

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове  
забезпечення бізнесу»

на тему: Економіко-правове забезпечення логістичної діяльності на  
підприємстві

Виконав (ла) здобувач (-ка) 4 курсу групи ПЕ-4-2

Шилєнкова Анна Юріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Ткаченко Ольга Миколаївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Консультант Мар'яна ЗАДНІПРЯНА-КОРІННА  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент Людмила ЗАКРЕВСЬКА  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (-ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра Економіки і права  
Освітній ступінь Бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»  
(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

**в. о. завідувача кафедри економіки і права**

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«01» листопада 2024 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шиленкової Анни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економіко-правове забезпечення логістичної діяльності на підприємстві

керівник роботи: к.е.н. доцент Ткаченко Ольга Миколаївна  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 року № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року, \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: електронні джерела; закони та нормативно-правові акти України; довідникові та наукові джерела; статистичні дані підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Розділ 1. Теоретико-методичні засади економіко-правового забезпечення логістичної діяльності підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу  
- 11 рисунків, 18 таблиць у розділах.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>n.n.1.4</i>	Задніпряна-Корінна М.Ю., доцент		
<i>n.n.2.5</i>	Задніпряна-Корінна М.Ю., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 01 листопада 2024 року \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.03.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.04.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	12.05.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	25.05.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.06.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 08.06.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.06.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 08.06.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025 р.	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анна ШИЛЄНКОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ольга ТКАЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шилєнкова А.Ю. Економіко-правове забезпечення логістичної діяльності на підприємстві. Київ. НУХТ 2025.**

Дипломна робота викладена на 150 сторінках, вона містить 3 розділи, 11 ілюстрацій, 18 таблиць, 69 джерел в переліку посилань.

Об'єктом розгляду є процес економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти економіко-правового забезпечення логістичної діяльності підприємства. У центрі уваги цього дослідження – всі сторони питання економіко-правового супроводу логістичної діяльності підприємства: від загальних понять до практичних кроків.

Метою кваліфікаційної роботи є розширення та поглиблення теоретичних положень про економіко-правове забезпечення логістичної діяльності на підприємстві.

У першому розділі ми розглянемо базові принципи забезпечення логістичної діяльності. Другий розділ присвячений аналізу поточного стану логістичного забезпечення на підприємстві. У третьому розділі ми запропонуємо конкретні шляхи для його вдосконалення.

За результатами дослідження ми сформулювали висновки та пропозиції щодо оптимізації економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод".

*Ключові слова:* логістика, логістична діяльність, ефективність, економіко-правове забезпечення, нормативно-правовий акт, фінансовий стан, фінансовий результати.

## SUMMARY

**Shilenkova A.Yu. Economic and legal support of logistics activities at the enterprise. Kyiv. NUHT 2025.**

The thesis is presented on 150 pages, it contains 3 sections, 11 illustrations, 18 tables, 69 sources in the list of references.

The object of consideration is the process of economic and legal support of the logistics activities of the Yagotynskyi Butter Factory.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of economic and legal support of the logistics activities of the enterprise. The focus of this study is all aspects of the issue of economic and legal support of the logistics operations of the enterprise: from general concepts to practical steps.

The purpose of the qualification work is to expand and deepen the theoretical provisions on the economic and legal support of logistics activities at the enterprise.

In the first section, we will consider the basic principles of logistics support. The second section is devoted to the analysis of the current state of logistics support at the enterprise. In the third section, we will propose specific ways to improve it.

Based on the results of the study, we formulated conclusions and proposals for optimizing the economic and legal support of the logistics activities of the Yagotynskyi Butter Factory.

*Keywords:* logistics, logistics activities, efficiency, economic and legal support, regulatory legal act, financial condition, financial result.

## Зміст

VСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Економічна сутність логістичної діяльності підприємства.....	10
1.2. Класифікація логістичних процесів і видів логістичної діяльності підприємства .....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства.....	24
1.4. Правове регулювання логістичної діяльності в Україні .....	29
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІКО- ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» .....	38
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства .....	46
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства .....	55
2.4. Аналіз економічного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві .....	68
2.5. Оцінка чинного правового забезпечення логістичної діяльності на підприємстві .....	81
Висновки до розділу 2 .....	88
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	91
3.1. Напрями вдосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	91
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходу вдосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» .....	98
3.3. Оцінка впливу запропонованого заходу на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» .....	104
Висновки до розділу 3 .....	111
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	125

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у зростаючому значенні ефективної логістики в сучасних умовах ведення бізнесу. Висока конкуренція, нестабільне економічне середовище та зростаючі витрати на транспортування й зберігання продукції змушують підприємства постійно вдосконалювати свої логістичні процеси. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, де своєчасність постачання сировини та оперативність збуту готової продукції безпосередньо впливають на якість товару, витрати та прибутковість.

