знижки}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де P_{\max} - максимальна тривалість відстрочки платежу;

$P_{\text{знижки}}$ - період, протягом якого надається знижка.

$$ПЗ_{n_1} = \frac{1,5}{100 - 1,5} * \frac{365}{45 - 15} * 100 = 18,53\%$$

$$ПЗ_{n_2} = \frac{2,0}{100 - 2,0} * \frac{365}{30 - 10} * 100 = 37,24\%$$

$$ПЗ_{n_3} = \frac{2,5}{100 - 2,5} * \frac{365}{20 - 5} * 100 = 62,39\%$$

Таким чином, в залежності від терміну наданого комерційного кредиту з можливістю погасити заборгованість зі знижкою, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може запропонувати контрагентам досить вигідні умови. Посилаючись на думку співробітника ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», можна припустити, що не менше 10% від покупців скористаються знижкою. Також здійснюємо розрахунок ефекту від прискорення оборотності. Обсяг продажів в 2020 році складає 35 975 836 тис. грн. Середній термін оборотності дебіторської заборгованості дорівнює 170 днів. Відповідно до наведеної вище умови надання знижки «1,5 / 15 чисті 45», час стягнення скоротиться до 155 днів (170-15).

Розраховуємо суму дебіторської заборгованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» при наданню знижки:

$$ДЗ_{план} = \frac{35975836}{\frac{365}{155}} = 15308866 \text{ тис. грн.}$$

Сума скорочення дебіторської заборгованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» становить:

$$\Delta ДЗ = 16806456 - 15308866 = 1497590 \text{ тис. грн.}$$

Якщо рівень рентабельності альтернативних вкладень зберегти на рівні фактичної рентабельності продукції (21,86), то сума виграшу підприємства становить:

$$1497590 * \frac{21,86}{100} = 327373 \text{ тис. грн.}$$

якщо знижкою скористаються 5% покупців, то втрати підприємства за рахунок надання знижки складуть:

$$35973856 * \frac{1,5}{100} * \frac{5}{100} = 26980 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ефект за рахунок прискорення оборотності становить:

$$\Delta = 327373 - 26980 = 300393 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в якості найбільш перспективних напрямків скорочення і запобігання накопичення простроченої дебіторської заборгованості дистриб'юторів є факторинг і запобігання знижок за прискорення оплати реалізованих товарів.

Суму приросту найбільш ліквідних активів (грошових коштів) доцільно частково направити на погашення кредиторської заборгованості.

На думку бухгалтера ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» доцільно направити 50%. Якщо на погашення дебіторської заборгованості направити 50% від отриманої суми, то сума короткострокових зобов'язань складе:

$$K3 = 6487210 - (2374383 + 1497590) * \frac{50}{100} = 4551223 \text{ тис. грн.}$$

50% приросту грошових коштів за рахунок реалізації запропонованих заходів доцільно залишити у вигляді найбільш ліквідних активів.

Таким чином, якщо в 2020 році сума грошових коштів становила 209199 тис. грн., то після реалізації заходів ця сума складе:

$$ГК = 2091999 + (2374383 + 1497590) * \frac{50}{100} = 4027985 \text{ тис. грн.}$$

В результаті зміни структури оборотних активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зміняться значення показників ліквідності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в результаті реалізації запропонованих заходів

показники	2020 рік	прогноз
Грошові кошти, тис. грн.	2091999	4027985
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	16 806 456	12 934 483
Запаси, тис. грн.	508355	508355
Оборотні активи, тис.грн.	20607916	18 671 929
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	24 370 573	22 434 586
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,18
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,82	0,82
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,84	0,84

Джерело: розраховано автором

4031515

Таким чином, в результаті запропонованих заходів відбудеться перерозподіл активів між грошовими коштами (+) і дебіторською заборгованістю (-). Отже, покращиться структура оборотних активів (таблиця 3.4, складена на основі даних таблиці 3.3), через що можна очікувати підвищення ефективності їх використання в цілому, оскільки отримані кошти не будуть відволікатися в активні розрахунки, а будуть направлятися в виробництво. Крім того, скоротиться сума частково погашених за рахунок отриманих коштів короткострокових зобов'язань, що також призведе поліпшення ефективності управління матеріальними потоками у дистрибутивній мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 3.4

