

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШВЕЦЬ КИРИЛ КОСТЯНТИНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
«_____» _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ
ТОВАРІВ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Т. В. Янчук,
доцент кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Швець К.К. Удосконалювання управління процесами руху товарів у системі маркетингової діяльності. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління процесами руху товарів на підприємстві. Проведено аналіз управління процесами руху товарів у ТОВ «Пирятинський сирзавод», зокрема здійснено аналіз системи управління рухом товарів на підприємстві та оцінено її ефективність. Визначено напрями вдосконалення управління процесами руху товарів у ТОВ «Пирятинський сирзавод». Сформовано стратегію вдосконалення системи руху товарів підприємства та розроблено комплекс організаційно-економічних заходів з удосконалення їх управління.

Основним науковим результатом дослідження є запропонована методика оцінки ефективності руху продукції відповідно до двох складових – ефективності реалізації продукції та ефективності формування запасів готової продукції на основі розрахунку інтегральних показників.

Ключові слова: маркетингова діяльність, рух товарів, логістика, канали збуту, розподіл продукції, запаси готової продукції.

90 с., 40 табл., 11 рис., 2 дод., 63 джерела.

Shvets K. Improving the management of goods movement processes in the marketing activity system. Specialty 075 Marketing. Educational program «Marketing». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

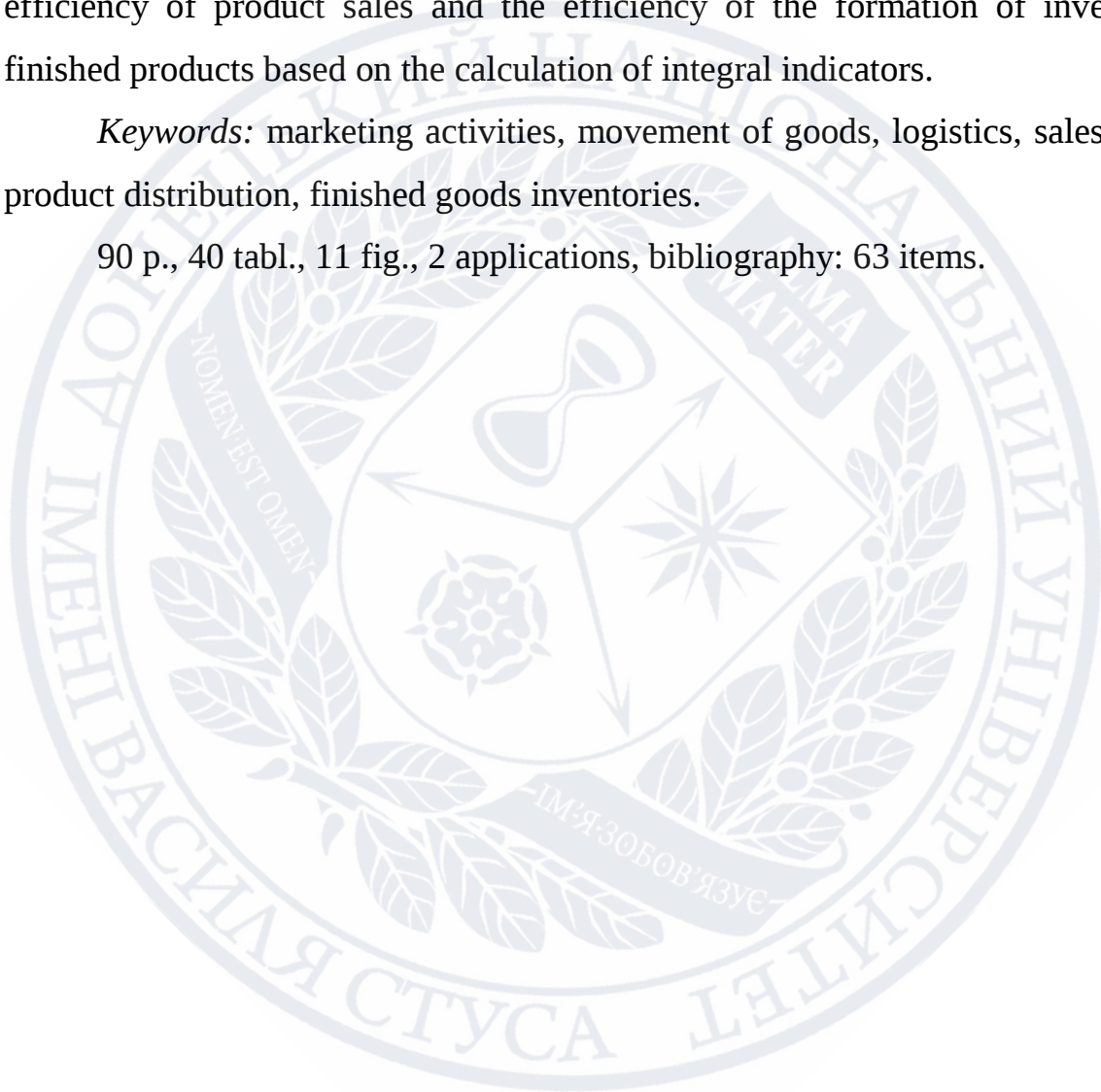
The qualification work investigated the theoretical and methodological principles of managing the movement of goods at the enterprise. An analysis of the management of the movement of goods at LLC "Pyriatyn Cheese Factory" was carried out, in particular, an analysis of the movement of goods management system at the enterprise was carried out and its effectiveness was assessed. Directions for

improving the management of the movement of goods at LLC "Pyriatyn Cheese Factory" were determined. A strategy for improving the movement of goods at the enterprise was formed and a set of organizational and economic measures to improve their management was developed.

The main scientific result of the study is the proposed methodology for assessing the efficiency of product movement according to two components - the efficiency of product sales and the efficiency of the formation of inventories of finished products based on the calculation of integral indicators.

Keywords: marketing activities, movement of goods, logistics, sales channels, product distribution, finished goods inventories.

90 p., 40 tabl., 11 fig., 2 applications, bibliography: 63 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Економічна сутність та роль руху товарів у маркетинговій діяльності підприємства	8
1.2. Принципи, функції та етапи управління процесами руху товарів	13
1.3. Концепції, моделі та стратегії організації руху товарів на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ У ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»	30
2.2. Аналіз системи управління рухом товарів на підприємстві	42
2.3. Оцінка ефективності управління процесами руху товарів	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ У ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	61
3.1. Формування стратегії вдосконалення системи руху товарів підприємства	61
3.2. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів з удосконалення управління	68
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	71
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Для більшості компаній сьогодні значна частина маркетингових заходів і постійно зростаючий рівень маркетингових витрат спрямовані на забезпечення безперервного переміщення товарів від складів виробника до кінцевого споживача. Основна частина витрат підприємств у сфері товарообігу належить до маркетингових витрат. При цьому будь-яке уповільнення руху товару до кінцевого споживача призводить до зростання витрат, включаючи витрати на складування, обробку, затримку замовлень, втрату оборотних коштів. Враховуючи ці аспекти, однією зі стратегічних цілей маркетингу стає забезпечення оптимальної швидкості руху продукції в системі маркетингу підприємства. При цьому необхідно знайти баланс між високими темпами продажу й оборотності товарів, мінімізацією витрат на зберігання запасів та здатністю повністю і своєчасно задовольнити купівельний попит. Досягнення цієї мети можливе завдяки ефективному управлінню системою руху продукції в системі маркетингу.

Рух товарів є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує фізичне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача, формуючи міст між виробництвом і ринком. Ефективна організація даного процесу безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів, рівень сервісу, витрати та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні управління процесами руху товарів у системі маркетингової діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети було сформовано такі завдання:

- визначити економічну сутність та роль руху товарів в маркетинговій діяльності підприємства;
- дослідити принципи, функції та етапи руху товарів в маркетинговій діяльності підприємства;

- навести концепції, моделі та стратегії руху товарів в маркетинговій діяльності підприємства;
- дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- здійснити аналіз системи руху товарів на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- оцінити ефективність управління рухом товарів на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- сформулювати стратегію вдосконалення системи руху товарів на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розробити комплекс організаційно-економічних заходів вдосконалення руху товарів;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління процесами руху товарів у системі маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо управління процесами руху товарів у системі маркетингової діяльності підприємства.

Методи досліджень. У процесі виконання поставлених завдань було застосовано широкий спектр методів, зокрема:

- загальнонаукові підходи, такі як аналіз, синтез, процесний і комплексний підхід для дослідження теоретичних основ маркетингової стратегії збуту;
- методи статистичного аналізу, спрямовані на оцінку діяльності підприємства;
- регресійний метод для встановлення взаємозв'язку між різними факторами;
- графічні методи, що використовувалися для наочної презентації результатів дослідження;
- експертне опитування з метою збору професійних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугувала внутрішня інформація ТОВ «Пирятинський сирзавод», наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у управлінні рухом продукції, публікації в мережі Internet, статистичні матеріали.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що удосконалено методичний підхід до формування стратегії управління процесами руху продукції, який базується на адаптації матриці «потенціал зростання / частка каналу розподілу» з урахуванням регіональної структури збуту та динаміки каналів розподілу, що дозволило обґрунтувати стратегічно пріоритетні внутрішні та зовнішні ринки для ТОВ «Пирятинський сирзавод»; набув подальшого розвитку інструментарій організаційно-економічного управління рухом товарів, що передбачає поєднання експортної стратегії з автоматизацією складської логістики на основі впровадження WMS та сучасних цифрових технологій, адаптованих до специфіки молочної промисловості; удосконалено підхід до оцінювання економічної ефективності управління рухом продукції, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексному використанні фінансових показників, показників оборотності запасів та інтегрального показника ефективності руху продукції, що дозволяє кількісно оцінити результативність запропонованих управлінських рішень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів у запропонованій методиці оцінки ефективності руху продукції відповідно до двох складових – ефективності реалізації продукції та ефективності формування запасів готової продукції на основі розрахунку інтегральних показників.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та роль руху товарів у маркетинговій діяльності підприємства

Для розуміння сутності ефективного управління діяльністю у сфері руху продукції, спершу важливо усвідомити загальноекономічну природу поняття «рух товарів». По-друге, необхідно детально розглянути якісну специфіку категорії як об'єкту управління, щоб на цій основі визначити основні складові системи руху продукції. Варто зазначити, що в сучасній економічній теорії немає єдиної думки щодо трактування поняття «рух товарів». Багато дослідників нерідко не проводять чіткого розмежування між такими термінами, як «розподіл» та «рух товарів». Деякі дослідники зазначають, що розподіл охоплює оптово-роздрібні функції, спрямовані на постачання продукції до різних споживчих ринків, включаючи транспортування, зберігання та взаємодію із споживачами. Інші науковці включають переміщення та складування товарів до складу збутової діяльності.

Зазначені підходи не зовсім відображають економічну сутність понять «рух товарів» і «розподіл», тому доцільно чітко їх розмежувати. Поняття «розподілу» здобуло популярність у зарубіжній економічній літературі в середині ХХ століття, коли ринок покупця змінив ринок продавця – період, коли дефіцит товарів був замінений їх надлишком [24, с.142]. У той час розподіл часто ототожнювали з маркетингом, що спричиняло плутанину в термінології. Окландер М. А., Кірнсова М. В. рух товарів пропонують розглядати як комплекс процесів: упаковка продукції, експедирування, управління збутом, зберігання готової продукції на складах постачальника, складське господарство для готової продукції, транспортування до споживача та організація транспортного господарства для перевезень [24, с.142]. Такий підхід узгоджується із сучасним баченням сутності руху товарів.

Процес руху товарів є багатограним поняттям, яке охоплює не лише фізичне переміщення товарів із місць виробництва до місць споживання, але й такі операції, як зберігання, сортування та підготовка до реалізації на торговельних підприємствах. У процесі обороту коштів, інвестованих у реалізацію товару, відбувається трансформація його товарної форми вартості у грошову. Це створює економічну базу для продовження реалізації продукції. Таким чином, ефективна організація процесу руху товарів виступає однією з ключових функцій маркетингової діяльності.

Найчастіші тлумачення поняття «рух товарів» систематизовані в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «рух товарів» різними авторами

Автор	Визначення
Котлер Ф. [10, с.168]	Рух товарів охоплює процеси планування, впровадження та контролю фізичного переміщення матеріалів і готової продукції від місць їхнього походження до місць споживання. Основна мета таких дій – задовольнити потреби споживачів і отримати вигоду для підприємства.
Окландер М. А., Кірносова М. В. [24, с.142]	Рух товарів – комплекс процесів: упаковка продукції, експедирування, управління збутом, зберігання готової продукції на складах постачальника, складське господарство для готової продукції, транспортування до споживача та організація транспортного господарства для перевезень
Крикавський Є. [23, с.158]	Рух товарів – це діяльність, яка включає координацію всіх виробничих заходів, пов'язаних із переміщенням товару в просторі та часі між місцем його виготовлення й кінцевим використанням.
Старостіна А. О. [22, с.311]	Рух товарів охоплює всі аспекти, спрямовані на транспортування продукції від місця її виробництва до пункту продажу або споживання.
Петруня Ю. Є. [37, с.135]	Рух товарів у маркетинговій діяльності підприємства, також відомий як фізична дистрибуція, – це процес, який охоплює планування, реалізацію та контроль фізичного переміщення товарів від виробника до споживача.

Джерело: побудовано на основі [10, 22, 23, 24, 37]

Попри різний ступінь деталізації визначень, більшість із них загалом узгоджуються між собою. Особливо Котлер Ф. виділяє прибутковість як ключову мету руху товарів [10, с.168]. Це твердження абсолютно обґрунтоване, адже співвідношення отриманого прибутку і витрат на рух товарів є одним із головних критеріїв оцінки ефективності системи руху товарів.

Згідно з думкою Окландер М. А., Кірносова М. В. [24, с.142], рух товарів можна класифікувати залежно від функцій, які виконуються в цьому процесі.

Вони виділяють комерційний рух, що охоплює функції планування, аналізу, контролю та регулювання збуту; розподіл, який базується на передачі права власності на товар або послугу під час їхнього руху від виробника до споживача; та фізичний рух, що включає такі функції, як зберігання, транспортування, складування та переробка.

Різні автори розглядають поняття рух товарів по-різному. Олексенко Л. В. стверджує, що це послідовний процес переміщення товарів шляхом актів купівлі-продажу, виконаних на основі вивчення попиту та подачі заявок контрагентами [33, с.211]. В баченні автора, рух товарів охоплює широкий спектр організаційних, економічних, юридичних і психологічних аспектів.

Інше трактування дає Дайновський Ю. А., вказуючи, що рух товарів – це проходження товару від виробника через експортера, імпортера, оптовика до кінцевого споживача [8, с.74]. Це визначення викликає певну дискусійність, оскільки експортні операції переважно належать до зовнішньої торгівлі, і важко прогнозувати ланцюг подальшого руху експортованих товарів. Наприклад, якщо товар одразу потрапляє до роздрібного торговельного підприємства, це відповідає процесу руху товарів. Однак, якщо він залишається для подальшого перепродажу в оптовому сегменті, така ситуація не відображає повної суті поняття.

Лялюк А. М. визначає рух товарів як процес переміщення товару у просторово-економічному вимірі. Географічний аспект він пов'язує з фізичним переміщенням товару між точками на карті, тоді як економічний охоплює зміну права власності на продукцію [17, с.81].

Розгляд терміну «рух товарів» винятково в рамках організаційно-технічного підходу не є достатнім. Відповідно до досліджених джерел, цей аспект зустрічається у 46% випадків, проте позбавлений комплексності в оцінці процесу. Замкова Н. пропонує ще одну інтерпретацію поняття, наголошуючи на різниці підходів у контексті маркетингового управління [24, с.136]. Деякі фахівці зводять рух товарів лише до транспортування готової продукції до кінцевого споживача, тоді як інші долучають до концепції етапи придбання та

переміщення сировини. Отже, вузьке визначення руху товарів як тільки розподіл готової продукції є неповним та не враховує всього процесу. З урахуванням аналізу різних підходів можна зробити висновок: рух товарів слід трактувати як багатогранний процес, що поєднує переміщення інформаційних, матеріальних, платіжних ресурсів і замовлень від виробника до споживача. Ключова мета руху товарів – забезпечення задоволення потреб споживачів і досягнення економічної ефективності. Наявні визначення руху товарів не повною мірою розкривають його суть, а у науковій літературі відсутній уніфікований підхід до розуміння поняття «рух товарів».

Виділяють кілька важливих аспектів поняття «рух товарів», які представлені на рис. 1.1.

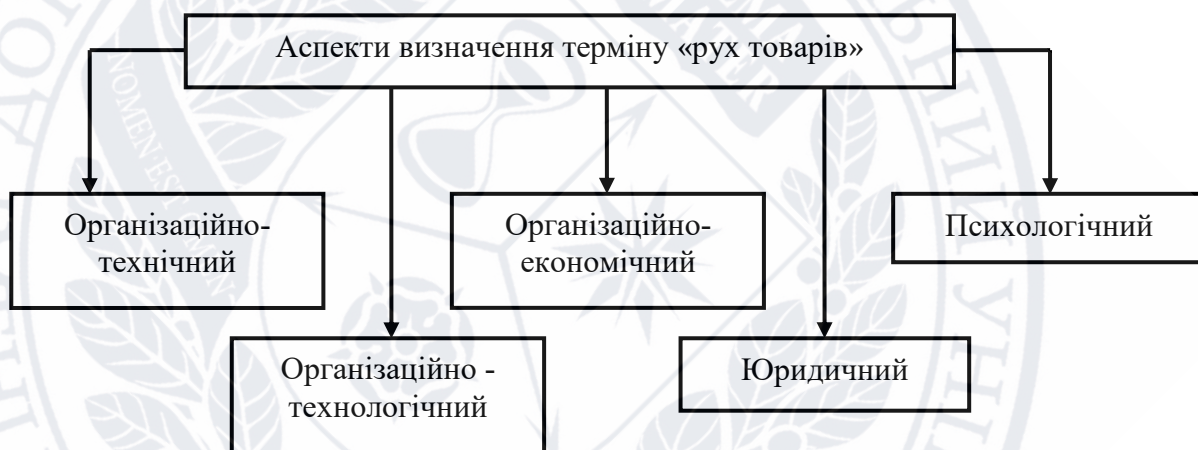


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти визначення терміну «рух товарів»

Джерело: побудовано на основі [52, с.73]

Організаційно-технічний аспект руху товарів передбачає фізичний процес переміщення товарів у просторі та часі, тобто їхнє географічне транспортування від виробника до споживача. З організаційно-економічної точки зору, рух товарів охоплює не лише переміщення товарів, але й операції, що змінюють їх вартісну форму. Це підкреслює нерозривний зв'язок між фізичним рухом товарів і грошовим обігом, який супроводжує ці процеси. Юридичний аспект руху товарів стосується оформлення правових відносин між учасниками процесу. Через укладення договорів купівлі-продажу змінюються права та обов'язки сторін. Найважливішим з таких змін є передача права

власності на товари від одного суб'єкта іншому. Психологічна складова руху товарів визначає необхідність врахування споживацьких потреб і мотивів у торговельних операціях, адже саме вони безпосередньо впливають на формування попиту.

Рух товарів у маркетинговій діяльності підприємства, також відомий як фізична дистрибуція, – це процес, який охоплює планування, реалізацію та контроль фізичного переміщення товарів від виробника до споживача. Це важливий елемент маркетингової стратегії, який забезпечує своєчасну доставку товарів до місць продажу, щоб задовольнити потреби клієнтів [37, с.135]. Рух товарів у маркетинговій діяльності підприємства відповідає за забезпечення доступності товару, формування конкурентних переваг, оптимізація витрат, підтримка маркетингової стратегії та вплив на імідж підприємства або торгової марки продукції.

Узагальнення економічної природи руху товарів з урахуванням його ролі у відтворювальному процесі, впливу на витрати обігу, оборотність запасів і капітал підприємства. Місце товароруку у відтворювальному процесі, який з'єднує виробництво з кінцевим споживанням та входить до сфери обігу, забезпечує реалізацію виробленої продукції, тобто перехід товару з форми вартості до форми грошей та виступає завершальним етапом виробничого циклу, що дозволяє підприємству отримати прибуток і розпочати новий цикл виробництва.

В цілому рух товарів формує значну частину витрат обігу, зокрема: витрати на транспортування; складські витрати та витрати на зберігання; витрати на пакування, маркування, обробку замовлень; витрати на персонал, логістичні системи, страхування. І саме раціоналізація руху товарів дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Ефективність процесу руху товарів визначається оборотністю запасів. Ефективний товарорух сприяє швидкій реалізації продукції, що скорочує період обороту запасів. Зменшення часу зберігання товарів сприяє зниженню ризику псування, втрат, надлишкових

запасів, а підвищення оборотності запасів позитивно впливає на ліквідність підприємства та операційний грошовий потік. Тобто при оптимальних показниках оборотності запасів забезпечується процес вивільнення грошових коштів, що впливатиме на капітал підприємства та структуру обігового капіталу за наступними показниками: частка запасів у активах, обсяг дебіторської заборгованості, швидкість обігу грошових коштів. Раціональний товарорух дозволяє оптимізувати використання капіталу, зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні, підвищити фінансову стійкість. Тобто, рух товарів – це не просто логістична функція, а стратегічний економічний механізм, який:

- забезпечує завершення виробничого циклу;
- формує витрати обігу;
- впливає на ефективність використання запасів;
- визначає структуру та динаміку капіталу підприємства.