ТДВ «Яготинський маслозавод» — одне з провідних підприємств молочної галузі України, продукція якого має високу популярність серед споживачів. Логістична діяльність на такому підприємстві охоплює широке коло операцій: від закупівлі сировини в агровиробників до доставки готової продукції в торговельні мережі. Враховуючи короткі терміни зберігання молочних товарів, логістика стає критичним фактором як для забезпечення якості, так і для зменшення втрат на всіх етапах ланцюга постачання.

У контексті економічного законодавства та регуляторних вимог важливою складовою стає правове забезпечення логістичних процесів. Це стосується укладання договорів на перевезення, зберігання, митне оформлення, дотримання норм санітарного контролю та інших вимог. Зокрема, для підприємства, яке працює з продукцією тваринного походження, правова відповідність вимогам НАССР, ДСТУ та міжнародних стандартів логістики має вирішальне значення для збереження ринку та експорту. Таким чином, вивчення економіко-правових засад логістики на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» є актуальним і практично значущим, що дозволяє не лише виявити слабкі місця в існуючій логістичній системі, а й сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних ринкових викликів, правового поля та інноваційних підходів до управління ланцюгом постачання.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних знань і формування практичних навичок щодо економіко-правових основ забезпечення логістичної діяльності підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій з удосконалення логістичних процесів і правового супроводу логістики на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких завдань дослідження:

- розкрити економічну сутність і роль логістичної діяльності у системі господарювання підприємства.
- провести класифікацію логістичних процесів та видів логістичної діяльності підприємства.
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства.
- дослідити чинну нормативно-правову базу логістичної діяльності в Україні.
- проаналізувати фінансово-господарський стан ТДВ «Яготинський маслозавод».
- провести оцінку економіко-правового забезпечення логістичної діяльності підприємства.
- розробити заходи щодо вдосконалення логістичної діяльності та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти економіко-правового забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, економіко-статистичний метод, методи фінансового

аналізу, графічний метод, порівняльний аналіз, економіко-правовий підхід, а також методи моделювання ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до дослідження економічного та правового забезпечення логістичної діяльності підприємства в умовах сучасних ринкових викликів. Запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності логістики підприємства з урахуванням специфіки молочної галузі.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості впровадження розроблених заходів у діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою оптимізації логістичних витрат, підвищення якості логістичного обслуговування та вдосконалення нормативно-правового супроводу логістичних операцій. Запропоновані рішення можуть бути адаптовані для використання іншими підприємствами харчової промисловості.

Базою дослідження є Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», логістична діяльність якого проаналізована на основі внутрішньої документації, фінансової звітності, аналітичних матеріалів і відкритих джерел інформації.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 150 сторінок. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Додатки розміщено на 26 сторінках. Робота містить 18 таблиць та 11 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність логістичної діяльності підприємства**

Поняття «логістика» в сучасній економіці має багатогранний зміст і трактується як у вузькому, так і в широкому значенні, залежно від контексту застосування та галузі дослідження. У вузькому сенсі логістика — це процес планування, реалізації та контролю ефективного переміщення і зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення потреб клієнтів [42, с. 68]. Такий підхід акцентує увагу переважно на операційних процесах — постачанні, транспортуванні, складуванні, обробці вантажів і виконанні замовлень [43, с. 25].

У широкому трактуванні логістика розглядається як стратегічна система управління всіма потоками в межах підприємства та за його межами, що включає інтеграцію матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних і навіть зворотних потоків [31, с. 105]. Широке розуміння логістики охоплює не лише оперативне управління доставкою, а й стратегічне планування виробництва, управління запасами, оптимізацію ланцюгів постачання, впровадження цифрових технологій, аналітику та взаємодію з партнерами [6, с. 17].