Прогноз змін в структурі оборотних активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Елементи оборотних активів	Базовий період		Після впровадження	
	Тис.грн.	Питома вага,%	Тис.грн.	Питома вага,%
Дебіторська заборгованість	16 806 456	81,55	12 934 483	69,27
Грошові кошти	2091999	10,1	4027985	21,57
Загальна вартість оборотних активів	20607916	100,00	18 671 929	100

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.4 можна зробити висновок, що завдяки реалізації запропонованих заходів структура оборотних активів буде ставати все більш прогресивною. У свою чергу, прогресивність структури оборотних активів сприятиме підвищенню їх оборотності. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу в 2020 році становив 1,74 оборотів. Якщо виручка залишиться на рівні базисного року, а вартість оборотних активів скоротиться за рахунок поліпшення їх структури, то коефіцієнт оборотності активів можна збільшити до 1,92 оборотів (35 973 856/18 671 929).

Таким чином, можна зробити висновок, що з метою підвищення ефективності управління матеріальними потоками в дистриб'юторській мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» доцільно реалізувати наступні заходи: по-перше, вдосконалити кредитну політику підприємства. Це дозволить скоротити дебіторську заборгованість, що, в свою чергу, дозволить збільшити позитивний грошовий потік від поточної діяльності; по-друге, вдосконалити умови укладених з покупцями договорів і передбачити в них наявність знижок за прискорення оплати реалізованих товарів. Реалізація запропонованих заходів дозволить не тільки підвищити ефективність управління дистрибутивною мережею, але і поліпшити ліквідність активів, а отже, і ділову активність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо робити наступні висновки.

Управління товарними потоками у дистрибутивній мережі полягає у просуванні готової продукції від виробників до кінцевих або проміжних споживачів, організації продажів, передпродажного і післяпродажного сервісу. Основним завданням дистрибуції є максимальна економія всіх ресурсів в ланцюгу «виробник-споживач» при забезпеченні необхідного рівня якості готової продукції і сервісу.

МХП – це вертикально інтегрована компанія, яка має у своєму складі: вирощування зернових культур, комбікормове виробництво, птахофабрики, м'ясо переробку. Компанія має 15 власних розподільчих центрів, потужний автопарк. Продукція реалізується через роздрібну мережу відомих торгових ритейлерів, франчайзинг, дистриб'юторів, та інші канали розподілу. Через дистриб'юторів реалізується 20% продукції МХП, при цьому основною проблемою взаємодії системи МХП – дистриб'ютор є наявність простроченої дебіторської заборгованості.

Сильними сторонами МХП у управлінні товарними потоками дистрибутивної мережі є: розвинута мережа по всій території України, власний транспортний парк, який доставляє продукцію, власні розподільчі центри. В той же час, слабкими сторонами МХП є обмежений термін зберігання та реалізації продукції, необхідність дотримання відповідних температурних умов, а головне значна дебіторська заборгованість дистриб'юторів, що зумовлена слабкою кредитною політикою підприємства.

Відповідно, можливостями управління товарними потоками в дистрибутивній мережі є впровадження знижок за дострокове погашення заборгованості, розширення дистрибутивної мережі та збільшення асортименту.