Оптимізація руху товарів є ключем до підвищення економічної ефективності, зниження витрат і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отже, рух товару охоплює процеси, які включають планування та реалізацію заходів для зміни статусу товару в економічному середовищі та його переміщення в географічному просторі. Це передбачає передачу прав власності на товар від одного власника до іншого, а також транспортування продукції від місця її виробництва до кінцевого споживача.

1.2. Принципи, функції та етапи управління процесами руху товарів

Головна мета руху товарів – створення цінності для клієнтів шляхом забезпечення їх необхідними товарами у потрібному місці й часі, при мінімізації витрат та максимізації ефективності всього ланцюга поставок. За допомогою ефективного управління товарними й інформаційними потоками підприємства можуть досягти більшого рівня задоволення споживачів, оперативніше реагувати на потреби ринку і посилити свою конкурентоспроможність [5, с.64].

Зв'язок принципів, функцій та етапів управління процесами руху товарів є системним і взаємозалежним. Кожен із цих елементів виконує свою роль у забезпеченні ефективного переміщення продукції від виробника до споживача, але лише в сукупності вони формують цілісну логістичну систему управління.

Принципи – це загальні правила та підходи, які визначають, як саме має здійснюватися управління. Принципи руху товарів виступають основою для формування функцій і побудови етапів процесу руху товарів на підприємстві.

Принципи управління рухом товарів наведемо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи управління рухом товарів

Джерело: побудовано на основі [52, с.163]

Організація руху товарів (рис. 1.2) ґрунтується на низці принципів, які формують методологічну основу управління товаропотоками.

Принцип системності передбачає системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між усіма елементами товаропровідного ланцюга, оптимізуючи загальні витрати та підвищуючи ефективність. Безперервність руху товарів

(принцип безперервності) мінімізує простой, втрати від псування (особливо у харчовій промисловості), сприяє зниженню витрат на зберігання та підвищенню оборотності запасів. Принцип оптимальності формується за теорією оптимізації в логістиці передбачає мінімізацію витрат при збереженні або підвищенні якості обслуговування, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Принцип адаптивності (гнучкості) вказує, що в динамічному середовищі адаптивність забезпечує стійкість системи, дозволяє уникати надлишкових запасів або дефіциту товарів. Економічність досягається через зниження витрат на транспортування, складування, обробку замовлень, що підвищує загальну ефективність підприємства. Принцип надійності вказує на надійність процесів знижує ризики втрат, підвищує довіру споживачів і партнерів, сприяє стабільності бізнес-процесів. Наукове обґрунтування принципу інтеграції в тому, що інтеграція дозволяє уникати дублювання функцій, забезпечує прозорість інформаційних потоків і сприяє синергії в управлінні товарорухом.

Принципи руху товарів – це фундаментальні положення, що забезпечують ефективне функціонування маркетингової системи. Ці принципи мають міждисциплінарний характер, поєднуючи знання з економіки, логістики, маркетингу, менеджменту та інформаційних технологій. Управління процесами руху товарів базується на принципах логістики, виконує ключові функції маркетингу та проходить через чітко визначені етапи. Це забезпечує ефективне переміщення товарів від виробника до споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем обслуговування.

Функції руху товарів – це конкретні управлінські дії, які реалізують принципи на практиці. Функції руху товарів забезпечують організацію, координацію та контроль процесів товароруху [48, с.255]. Основні функції руху товарів:

- планування (обсягів поставок, маршрутів, графіків доставки товарів до споживачів);
- організація (створення логістичної інфраструктури, вибір

постачальників і перевізників);

- мотивація (стимулювання персоналу, який задіяний в процесі руху товарів до ефективної роботи);
- контроль (моніторинг виконання планів, дотримання термінів, якості товарів);
- регулювання (внесення коригувань в процес руху товарів у разі відхилень).

У сучасних умовах загострення конкуренції між каналами розподілу та з огляду на потенційну можливість технологічних і економічних інновацій перед підприємцем постає важливе завдання – бути готовим адаптувати свою систему руху товарів. Для цього необхідно мати глибоке розуміння функцій руху товарів. У сучасній теорії не існує єдиного підходу до визначення функцій учасників руху товарів. Зокрема, Котлер Ф. виділяє три основні функції: стимулюючу (спільна реклама виробників і продавців, стимулювання збуту в точках продажу), посередницьку (перепродаж товару, транспортування, складування) та обслуговуючу (забезпечення оперативного обслуговування і ремонту, надання кредитів, створення рекомендацій щодо вдосконалення процесу товарообігу) [10, с.268].

Окландер М. А., Кірносова М. В. класифікують функції руху товарів в чотири основні групи: визначення купівельного попиту та організація його задоволення; накопичення, сортування й розміщення запасів готової продукції; встановлення господарських зв'язків із постачання товарів і надання послуг споживачам; вибір раціональних форм руху товарів та організація торгівлі [32, с.115].

Найбільш комплексний підхід до функцій руху товарів пропонує Крикавський Є. [23, с. 291], який вважає, що крім уже згаданих функцій, учасники руху товарів також виконують ряд інших важливих завдань: проведення маркетингових досліджень, встановлення контактів із потенційними покупцями, організація переговорів з ними щодо цін, термінів, обсягів та інших умов реалізації продукції. Також учасники пристосовують

товари до вимог покупців, беруть участь у плануванні нової продукції, фінансують витрати на функціонування каналу, а також приймають на себе певну відповідальність і ризики, які виникають у процесі товарообігу.

Функції управління рухом товарів можна розділити на чотири групи. Система функцій руху товарів представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Система функцій руху товарів в системі маркетингу підприємства

Функція	Характеристика функції
Функція управління	Аналіз 1. Дослідження ринкових умов. 2. Визначення альтернативних систем розподілу. 3. Оцінка умов та ефективності процесів розподілу.
	Планування 1. Формулювання цілей. 2. Вибір оптимальних каналів руху товарів. 3. Розробка стратегій руху товарів.
	Організація 1. Об'єднання всіх функцій управління процесом руху товарів від постановки цілей до здійснення контролю. 2. Забезпечення ефективної взаємодії в межах системи руху товарів. 3. Пристосування операцій з руху до постійно змінюваних ринкових вимог, зокрема до потреб споживачів.
	Контроль 1. Оцінка системи руху товарів та внесення змін для її вдосконалення. 2. Аналіз і контроль процесів руху товарів. 3. Узгодження та координація всіх етапів руху товарів, починаючи з операцій виробника і завершуючи обслуговуванням кінцевого споживача.
Логістичні функції	1. Розробка та впровадження системи обробки замовлень. 2. Організація транспортування. 3. Процеси вантаження і розвантаження товарів. 4. Управління запасами. 5. Створення необхідних потужностей для обробки та зберігання товарних позицій.
Операційні функції	1. Закупівля та постачання товарів. 2. Додаткова адаптація продукції до потреб клієнтів (сортування, фасування, пакування). 3. Реалізація та перепродаж товарів. 4. Управління ризиками, які виникають при оформленні права власності та збереженні товарів.
Маркетингові функції	1. Проведення маркетингових досліджень ринку та продукції. 2. Організація і проведення переговорів. 3. Просування продукції через рекламу і стимулювання збуту. 4. Налагодження системи післяпродажного обслуговування клієнтів. 5. Забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами. 6. Участь у плануванні та розробці нових продуктів.

Джерело: побудовано на основі [8, с.173]

В цілому функції руху товарів – це багатогранна система управлінських і операційних дій, що забезпечують ефективність процесу руху товарів.

Етапи управління процесом руху товарів – це послідовність дій, які проходить товар у процесі переміщення. Етапи руху товарів є практичною реалізацією функцій, що базуються на принципах. Типові етапи руху товарів мають наступний вигляд:

- планування потреб у товарі (на основі прогнозу попиту);
- закупівля та постачання (сировини або готової продукції);
- складування та зберігання;
- комплектація та пакування;
- транспортування до споживача;
- реалізація та післяпродажне обслуговування.

В сучасних умовах господарювання рух товарів є частиною логістичної системи підприємства та виконує функцію з'єднання виробництва з ринком. Рух товарів здійснюється за наступними етапами [26, с.143]:

- планування: розробка систематичних рішень щодо логістики, транспортування та зберігання товарів, а також передачі права власності від виробника до споживача;
- фізичне переміщення: доставка товарів від місць виробництва до місць використання, що включає транспортування та зберігання;
- система дистрибуції: система, що забезпечує зв'язок між виробником і споживачем, включаючи оптову та роздрібну торгівлю;
- обробка замовлень: прийом, обробка та виконання замовлень покупців;
- упаковка та зберігання: забезпечення належного пакування товарів відповідно до вимог транспортування та зберігання;
- документація та контроль: оформлення необхідних документів, страхування та контроль за рухом вантажів на всіх етапах.

Елементи процесу руху товарів зображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Елементи системи руху товарів підприємства

Джерело: побудовано на основі [33, с.204]

Аналізуючи різні підходи авторів до руху товарів, можна визначити його ключові аспекти:

1. Дистрибуція, яка включає розробку стратегій і планів для доставки товарів від виробників до споживачів через найбільш ефективні канали збуту.
2. Складування та управління запасами, що передбачає оптимізацію процесів збереження продукції і забезпечення її достатньої кількості на складах.
3. Транспортування, яке спрямоване на організацію швидкого й безперервного переміщення товарів до клієнтів.
4. Управління ланцюгом поставок, що охоплює співпрацю всіх учасників процесу постачання для гарантування високої якості продукції та надійності її

доставки.

5. Інформаційні технології, які впроваджують сучасні системи збору, аналізу й обміну даними для оптимального управління маркетинговими операціями.

Рух товарів є сферою, що зазнає постійних динамічних змін. Сучасний розвиток систем руху товарів відображений у ряді ключових тенденцій, які впливають на процес руху товарів:

1. Розвиток ефективних електронних комунікацій. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно скоротити обсяги матеріальних запасів на складах. Учасники системи руху товарів користуються електронними каталогами, які регулярно оновлюються інформацією про нові товари, зниження цін та зміни умов оплати. Використання універсальних продуктових кодів сприяє відстеженню руху замовлень у режимі реального часу. Інтегровані інформаційні системи підвищують ефективність управління рухом товарів, оцінки діяльності учасників каналу руху, прибутковості угод, маркетингових кампаній і нових операційних процедур.

2. Удосконалення транспортних технологій. Сучасні транспортні рішення та покращені системи управління мають значний вплив на структуру каналів руху товарів та взаємовідносини в них. Контейнеризація й автоматизація процесів складування забезпечують переваги у конкурентоспроможності розподільчих систем.

3. Активізація інтеграційних процесів у системах руху товарів. Все більше учасників каналів прагнуть створити інтегровані маркетингові системи з метою підвищення ефективності управління, зменшення накладних витрат, об'єднання інформаційних систем та посилення контролю над логістичними процесами. Зростає також рівень інтеграції маркетингових функцій у межах каналів руху товарів. Наприклад, виробники починають виконувати функції, які раніше брали на себе оптові торговці, що сприяє скороченню ланцюга розподілу. На багатьох підприємствах працівники все частіше залучені до маркетингових заходів, таких як дослідження попиту, організація збуту чи

реклами, а також до моніторингу їх впровадження.

4. Розширення франчайзингових відносин. Франчайзинг активно розвивається як ефективна форма збуту. Основою цих відносин є комплекс послуг, які франчайзер надає франчайзі, зокрема: забезпечення обладнанням, навчання персоналу, фінансова підтримка, створення іміджу бренду, консультації, стимулювання продажів, а також розробка продуктів і упаковки. У свою чергу франчайзі закупає товари в одного постачальника, сплачує комісійні від продажів і початковий внесок за франшизу. Така співпраця дозволяє франчайзерам контролювати процес реалізації своїх маркетингових рішень.

Взаємозв'язок між елементами процесу руху товарів зобразимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок між принципами, функціями та етапами процесу руху товарів

Принцип	Функція	Етап реалізації
Системність	Планування	Формування стратегії руху товарів та операційних планів руху
Оптимальність	Організація	Вибір маршрутів, складів, перевізників
Безперервність	Контроль	Моніторинг доставки, уникнення затримок
Гнучкість	Регулювання	Адаптація до змін попиту або умов транспорту
Економічність	Планування, контроль	Зниження витрат на зберігання, транспортування

Джерело: побудовано на основі [48, с.270]

Отже, принципи визначають філософію управління, функції – механізми реалізації, а етапи – практичну послідовність дій. Їхній взаємозв'язок забезпечує ефективне управління рухом товарів, що є критично важливим для досягнення маркетингових цілей, задоволення споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У складному соціально-економічному контексті, в якому функціонують багато українських підприємств, виникає необхідність упорядкування проблем управління рухом товарів. Важливо визначити ключові пріоритети та враховувати вплив зовнішніх умов на межі та методи здійснення ефективного руху товарів в маркетинговій діяльності підприємства.

1.3. Концепції, моделі та стратегії організації руху товарів на підприємстві

На сучасному етапі управління системою руху товарів підприємства має забезпечувати перетворення його стратегічних можливостей у конкурентні переваги. З цієї причини стратегічна орієнтація процесу управління системою руху товарів стає вкрай важливою.

Стратегічне управління рухом товарів являє собою комплекс процесів і методів розробки та впровадження стратегій руху товарів підприємства для забезпечення гнучкого реагування на сучасні зміни в цій системі. Це сприяє адаптації до викликів зовнішнього середовища і допомагає досягти конкурентних переваг. Ефективність процесу стратегічного управління рухом товарів значною мірою залежить від впливу зовнішніх змін. Такі зміни впливають як на цілі, так і на стратегії системи руху товарів. Тому ключовим завданням маркетингового менеджменту підприємств є забезпечення відповідності стратегії управління рухом товарів чинникам зовнішнього середовища. Це дає можливість своєчасно передбачати можливі загрози та використовувати нові перспективи. Серед найважливіших зовнішніх факторів, які впливають на процеси руху товарів, можна виділити ринкові чинники. До них належать рівень попиту, життєвий цикл різних сегментів ринку, інтенсивність конкуренції в галузі, обсяг ринку та ступінь його захищеності державою.

Концепція – це загальна ідеологія, філософія або система поглядів на організацію товароруху, яка визначає цілі, принципи та пріоритети діяльності підприємства. Ключові концепції управління рухом товарів наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові концепції управління рухом товарів

Концепція	Суть	Фокусування
1	2	3
Традиційна	Лінійне переміщення товарів від виробника до споживача	Контроль витрат, фізична доставка
Інтегрована логістика	Координація всіх логістичних функцій в єдиній системі	Синергія між закупівлею, виробництвом, збутом
Категорійне управління	Управління товарними категоріями як бізнес-одинацями	Орієнтація на споживача, стратегічне планування

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Цифрова логістика	Використання ІТ та аналітики для управління товаропотоками	Big Data, IoT, автоматизація
Гнучка логістика	Адаптація до змін ринку, попиту, ризиків	Швидкість реакції, варіативність
Замкнена логістика	Включення зворотного потоку товарів (повернення, утилізація)	Екологічність, повторне використання

Джерело: побудовано на основі [12, с.87]

Концепції та моделі руху товарів на підприємстві охоплюють різні підходи до організації логістичних процесів, управління ланцюгами постачання та оптимізації товарних потоків. Вони формують основу для стратегічного планування та операційної ефективності.

Традиційна (функціональна) концепція руху товарів – це орієнтація на окремі логістичні функції (транспорт, склад, збут) без інтеграції. Інтегрована логістика передбачає об'єднання всіх елементів логістичного ланцюга в єдину систему. Тобто, концепція визначає загальний напрямок і рамки, в яких формуються моделі та реалізуються стратегії.

Моделі руху товарів – це формалізовані уявлення про логістичні процеси, які дозволяють аналізувати, планувати та оптимізувати переміщення продукції від виробника до споживача. Моделі руху товарів є ключовим інструментом у стратегічному та оперативному управлінні товаропотоками [42, с.93].

У науковому розумінні модель руху товарів – це структурно-логічна або математична конструкція, яка відображає реальні процеси переміщення товарів у просторі та часі та дозволяє виявити вузькі місця в ланцюгу, оцінити ефективність рішень та прогнозувати наслідки змін у системі руху товарів.

Таблиця 1.5 – Типові моделі руху товарів на підприємстві

Модель	Опис	Переваги
1	2	3
Push-модель	Товари виробляються та просуваються на ринок згідно з прогнозом	Масове виробництво, стабільність
Pull-модель	Виробництво активується попитом споживача	Мінімізація запасів, адаптивність
Just-in-Time (JIT)	Товари доставляються точно вчасно, без складування	Зниження витрат, швидкий обіг

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Cross-docking	Товари не зберігаються, а одразу перенаправляються	Швидкість, економія на складуванні
Dropshipping	Постачальник напряму доставляє товар споживачу	Мінімальні витрати, гнучкість
Модель 3PL / 4PL	Залучення сторонніх логістичних операторів	Професіоналізм, масштабованість

Джерело: побудовано на основі [19, с.83]

Рационально організований процес руху товарів сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів. Це включає швидку доставку та зниження цін завдяки оптимізації транспортних витрат. Витрати на логістику можуть становити значну частину загальних витрат. Вдосконалення системи поставок, яке охоплює управління товарними запасами, підвищення ефективності транспортування та оптимізацію роботи складських комплексів, допомагає отримати значну економію. Ця економія, у свою чергу, позначається на зниженні роздрібних цін. Адже всі учасники руху товару, як правило, компенсують свої витрати через збільшення ціни товару, а зменшення витрат дозволяє уникнути цього. Широкий вибір товарів вимагає вдосконалення систем управління рухом товарів. У цьому контексті сучасні інформаційно-комунікаційні технології відіграють важливу роль. Вони забезпечують оперативність у прийнятті рішень щодо обробки замовлень споживачів, управління запасами та транспортування. Такий підхід дозволяє значно скоротити витрати, пов'язані з фізичним переміщенням товарів до кінцевих споживачів.

Практичне значення моделей руху товарів можна зобразити за наступними функціями:

- планування: дозволяють прогнозувати потреби в запасах, транспорті, персоналі;
- оптимізація: допомагають мінімізувати витрати, час доставки, втрати продукції;
- контроль: забезпечують моніторинг ефективності процесів руху товарів;

-адаптація: дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні, зовнішні ризики.

Відзначимо, що моделі руху товарів є інтелектуальним інструментом управління логістикою, що поєднує теоретичні основи з практичними рішеннями.

Основна мета товарного руху полягає у досягненні максимального рівня обслуговування клієнтів за рахунок мінімізації витрат на розподіл продукції. Ефективними методами досягнення цих цілей є забезпечення стабільної наявності товарів на складах, своєчасне виконання замовлень і створення якісної системи транспортування. Особливу увагу слід приділяти мінімізації ризику пошкодження вантажів під час перевезення.

Стратегія руху товарів – це практичний план дій, спрямований на досягнення цілей, визначених концепцією, з урахуванням обраної моделі. Вона враховує ресурси, ринкові умови, конкурентне середовище та внутрішні можливості підприємства.

Стратегії руху товарів у системі маркетингу – це комплексні підходи до організації товаропотоків, які забезпечують ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача [33, с.309].

Ефективність процесу товароруку – це ступінь досягнення підприємством певних стратегічних динамічних орієнтирів щодо здійснення процесу товароруку, який має кількісно вимірюватися через певні аналітичні показники.

Пімоненко Т. та інші [38, с.145] зазначають, що ціль стратегій підвищення ефективності міститься у тому, щоб збільшити доходи та підвищити ефективність використання ресурсів шляхом зниження витрат, а також досягти більш високої оборотності коштів і прибутковості через розширення асортименту і підвищення цін. Тому, стратегії підвищення ефективності руху товарів повинні міститися у тому, щоб підвищити якість роботи з товарообігом та ефективність використання товарних запасів, а саме: підтримувати на рівні попереднього періоду або збільшити товарооборот,

підвищити ефективність використання товарних запасів шляхом, більш високої оборотності товарних запасів, а також досягти зниження витрат з обслуговування товарних запасів і їх рентабельності (рис.1.4).