З точки зору нормативного підходу, логістика ще не має офіційного визначення в законодавстві України, що створює правову невизначеність [29, с. 14]. Проте у науковій літературі логістика трактується як система управління поточними процесами, що забезпечує раціональне використання ресурсів та досягнення цілей підприємства [27, с. 90]. У цьому розумінні логістика виступає функціональним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу [35, с. 135].

Поняття «логістична діяльність» вужче пов'язане з конкретною практичною реалізацією логістичних функцій, які виконуються суб'єктом

господарювання або сторонньою логістичною компанією, що охоплює діяльність, пов'язану з організацією транспортування, завантаження, розвантаження, пакування, обліку, зберігання, сертифікації, оформлення документації та іншими послугами, що супроводжують рух продукції до кінцевого споживача [39, с. 14].

У межах нашого дослідження найбільш повно розкрито суть логістичної діяльності як сукупності процесів, пов'язаних із плануванням, реалізацією та контролем ефективного переміщення і зберігання товарів, послуг або інформації — від точки походження до точки споживання — з метою задоволення потреб споживача.

У сфері управління підприємством логістика дедалі більше розглядається як інтегрована функція, яка об'єднує відділи закупівель, складування, збуту, постачання, виробництва та фінансів у єдину систему [42, с. 312]. Такий інтеграційний підхід дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити гнучкість реагування на ринкові зміни, забезпечити надійність постачання та покращити якість обслуговування [40, с. 564].

Варто також зазначити, що в сучасних умовах логістика виходить за межі підприємства і стає частиною глобальних ланцюгів поставок (supply chains) [31, с. 211]. У цьому контексті логістична діяльність охоплює не лише фізичний рух товару, а й управління взаємовідносинами з постачальниками, переробниками, перевізниками, митними органами та кінцевими споживачами [48, с. 172].

Роль логістики у формуванні конкурентоспроможності підприємства є ключовою, оскільки, за визначенням Крикавського Є.В., саме логістичні процеси забезпечують ефективний рух матеріальних ресурсів, інформаційних потоків та сервісних послуг упродовж усього виробничо-збутового ланцюга [42, с. 68]. У сучасних умовах конкуренції на ринку, як зазначає Корнієцький В.О., недостатньо просто мати якісний продукт — важливо вчасно доставити його споживачеві з мінімальними витратами, у потрібному обсязі та належному стані [39, с. 14].

Логістика, за Григораком М.Ю., як функціональна система забезпечує узгодженість і оперативність усіх процесів постачання та дистрибуції [31, с. 106].

Одним із основних способів підвищення конкурентоспроможності через логістику є оптимізація витрат. За твердженням Белоусової О.С., впровадження ефективних логістичних стратегій дозволяє підприємствам зменшити витрати на зберігання, транспортування, пакування та управління запасами [6, с. 15]. Це дає змогу знижувати собівартість продукції без шкоди для якості, а отже, формувати більш конкурентні ціни на ринку. Логістика також забезпечує швидкість і гнучкість у реагуванні на потреби ринку. За словами Міщука І.П., впровадження сучасних інформаційних систем у логістиці дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін попиту, керувати замовленнями в режимі реального часу та ефективно прогнозувати потреби [53, с. 87].

Ключовим аспектом є якість обслуговування клієнтів, яка прямо залежить від ефективності логістичних процесів. Як вказує Бірюков М.М., своєчасна доставка, повнота замовлення, відсутність дефектів та чітке документальне супроводження формують позитивний споживчий досвід [9, с. 353]. Це є критичним фактором конкурентоспроможності, особливо в умовах високої ринкової насиченості.

Ще одним важливим внеском логістики у конкурентоспроможність є управління запасами. За результатами дослідження Бондаренка О.С., надлишкові запаси заморожують обігові кошти, тоді як їх нестача призводить до втрат продажів [10, с. 53]. Застосування методів ABC/XYZ-аналізу та автоматизованих систем прогнозування дозволяє підприємствам утримувати оптимальний рівень запасів, що знижує ризики і забезпечує сталу роботу виробництва.

Логістика також відіграє ключову роль у формуванні корпоративної репутації. За оцінкою Лобзи А.В., налагоджена система постачань і прозорі логістичні канали сприяють зростанню довіри з боку партнерів, постачальників і

клієнтів [49, с. 241]. Це особливо важливо в умовах міжнародної торгівлі, де логістичні недоліки можуть зірвати експортні контракти й погіршити позиції на зовнішніх ринках.