Через дистриб'юторську мережу МХП реалізується м'ясо продукція та супутня продукція, яка має обмежений термін реалізації, тому дистриб'ютори не можуть створювати значні запаси продукції. Збільшення обсягів замовлень продукції спостерігається на свята, у грудні, квітні та травні.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління матеріальними потоками дистрибутивної мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Першим заходом є зменшення обсягу та запобігання збільшенню дебіторської заборгованості підприємства. Другий захід заснований на наданні знижок дистриб'юторам ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» при прискоренні платежів. Впровадження цих заходів в кінцевому рахунку покращить управління дистрибутивною мережею ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

З метою підвищення ефективності управління товарними потоками в дистриб'юторській мережі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» доцільно реалізувати наступні заходи: по-перше, вдосконалити кредитну політику підприємства. Це дозволить скоротити дебіторську заборгованість, що, в свою чергу, дозволить збільшити позитивний грошовий потік від поточної діяльності; по-друге, вдосконалити умови укладених з покупцями договорів і передбачити в них наявність знижок за прискорення оплати реалізованих товарів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління дистрибутивною мережею.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, завдання виконано, проте з врахуванням розвитку сучасних ринкових відносин, питання стратегічного управління дистрибутивною мережею потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Принципи формування ефективних логістичних ланцюгів товарних ринків : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ , 2019. 79 с.
2. Дима О. О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 431 с.
3. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 207–212.
4. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
5. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми : колект. монографія / Астаф'єв А. В. та ін. ; за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко. Київ : Логос, 2015. 545 с.
6. Жегус О. В., Соколов В. Л. Стратегічний аналіз зовнішніх чинників, що впливають на розвиток роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 198-203.
7. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах : монографія. Київ : Нац. акад. упр., 2017. 344 с.
8. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства: теорія, методологія та практика. Київ : ДСК центр, 2020. 290 с.
9. Логістика товарного ринку : монографія / [Б. В. Буркинський та ін.] ; за заг. ред. Буркинського Б. В., Лисюка В. М. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 243 с.
10. Лучко Г. Й. Інноваційний розвиток сфери торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 41–47.

11. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 430–435.
12. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
13. Маковецька О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 436–442
14. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в забезпеченні стійкого розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 505 с.
15. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
16. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 387 с.
17. Приватне акціонерне товариство «Міронівський хлібопродукт»: Фінасова звітність URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/25412361>
18. ПрАТ «Міронівський хлібопродукт» URL: <https://mhp.com.ua/ru/home>
19. Сумець О. М., Сиромятніков П. С. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків : навч. посіб. Харків : Пром-Арт, 2018. 99 с.
20. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : Інтелект-Захід, 2007. 232 с.
21. Харрісон А., Ван Хоук Р. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
22. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. / за наук. ред. Є. В. Крикавського. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 195 с.

23. Якимішин Л. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту : монографія. Тернопіль : Паляниця В. А. [вид.], 2017. 218 с.
24. Яремко І. Й., Рябкова О. В., Лемішевська О. С. Розвиток систем моніторингу економічних показників результативності підприємства: монографія. Львів: Західна аудиторська група, 2018. 159 с.
25. Asamoah, D., Nuertey, D., Agyei-Owusu, B. and Akyeh, J. (2021), "The effect of supply chain responsiveness on customer development", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 1190-1213.
26. Jenkins, M. and Holcomb, M. (2021), "Strategic supplier management in nascent firms: an examination of how nascent firms improve customer attractiveness to obtain strategic supplier collaboration", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 1290-1314.
27. Kamariotou M, Kitsios F, Madas M, Manthou V, Vlachopoulou M (2017) Strategic Decision Support Systems for Logistics in the Agrifood Industry. In: 8th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food & Environment. *CEUR Workshop Proceedings*, Greece, pp. 781-794.
28. Kitsios, F., Kamariotou, M., Madas, M., Fouskas, K. and Manthou, V. (2018). Strategic Information Systems in Logistics and Supply Chain Management, *Proceedings of the ICDSST2018 Conference*, Heraklion, Greece, pp. 216-221.
29. Marchesini, M.M.P, & Alcântara, R.L.C. (2016). Logistics activities in supply chain busines: A conceptual framework to guide their implementation. *The International Journal of Logistics Management*, 27(1), 6-30.
30. Ralston, P.M., Keller, S.B. and Grawe, S.J. (2020), "Collaborative process competence as an enabler of supply chain collaboration in competitive environments and the impact on customer account management", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 905-929.