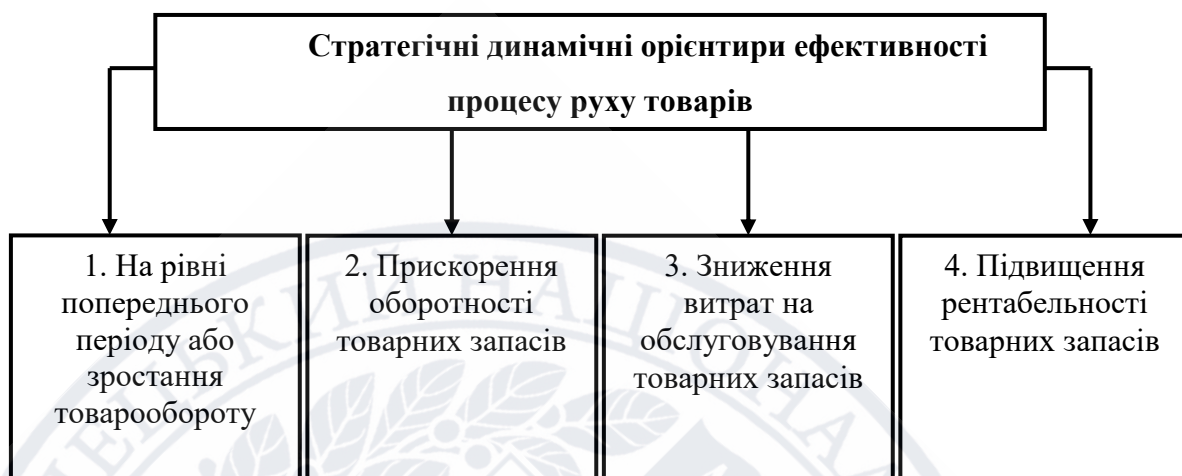


Рисунок 1.4 – Стратегічні орієнтири ефективності процесу руху товарів

Джерело: побудовано на основі [38, с.147]

Стратегічним орієнтиром обрано прискорення оборотності товарних запасів. Відомо, що функціонування підприємства починається з певної суми готівки, за рахунок якої мають придбати сировину для виробництва продукції, реалізувати необхідну кількість товарних запасів. Тому капітал проходить послідовно дві стадії кругообігу: заготівельну та збутову. Чим скоріше капітал зробить кругообіг, тим більше підприємство реалізує товарів без додаткового залучення фінансових ресурсів. Затримка руху коштів на будь-якій стадії призводить до уповільнення оборотності капіталу, потребує додаткового вкладення коштів і може викликати значне погіршення фінансового стану підприємства. Треба відзначити, що за рахунок прискорення оборотності товарних запасів виникає підвищення суми прибутку від основної діяльності. Однак, якщо реалізація товарів є збитковою, то прискорення оборотності товарних запасів веде до погіршення фінансових результатів підприємства. Тому, треба намагатися досягти не тільки прискорення руху товарних запасів, але й їх максимальної віддачі, яка міститься у підвищенні суми прибутку на одну гривню товарних запасів. Отже, одним із стратегічних динамічних

орієнтирів ефективності товароруху має бути підвищення рентабельності товарних запасів.

Для досягнення визначених стратегічних динамічних орієнтирів ефективності товароруху підприємствам треба постійно здійснювати попередній, поточний та наступний контроль. Вважаємо, що проведення контролю виконання стратегічних динамічних орієнтирів ефективності товароруху потребує здійснення оцінювання даного процесу різними методами.

Конкретизуємо стратегії руху товарів, які використовують підприємства в залежності від сфери діяльності в табл. 1.6. Стратегії формуються з урахуванням ринкової ситуації, типу товару, поведінки споживачів і логістичних можливостей підприємства.

Таблиця 1.6 – Характеристика стратегій руху товарів в системі маркетингу підприємства

Назва стратегії	Сутність стратегії	Механізм реалізації та сфера застосування стратегії	Переваги та недоліки стратегії
1	2	3	4
Push-стратегія (стратегія «просування»)	Товари виробляються на основі прогнозу попиту і активно просуваються через канали збуту	Виробник ініціює рух товару, стимулюючи попит через рекламу, акції, знижки. Сфера: FMCG-сектор, великі ритейлери	Переваги: масове охоплення ринку, швидке завантаження каналів збуту. Недоліки: ризик надвиробництва, великі складські запаси
Pull-стратегія (стратегія «витягування»)	Виробництво і поставки активуються реальним попитом споживача	Споживач ініціює рух товару, підприємство реагує на запити. Сфера застосування: індивідуальні замовлення, преміум-сегмент	Переваги: мінімізація запасів, адаптація до ринку. Недоліки: затримки в поставках, складність прогнозування
Just-in-Time (JIT)	Товари доставляються точно вчасно, без складування	Високоточне планування поставок, синхронізація з виробництвом Сфера застосування: автомобілебудування, електроніка	Переваги: зниження витрат, швидкий обіг товарів. Недоліки: високі ризики при збоях у постачанні
Dropshipping	Постачальник напряду доставляє товар споживачу, минаючи склад підприємства	Підприємство виступає посередником, не зберігаючи товар Сфера застосування: електронна комерція, стартапи	Переваги: низькі витрати, гнучкість. Недоліки: обмежений контроль якості, залежність від постачальника

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Cross-docking	Товари не зберігаються, а одразу перенаправляються з приймального на відвантажувальний термінал	Високошвидкісна логістика без складування Сфера застосування: ритейл, логістичні хаби	Переваги: економія на складі, швидкість. Недоліки: високі вимоги до координації
Цифрова стратегія	Використання цифрових технологій для управління товаропотоками	ERP-системи, CRM, аналітика, IoT Сфера застосування: середні та великі підприємства	Переваги: прозорість, прогнозування, автоматизація. Недоліки: витрати на впровадження, кіберризики

Джерело: побудовано на основі [51, с.87]

В цілому вибір стратегії руху товарів залежить від: типу товару (швидкопсувний, сезонний, дорогий), поведінки споживача (активний попит, індивідуальні запити), рівня цифровізації підприємства і ринкової позиції та конкурентного середовища. Виробничі підприємства часто застосовують стратегію ЛТ для зниження складських витрат, а Cross-docking – для швидкої дистрибуції у ритейлі. Тобто, стратегія руху товарів виступає як механізм реалізації моделі в умовах конкретного ринку, з урахуванням ресурсів і цілей підприємства.

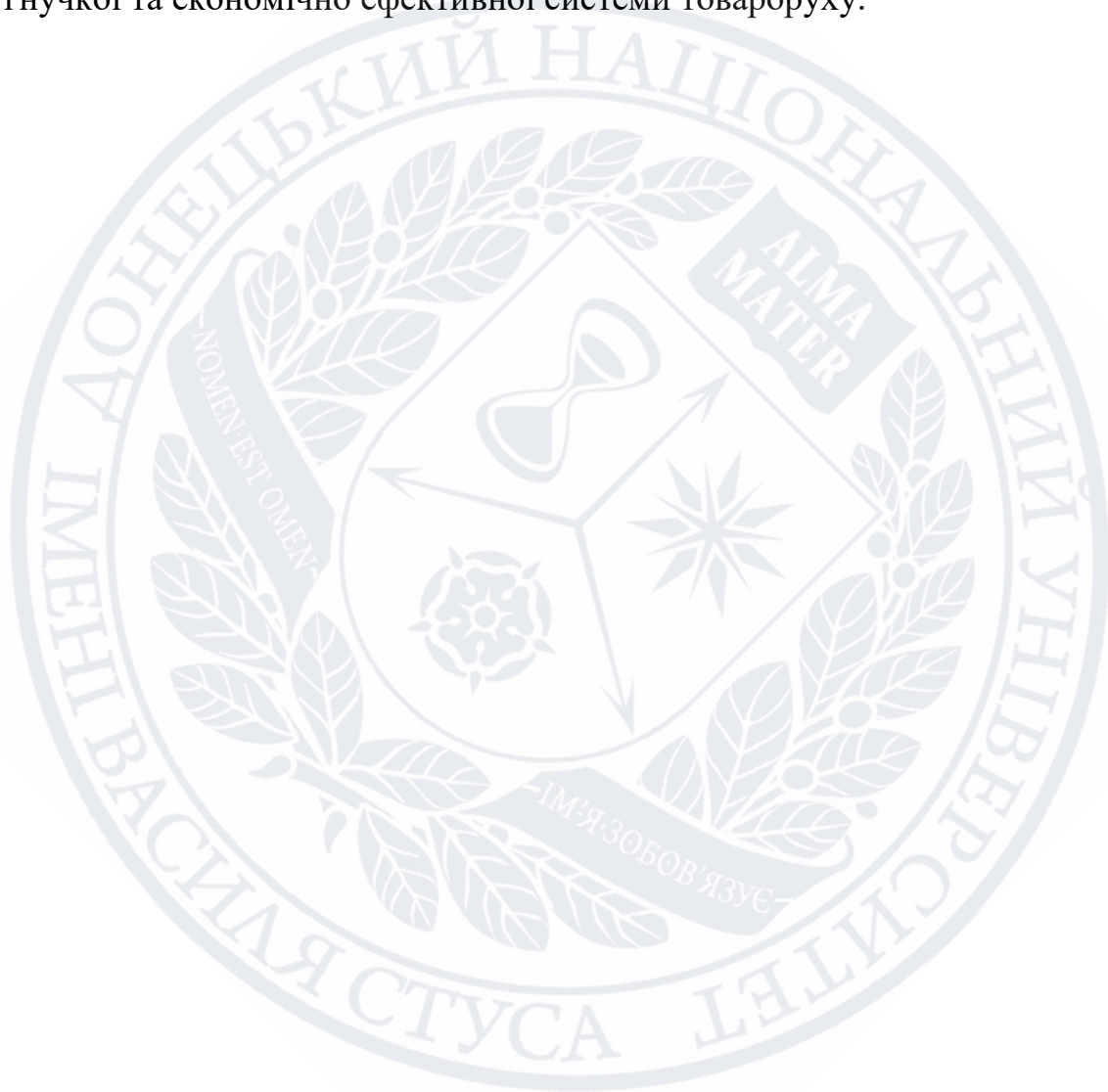
Таблиця 1.7 – Логічна послідовність концепції, моделі та стратегії руху товарів

Елемент	Функція	Взаємозв'язок
Концепція	Визначає загальні принципи, цілі, підходи	Є основою для побудови моделі
Модель	Формалізує концепцію у вигляді логістичної системи	Служить базою для розробки стратегії
Стратегія	Реалізує модель у практичній діяльності	Втілює концепцію через конкретні дії

Джерело: побудовано на основі [32, с.135]

Концепція, модель і стратегія організації руху товарів – це

взаємопов'язані рівні управління в маркетинговій діяльності, які забезпечують цілісність і послідовність маркетингових та логістичних рішень, адаптацію підприємства та його товарів до ринкових умов, ефективне використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг підприємства, що формує ефективність діяльності на перспективу. Узгоджений розвиток концепції, моделі та стратегії руху товарів є критично важливим для побудови сучасної, гнучкої та економічно ефективної системи товароруку.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ У ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Пирятинський сирзавод – одне з найстаріших і найвідоміших молокопереробних підприємств України, засноване у 1920 році. Розвиток сирзаводу охоплює понад століття трансформацій: від кооперативного виробництва до сучасного високотехнологічного заводу у складі «Молочного альянсу».

Місцезнаходження ТОВ «Пирятинський сирзавод» – 37000, Полтавська обл., Пирятинський р-н, м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1.

Основні види діяльності (за КВЕД):

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Історію розвитку та становлення ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна зобразити за наступними етапами:

1. Етап заснування та перші роки діяльності (1920-1940 рр.):

- 1920 рік – створення молочного кооперативу в місті Пирятин, Полтавська область. Основна діяльність – збір і переробка молока для місцевих потреб;

- у 1930-х роках кооператив трансформовано в державне підприємство, розпочато виробництво твердих сирів.

2. Післявоєнна модернізація (1945-1980 рр.):

- відновлення після Другої світової війни: розширення потужностей, будівництво нових цехів;
- впровадження радянських стандартів якості та технологій дозрівання сиру;
- завод стає одним із лідерів молочної промисловості УРСР.

3. Період незалежності (1991-2008 рр.):

- у 1990-х роках підприємство проходить приватизацію, стає закритим акціонерним товариством. Впроваджуються нові технології, розширюється асортимент: плавлені сири, масло, йогурти;
- 2003 рік – продукція заводу отримує золоту медаль на конкурсі «Українське – смачне».

4. Інтеграція в «Молочний альянс» (2008 р. і дотепер). В 2008 році Пирятинський сирзавод входить до складу групи компаній «Молочний альянс». Впроваджено системи управління якістю ISO 9001 та ISO 22000, модернізовано виробництво

Основна спеціалізація ТОВ «Пирятинський сирзавод» на:

- твердих і плавлених сирах;
- сухій демінералізованій молочній сироватці;
- вершковому маслі;
- йогуртах, кефірі, сметані, кисломолочних продуктах.

Продукція реалізується під ТМ «Пирятин» на внутрішньому ринку та експортується до країн ЄС, Близького Сходу, Кавказу.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує на конкурентному, динамічному та регульованому ринку молочної продукції України, з орієнтацією на внутрішнього споживача та експорт. Його діяльність охоплює сегменти твердих і плавлених сирів, масла, кисломолочних продуктів і сухої сироватки.

Організаційну структуру управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведемо на рис. 2.1.

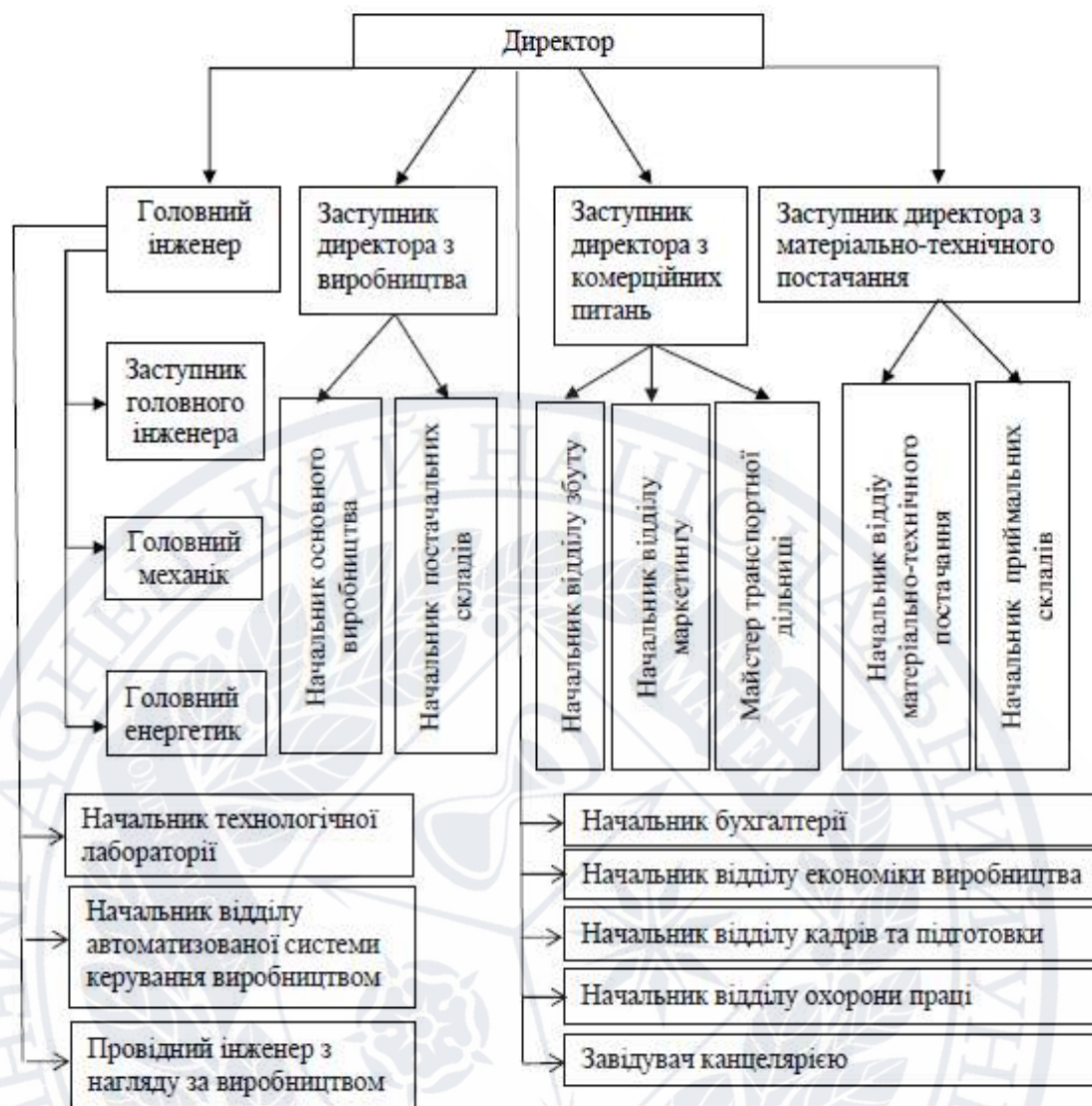


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка належить до лінійно-функціонального типу та поєднує чіткість підпорядкування з професійною спеціалізацією. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» лінійно-функціональна структура виглядає наступним чином:

- лінійні керівники цехів (виробництво, фасування, логістика);
- функціональні служби (бухгалтерія, HR, маркетинг, контроль якості, постачання).

Ключові переваги лінійно-функціональної структури для ТОВ «Пирятинський сирзавод» виступають у чіткому розподілі відповідальності, де кожен працівник має одного безпосереднього керівника → зменшується плутанина в управлінні. Виробничі цехи (такі як, пастеризації, дозрівання, пакування) мають чітко визначених керівників. Також підвищується професійна спеціалізація функціональних підрозділів (відділ якості, технологічний відділ, відділ збуту та маркетингу працюють над своїми завданнями, не дублюючи функції. Технологи відповідають за рецептури та стандарти, а маркетологи – за просування ТМ «Пирятин»). Даний тип структури управління сприяє покращенню контролю та дисципліни – лінійні керівники мають повноваження контролювати виконання завдань у своїх підрозділах. Це важливо для дотримання санітарних норм, технологічних режимів та стандартів якості. Ефективне управління виробництвом дає змогу швидко реагувати на зміни у виробничому процесі (такі як. при зміні обсягів замовлень або сировини) та забезпечує узгодженість між виробництвом, логістикою та збутом. Дана структура надає можливість масштабування, дозволяє розширювати виробництво або додавати нові продукти (нові види сиру) без повного перегляду управлінської моделі. Завдяки стандартизації функцій та процедур зменшується потреба в дублюванні управлінських посад, що знижує витрати на управління.

Динаміку основних техніко-економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведемо в табл. 2.1.

Відповідно даних табл. 2.1, ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки збільшує чисті доходи від реалізації продукції із 1753605 тис. грн. в 2022 році до 2010114 тис. грн. у 2024 році. В 2023 році через втрату частини територій та зниження купівельної спроможності населення обсяги реалізації продукції скоротилися на 35299 тис. грн., або на 2,01%. Однак в 2024 році відбувається зростання чистих доходів на 291808 тис. грн., або на 16,98%.

В 2024 році підприємство нарощує обсяги реалізації, які зростають на 16,98%, темпи зростання валового прибутку становлять 5,35%.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1673360	1754017	2030862	80657	276845	4,82	15,78
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,91	0,99	0,99	0,08	0,01	8,25	0,61
Фінансовий результат від операційної діяльності	160257	21576	12425	-138681	-9151	-86,54	-42,41
Чистий фінансовий результат, тис. грн	113548	-38588	-37879	-152136	709	-133,98	1,84
Основні засоби, тис. грн	85683	76889	71157	-8794	-5732	-10,26	-7,45
Коефіцієнт зносу	0,73	0,77	0,80	0,04	0,03	5,25	3,25
Фондовіддача основних засобів	20,47	22,35	28,25	1,88	5,90	9,19	26,41
Місткість основних засобів	0,05	0,04	0,04	0,00	-0,01	-8,42	-20,89
Озброєність основними засобами	145,72	137,55	133,50	-8,17	-4,04	-5,61	-2,94
Середньорічна чисельність працівників, чол.	588	559	533	-29	-26	-4,93	-4,65
Середня заробітна плата, грн/чол.	12212,30	15236,29	18937,62	3023,98	3701,33	24,76	24,29
Фонд оплати праці, тис. грн	86170	102205	121125	16035	18920	18,61	18,51
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	2982,32	3073,89	3771,32	91,57	697,43	3,07	22,69

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Операційна діяльність є прибутковою, про що свідчить отримання чистого фінансового прибутку від операційної діяльності. Однак негативним є щорічне зменшення фінансового результату від операційної діяльності: в 2023 році на 138681 тис. грн., або на 86,54%, а в 2024 році – 9151 тис. грн., або на 42,41%. Зменшення даних фінансових результатів в 2024 році обумовлено зменшення інших операційних доходів на 42,09% та зростання

адміністративних витрат на 33,27%.

В 2023-2024 роках підприємство отримує чисті збитки (38588 тис. грн. в 2023 році та 37879 тис. грн. у 2024 році). Збитковість діяльності підприємства обумовлена значним зростанням фінансових витрат, які в 2022 році зростають із 38557 тис. грн. до 61530 тис. грн. у 2023 році. В 2023-2024 роках підприємство не може покрити фінансові витрати за рахунок прибутків від операційної діяльності.

В цілому необхідно відмітити прибутковість операційної діяльності підприємства та високі фінансові витрати, які призводять до загальної збитковості в 2023-2024 роках.

В 2023 році повна собівартість продукції зростає на 4,82%, при скороченні чистих доходів на 2,01%, що є негативним. Зростання собівартості відбувається за рахунок зростання вартості основної сировини, енергоносіїв та транспортних витрат. В 2024 році темпи зростання повної собівартості нижчі за темпи зростання чистих доходів, відповідно 15,78% та 16,98%. Це позитивно вплине на ефективність операційної діяльності.