У сучасних умовах глобалізації логістика стає інструментом інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Як зазначає Григорак М.Ю., підприємства, здатні гарантувати швидку й безперебійну доставку продукції, мають вищі шанси бути обраними як надійні контрагенти в міжнародних партнерствах [31, с. 221]. Таким чином, логістика безпосередньо впливає на експортний потенціал і розширення ринків збуту.

Взаємозв'язок логістики з економічною ефективністю діяльності підприємства є глибоким і багаторівневим, оскільки, за словами Крикавського С.В., саме логістика визначає, як ефективно компанія управляє своїми ресурсами, витратами та сервісними процесами [43, с. 120]. У центрі логістики перебуває завдання оптимізації всіх видів потоків — матеріальних, інформаційних, фінансових — для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

Одним із найважливіших аспектів логістики є зменшення витрат. Міщук І.П. підкреслює, що впровадження сучасних логістичних рішень (маршрутної оптимізації, ефективного складування, аутсорсингу логістичних послуг) суттєво скорочує витрати на транспортування, зберігання, закупівлі та обробку замовлень [54, с. 75]. Зниження витрат дозволяє або підвищити маржу, або зменшити ціну для кінцевого споживача — обидва варіанти сприяють зростанню ефективності.

Логістика також сприяє прискоренню обігу капіталу. Як відзначає Кацма В.І., завдяки кращій координації ланцюга постачання та зменшенню часу перебування продукції в запасах скорочується загальний цикл від закупівлі сировини до отримання виручки [33, с. 62]. Це забезпечує швидше повернення вкладених коштів і дозволяє ефективніше використовувати обігові активи

підприємства. Крім того, логістика безпосередньо впливає на якість клієнтського сервісу. Як стверджує Конопляннікова М.А., своєчасна доставка, точність комплектування замовлень і наявність товару у потрібному місці та в потрібний час формують позитивний клієнтський досвід [38, с. 334], підвищують його задоволеність і лояльність, а також знижують рівень рекламаций.

Ефективна логістика, як стверджує Міщук І.П., дозволяє зменшити обсяг надлишкових запасів, уникнути «заморожених» ресурсів та запобігти втратам через псування, моральне старіння або неактуальність товару [54, с. 73]. У цьому контексті важливим інструментом є системи автоматизованого прогнозування попиту, інтеграція ERP-систем та використання методів ABC/XYZ-аналізу, що дають змогу формувати гнучку політику управління складом [53, с. 87].

Високий рівень логістичного обслуговування, за оцінкою Корнієцького В.О., скорочує втрати від неузгодженості між підрозділами, наприклад, коли виробництво не синхронізоване зі збутом або відділ закупівель працює без чіткого розуміння запасів [39, с. 15]. Логістика, як інтегруюча функція, забезпечує узгоджене планування, прозорий документообіг і аналітичну підтримку управлінських рішень [43, с. 125].

У сучасних умовах глобалізації логістика, за думкою Крикавського Є.В., набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення безперервності, швидкості та ефективності бізнес-процесів у масштабах не лише національної, а й міжнародної економіки [42, с. 317]. В епоху глобального обміну товарами, інформацією та капіталом логістика виконує роль «циркуляційної системи» світової економіки, об'єднуючи виробників, посередників і споживачів у єдиний інтегрований ланцюг постачання [31, с. 219]. Для підприємств це означає, що ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на здатність швидко адаптуватися до змін світового попиту, реагувати на затримки постачань, працювати з іноземними партнерами та забезпечувати конкурентні переваги.

В умовах цифровізації, за твердженням Григорака М.Ю., значення логістики зростає ще більше, адже сучасні логістичні системи вже неможливі без використання цифрових інструментів [31, с. 226]. Інформаційні платформи, ERP-системи, аналітика великих даних, штучний інтелект і автоматизація складів дозволяють підприємствам приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення. Як зазначає Бірюков М.М., цифрова логістика сприяє точному прогнозуванню попиту, скороченню часу обробки замовлень, оптимізації маршрутів доставки й моніторингу ефективності в режимі реального часу [8, с. 82]. Використання хмарних технологій, GPS-трекінгу та інтегрованих платформ дозволяє не лише підвищити якість сервісу, а й зменшити витрати, що прямо впливає на фінансову результативність підприємства [48, с. 170].

Крім того, в умовах нестабільного зовнішнього середовища — економічних криз, геополітичних конфліктів, збоїв у постачаннях, пандемій — логістика, як підкреслює Кацма В.І., стає критичним фактором гнучкості й стійкості підприємства [33, с. 62]. Вміння швидко перебудувати логістичні ланцюги, змінювати постачальників, перенаправляти транспортні потоки, шукати нові логістичні рішення (наприклад, *nearshoring* або локалізація складів) визначає виживання компаній у періоди турбулентності. Особливо це актуально для галузей із короткими термінами реалізації продукції, таких як харчова або фармацевтична промисловість.

У таких умовах значно зростає роль стратегічного планування логістики. За даними Конищевої Н.І., підприємства, які заздалегідь створюють резервні логістичні сценарії, інвестують у цифрові інфраструктури та розвивають партнерські відносини з надійними перевізниками й постачальниками, мають більшу здатність до адаптації [37, с. 255]. Це дозволяє їм не лише мінімізувати ризики, а й перетворити нестабільність на можливість — швидше займати нішу, яку покинули менш підготовлені конкуренти.

Також варто враховувати, що логістика у глобалізованому середовищі виступає не лише як технічний процес, а як індикатор сталості та репутації бізнесу. Відповідальне ставлення до екології, впровадження "зеленої логістики", скорочення вуглецевого сліду, використання переробної упаковки й електротранспорту вже не є виключенням, а стають стандартом. Підприємства, що враховують ESG-фактори (екологічні, соціальні, управлінські) в логістичних рішеннях, отримують доступ до нових ринків, інвестицій і програм підтримки.

Отже, у XXI столітті логістика трансформується з простої операційної функції у стратегічну складову конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Успішне підприємство — це не лише те, що виробляє якісну продукцію, а й те, що вміє її доставити вчасно, з мінімальними витратами, належним сервісом і за умов зростаючої невизначеності. Саме тому логістика сьогодні є не менш важливою за фінанси, маркетинг чи виробництво в системі управління компанією.

## **1.2. Класифікація логістичних процесів і видів логістичної діяльності підприємства**

Комплексна логістична система підприємства є багаторівневою інтегрованою структурою, яка об'єднує різні функціональні напрями: постачання, виробничу логістику, збут, управління запасами, складську діяльність і транспорт. Як відображено на схемі, логістичні процеси починаються з ринку постачання, включаючи формування замовлень, вибір постачальників, управління контрактами та доставку сировини до складів вхідних матеріалів. Цей етап має критичне значення для своєчасного запуску виробництва та уникнення дефіциту ресурсів.

У межах виробничої логістики відбувається внутрішній рух матеріалів — зокрема, їхнє зберігання на проміжних складах, передача до виробничих ліній,

облік залишків і перенаправлення до наступних етапів обробки. Такий підхід дозволяє зменшити втрати часу між виробничими циклами, уникати надлишкових запасів і підвищити загальну ефективність операційної діяльності. Оптимізована виробнича логістика сприяє зниженню собівартості продукції та скороченню логістичного циклу.

Подальшим етапом є логістика збуту, що, за визначенням Крикавського Є.В., включає управління готовою продукцією, її зберігання на розподільчих або оптових складах, а також організацію доставки кінцевим споживачам [42, с. 225]. У цій фазі важливо забезпечити надійність, швидкість і точність виконання замовлень, дотримання графіків відвантаження та відповідність умовам договорів. Високий рівень логістичного сервісу тут, за оцінкою Бірюкова М.М., визначає задоволеність клієнтів, частоту повторних замовлень і рівень рекламаций [9, с. 353].

У логістичній системі підприємства всі види потоків — матеріальні, інформаційні, фінансові тощо — взаємопов'язані, а їх ефективне управління є ключем до забезпечення безперервного функціонування та високого рівня обслуговування клієнтів [43, с. 130]. З огляду на складність логістичних процесів та їх багатоаспектність, важливо класифікувати логістичні потоки за різними ознаками. Як вказує Іванова М.І., така класифікація дозволяє підприємству краще структурувати управління потоками, оптимізувати ресурси та зменшити витрати на кожному етапі логістичного ланцюга [29, с. 14].