Витрати на 1 грн. доходів мають значення менше 1, що вказує на окупність витрат на виробництво та реалізацію продукції. В 2022 році витрати на 1 грн. доходів становили 0,91, а в 2023-2024 роках показник зростає до 0,99.

Чистий фінансовий результат підприємства у 2023 році становить -38588 тис. грн., а в 2024 році -37879 тис. грн., тобто в 2023-2024 роках підприємство загалом працювало збитково. Позитивним є незначне зростання чистого прибутку в 2024 році на 1,84%.

Основні засоби підприємства в 2023 році скорочуються на 8794 тис. грн., або на 10,26%, а в 2024 році – на 5732 тис. грн., або на 7,45%. Зменшення вартості основних засобів є негативним та вказує те, що основні засоби не оновлюються. Зменшення вартості основних засобів негативно впливає на зростання коефіцієнту зносу, який зростає із 0,73 у 2022 році до 0,8 у 2024 році, тобто у 2024 році 80% основних засобів були зношеними і лише 20% були придатними до виробництва. Оптимальним вважається значення коефіцієнту

зносу до 0,5.

Фондовіддача основних засобів має зростаючу тенденцію із 20,47 у 2022 році до 28,25 у 2024 році, однак дане зростання спричинене зменшенням вартості основних засобів, які мають високий ступінь зносу. В цілому фондовіддача вказує, в 2024 році 1 грн. основних засобів приносила 28,25 грн. чистого доходу.

Озброєність основними засобами скорочується із 145,72 тис. грн./особу у 2022 році до 133,5 тис. грн./особу у 2024 році за рахунок скорочення чисельності персоналу. Темпи спадання озброєності основних засобів в 2023 році становили 5,61%, а в 2024 році – 2,94%.

Чисельність персоналу підприємства скорочується із 588 осіб у 2022 році до 559 осіб у 2023 році, зменшення на 29 осіб, або на 4,93%. Аналогічні скорочення і в 2024 році – на 26 осіб, або на 4,65%. Скорочення чисельності персоналу в 2022-2024 роках відбувається за рахунок значного переміщення населення, міграції та призову до лав Збройних Сил України.

Середня заробітна плата та фонд оплати праці зростають. Зростання заробітної плати щорічно майже на 25%, фонд оплати праці зростає більш як на 18% щорічно. Отже, зростання середньої заробітної плати із 12212,3 грн. у 2022 році до 18936,29 грн. у 2024 році обумовлено як зростанням фонду оплати праці, так і зменшенням чисельності персоналу. В цілому рівень заробітної плати є високим.

Позитивною динамікою є зростання продуктивності праці у 2023 році на 3,07%, а в 2024 році на 22,69%, що вказує на підвищення ефективності роботи персоналу. Так, в 2022 році 1 працівник приносив 2982,32 тис. грн. чистого доходу, а в 2024 році – 3771,32 тис. грн.

Динаміку та структуру собівартості реалізованої продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» розглянемо в табл. 2.2-2.3.

За даними табл. 2.2, в 2024 році собівартість реалізованої продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростає на 285518 тис. грн., або на 17,84% за рахунок значного зростання вартості запасів – на 244796 тис. грн., або на 18,89%,

отриманих послуг – на 25955 тис. грн., або на 85,07%, витрат на персонал – на 10463 тис. грн., або на 16,84%. В 2024 році зменшуються витрати на амортизацію на 2163 тис. грн., або на 18,05% та витрати на пакувальні матеріали – на 2847 тис. грн., або на 3,43%.

Таблиця 2.2 – Динаміка собівартості продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Вартість запасів	1196548	1296005	1540801	99457	244796	8,31	18,89
Витрати на пакувальні матеріали	71734	82922	80075	11188	-2847	15,60	-3,43
Витрати на паливо, газ і електроенергію	124806	102506	109090	-22300	6584	-17,87	6,42
Витрати на персонал	51940	62131	72594	10191	10463	19,62	16,84
Витрати на амортизацію	13477	11984	9821	-1493	-2163	-11,08	-18,05
Ремонт і обслуговування основних засобів	18826	11363	13005	-7463	1642	-39,64	14,45
Отримані послуги	44707	30511	56466	-14196	25955	-31,75	85,07
Інші витрати	4431	3320	4408	-1111	1088	-25,07	32,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1526468	1600742	1886260	74274	285518	4,87	17,84

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця 2.3 – Структура собівартості продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Вартість запасів	78,39	80,96	81,69	2,58	0,72
Витрати на пакувальні матеріали	4,70	5,18	4,25	0,48	-0,94
Витрати на паливо, газ і електроенергію	8,18	6,40	5,78	-1,77	-0,62
Витрати на персонал	3,40	3,88	3,85	0,48	-0,03
Витрати на амортизацію	0,88	0,75	0,52	-0,13	-0,23
Ремонт і обслуговування основних засобів	1,23	0,71	0,69	-0,52	-0,02
Отримані послуги	2,93	1,91	2,99	-1,02	1,09
Інші витрати	0,29	0,21	0,23	-0,08	0,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

За даними табл. 2.3, вартість запасів у складі собівартості реалізованої продукції має найвищу питому вагу: в 2022 році – 78,39%, в 2023 році – 80,96%, в 2024 році – 81,69%. Зростання частки вартості запасів в 2023 році становило 2,58%, а в 2024 році – 0,72%. Висока частка вартості запасів вказує на значні витрати на сировину та складові для виробництва продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». Частка витрат на пакувальні матеріали, на паливо та електроенергію, витрат на персонал в 2024 році скорочується.

Динаміку змін в капіталі підприємства представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	107725	96169	99310	-11556	3141	-10,73	3,27
Нематеріальні активи	983	272	176	-711	-96	-72,33	-35,29
Основні засоби	85683	76889	71157	-8794	-5732	-10,26	-7,45
Довгострокова дебіторська заборгованість			402	0	402		100
Інші необоротні активи	21059	19008	27575	-2051	8567	-9,74	45,07
II. Оборотні активи	606013	627725	596167	21712	-31558	3,58	-5,03
Запаси	207823	236952	311085	29129	74133	14,02	31,29
Виробничі запаси	49441	44895	46541	-4546	1646	-9,19	3,67
Незавершене виробництво	3730	7327	8510	3597	1183	96,43	16,15
Готова продукція	154405	184537	254715	30132	70178	19,51	38,03
Товари	247	193	1319	-54	1126	-21,86	583,42
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	156834	167861	171542	11027	3681	7,03	2,19
Дебіторська заборгованість за розрахунками	124062	99043	66626	-25019	-32417	-20,17	-32,73
Гроші та їх еквіваленти	113022	122293	44572	9271	-77721	8,20	-63,55
Інші оборотні активи	4130	1576	2342	-2554	766	-61,84	48,60
Баланс	713738	723894	695477	10156	-28417	1,42	-3,93
Пасив							
I. Власний капітал	191813	152851	111941	-38962	-40910	-20,31	-26,76
Зареєстрований (пайовий) капітал	13350	13350	13350	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	2507	2507	2507	0	0	0,00	0,00

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	175949	136994	96084	-38955	-40910	-22,14	-29,86
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	184595	180255	220645	-4340	40390	-2,35	22,41
Інші довгострокові зобов'язання	184595	180255	220645	-4340	40390	-2,35	22,41
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	337330	390788	362891	53458	-27897	15,85	-7,14
Короткострокові кредити банків	62336	139		-62197	-139	-99,78	-100
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	70364	85983	92696	15619	6713	22,20	7,81
Поточна кредиторська заборгованість	189310	287301	250130	97991	-37171	51,76	-12,94
Поточні забезпечення	10509	11330	13051	821	1721	7,81	15,19
Інші поточні зобов'язання	4811	6035	7014	1224	979	25,44	16,22
Баланс	713738	723894	695477	10156	-28417	1,42	-3,93

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

З аналізу даних табл. 2.4, капітал підприємства в 2024 році скорочується на 28417 тис. грн., або на 3,93%. Основні засоби демонструють поступове скорочення: в 2023 році на 8794 тис. грн., або на 10,26%, в 2024 році на 5732 тис. грн., або на 7,45%. Необоротні активи в 2024 році зростають на 3,27% за рахунок збільшення інших необоротних активів та появи довгострокової дебіторської заборгованості в сумі 402 тис. грн. Оборотні активи демонструють в 2024 році зменшення на 5,03%. В 2024 році значні темпи зростання по запасах – на 31,29% (зокрема готової продукції – на 38,03%, товарів – на 583,42%).

Власний капітал має динаміку зменшення у 2023 році на 38962 тис. грн., або на 20,31%, у 2024 році на 40910 тис. грн., або на 29,86%. Негативним також є зростання довгострокових зобов'язань в 2024 році на 40390 тис. грн., або на 22,41%, що вказує на залежність підприємстві від довгострокових фінансових кредитів.

Структуру капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр., %

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	15,09	13,28	14,28	-1,81	0,99
Нематеріальні активи	0,14	0,04	0,03	-0,10	-0,01
Основні засоби	12,00	10,62	10,23	-1,38	-0,39
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,00	0,00	0,06	0,00	0,06
Інші необоротні активи	2,95	2,63	3,96	-0,32	1,34
II. Оборотні активи	84,91	86,72	85,72	1,81	-0,99
Запаси	29,12	32,73	44,73	3,62	12,00
Виробничі запаси	6,93	6,20	6,69	-0,73	0,49
Незавершене виробництво	0,52	1,01	1,22	0,49	0,21
Готова продукція	21,63	25,49	36,62	3,86	11,13
Товари	0,03	0,03	0,19	-0,01	0,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21,97	23,19	24,67	1,22	1,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками	17,38	13,68	9,58	-3,70	-4,10
Гроші та їх еквіваленти	15,84	16,89	6,41	1,06	-10,48
Інші оборотні активи	0,58	0,22	0,34	-0,36	0,12
Баланс	100	100	100	0,00	0,00
Пасив					
I. Власний капітал	26,87	21,12	16,10	-5,76	-5,02
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,87	1,84	1,92	-0,03	0,08
Резервний капітал	0,35	0,35	0,36	0,00	0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24,65	18,92	13,82	-5,73	-5,11
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	25,86	24,90	31,73	-0,96	6,82
Інші довгострокові зобов'язання	25,86	24,90	31,73	-0,96	6,82
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	47,26	53,98	52,18	6,72	-1,81
Короткострокові кредити банків	8,73	0,02	0,00	-8,71	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9,86	11,88	13,33	2,02	1,45
Поточна кредиторська заборгованість	26,52	39,69	35,97	13,16	-3,72
Поточні забезпечення	1,47	1,57	1,88	0,09	0,31
Інші поточні зобов'язання	0,67	0,83	1,01	0,16	0,17
Баланс	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

За даними табл. 2.5, в структурі активів значну перевагу мають оборотні

активи, частка яких становить: 84,91% у 2022 році, 86,72% у 2023 році та 85,72 тис. грн. у 2024 році. При цьому запаси складають найбільшу частку, яка зростає із 29,12% у 2022 році до 44,73% у 2024 році із найбільшою перевагою готової продукції серед запасів, що свідчить про значні запаси та зменшення обігу готової продукції в 2024 році. Так, частка запасів в готовій продукції зростає на 3,86% у 2023 році та на 11,13% у 2024 році, із 21,63% у 2022 році до 36,62% у 2024 році. Частка запасів в готовій продукції є найбільшою в структурі капіталу та вказує на проблеми в значному накопиченні продукції та збутовій політиці підприємства. Зростання частки запасів в готовій продукції негативно вплине на ефективність руху продукції.

Негативним в структурі капіталу є зменшення частки грошових коштів із 16,89% у 2023 році до 6,41% у 2024 році, що негативно вплине на платоспроможність та абсолютну ліквідність підприємства. Частка основних засобів скорочується із 12% у 2022 році до 10,23% у 2024 році, що є негативним та свідчить про те, що основні засоби не оновлюються.

В структурі пасивів негативним є скорочення частки власного капіталу із 26,87% у 2022 році до 16,1% у 2024 році. Тобто в 2024 році при частці власного капіталу в розмірі 16,1%, решта 83,9% – це позикові кошти, тому навіть невелике падіння доходів може призвести до неможливості обслуговувати борг. Це створює ризик втрати ліквідності та фінансової незалежності.

Для забезпечення нормальної фінансової стійкості оптимальним вважаються, коли частка власного капіталу є більшою за 50%. Частка зобов'язань та забезпечень зростає:

- довгострокових із 25,86% у 2022 році до 31,73% у 2024 році;
- поточних із 47,26% у 2022 році до 52,18% у 2024 році.

Отже, на основі проведеного дослідження економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках можна зробити наступні висновки:

- чисті доходи від реалізації продукції в 2022-2024 роках зростають на 14,63%;

- операційна діяльність підприємства є прибутковою, але в цілому в 2023-2024 році загальна діяльність підприємства приносить чисті збитки за рахунок високих фінансових витрат;

- в структурі активів найвищу частку становлять запаси в готовій продукції, які зростають із 21,63% в 2022 році до 36,62%, відбувається накопичення запасів та уповільнюється рух продукції в 2024 році порівняно із 2022 роком;

- частка грошових коштів скорочується, що негативно вплине на платоспроможність. Також зменшується частка власного капіталу, яка має значення менше 50%, що свідчить про критичну фінансову стійкість.

2.2. Аналіз системи управління рухом товарів на підприємстві

Система управління рухом товарів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» базується на принципах логістичної інтеграції, що забезпечує ефективне переміщення продукції від виробництва до кінцевого споживача з урахуванням специфіки виробництва та молочної продукції в цілому.

Основні етапи руху товарів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна зобразити за наступною схемою:

1. Постачання сировини: закупівля молока від локальних фермерських господарств (переважно Полтавської області), контроль якості сировини на етапі приймання (лабораторні дослідження, температурний режим), використання спеціалізованого транспорту з охолодженням від пунктів прийому молока до заводу.

2. Внутрішній рух продукції включає переміщення сировини до виробничих цехів (пастеризація, ферментація, дозрівання). Внутрішня логістика ТОВ «Пирятинський сирзавод» організована за принципом «точно вчасно» (Just-in-Time), що мінімізує втрати та забезпечує свіжість продукції.

3. Складська логістика ТОВ «Пирятинський сирзавод» – зберігання готової продукції в холодильних камерах з дотриманням температурного режиму, система маркування та обліку (штрихкоди, QR-коди) для відстеження

партій.

4. Збут і дистрибуція:

- власна логістична служба або співпраця з дистриб'юторами;
- формування маршрутів доставки з урахуванням географії збуту (мережі супермаркетів, оптові покупці, HoReCa);
- використання CRM-системи для управління замовленнями та прогнозування попиту.

В своїй діяльності підприємство використовує різні канали збуту: для збуту продукції на українському ринку ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує одно- та дворівневий канал збуту, при цьому можемо виділити три ключових напрямки продажу продукції (рис. 2.2).

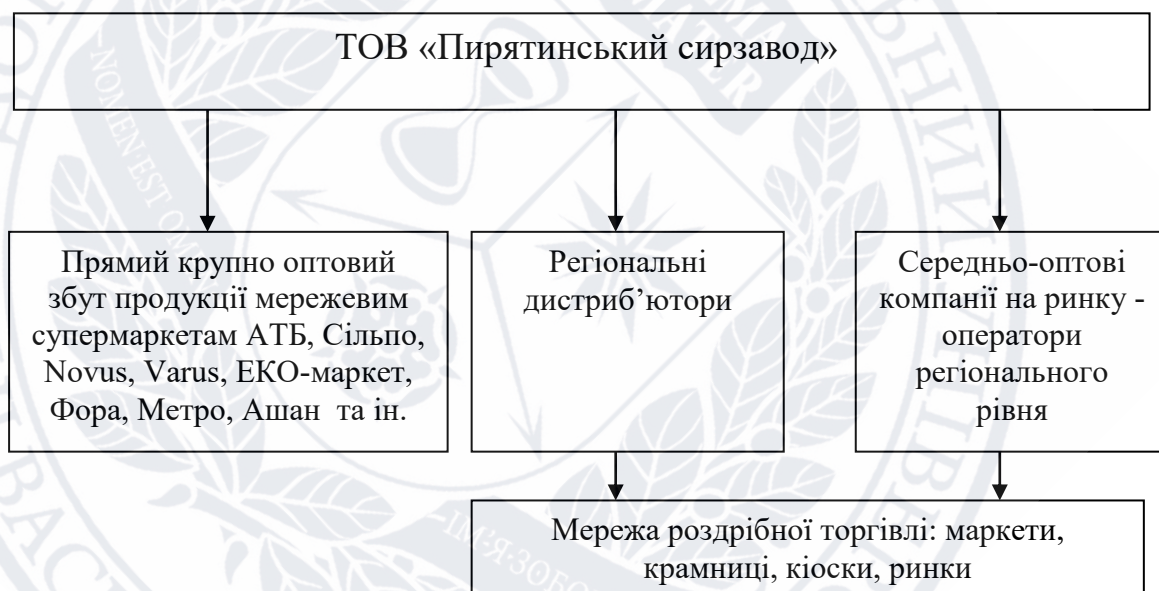


Рисунок 2.2 – Структурна схема мережі розподілу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на українському ринку

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

По-перше, при використанні однорівневого каналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює продаж продукції великим оптовим партіям потужним продуктовим супермаркетам та гіпермаркетам, які, у свою чергу, забезпечують її реалізацію кінцевим покупцям. Через цей канал збуту проходить приблизно 30% загального обсягу продажів продукції.

По-друге, для розширення охоплення українського ринку ТОВ

«Пирятинський сирзавод» співпрацює з офіційними дистриб'юторами в таких містах, як Дніпро, Харків, Одеса, Чернігів, Суми, Черкаси, а також через ТОВ «Торговий дім «Еталон». На даний момент офіційні дистриб'ютори обслуговують роздрібний сегмент центральних і східних областей країни. Основна ціль регіональних дистриб'юторів – це забезпечення збуту продукції середнім і дрібним учасникам роздрібного ринку (включаючи продуктові магазини, невеликі крамниці та приватних підприємців на ринках) у закріплених за ними регіонах.

По-третє, слід зазначити, що наразі регіональними дистриб'юторами ТОВ «Пирятинський сирзавод» охоплені тільки 10 областей України. У решті областей підприємство здійснює збут своєї продукції через середньооптових посередників. Ці оператори регіонального рівня забезпечують співпрацю із місцевою роздрібною мережею.

Структуру управління рухом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено на рис. 2.3.

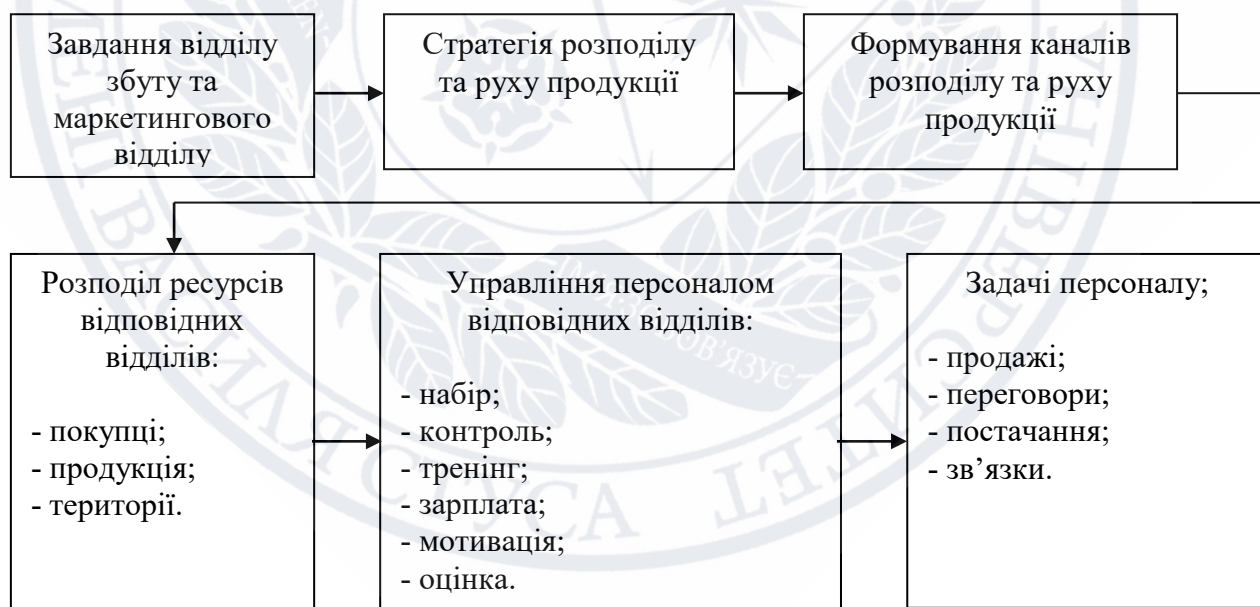


Рисунок 2.3 - Структура управління рухом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Кінцева мета управління рухом продукції – досягнення ТОВ

«Пирятинський сирзавод» планових показників по росту та прибутковості через задоволення купівельних потреб. Управління рухом продукції здійснюють працівники маркетингового відділу та відділу збуту.

Характеристика каналів розподілу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» – одного з ключових виробників твердих і плавлених сирів в Україні, що входить до групи компаній «Молочний альянс».

Таблиця 2.6 – Основні канали розподілу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Канал руху продукції	Характеристика	Ключове значення
1. Роздрібна торгівля (Retail)	Національні торговельні мережі: АТБ, Сільпо, Novus, Varus, ЕКО-маркет, Форa, Метро, Ашан. Регіональні мережі: Копійка, Таврія В, Наша Ряба, ЛотОК. Формати: фасована продукція ТМ «Пирятин»	Даний канал забезпечує найбільший обсяг реалізації на внутрішньому ринку
2. Традиційна торгівля (дрібна роздрібна мережа)	Продуктові магазини, гастрономи, сирні лавки, ринки. Постачання через дистриб'юторів або власну логістику	Канал важливий для покриття сільських і малих міських територій
3. HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг)	Постачання великих форматів сирів (голівки, блоки) для професійного використання. Співпраця з дистриб'юторами, що спеціалізуються на обслуговуванні HoReCa	Цей канал зростає завдяки популярності локальних продуктів серед шеф-кухарів
4. Експорт	Країни збуту: Молдова, Азербайджан, Грузія, ОАЕ, Ізраїль, Казахстан. Формати: як фасована продукція, так і індустріальні блоки	Стратегічний напрямок, що компенсує втрати на внутрішньому ринку через імпорту
5. Корпоративні закупівлі та держзамовлення	Постачання до шкіл, дитсадків, лікарень (через тендери ProZorro). Співпраця з державними та муніципальними структурами	Канал має соціальне значення та підтримує репутацію бренду

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Основними задачами працівників у сфері руху продукції відносяться:

- пошук нових покупців;
- забезпечення клієнтів необхідною інформацією;
- продажі і ведення переговорів;

- контроль обслуговування покупців;
- участь у ринкових дослідженнях;
- підтримка відносин із клієнтами.

Керівництво компанії визначає ступінь важливості кожної з задач і час, необхідне для їхнього виконання.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує багатоканальну модель збуту, що дозволяє йому охоплювати як масовий ринок, так і нішеві сегменти. Гнучкість у форматах продукції, сильна логістика та брендова впізнаваність забезпечують стабільну присутність на полицях і в меню по всій Україні та за її межами. Факторами, що позитивно впливають на ефективний розподіл продукції сирзаводу є власна логістична служба групи «Молочний альянс», централізовані склади в Києві, Полтаві, Львові, Одесі, партнерські дистриб'ютори в регіонах та за кордоном.

Таблиця 2.7 – Динаміка руху продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за категоріями в 2022-2024 рр., тис. грн.

Вид продукції	Роки			Абс. Відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Сир плавлений	198983	203325	245272	4342	41947	2,18	20,63
Сирний продукт плавлений	81934	97888	95283	15954	-2605	19,47	-2,66
Сир твердий	624922	781334	988462	156412	207128	25,03	26,51
Вершки вагові	187129	137462	121266	-49667	-16196	-26,54	-11,78
Суша молочна сироватка	127829	89180	135027	-38649	45847	-30,23	51,41
Сирний продукт твердий	461329	331291	285845	-130038	-45446	-28,19	-13,72
Кисломолочна продукція та молоко питне	47513	35070	32022	-12443	-3048	-26,19	-8,69
Інша продукція та послуги	23966	40756	106937	16790	66181	70,06	162,38
Всього	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

За даними табл. 2.7, максимальний товарообіг припадає на тверді сири, які є ключовою категорією збуту. У 2023 році спостерігалось зростання

товарообігу твердих сирів на 25,03% (або на 156412 тис. грн), плавлених сирів – на 2,18% (або на 4342 тис. грн) та сирного продукту плавленого – на 19,47% (або на 15954 тис. грн), реалізація іншої продукції та послуг зростає на 70,06%. Всі інші категорії продукції мають динаміку до зменшення. В цілому реалізація продукції в 2023 році зменшилася на 35299 тис. грн., або на 2,01%.

В 2024 році обсяги реалізації зростають на 291808 тис. грн., або ж на 16,98%. Найбільші темпи зростання мають:

- інша продукція та послуги – на 162,38% (або на 66181 тис. грн);
- суха молочна сироватка на 51,41% (або на 45847 тис. грн);
- тверді сири – на 26,51% (або на 207128 тис. грн);
- плавлені сири – на 20,63% (або на 41947 тис. грн).

Структуру рух товарів основних видів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках наведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура руху продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за категоріями в 2022-2024 рр., %

Вид продукції	Роки			Абс. Відх., (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Сир плавлений	11,35	11,83	12,20	0,49	0,37
Сирний продукт плавлений	4,67	5,70	4,74	1,02	-0,96
Сир твердий	35,64	45,47	49,17	9,83	3,70
Вершки вагові	10,67	8,00	6,03	-2,67	-1,97
Суха молочна сироватка	7,29	5,19	6,72	-2,10	1,53
Сирний продукт твердий	26,31	19,28	14,22	-7,03	-5,06
Кисломолочна продукція та молоко питне	2,71	2,04	1,59	-0,67	-0,45
Інша продукція та послуги	1,37	2,37	5,32	1,01	2,95
Всього	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Із табл. 2.8, найбільша частка реалізації припадає на основний вид продукції – тверді сири. Товарообіг твердих сирів в 2022 році становив 35,64% від загального руху продукції, в 2023 році – 45,47%, а в 2024 році – 49,17%. Відбувається зростання частки товарообігу твердих сирів – у 2023 році на 9,83%, а в 2024 році – 3,7%. Частка реалізації плавленого сиру також має

тенденцію до зростання із 11,35% у 2022 році до 12,20% у 2024 році.

В категорії продукції – твердий сирний продукт відбувається найбільші темпи скорочення частки на 7,03% у 2023 році та на 5,06% у 2024 році. В цілому частка реалізації по твердому сирному продукту скорочується із 26,31% у 2022 році до 14,22% у 2024 році, що свідчить про зміну попиту в бік натуральних сирів.

Проведемо АВС-аналіз продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за категоріями за даними структури в табл. 2.10. За основі розрахунків взято частку доходів за сегментами продукції в 2024 році із даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – АВС-аналіз продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за даними 2024 року

Продукція	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
Сир твердий	49,17	49,17	А
Сир плавлений	12,2	61,37	А
Суша молочна сироватка	6,72	68,09	А
Сирний продукт твердий	14,22	82,31	В
Вершки вагові	6,03	88,34	В
Інша продукція та послуги	5,32	93,66	В
Сирний продукт плавлений	4,74	98,4	С
Кисломолочна продукція та молоко питне	1,59	100	С
Всього	100,00		

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

За даними табл. 2.9 перші 3 категорії продукції – твердий сир, сир плавлений і суху молочну сироватку – відносяться до групи А та приносять підприємству 68,09% доходів. Продукція групи В акумулює 25,57% доходів, і включає наступну продукцію – твердий сирний продукт (дана категорія продукції має досить високу частку реалізації, однак в динаміці вона зменшується), вагові вершки та іншу продукцію та послуги. До групи С входять плавлений сирний продукт та кисломолочна продукція і молоко питне, які приносять підприємству 6,33% доходів.

Сильними сторонами системи управління рухом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

- контроль якості на всіх етапах: від приймання сировини до доставки

готової продукції;

- гнучкість логістичних рішень: можливість оперативно змінювати маршрути та обсяги поставок залежно від попиту;
- інтеграція з маркетингом: система збуту враховує сезонні коливання попиту, акції, нові продукти.

2.3. Оцінка ефективності управління процесами руху товарів

Оцінку ефективності управління рухом продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» будемо здійснювати на основі наступної моделі з рис. 2.4.

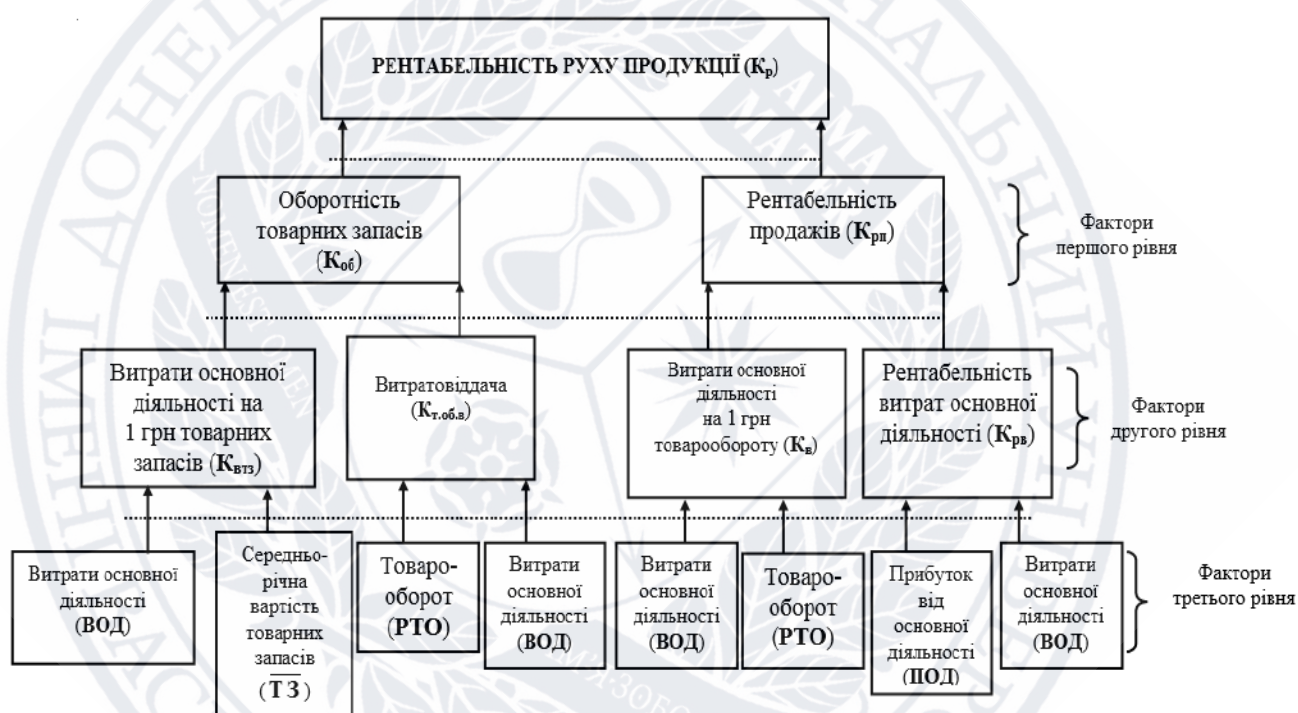


Рисунок 2.4 – Модель факторної оцінки ефективності руху продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано на основі [33, с.253]

За даними табл. 2.10, витрати на 1 грн. доходу мають зростаючу тенденцію із 0,87 у 2022 році до 0,94, що вказує на зниження ефективності основної діяльності підприємства. Відповідно показник рентабельності витрат основної діяльності спадає із 9,14% у 2022 році до 0,62% у 2024 році.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ефективності руху продукції
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абс. Відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Фактори третього рівня							
Товарооборот	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98
Витрати основної діяльності	1526468	1600742	1886260	74274	285518	4,87	17,84
Прибуток від операційної діяльності	160257	21576	12425	-	-9151	-	-
Середньорічна вартість запасів готової продукції	187434	169471	219626	-17963	50155	-9,58	29,60
Фактори другого рівня							
Витрати основної діяльності на 1 грн товарообороту ($K_{\text{в}}$)	0,87	0,93	0,94	0,06	0,01	7,02	0,73
Рентабельність витрат основної діяльності ($K_{\text{рв}}$)	9,14	1,26	0,62	-7,88	-0,64	-	-
Витрати основної діяльності на 1 грн запасів готової продукції ($K_{\text{втз}}$)	8,14	9,45	8,59	1,30	-0,86	15,98	-9,07
Витратовіддача ($K_{\text{т.об.в}}$)	1,15	1,073	1,066	-0,08	-0,01	-6,56	-0,72
Фактори першого рівня							
Оборотність запасів готової продукції	9,36	10,14	9,15	0,78	-0,99	8,37	-9,73
Рентабельність продажів	9,14	1,26	0,62	-7,88	-0,64	-	-

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Середньорічна вартість запасів готової продукції буде становити:

в 2022 році:

$$З_{\text{гп}} = \frac{220463+154405}{2} = 187434 \text{ тис. грн.}$$

в 2023 році:

$$З_{\text{гп}} = \frac{154405+184537}{2} = 169471 \text{ тис. грн.}$$

в 2024 році:

$$З_{\text{гп}} = \frac{184538+254715}{2} = 219626 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції показує зростання із

8,14 у 2022 році до 9,45 у 2023 році і скорочення в 2024 році до значення 8,59. Зниження коефіцієнту оборотності запасів готової продукції вказує на зростання терміну оборотності запасів готової продукції.

Період обороту запасів готової продукції наведемо на рис. 2.5.

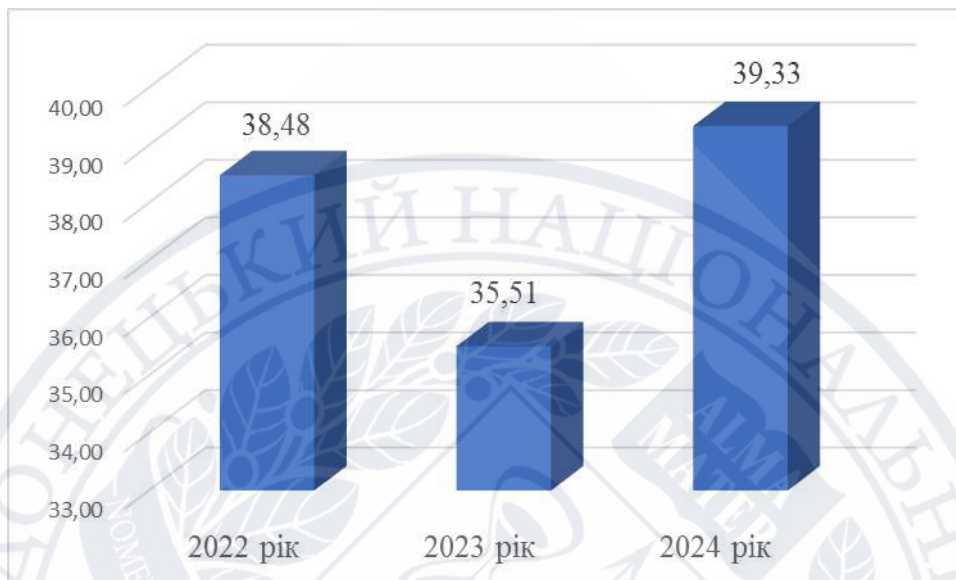


Рисунок 2.5 – Період обороту запасів готової продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки, днів

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

За рис. 2.5, термін обороту запасів готової продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році становив 38,48 дні, в 2023 році термін обороту спадає і продукція на складах підприємства утримується 35,51 дні, а в 2024 році термін перебування продукції на складах зростає до 39,33 дні. Зростання періоду обороту готової продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» може мати низку негативних економічних, фінансових та операційних наслідків, особливо з огляду на специфіку молочної продукції, яка має обмежений термін зберігання. Основні наслідки збільшення періоду обороту готової продукції

1. Зростання витрат на зберігання. Необхідність тривалого зберігання сирів у холодильних камерах → підвищення витрат на енергоносії, обслуговування складів, охорону. Можливе перевантаження складських приміщень, що ускладнює логістику.

2. Погіршення якості продукції. Для деяких видів сиру (особливо м'яких)

перевищення терміну зберігання може призвести до втрати споживчих властивостей. Зростає ризик псування продукції, що веде до списання та втрат.

3. Заморожування обігових коштів. Готова продукція, яка довго не реалізується, «заморожує» капітал, що міг би бути використаний для закупівлі сировини, оновлення обладнання чи інвестицій у розвиток.

4. Зниження ліквідності підприємства. Затримка в реалізації продукції уповільнює надходження грошових коштів, що може призвести до касових розривів і ускладнень у розрахунках з постачальниками.

5. Погіршення показників ефективності. Зростає коефіцієнт оборотності запасів, що негативно впливає на фінансові показники. Знижується загальна ефективність логістичних процесів.

6. Ризик втрати ринку. Якщо продукція не реалізується вчасно, це може свідчити про проблеми зі збутом або маркетингом. Конкуренти можуть зайняти частку ринку, якщо споживачі не отримують продукцію вчасно.

На основі двох груп показників оцінки ефективності руху товарів, а також інтегрального показника за кожною групою визначаємо інтегральний показник ефективності руху товарів. Через те, що ефективність – це має бути комплексний показник, то для отримання інтегрального показника потрібно об'єднати інтегральний показник якості роботи з продукцією і інтегральний показник ефективності використання товарних запасів. Алгоритм розрахунку інтегрального показника ефективності процесу руху продукції наступний:

$$Ef_{int} = \sqrt{I_n \times E_z}, \quad (2.1)$$

де Ef_{int} – інтегральний показник ефективності руху продукції;

I_n – інтегральний показник по продукції;

E_z – інтегральний показник ефективності використання запасів готової продукції.

Розрахунок інтегральних показників проводимо за формулою геометричної. Цей підхід застосовується, коли показники мають взаємозалежний ефект.

Інтегральний показник по продукції розраховуємо на основі витрат основної діяльності на 1 грн товарообороту (K_v) та рентабельності витрат основної діяльності (K_{pv}) за формулою:

$$In = \sqrt{K_v \times K_{pv}}, \quad (2.2)$$

$$\text{В 2022 році: } In = \sqrt{0,87 \times 9,14} = 2,82$$

$$\text{В 2023 році: } In = \sqrt{0,93 \times 1,26} = 1,08$$

$$\text{В 2024 році: } In = \sqrt{0,94 \times 0,62} = 0,76$$

Інтегральний показник ефективності запасів готової продукції розраховуємо на основі витрат основної діяльності на 1 грн запасів готової продукції ($K_{втз}$) та витратовіддачі ($K_{т.об.в.}$) за формулою:

$$Ez = \sqrt{K_{втз} \times K_{т.об.в.}}, \quad (2.3)$$

$$\text{В 2022 році: } Ez = \sqrt{8,14 \times 1,15} = 3,06$$

$$\text{В 2023 році: } Ez = \sqrt{9,45 \times 1,073} = 3,18$$

$$\text{В 2024 році: } Ez = \sqrt{8,59 \times 1,066} = 3,03$$

Інтегральний показник ефективності руху продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

$$\text{В 2022 році: } Ef_{int} = \sqrt{2,82 \times 3,06} = 2,94$$

$$\text{В 2023 році: } Ef_{int} = \sqrt{1,08 \times 3,18} = 1,86$$

$$\text{В 2024 році: } Ef_{int} = \sqrt{0,76 \times 3,03} = 1,52$$

Розраховані показники в табл. 2.11, вказують на зниження ефективності руху продукції. Оскільки інтегральний показник в 2023 році зменшується на 1,08 (із 2,94 у 2022 році до 1,86 у 2023 році), а в 2024 році – на 0,34 (до значення 1,52 у 2024 році). Поступове скорочення інтегрального показника відбувається за рахунок скорочення оборотності запасів готової продукції та зниження рентабельності продажів.

Таблиця 2.11 – Інтегральні показники ефективності руху продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Інтегральний показник по продукції	2,82	1,08	0,76	-1,74	-0,32
Інтегральний показник ефективності запасів готової продукції	3,06	3,18	3,03	0,13	-0,16
Інтегральний показник ефективності руху продукції	2,94	1,86	1,52	-1,08	-0,34

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Проведемо порівняння оборотності запасів із підприємствами конкурентами та середньогалузевими значеннями за даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності формування запасів ТОВ «Пирятинський сирзавод» та конкурентів за даними 2024 року

Показник	Підприємства			ПрАТ «Дубномолоко» (ТМ Кома)
	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	ТДВ «Яготинський маслозавод»	
Чистий дохід	2010114	1616586	5635593	3047911
Собівартість продукції	1886260	1603170	4872373	2986999
Запаси	274018,5	262672,5	222811,5	1029825,5
виробничі запаси	45718,0	37904,5	121760,5	37553,5
готова продукція	219626,0	212962,5	81708,0	21199,5
Коефіцієнт оборотності запасів	6,88	6,10	21,87	2,90
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	41,26	42,29	40,02	79,54
Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	9,15	7,59	68,97	143,77
Термін оборотності запасів	52,30	58,98	16,46	124,12
Термін оборотності виробничих запасів	8,73	8,51	9,00	4,53
Термін оборотності запасів готової продукції	39,33	47,42	5,22	2,50

Джерело: побудовано на основі [55, 56, 57, 58]

За розрахованими даними табл. 2.12, ефективність формування запасів на

ТОВ «Пирятинський сирзавод» значно нижче, ніж конкурентів. Найнижчі терміни оборотності запасів готової продукції у ПрАТ «Дубномолоко» (виробник сирів під ТМ КОМО) лише 2,5 дні, тоді як у ТДВ «Яготинський маслозавод» – 5,22 дні, а в ТОВ «Пирятинський сирзавод» – 39,33 дні. Тобто готова продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» перебуває на складах підприємства майже 40 днів, тоді як продукція ТМ КОМО лише 2,5 дні. Термін оборотності виробничих запасів у ПрАТ «Дубномолоко» також найнижчий – 4,53 днів, в ТОВ «Пирятинський сирзавод» – 8,73 дні. ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно вдосконалити складську логістику.