Перша ознака класифікації — природа потоку, тобто що саме переміщується в межах логістичної системи. До цієї категорії належать матеріальні потоки (сировина, готова продукція), фінансові потоки (оплати, інвестиції), інформаційні потоки (документація, дані про замовлення), сервісні потоки (супутні послуги, технічна підтримка) та потоки трудових ресурсів (переміщення персоналу, кадрове забезпечення логістики) [31, с. 87]. Як

наголошує Колосок В.М., кожен тип потоку вимагає свого управлінського підходу та інструментарію [36, с. 315].

За відношенням до економічної системи потоки поділяються на внутрішні (що переміщуються в межах одного підприємства) та зовнішні (що перетинають межі підприємства у взаємодії з постачальниками, клієнтами, партнерами) [35, с. 134]. Внутрішні потоки, як правило, більш контрольовані, тоді як зовнішні супроводжуються більшими ризиками — затримками, змінами у вартості, бар'єрами [6, с. 18].

Напрямок руху логістичних потоків також є важливою класифікаційною ознакою. Вони можуть бути вхідними (надходження ресурсів, комплектуючих), вихідними (відвантаження готової продукції), а також повертатися у формі зворотних потоків (рекламації, переробка, логістика відходів) [43, с. 136]. Кожен напрямок, як підкреслює Гриньова В.М., потребує чітких регламентів та моніторингу [17, с. 118].

Наступна класифікація — за стадією руху та трансформації ресурсів. Вона передбачає розподіл потоків на закупівельні (до складу), внутрішньовиробничі (між цехами), розподільчо-збутові (від складу до клієнта) [29, с. 15]. Це дозволяє визначити відповідальних за кожну ланку та уникати дублікації функцій [43, с. 145].

Направленість потоку може бути однонаправленою (від постачальника до споживача), зустрічною (двосторонній обмін), зворотнонаправленою (з поверненням товару) або різнонаправленою [48, с. 174]. Ця класифікація важлива при моделюванні логістичних схем, наприклад, у роздрібній торгівлі чи електронній комерції [31, с. 225].

Ще одна важлива категорія — рівень взаємозв'язку потоків. Вони можуть бути відособлені (ізолювані процеси) або пов'язані з іншими потоками, наприклад, інформаційні потоки тісно переплетені з фінансовими й

матеріальними. Сильний взаємозв'язок потребує інтегрованої цифрової системи управління.

За ієрархією виділяють мікроекономічні потоки (в межах підприємства) і макроекономічні (у межах держави, регіону, глобального ланцюга постачання). Це важливо для формування національних логістичних стратегій, митного регулювання, зовнішньоекономічної діяльності.

Остання ознака — напрямок зв'язків: горизонтальні (між рівноправними підрозділами) та вертикальні (від керівництва до виконавців). Такий поділ є основою для побудови організаційної структури логістики та її комунікаційної моделі (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

### Класифікація логістичних потоків підприємства

Ознака класифікації	Види потоків
Природа потоку	Матеріальні, фінансові, інформаційні, сервісні, трудові
Відношення до економічної системи	Внутрішні, зовнішні
Напрямок руху	Вхідні, вихідні, зворотні
Стадія руху та трансформації	Закупівельні, внутрішньовиробничі, розподільчо-збутові
Направленість	Однонаправлені, зустрічні, зворотнаправлені, різнонаправлені
Рівень взаємозв'язку	Зв'язані з іншими потоками, відособлені
Рівень ієрархії	Мікроекономічні, макроекономічні
Напрямок зв'язків	Горизонтальні, вертикальні

Джерело: сформовано автором на основі [29, с. 15].

Такий детальний поділ дозволяє гнучко моделювати логістичні процеси, оптимізувати ресурси, виявляти вузькі місця в логістичному ланцюзі й сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень у будь-якому секторі економіки.

У логістичній системі підприємства всі види потоків функціонують у взаємозв'язку, утворюючи єдину інтегровану структуру, яка забезпечує ефективне переміщення ресурсів, інформації та послуг від постачальника до кінцевого споживача. Згідно з представленою схемою, логістичний потік розпочинається з закупівельної логістики, що включає матеріальні потоки (сировина, комплектуючі), супровідний фінансовий потік (оплата закупівель), інформаційний обмін (документи, накладні) та зворотну інформацію (відомості про якість, затримки тощо). На цьому етапі важливо налагодити ефективну взаємодію з постачальниками, забезпечити своєчасність поставок і прозорість умов.