В результаті аналізу показників, що впливають на ефективність процесу руху товарів було визначено, що в ТОВ «Пирятинський сирзавод» є невикористані можливості з реалізації продукції і як наслідок спостерігається уповільнення оборотності, зростання обсягів запасів готової продукції, а разом з тим підвищення витрат на 1 грн запасів та зниження витратовіддачі. Оскільки, всі наведені фактори мають вплив на зниження рентабельності продажів і підвищення витрат основної діяльності на 1 грн обороту. Тому відповідно і знижується рентабельність товарних запасів.

Аналізовані фактори, які впливають на показники ефективності руху товарів, належать до категорії факторів внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище грає ключову роль, виступаючи джерелом життєвої сили підприємства та акумулює потенціал, що дозволяє підприємству функціонувати та виживати в заданих часових рамках.

Для його аналізу показників, що впливають на рух продукції застосовується метод складання профілю Ця методика передбачає структурування окремих показників у вигляді аналітичної таблиці. Відібрані фактори аналізуються експертами за десятибальною шкалою з урахуванням прямого впливу (позитивний «+» чи негативний «-») та значущості кожного з показників у запропонованій анкеті.

До складу експертної групи входять спеціалісти відділу збуту та маркетингового відділу ТОВ «Пирятинський сирзавод». Збільшення кількості

експертів сприяє підвищенню достовірності отриманої інформації. Склад експертної групи ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- начальник департаменту збуту;
- начальник експортного відділу;
- начальник відділу збуту;
- начальник планово-економічного відділу;
- начальник торгового відділу;
- спеціаліст відділу збуту;
- спеціаліст відділу експортного відділу;
- спеціаліст планово-економічного відділу.

Ступінь узгодженості результатів оцінок перевіряється за допомогою коефіцієнта конкордації (2.4), що демонструє рівень погодженості експертних думок, тобто їх належність до однієї загальної сукупності оцінок.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)} \quad (2.4)$$

де 12 – постійна величина, запропонована Кендалом;

n – кількість факторів;

m – кількість експертів;

R_j – сума балів j -го показника;

$\bar{R}$ – середня сума балів всіх показників.

Далі розраховуються вагові значення j -го фактору за формулою (2.5).

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j} \quad (2.5)$$

де R_j – сума балів j -го показника;

$\sum_{j=1}^n R_j$ – загальна сума балів всіх показників.

Представимо результати аналізу показників, що впливають на рух продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Експертне опитування працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Фактори	Експерт								Сума балів, Rj	(Rj-R _{ср}) ²	Вага, K _j , %
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Реалізація продукції	5	6	5	4	6	4	6	5	41	156,25	9,58
2	Запаси готової продукції	4	6	6	6	5	5	5	5	42	132,25	9,81
3	Оборотність запасів готової продукції	10	10	10	10	10	10	10	10	80	702,25	18,69
4	Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	7	8	6	6	6	5	6	7	51	6,25	11,92
5	Витратовіддача	5	6	5	5	5	6	4	5	41	156,25	9,58
6	Витрати на 1 грн запасів готової продукції	6	5	5	6	5	5	5	5	42	132,25	9,81
7	Витрати на 1 грн реалізації продукції	8	7	7	6	7	8	7	7	57	12,25	13,32
8	Рентабельність продаж	10	9	9	9	10	9	9	9	74	420,25	17,29
	Всього									428	1718	100
	Середнє значення									53,5		

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

З результатів аналізу табл. 2.13 витікає, що найважливішим фактором підприємства, що негативно впливає на ефективність процесу руху товарів є оборотність запасів готової продукції. Обґрунтуванням високої оцінки впливу фактору уповільнення оборотності даних запасів є висока узгодженість думок експертів, що підтверджує розрахований за формулою (2.4) коефіцієнт конкордації ($W = 0,639$).

$$W = \frac{12 \cdot 1718}{8^2(8^3 - 8)} = 0,639$$

Значення коефіцієнта варіюється в межах від 0 до 1: значення 1 свідчить про повну узгодженість думок експертів, тоді як значення 0 вказує на відсутність будь-якого зв'язку між отриманими оцінками. У разі, якщо W знаходиться в межах 0,2-0,4, говорять про слабку узгодженість; якщо ж W перевищує 0,6-0,8, це свідчить про високий рівень погодженості думок.

Таким чином, за допомогою проведеної вище оцінки показників, що впливають на рух продукції (табл. 2.13), керівництву ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібно звернути увагу на показник уповільнення оборотності

товарних запасів для складання прогнозних оцінок ефективності їх використання.

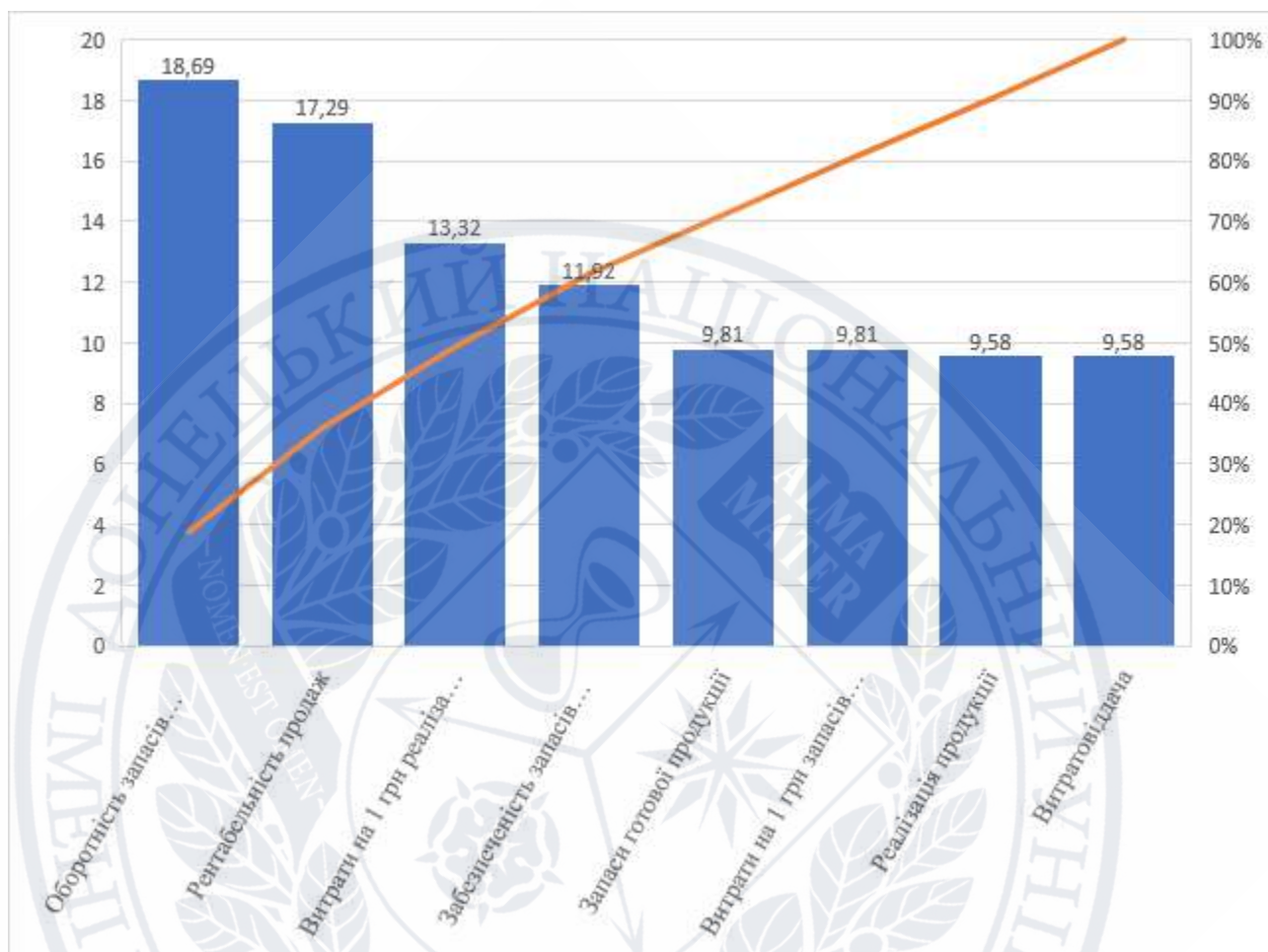


Рисунок 2.6 – Діаграма Паретто для ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо показників, що впливають на рух продукції

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Отже, найбільший вплив має оборотність запасів готової продукції. Даний показник демонструє різку тенденцію до скорочення в 2023-2024 роках та експерти вважають, що найбільше вплинув на ефективність руху продукції. Оскільки, зростає термін перебування продукції на складах підприємства. Це обумовлено значним імпортом сирів, які для споживача є більш привабливі за ціною, порівняно із сирами українських виробників. Зростання імпорту сирів з 2022 року негативно вплинуло на національних виробників, таких як ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Напрямами для зниження терміну оборотності запасів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть бути:

- оптимізувати запаси: впровадити системи прогнозування попиту та автоматизованого управління залишками;
- покращити логістику: скоротити час між виробництвом і доставкою до торгових точок;
- активізувати маркетинг: стимулювати попит через акції, дегустації, просування нових продуктів, а також запровадити програму стимулювання дистриб'юторів;
- розширити канали збуту: вихід на нові ринки (в тому числі і зарубіжні), розширення співпраці з HoReCa.

Загалом ефективно сформована система руху продукції підприємства буде впливати на загальну економічну ефективність діяльності підприємства, яка здійснюється на основі розрахунку основних показників рентабельності. Динаміку коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 рр., %

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельність продукції за операційним прибутком	10,50	1,35	0,66	-9,15	-0,69
Операційна рентабельність продажу	9,14	1,26	0,62	-7,88	-0,64
Рентабельність господарської діяльності	6,98	-2,25	-1,88	-9,23	0,36
Рентабельність активів	15,91	-5,33	-5,45	-21,24	-0,12
Рентабельність власного капіталу	59,20	-22,39	-28,61	-81,59	-6,22

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Операційна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прибутковою, про що свідчать додатні значення рентабельності продукції за операційним прибутком та операційної рентабельності продажу. Однак дані коефіцієнти мають негативну тенденцію до скорочення і в 2024 році максимально наближенні до 0, що свідчить про окупність операційних витрат та мінімальні

прибутки.

Так, рентабельність продукції за операційним прибутком спадає із 10,5% у 2023 році до 0,66% у 2024 році, тобто в 2024 році на 1 грн. собівартості продукції припадає лише 0,66 коп. прибутку від операційної діяльності. В цілому додатні значення даних показників вказують на ефективність (хоча і низьку) операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Коефіцієнти рентабельності діяльності, активів та власного капіталу в 2023-2024 рр. мають від'ємні значення, оскільки підприємство отримувало чисті збитки за результатами діяльності.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» скорочується із 6,98% у 2022 році до -1,88% у 2024 році, коефіцієнт рентабельності активів спадає із 15,91% у 2022 році до -5,45% у 2024 році, а коефіцієнт рентабельності власного капіталу із 59,2% у 2022 році до -28,61% у 2024 році. В 2024 році рентабельність господарської діяльності має позитивну тенденцію до зростання на 0,36%. Однак коефіцієнт має негативне значення - 1,88%, тобто на 1 грн. чистого доходу припадає 1,88 коп. чистого збитку.

Зростання періоду обороту запасів готової продукції для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є сигналом до перегляду логістичних, маркетингових та виробничих стратегій. Своєчасна реакція дозволить уникнути фінансових втрат і зберегти конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ТОВАРІВ У ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Формування стратегії вдосконалення системи руху товарів підприємства

Вибір стратегії вдосконалення руху товарів обґрунтуємо на основі матриці «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції»

Таблиця 3.1 – Динаміка продажу продукції в каналах розподілу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2023-2024 рр., тис. грн.

Канали розподілу продукції	Обсяги реалізації, тис. грн		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	тис. грн	%
Система розподілу C1 (Споживчий ринок Західний регіон)				
C1R	173549	211062	37513	21,62
C1DE	171831	215082	43252	25,17
C1D	135746	142718	6972	5,14
Система розподілу C2 (Споживчий ринок Центральний регіон)				
C2R	187295	291467	104171	55,62
C2DE	175267	213072	37805	21,57
C2D	72169	90455	18286	25,34
Система розподілу C3 (Споживчий ринок Східний регіон)				
C3R	128873	98496	-30377	-23,57
C3D	63577	36182	-27395	-43,09
Система розподілу C4 (Споживчий ринок Південний регіон)				
C4R	58422	32162	-26261	-44,95
C4D	39521	24121	-15400	-38,97
Система розподілу AC5 (Закордонні споживчі ринки)				
C5ADE	512055	655297	143242	27,97
Разом	1718306	2010114	291808	16,98

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В цілому можна зазначити зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 291808 тис. грн., або на 16,98% в 2024 році порівняно із 2023 роком. Із проведеного дослідження, в 2024 році відбулося зменшення обсягів реалізації продукції за Східним та Південним регіонами, що

обумовлено веденням бойових дій в даних регіонах та зменшенням їх чисельності, що призводить до скорочення попиту в даних регіонах. Позначення каналів розподілу продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» наступне: R – ритейл; D – дистриб'ютори; DE – дистрибуція через ТОВ «Торговий дім «Еталон»» (компанія, яка входить до складу групи компаній Молочний Альянс.

Таблиця 3.2 – Динаміка структури каналів розподілу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2023-2024 рр., %

Канали розподілу продукції	Структура продаж, %		Відхилення, (+/-)
	2023 рік	2024 рік	
Система розподілу C1 (Споживчий ринок Західний регіон)			
C1R	10,1	10,5	0,4
C1DE	10	10,7	0,7
C1D	7,9	7,1	-0,8
Система розподілу C2 (Споживчий ринок Центральний регіон)			
C2R	10,9	14,5	3,6
C2DE	10,2	10,6	0,4
C2D	4,2	4,5	0,3
Система розподілу C3 (Споживчий ринок Східний регіон)			
C3R	7,5	4,9	-2,6
C3D	3,7	1,8	-1,9
Система розподілу C4 (Споживчий ринок Південний регіон)			
C4R	3,4	1,6	-1,8
C4D	2,3	1,2	-1,1
Система розподілу AC5 (Закордонні ринки)			
C5ADE	29,8	32,6	2,8
Разом	100	100	0

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В 2024 році відбувається значне зростання частки за каналом розподілу C2R в Центральному регіоні, що обумовлено значним розвитком ритейлу в Центральному регіоні. Підписання контрактів ТОВ «Пирятинський сирзавод» із мережею Mashket та Файно Маркет, які активно розвиваються та відкривають нові магазини дали змогу наростити частку в сегменті C2R на 3,6% із 10,9% у 2023 році до 14,5% у 2024 році. У центральному регіоні України активно

розвиваються дві мережі – Mashket та Файно Маркет. Mashket показує рекордні темпи зростання, відкриваючи десятки нових магазинів формату «біля дому», тоді як Файно Маркет, зареєстрований у Кропивницькому, вже перетворився на потужну мережу з понад 200 торговими точками, активно виходячи за межі області.

Лідером за темпами зростання мережі в 2024 році став регіональний гравець – мережа магазинів біля дому Mashket, яка обігнала АТБ, Thrash!Траш! і Фора за кількістю нових відкритих торгових точок. Mashket – одна з чотирьох продуктових мереж компанії Альянс Рітейл Груп. Виторг Альянс Рітейл Груп за дев'ять місяців 2024-го зріс майже вдвічі – з 480 млн грн до 897 млн грн. Масштаб: на кінець 2024 року – майже 70 магазинів у 16 містах та 6 областях, включно з центральними регіонами (Вінниччина, Київщина, Черкащина). Плани на 2025 рік: понад 100 нових точок, що дозволить конкурувати з АТБ та Fozzy.

Ще один активний регіональний гравець – мережа магазинів Файно Маркет. Згідно зі звітом компанії, у 2024 році ритейлер відкрив 27 нових магазинів, один з яких повністю реконструювали. В результаті мережа розширила свою присутність до п'яти областей, зокрема тепер Файно маркет працюють у Кіровоградській, Черкаській, Одеській областях та зокрема в нових регіонах – Миколаївській та Дніпропетровській областях. В грудні 2024 року налічувалося 198 торгових точок Файно Маркет в 69 населених пунктах. В 2025 році планується відкрити не менше 30 нових магазинів та вийти в ще один регіон.

Формування стратегій управління в каналах розподілу проведемо на основі їх аналізу через побудову матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу». Вихідні дані для створення матриці подані в таблиці 3.3.

За даними табл. 3.3 найбільша частка продукції на внутрішньому ринку надходить до Центрального регіону – 29,6% та Західного регіону – 28,3%. Частка постачання продукції на зовнішні ринки становить 32,6%. В 2022-2023 роках відбувається Після скорочення внутрішнього попиту через кризу,

підприємство активно шукає альтернативні ринки.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані підприємства для побудови матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу»

Канали розподілу	Обсяг продажів 2023, тис. грн.	Обсяг продажів 2024, тис. грн.	Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	Приріст обсягу реалізації, тис. грн.	Потенціал зростання каналу розподілу, %
Система розподілу C1 (Споживчий ринок Західний регіон)	481126	568862	28,3	87737	18,24
Система розподілу C2 (Споживчий ринок Центральний регіон)	434731	594994	29,6	160262	36,86
Система розподілу C3 (Споживчий ринок Східний регіон)	192450	134678	6,7	-57773	-30,02
Система розподілу C4 (Споживчий ринок Південний регіон)	97943	56283	2,8	-41660	-42,54
Система розподілу C5 (Закордонні споживчі ринки)	512055	655297	32,6	143242	27,97
Разом	1718306	2010114	100	-	-

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Вихід на країни СНД, ЄС та Близького Сходу зменшує залежність від українського ринку. Українські тверді та плавлені сири мають конкурентну ціну порівняно з європейськими аналогами. Висока якість і традиційні рецептури роблять їх привабливими для споживачів за кордоном. В цілому експорт українських сирів демонструє позитивну тенденцію. У період з січня по липень 2024 року обсяг експорту склав 8,1 тисячі тон, що на 24,6% більше порівняно з аналогічним проміжком часу минулого року. У грошовому вимірі

дохід від експорту досяг 37,2 мільйона доларів, перевищивши показник за сім місяців 2024 року на 32,9%. Основними покупцями українських сирів за вказаний період стали Молдова (33,8%), Казахстан (30%) і Німеччина (9,1%) [59]. Український ринок сирів продовжує активно розвивати як імпортні, так і експортні напрями, зміцнюючи свої позиції на міжнародному рівні та забезпечуючи стабільний попит на продукцію вітчизняного виробництва. Тобто потенціал зростання частки експорту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» є досить високим.

Згідно отриманих даних будуємо матрицю «Потенціал зростання/частка каналу розподілу» (рис. 3.1). З'ясовуємо позицію кожного каналу розподілу та визначаємо стратегічні рішення по відношенню до нього.

Вертикальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії» та розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{Ч_{\max} + Ч_{\min}}{2} \quad (3.1)$$

$$Ч = \frac{32,6 + 2,8}{2} = 17,7\%$$

Отже, канали розподілу із часткою вище 17,7% потрапляють у квадрати із високою часткою (Західний та Центральний регіон та закордонний ринок), а Східний та Південний регіони мають не значну частку, менше 17,7%.

Горизонтальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «Потенціал зростання каналу розподілу». Шкалу потенціалу зростання каналу розподілу визначаємо за формулою:

$$Пзрос. = \frac{Пзрос.\max + Пзрос.\min}{2} \quad (3.2)$$

$$Пзрос = \frac{36,86 + 42,54}{2} = 39,7\%$$

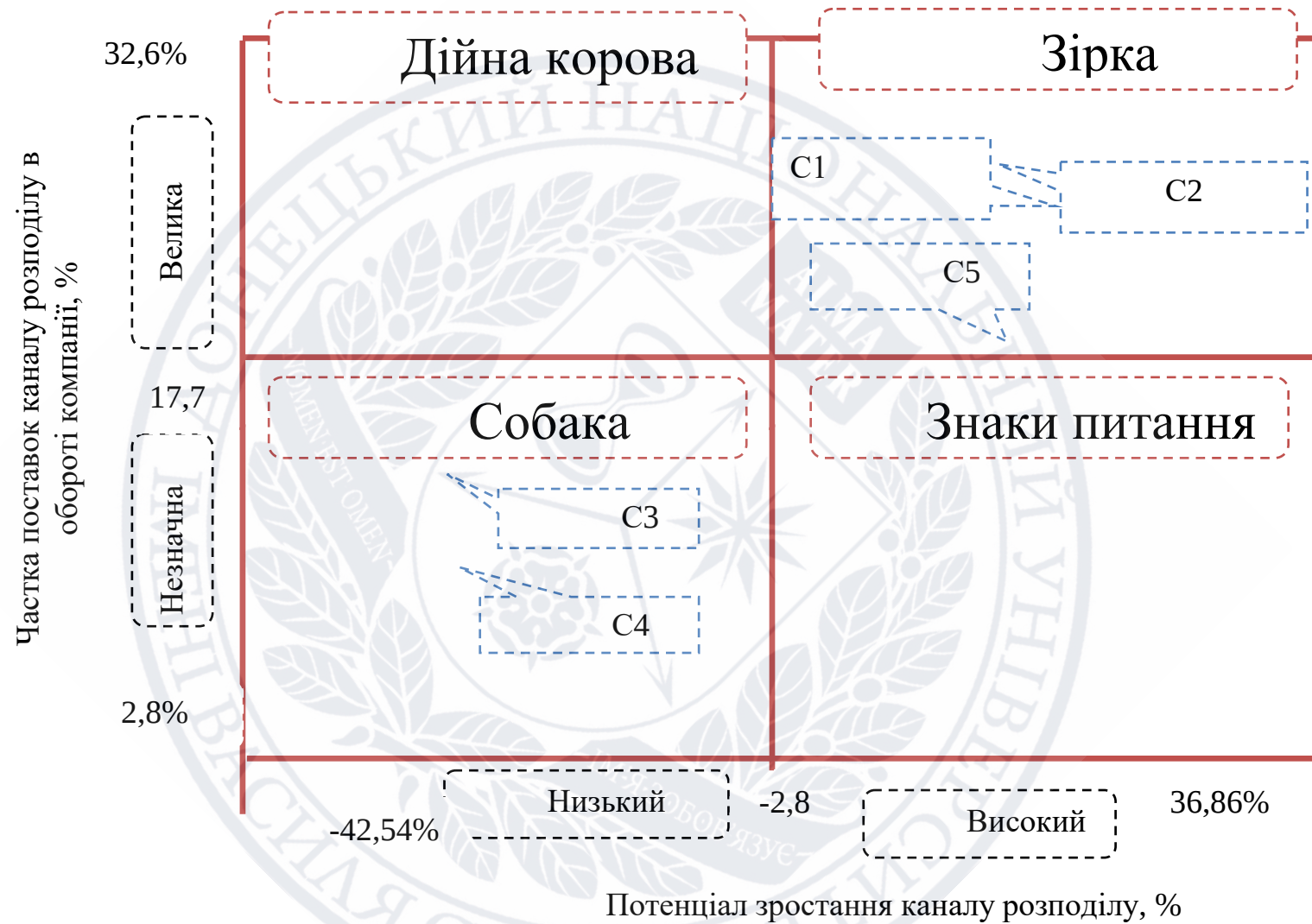


Рисунок 3.1 – Матриця «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції» підприємства

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Оскільки, мінімальний потенціал зростання має від'ємне значення – 42,54%, то середина буде проходити по значенню -2,8%. Тобто, всі значення потенціалу нижчі за -2,8% відносяться до низького (Східний та Південний регіони), а значення вище -2,8% – до високого потенціалу (Західний та Центральний регіон та закордонний ринок).

Отже, стратегічно привабливими регіонами збуту є Центральний, Західний та зарубіжні ринки, які мають високі частки постачань та високий потенціал зростання.

3.2. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів з удосконалення управління

Відповідно до матриці потенціалу зростання та частки розподілу продукції високий потенціал зростання на зарубіжних ринках. Тому проведемо дослідження розширення експорту.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має високі шанси розширити експорт до країн Перської затоки, Південно-Східної Азії, Північної Африки та Великобританії – ці ринки демонструють стабільний попит на якісну молочну продукцію, зокрема сири.

Таблиця 3.4 – Перспективні ринки для експорту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Країна	Перспективи виходу	Переваги виходу на зовнішні ринки
ОАЕ та Саудівська Аравія	високий попит на імпортні молочні продукти, зростання сегменту преміум-сирів	стабільна купівельна спроможність, відкриті канали для українських виробників
Узбекистан та Казахстан	географічна близькість, спрощена логістика, зростаючий попит на якісні сири	спільні торговельні угоди, зниження митних бар'єрів
Марокко та Єгипет	дефіцит локального виробництва молочної продукції, орієнтація на імпорт	великі обсяги споживання, зростаючий ринок HoReCa
Китай та Південна Корея	зростання урбанізації та популярності західної дієти	високий попит на фасовані сири, дитяче харчування, можливість e-commerce просування
Великобританія та Канада	відкриті ринки для українських молочних продуктів, попит на нішеві сири	високі стандарти якості, але готовність платити за продукт з сертифікатом якості

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Однак при виході на нові зарубіжні ринки збуту існують певні ризики та виклики, такі як митні бар'єри та квоти – особливо в ЄС та Китаї, логістичні витрати – потреба в холодовому ланцюгу, культурні особливості споживання – не всі ринки звикли до твердих сирів, конкуренція з ЄС та Новою Зеландією – потрібна чітка диференціація. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має реальні перспективи розширити експорт до понад 10 нових країн, якщо зосередиться на сертифікації, адаптації продукту та пошуку локальних партнерів.

Таблиця 3.5 – Стратегічні кроки для виходу на нові ринки ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Напрямок дії	Рекомендація
Сертифікація продукції	НАССР, ISO, Halal (для мусульманських країн)
Локальні партнери	Пошук дистриб'юторів з досвідом у FMCG
Адаптація упаковки та маркування	Мова, дизайн, терміни зберігання
Участь у міжнародних виставках	Gulfood (Дубай), SIAL (Париж), China Dairy Expo
Цифровий маркетинг	Просування через Alibaba, Amazon, локальні платформи

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таблиця порівняння потенціалу ринків для експорту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за ключовими критеріями (табл.3.6). Найбільш перспективні ринки: ОАЕ, Саудівська Аравія (преміум-сегмент), Китай, Корея (масовий попит), Великобританія, Канада (нішеві сири). Швидкі результати можливі на ринках Узбекистану та Казахстану завдяки близькості та низьким бар'єрам.

Наступним кроком вдосконалення управління рухом продукції є автоматизація процесів на складах, що вдосконалисть складську логістику та в перспективі позитивно вплине на скорочення термінів оборотності запасів.

Структурований проєкт автоматизації складів ТОВ «Пирятинський сирзавод», який враховує специфіку молочної галузі та потреби підприємства

Мета проєкту впровадження WMS (Warehouse Management System) – це зменшення втрат від псування продукції, оптимізація оборотності запасів, зниження витрат на складування, підвищення прозорості та швидкості логістичних процесів.

Таблиця 3.6 – Порівняння потенційних ринків для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Регіон / країна	Попит на молочну продукцію	Логістика (доступність)	Бар'єри (митні, сертифікаційні)	Рентабельність	Перспективи
ОАЕ, Саудівська Аравія	Високий, особливо преміум-сири	Складна (морські перевезення, холодний ланцюг)	Halal-сертифікація, високі стандарти	Висока	Перспективний преміум-сегмент, готовність платити за якість.
Узбекистан, Казахстан	Середній → зростаючий	Висока (географічна близькість)	Низькі, спрощені угоди	Середня	Логістично вигідно, ринок швидко розвивається.
Марокко, Єгипет	Високий, дефіцит локального виробництва	Середня (морські перевезення)	Сертифікація, митні бар'єри	Середня–висока	Великий ринок HoReCa, орієнтація на імпорт.
Китай, Південна Корея	Дуже високий, урбанізація + e-commerce	Складна (довгі маршрути, холодний ланцюг)	Високі (митні квоти, стандарти)	Висока	Попит на фасовані сири, дитяче харчування.
Великобританія, Канада	Високий, нішеві сири	Середня (морські перевезення)	Високі стандарти якості	Висока	Готовність платити за сертифіковану продукцію, але сильна конкуренція з ЄС.

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Ключові компанії, що займаються автоматизацією складів для харчової та молочної промисловості в Україні:

Forstor Industry – спеціалізується на автоматизованих складських системах, стелажах, конвеєрах та роботизованих рішеннях для зберігання продукції.

ІнтраМоушн Україна (Intramotion) – системний інтегратор, який проектує та впроваджує рішення для автоматизації виробничих і складських процесів, включаючи молочну галузь.

Аксіома – ІТ-компанія, що впроваджує програмні рішення BAS/ERP для управління молокозаводами, включаючи модулі для складу, контролю якості та

логістики.

Таблиця 3.7 – Основні етапи проєкту впровадження WMS (Warehouse Management System)

Етап	Характеристика
1. Аудит поточного складу	Аналіз площі, обладнання, температурних режимів. Виявлення вузьких місць (довге складування, ручні операції, відсутність контролю в реальному часі)
2. Впровадження WMS (Warehouse Management System)	Автоматичний облік надходження та відвантаження продукції. Інтеграція з ERP-системою підприємства. Контроль термінів придатності (FIFO/FEFO)
3. RFID та штрих-кодування	Встановлення RFID-міток на палети та коробки. Автоматичне відстеження руху продукції. Зменшення людських помилок при інвентаризації
4. Автоматизовані холодильні склади	Системи моніторингу температури та вологості. Автоматичні сповіщення про відхилення параметрів. Енергоефективні технології охолодження
5. Роботизація процесів	Використання автоматичних штабелерів та конвеєрів. Роботи для сортування та переміщення продукції. Зменшення ручної праці та прискорення обробки замовлень
6. Аналітика та прогнозування	Використання ВІ-систем для аналізу оборотності запасів. Прогнозування попиту на основі історичних даних. Оптимізація рівня страхових запасів

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таблиця 3.8 – Порівняння компаній, що займаються автоматизацією складів для харчової та молочної промисловості в Україні

Компанія	Основна спеціалізація	Переваги для молочної галузі
Forstor Industry	Автоматизовані склади, стелажні системи, конвеєри	Висока ефективність використання простору, швидке завантаження/вивантаження, сортування продукції
ІнтраМоушн Україна	Інтеграція автоматизованих систем, роботизація	Комплексні рішення «під ключ», адаптація під специфіку молочної промисловості
Аксіома	ERP/BAS системи для молокозаводів	Повна цифровізація управління складом, контроль термінів придатності, інтеграція з виробництвом

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Для технічної автоматизації складів (роботи, конвеєри, стелажі) найбільш релевантні Forstor Industry та ІнтраМоушн Україна. Оптимальним рішенням для

«Пирятинського сирзаводу» буде комбіноване впровадження: технічна автоматизація і цифрова система управління.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Оцінимо ефективність збільшення руху продукції за рахунок виходу на нові ринки збуту. Плановий прогноз експорту продукції відобразимо в табл. 3.9. Група експертів буде як за оцінки факторів в п.2.3. Узгодженість думок експертів будемо визначати за коефіцієнтом варіації, оскільки опитування експертів за кількісними показниками. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$V = \frac{\delta}{X_{\text{сер}}} * 100\% \quad (3.3)$$

де, середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - X_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.4)$$

Наведемо розрахунок узгодженості думок експертів щодо експорту в Казахстан:

$$\delta = \sqrt{\frac{0,289}{8}} = 0,14$$

$$V = \frac{0,14}{1,91} * 100\% = 7,18\%$$

Наведемо розрахунок узгодженості думок експертів щодо експорту в Узбекистан:

$$\delta = \sqrt{\frac{0,069}{8}} = 0,07$$

$$V = \frac{0,07}{2,01} * 100\% = 3,25$$

Наведемо розрахунок узгодженості думок експертів щодо експорту в ОАЕ:

$$\delta = \sqrt{\frac{0,255}{8}} = 0,1$$

$$V = \frac{0,1}{3,28} * 100\% = 3,01\%$$

Якщо значення коефіцієнта варіації:

$V < 10\%$ - дуже висока узгодженість.

$10-20\%$ - задовільна.

$V > 20\%$ - низька узгодженість.

Отже, проведені розрахунки вказують на високу узгодженість думок експертів, щодо приросту доходів від експорту продукції у зазначені країни.

Таблиця 3.9 – Експертне опитування приросту від експорту ТОВ «Пирятинський сирзавод», %

Експерти	Експорт продукції на ринок		
	Казахстану	Узбекистану	ОАЕ
1	2	2,2	3
2	2,1	2	3,5
3	2	2,1	3
4	1,9	2	3,4
5	1,8	1,9	3,2
6	1,6	2	3,3
7	1,7	2	3,4
8	2,2	1,9	3,4
Сума	15,3	16,1	26,2
Середнє значення, $X_{сер}$	1,91	2,01	3,28
$(X_j - X_{сер})^2$	0,289	0,069	0,255
σ	0,14	0,07	0,10
Коефіцієнт варіації, V	7,18	3,25	3,01

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розширення ринків збуту а думку опитаних експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшить частку доходів на 7,2%, окремо по країнах: до Казахстану – 1,91%, в Узбекистану – 2,01%, в ОАЕ – 3,28%. Плануємо економічну ефективність руху продукції на нові ринки збуту за показниками в табл. 3.10.

За даними табл. 3.10, частка доходів від експорту ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросте на 7,2% із 32,6% у 2024 році до 35,88%. При цьому чистий

дохід від експорту зросте із 655297 тис. грн. в 2024 році до 702479 тис. грн. за рахунок зростання експорту. Найбільші обсяги поставок плануються до ОАЕ на суму 21461 тис. грн. Поставки до Узбекистану на суму 13188 тис. грн. та до Казахстану на суму 12533 тис. грн.

Загалом збільшення частки руху продукції за рахунок розширення експорту позитивно вплине на загальну ефективність реалізації та конкурентоспроможність підприємства на зарубіжних ринках, що дасть змогу в подальшому розширити географію експорту.

Таблиця 3.10 – Економічна ефективність руху продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» від експорту

Показник	Значення
Частка доходів від експорту до реалізації проєкту, %	32,6
Приріст частки доходів від експорту за проєктом, %	7,20
по країнах:	
- Казахстан	1,91
- Узбекистан	2,01
- ОАЕ	3,28
Планова частка доходів від експорту після реалізації проєкту, %	35,88
Чистий дохід від експорту до реалізації проєкту, тис. грн.	655297
Приріст чистого доходу від експорту за проєктом, тис. грн.	47181
по країнах:	
- Казахстан	12533
- Узбекистан	13188
- ОАЕ	21461
Чистий дохід від експорту після реалізації проєкту, тис. грн.	702479

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Відповідно до планових даних працівників ІнтраМоушн Україна, які займатимуться розробкою та встановленням системи, очікувані результати від запровадження запланованої системи будуть наступними (табл. 3.11).

Автоматизація складів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» вийти на рівень провідних європейських виробників, зменшити втрати та підвищити ефективність руху продукції в цілому. Інвестиційні витрати за проєктом автоматизації будуть включати витрати встановлення системи та її підтримку (20% від вартості щорічно) наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.11 – Очікувані результати від запровадження проєкту автоматизації WMS

Показник	До автоматизації	Після автоматизації
Втрати від псування	4–5%	≤2%
Середня оборотність запасів готової продукції	45,62 днів	18–30 днів
Витрати на складування	8,1%	5–6%
Швидкість інвентаризації	До 24 год.	≤4 години
Точність обліку	~85%	≥98%

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таблиця 3.12 – Інвестиційні витрати за проєктом автоматизації ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.

Назва	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Всього
Інвестиції (встановлення системи)	5400			5400
Щорічні витрати на експлуатацію та обслуговування системи автоматизації	1080	1080	1080	3240
Всього	6480	1080	1080	8640

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Необхідний обсяг капіталовкладень становитиме 5400 тис. грн. на запровадження системи автоматизації складського господарства компанією ІнтраМоушн Україна. Початкові інвестиції складуть 5400 тис. грн., протягом 3 років витрати на обслуговування по 1080 тис. грн.

Відповідно до даних компанії, яка запроваджуватиме систему є можливість скорочення терміну оборотності запасів готової продукції до 18-20 днів, із потенційних 39,33 дні в 2024 році. Відповідно до прогнозів спеціалістів ІнтраМоушн Україна плануємо зниження терміну оборотності запасів готової продукції до 30 днів із 39,33 днів в 2024 році (скорочення терміну на 9,33 дні, або на 23,72%). За встановленими термінами оборотності визначаємо коефіцієнт оборотності запасів готової продукції:

$$2024 \text{ рік: } \text{Коб. } 2024 = \frac{360}{39,33} = 9,15$$

$$\text{Проект: } \text{Коб. план} = \frac{360}{30} = 12$$

Вивільнення оборотних коштів – зменшення запасів готової продукції

визначаємо за формулою:

$$\Delta \text{ОКг. п} = \frac{\text{ЧД}}{360} * (\text{Коб. проєкт} - \text{Коб. 2024}) \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ОКг. п} = \frac{2010114}{360} * (12 - 9,15) = 15895 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за проєкт планується вивільнення оборотних коштів із запасів готової продукції на суму 15895 тис. грн. за рахунок зменшення терміну оборотності запасів готової продукції.

Тоді за проєктом запаси готової продукції становитимуть:

$$\text{Зг. п.} = 219626 - 15895 = 203731 \text{ тис. грн.}$$

Із формули коефіцієнта оборотності запасів готової продукції можемо знайти плановий чистий дохід за проєктом:

$$\text{Коб. г. п} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Зг. п}} \quad (3.6)$$

$$12 = \frac{\text{ЧД}}{203731}$$

$$\text{ЧД} = 203731 * 12 = 2444773 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу становитиме:

$$\Delta \text{ЧД} = 2444773 - 2010114 = 434659 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу і буде доходом за проєктом автоматизації складської логістики. Наведемо показники після запровадження проєкту в табл. 3.13.

Отже, за рахунок скорочення терміну оборотності запасів готової продукції можна збільшити чисті доходи на 21,62%, або на 434659 тис. грн. та вивільнити оборотні кошти в запасах готової продукції на складі на суму 15895 тис. грн. Тоді можна спланувати приріст чистих доходів відповідно до скорочення терміну оборотності.

Таблиця 3.13 – Планові показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» за проєктом

Показники	2024 рік	Проєкт	Відхилення	Темп приросту, %
Термін оборотності запасів готової продукції	39,33	30	-9,33	-23,72
Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	9,15	12	2,85	31,10
Вивільнення оборотних коштів – зменшення запасів готової продукції		15895		
Запаси готової продукції	219626	203731	-15895	-7,24
Чистий дохід	2010114	2444773	434659	21,62

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таблиця 3.14 – Планування грошового потоку за проєктом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Всього
Чисті доходи	434659	443353	452220	434659
Собівартість продукції	408580	416752	425087	408580
Експлуатаційні витрати	1080	1080	1080	1080
Фінансовий результат до оподаткування	25000	25521	26053	76574
Чистий прибуток після оподаткування	20500	20927	21364	62791

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Планується зростання доходів від використання системи автоматизації складської логістики на 2% щорічно. Оцінимо ефективність інвестиційного проєкту ТОВ «Пирятинський сирзавод» за показниками чистого приведеного доходу (ставка дисконтування приймається на рівні 40%), індексу дохідності та терміну окупності за даними табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Планування дисконтованого грошового потоку за проєктом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Всього
Інвестиції	5400			5400
Грошовий потік	20500	20927	21361	62791
Коефіцієнт дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
Дисконтований потік	14643	10677	7785	33105
Чистий дисконтований потік за кумулятивним підсумком	9243	19920	27705	
Індекс дохідності інвестицій			6,13	
Термін окупності інвестиційних вкладень			0,26	

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (3.7)$$

T – період дії інвестиційного проекту;

i – ставка дисконтування;

P_t – чистий грошовий потік у момент часу t .

$$NPV = \left(\frac{20500}{(1+0,4)^1} + \frac{20927}{(1+0,4)^2} + \frac{21361}{(1+0,4)^3} \right) - 5040 = 33105 - 5040 = 27705$$

тис. грн.

Індекс доходності інвестицій за проектом:

$$PI = \left[\sum_{t=1}^t \frac{CF_t}{(1+d)^t} \right] / IC \quad (3.8)$$

$$PI = \frac{33105}{5040} = 6,13$$

Термін окупності інвестиційних вкладень:

$$PP = \frac{IC}{P_k} \quad (3.9)$$

де P_k – щорічний чистий дохід.

$$PP = \frac{5040}{(62791/3)} = 0,26 \text{ року}$$

Оцінка ефективності проекту автоматизації вказує на прибутковість та швидку окупність інвестицій. Індекс доходності показує вище 1, а термін окупності 0,26 року, менше нормативного терміну реалізації 3 роки. Економічна ефективність розроблених заходів для ТОВ «Пирятинський сирзавод» зобразимо в табл. 3.16. За табл. 3.16, зростання чистих доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» становитиме 48038 тис. грн., за рахунок:

- вдосконалення розподілу продукції – вихід на нові зарубіжні ринки дасть змогу отримати 47181 тис. грн. Приріст чистого прибутку становитиме 2321 тис. грн.;

- вдосконалення складської логістики – запровадження системи автоматизації збільшить чисті доходи на 434659 тис. грн., чисті прибутки за проєктом становитимуть 20500 тис. грн.

Таблиця 3.16 – Планування показників економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2026 рік

Показник	Захід		Загалом
	Зростання експорту	Автоматизація складської логістики	
1. Приріст чистого доходу	47181	434659	481841
2. Приріст повних витрат	44351	409660	454010
3. Приріст фінансового результату до оподаткування	2831	25000	27830
4. Приріст чистого фінансового результату	2321	20500	22821

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

В цілому розроблені заходи позитивно впливають на дохідність ТОВ «Пирятинський сирзавод» та підвищують ефективність руху продукції за рахунок виходу на нові ринки зарубіжних країн.

Наведемо планові показники підприємства на основі реалізації запропонованих проєктів в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Прогнозні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Од. виміру	2024 рік	Прогноз	Відхилення	
				абсолютне, +/-	%
Чистий дохід	Тис. грн.	2010114	2491955	481841	23,97
Собівартість продукції	Тис. грн.	1886260	2340270	454010	24,07
Фінансовий результат до оподаткування	Тис. грн.	-37879	-10049	27830	-73,47
Чистий фінансовий результат	Тис. грн.	-37879	-15058	22821	-60,25
Рентабельність продукції	%	-2,01	-0,64	1,36	
Рентабельність діяльності	%	-1,88	-0,60	1,28	

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Отже, за рахунок запропонованих заходів ефективність діяльності може значно підвищитися, рентабельність продукції зросте на 1,36%, а рентабельність діяльності на 1,28%.

Таблиця 3.18 – Планові показники ефективності руху продукції
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	2024 рік	За проєктом	Відхилення
Чистий дохід	2010114	2491955	481841
Витрати основної діяльності	1886260	2340270	454010
Прибуток від операційної діяльності	12425	151685	139260
Середньорічна вартість запасів готової продукції	219626	211679	-7947
Показники			0
Витрати основної діяльності на 1 грн товарообороту (K_v)	0,94	0,94	0
Рентабельність витрат основної діяльності (K_{pv})	0,62	6,09	5,47
Витрати основної діяльності на 1 грн запасів готової продукції ($K_{vгз}$)	8,59	11,06	2,47
Витратовіддача ($K_{т.об.в}$)	1,066	1,065	-0,001

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розрахунок інтегрального показника ефективності процесу руху продукції буде здійснено на основі формули 2.1 за методикою наведеною в п. 2.3.

Таблиця 3.19 – Планові інтегральні показники ефективності руху продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	2024 рік	Прогноз	Відхилення
Інтегральний показник по продукції	0,76	2,39	1,63
Інтегральний показник ефективності запасів готової продукції	3,03	3,43	0,41
Інтегральний показник ефективності руху продукції	1,52	2,86	1,35

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розраховані показники в табл. 3.19, вказують на зростання ефективності руху продукції. Оскільки інтегральний показник за проєктом може зрости до 2,86 із 1,52 у 2024 році. Підвищення ефективності відбуватиметься за рахунок зростання рентабельності витрат та скорочення терміну оборотності запасів готової продукції.

ВИСНОВКИ

З урахуванням аналізу різних підходів можна зробити висновок: рух товарів слід трактувати як багатогранний процес, що поєднує переміщення інформаційних, матеріальних, платіжних ресурсів і замовлень від виробника до споживача. Ключова мета руху товарів – забезпечення задоволення потреб споживачів і досягнення економічної ефективності. Наявні визначення руху товарів не повною мірою розкривають його суть, а у науковій літературі відсутній уніфікований підхід до розуміння поняття «рух товарів». Рух товарів у маркетинговій діяльності підприємства, також відомий як фізична дистрибуція, – це процес, який охоплює планування, реалізацію та контроль фізичного переміщення товарів від виробника до споживача. Узагальнення економічної природи руху товарів з урахуванням його ролі у відтворювальному процесі, впливу на витрати обігу, оборотність запасів і капітал підприємства. Отже, рух товару охоплює процеси, які включають планування та реалізацію заходів для зміни статусу товару в економічному середовищі та його переміщення в географічному просторі. Це передбачає передачу прав власності на товар від одного власника до іншого, а також транспортування продукції від місця її виробництва до кінцевого споживача.

Зв'язок принципів, функцій та етапів управління процесами руху товарів є системним і взаємозалежним. Кожен із цих елементів виконує свою роль у забезпеченні ефективного переміщення продукції від виробника до споживача, але лише в сукупності вони формують цілісну логістичну систему управління. Етапи управління процесом руху товарів – це послідовність дій, які проходить товар у процесі переміщення. Етапи руху товарів є практичною реалізацією функцій, що базуються на принципах. Типові етапи руху товарів мають наступний вигляд:

- планування потреб у товарі (на основі прогнозу попиту);
- закупівля та постачання (сировини або готової продукції);
- складування та зберігання;

- комплектація та пакування;
- транспортування до споживача;
- реалізація та післяпродажне обслуговування.

Концепція, модель і стратегія організації руху товарів – це взаємопов’язані рівні управління в маркетинговій діяльності, які забезпечують цілісність і послідовність маркетингових та логістичних рішень, адаптацію підприємства та його товарів до ринкових умов, ефективне використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг підприємства, що формує ефективність діяльності на перспективу. Узгоджений розвиток концепції, моделі та стратегії руху товарів є критично важливим для побудови сучасної, гнучкої та економічно ефективної системи товароруку.

Пирятинський сирзавод – одне з найстаріших і найвідоміших молокопереробних підприємств України, засноване у 1920 році. Розвиток сирзаводу охоплює понад століття трансформацій: від кооперативного виробництва до сучасного високотехнологічного заводу у складі «Молочного альянсу». На основі проведеного дослідження економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках можна зробити наступні висновки:

- чисті доходи від реалізації продукції в 2022-2024 роках зростають на 14,63%;
- операційна діяльність підприємства є прибутковою, але в цілому в 2023-2024 році загальна діяльність підприємства приносить чисті збитки за рахунок високих фінансових витрат;
- в структурі активів найвищу частку становлять запаси в готовій продукції, які зростають із 21,63% в 2022 році до 36,62%, відбувається накопичення запасів та уповільнюється рух продукції в 2024 році порівняно із 2022 роком;
- частка грошових коштів скорочується, що негативно вплине на платоспроможність. Також зменшується частка власного капіталу, яка має значення менше 50%, що свідчить про критичну фінансову стійкість.

В своїй діяльності підприємство використовує різні канали збуту: для збуту продукції на українському ринку ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує одно- та дворівневий канал збуту. Максимальний товарообіг припадає на тверді сири, які є ключовою категорією збуту. У 2023 році спостерігалось зростання товарообігу твердих сирів на 25,03% (або на 156412 тис. грн), плавлених сирів – на 2,18% (або на 4342 тис. грн) та сирного продукту плавленого – на 19,47% (або на 15954 тис. грн), реалізація іншої продукції та послуг зростає на 70,06%. Всі інші категорії продукції мають динаміку до зменшення. В цілому реалізація продукції в 2023 році зменшилася на 35299 тис. грн., або на 2,01%. В 2024 році обсяги реалізації зростають на 291808 тис. грн., або ж на 16,98%. Найбільші темпи зростання мають:

- інша продукція та послуги – на 162,38% (або на 66181 тис. грн);
- суха молочна сироватка на 51,41% (або на 45847 тис. грн);
- тверді сири – на 26,51% (або на 207128 тис. грн);
- плавлені сири – на 20,63% (або на 41947 тис. грн).

Розраховані показники, вказують на різке зниження ефективності руху продукції. Оскільки інтегральний показник в 2023 році зменшується на 3,94 (із 5,8 у 2022 році до 1,86 у 2023 році), а в 2024 році – на 0,34 (до значення 1,52 у 2024 році). Поступове скорочення інтегрального показника відбувається за рахунок скорочення оборотності готової продукції та зниження рентабельності продажів.

Вибір стратегії вдосконалення руху товарів обґрунтуємо на основі матриці «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції». Стратегічно привабливими регіонами збуту є Центральний та зарубіжні ринки, які мають високі частки постачань та високий потенціал зростання. Відповідно до матриці потенціалу зростання та частки розподілу продукції високий потенціал зростання на зарубіжних ринках. Тому проведемо дослідження розширення експорту. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має високі шанси розширити експорт до країн Перської затоки, Південно-Східної Азії, Північної Африки та Великобританії – ці ринки демонструють стабільний попит на якісну

молочну продукцію, зокрема сири.

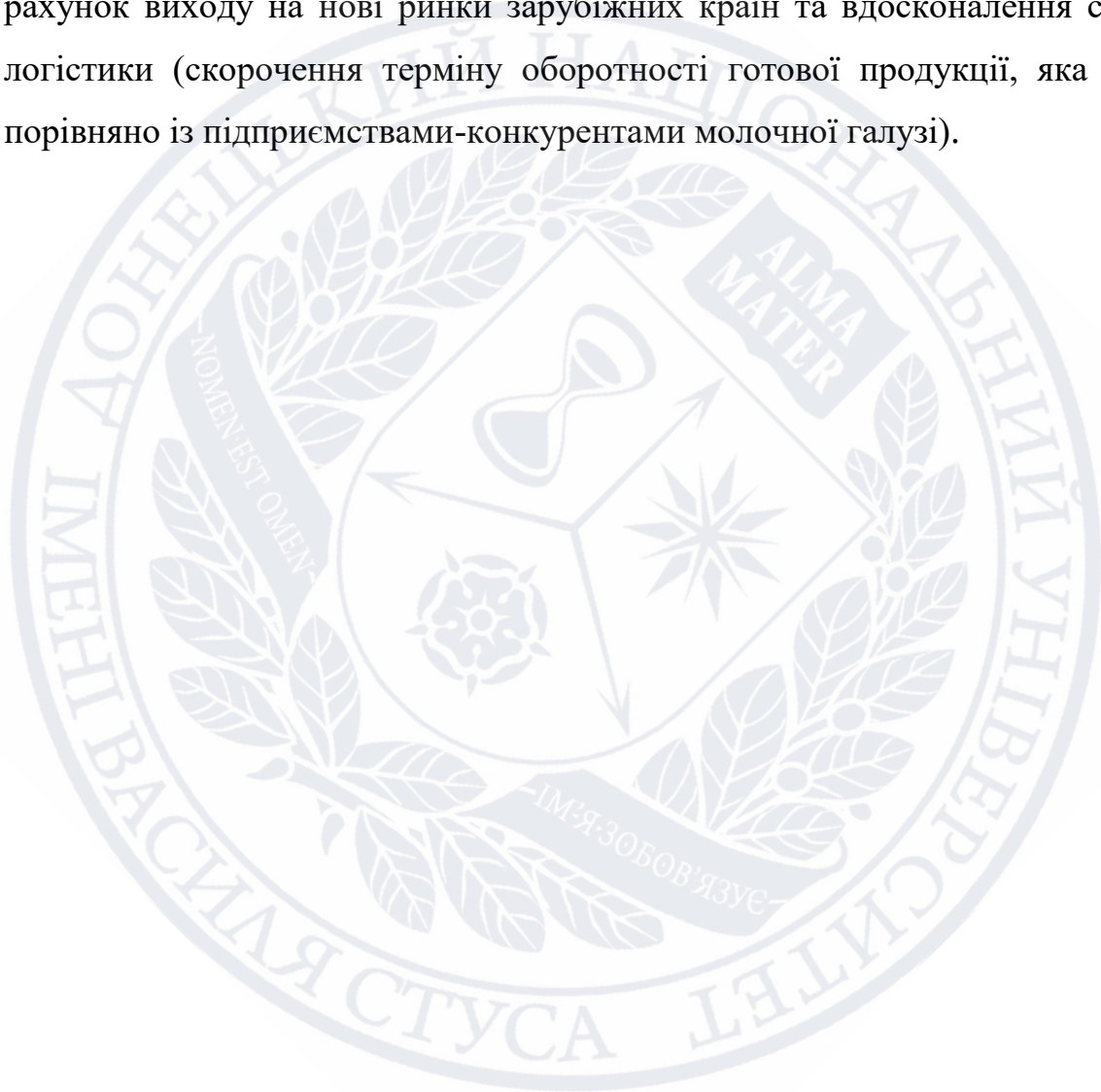
Наступним кроком вдосконалення управління рухом продукції є автоматизація процесів на складах, що вдосконалисть складську логістику та в перспективі позитивно вплине на скорочення термінів оборотності запасів. Мета проєкту впровадження WMS (Warehouse Management System) – це зменшення втрат від псування продукції, оптимізація оборотності запасів, зниження витрат на складування, підвищення прозорості та швидкості логістичних процесів. Розширення ринків збуту а думку опитаних експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшить частку доходів на 7,2%, окремо по країнах: до Казахстану – 1,91%, в Узбекистану – 2,01%, в ОАЕ – 3,28%. Частка доходів від експорту ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросте на 7,2% із 32,6% у 2024 році до 35,88%. При цьому чистий дохід від експорту зросте із 655297 тис. грн. в 2024 році до 702479 тис. грн. за рахунок зростання експорту. Найбільші обсяги поставок плануються до ОАЕ на суму 21461 тис. грн. Поставки до Узбекистану на суму 13188 тис. грн. та до Казахстану на суму 12533 тис. грн.

Загалом збільшення частки руху продукції за рахунок розширення експорту позитивно вплине на загальну ефективність реалізації та конкурентоспроможність підприємства на зарубіжних ринках, що дасть змогу в подальшому розширити географію експорту.

Необхідний обсяг капіталовкладень становитиме 5400 тис. грн. на запровадження системи автоматизації складського господарства компанією ІнтраМоушн Україна. Початкові інвестиції складуть 5400 тис. грн., протягом 3 років витрати на обслуговування по 1080 тис. грн. Відповідно до даних компанії, яка запроваджуватиме систему є можливість скорочення терміну оборотності запасів готової продукції до 18-20 днів, із потенційних 39,33 дні в 2024 році. Відповідно до прогнозів спеціалістів ІнтраМоушн Україна плануємо зниження терміну оборотності запасів готової продукції до 30 днів із 39,33 днів в 2024 році (скорочення терміну на 9,33 дні, або на 23,72%). За проєктом планується вивільнення оборотних коштів із запасів готової продукції на суму 15895 тис. грн. за рахунок зменшення терміну оборотності запасів готової

продукції. В цілому, за рахунок скорочення терміну оборотності запасів готової продукції можна збільшити чисті доходи на 21,62%, або на 434659 тис. грн. та вивільнити оборотні кошти в запасах готової продукції на складі на суму 15895 тис. грн. Тоді можна спланувати приріст чистих доходів відповідно до

Розроблені заходи позитивно впливають на дохідність ТОВ «Пирятинський сирзавод» та підвищують ефективність руху продукції за рахунок виходу на нові ринки зарубіжних країн та вдосконалення складської логістики (скорочення терміну оборотності готової продукції, яка є вищою порівняно із підприємствами-конкурентами молочної галузі).



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І. В., Маркетингова товарна політика : практикум. Львів : ННВК «АТБ», 2024. 120 с.
2. Антощенкова В. В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка*. 2020. Вип. 182. С. 77-84.
3. Бабух І. Б. Методологія та організація наукових і прикладних досліджень у маркетингу : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2024. 259 с.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 461 с.
5. Вальковець А. С., Якубовська Н. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Рівне : Формат А, 2025. 195 с.
6. Гайдученко С. А., Запорожец А. В. Маркетинг: учеб. пособ. Харьков: ФЛП Бровин А. В., 2020. 300 с.
7. Гірна О. Б. Системний аналіз у маркетингу : навч. посіб. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2023. 103 с.
8. Дайновський Ю. А. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2022. 283 с.
9. Ковцур К. Г., Птиця Н. В., Музильов Д. О. Резервування провізних можливостей парку автомобілів у логістичних ланцюгах постачань споживчих товарів : монографія. Харків : Бровін О. В, 2022. 154 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. О. Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
11. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Баш С. О. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2023. Вип. 10. С.

125-132.

12. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : ДСК центр, 2020. 288 с.

13. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.390-396.

14. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 337 с.

15. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 282 с.

16. Луцяк В. В., О. П., Кондратова М. В., Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 353 с.

17. Лялюк А. М. Маркетинг : навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та змін. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 299 с.

18. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 26-37.

19. Маркетинг : навч. посіб. / Р. І. Буряк та ін.; за ред. проф. Збарського В. К. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Київ : НУБіП, 2023. 637 с.

20. Маркетинг : навч. посіб. / ред.: А. В. Вербицька, С. О. Полковниченко. Чернігів : Чернігівська політехніка, 2024. 275 с.

21. Маркетинг: навч. посіб. / Т. А. Рябова, В. А. Москаленко, І. В. Лисенко, С. О. Полковниченко, В. П. Ільчук, А. В. Вербицька, Л. В. Бабаченко, І. Б. Рябов; ред.: А. В. Вербицька, С. О. Полковниченко. Чернігів : Чернігівська політехніка, 2024. 275 с.

22. Маркетинг. Світовий досвід та український вимір : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Старостіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Київ : Ліра-К, 2024. 483 с.

23. Маркетингова товарна політика : підручник / Є. Крикавський та ін.

Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2022. 374 с.

24. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Замкова Н. та ін. Вінниця : Ред.-вид. від. ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.

25. Маркова С. В., Головань О. О., Коваленко В. С. Маркетингові інструменти інноваційного розвитку вітчизняного промислового підприємства у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 188-194.

26. Маслій І. Д. Маркетинг : навч.-метод. Одеса: Астропринт, 2021. 180 с.

27. Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Дацій О. І. Концепція формування маркетингової системи як фактора стійкого розвитку промислових підприємств : монографія. Київ : КиМУ, 2021. 461 с.

28. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 366 с.

29. Монтрін І. І., Барна Н. В., Коротєєва А. В. Маркетинговий аудит: комунікаційний аспект : монографія. Київ : Ун-т «Україна», 2021. 211 с.

30. Новікова Т. В., Христофорова О. М., Морозова Н. Л., Малафєєв Т. Р., Бабенко М. В. Модель просування персонального бренду. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 232-244.

31. Носач І. В., Водолазська Н. В. Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 455-460.

32. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 245 с.

33. Олексенко Л. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 467 с.

34. Павлов К. В. Маркетинг: теорія і практика : підручник / К. Павлов, А. Лялюк, О. Павлова. Луцьк : Гадяк Ж. В. [вид.] : Волиньполіграф, 2022. 406 с.

35. Паламарчук О. М., Коркач І. В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т*

Григорія Сковороди в Переяславі. 2023. Вип. 57. С. 63-68.

36. Петруня В. Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.

37. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2024. 360 с.

38. Пімоненко Т. Маркетинг: поглиблений курс : навч. посіб. / Т. Пімоненко, О. Люльов, О. Чигрин. Одеса : Гельветика, 2024. 202 с.

39. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / М. В. Корж та ін. Київ : Компринт, 2023. 309 с.

40. Райко Д. В. Моделювання поведінки споживачів щодо прийняття рішення з формування маркетингової товарної політики, виробництва та просування товарів підприємства : підручник. Суми : Триторія, 2023. 179 с.

41. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 128-136.

42. Ратушняк О. Г., Тарасюк Н. М. Менеджмент та маркетинг: практикум. Вінниця : ВНТУ, 2021. 119 с.

43. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Маркетингова логістика в електронній торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 439-446.

44. Романенко О. О. Формування маркетингових стратегій промислових підприємств в інформаційному суспільстві : монографія / О. О. Романенко. Київ : Талком, 2018. 423 с.

45. Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу : монографія. Дніпро : Журфонд, 2020. 315 с.

46. Сагер Л. Ю., Вакулішина І. М. Логістична та розподільча діяльність як основні фактори успіху торгівлі. *Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка*. 2022. № 1. С. 129-132.

47. Семенова Т. В., Жибуль Г. А. Обґрунтування маркетингової політики промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 139-143.
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Простір-М : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 346 с.
49. Сібрук В. Л., Ороховська Л. А., Сібрук А. В. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 23. С. 171-175.
50. Сотніков Ю. М. Маркетингові дослідження із застосуванням пакета SPSS: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2022. 145 с.
51. Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків : монографія / Т. В. Князева та ін. Київ : НАУ, 2024. 174 с.
52. Сухорська У. Р., Щербань В. М. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2021. 383 с.
53. Турчин Л. Я. Формування адаптивного механізму узгодження концепцій маркетинг-міксу і логістичного міксу. *Актуал. проблеми інновац. економіки*. 2023. № 2. С. 5-10.
54. Федоренко І. А., Анпілогова А. В. Розробка маркетингової стратегії промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 94-98.
55. Фінансова звітність ПрАТ «Дубномолоко». Режим доступу: <https://dubnomoloko.pat.ua/emitents/reports/year/2024>
56. Фінансова звітність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/>
57. Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод». Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
58. Фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Режим

доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/>

59. Україна наростила імпорту і експорт сирів: основні ринки та тенденції 2025 року. Режим доступу: <https://agroreview.com/content/roslyny/ukrayina-narostyla-import-eksport-syriv/>

60. Цатурян Р. О., Бедов Д. В., Жовновач Р. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 186-196.

61. Шуміло О. С., Мангушев Д. В., Поліщук О. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 257-262.

62. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 309-315.

63. Yanovsky D. V., M. S. Graf M. S. Methods for analyzing the effectiveness of information systems for inventory management. *Радіоелектроніка. Інформатика. Управління*. 2024. № 3. С. 224-232.

ДОДАТКИ