У центральній частині логістичної системи знаходиться виробничий блок, де відбувається трансформація матеріального потоку — від сировини до готової продукції. Тут діють внутрішні інформаційні потоки, які підтримують контроль за рівнем запасів, технологічними операціями та ритмом виробництва. Водночас здійснюється супровід фінансових витрат, зокрема на оплату праці, амортизацію обладнання, закупівлю енергоносіїв. Інформаційна логістика забезпечує узгодження всіх елементів у реальному часі, знижуючи втрати та затримки.

Завершальна фаза — розподільча логістика, яка забезпечує доставку готової продукції до кінцевого споживача. Тут активуються нові потоки: фінансовий (надходження виручки), сервісний (обслуговування клієнта, гарантії, консультування), зворотний інформаційний (відгуки, скарги) та логістика обігу тари або повернення. Ефективне функціонування цієї частини логістичного ланцюга визначає рівень задоволеності споживачів, імідж бренду та повторні покупки.

Таким чином, структурний процес потоків логістичної системи — це не лінійний рух, а комплексна багатовекторна система, в якій кожен тип потоку виконує стратегічну функцію. Їх взаємозв'язок забезпечує оперативність, рентабельність і стійкість діяльності підприємства в динамічному середовищі. Злагоджена координація матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків дає змогу досягати оптимального рівня логістичного сервісу при мінімальних витратах.

Таблиця 1.2.

### Основні складові потоків логістичної системи

Логістичний компонент	Вміст потоку	Функції в логістичній системі
Матеріальний потік	Сировина, напівфабрикати, готова продукція	Забезпечення безперервного руху товарів
Фінансовий потік	Платежі, витрати, надходження	Оплата ресурсів, облік, контроль рентабельності
Інформаційний потік	Дані про замовлення, запаси, поставки	Планування, контроль, управління в режимі реального часу
Сервісний потік	Послуги, підтримка, гарантії	Забезпечення задоволеності споживача, післяпродажне обслуговування
Зворотній потік	Рекламації, відгуки, повернення	Аналіз якості, зменшення втрат, адаптація до вимог ринку

Джерело: складено автором на основі [43].

Така деталізація потоків дозволяє підприємствам точно визначити слабкі місця, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей через ефективне логістичне управління.

Основні принципи логістичного управління підприємством становлять фундамент для формування ефективної логістичної політики та побудови комплексної системи управління потоками. Вони визначають методологічні підходи до прийняття рішень, координації операцій, взаємодії підрозділів і використання ресурсів. Принципи логістики спрямовані не лише на оперативну ефективність, а й на досягнення стратегічних цілей компанії в умовах конкуренції, цифровізації та нестабільного середовища.

До ключових загальносистемних принципів належать: координація й інтеграція (поєднання зусиль усіх підрозділів для досягнення єдиної мети), оптимальність (раціональне використання ресурсів), динамічність (гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища), загальне управління якістю (TQM, орієнтація на якість на всіх етапах логістичного ланцюга). Ці принципи відображають загальну філософію логістичного підходу — від попереднього планування до аналізу кінцевих результатів.

Важливими прикладними принципами логістичного управління є забезпечення точності строків доставки, гуманізація логістичних функцій, координація з транспортними компаніями, моделювання і цифрова підтримка рішень. Зокрема, принцип інформаційно-комп'ютерної підтримки означає використання спеціалізованих ІТ-рішень для синхронізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у реальному часі, що дозволяє зменшити ризики й витрати.

Суттєве значення має принцип зворотного зв'язку, який забезпечує управлінську реакцію на відхилення в логістичних процесах, виявлення помилок і корекцію планів. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зміну умов на ринку, попиту, транспортної ситуації тощо. Принцип системного підходу передбачає цілісне бачення логістики як єдиної керованої системи з багатьма взаємопов'язаними елементами.

Принципи надійності, гнучкості та стійкості є надзвичайно важливими в сучасному середовищі, яке часто зазнає потрясінь — від збоїв у постачанні до політичних або економічних ризиків. Їх реалізація забезпечує мінімізацію логістичних ризиків і формує довіру споживачів до бренду.

Застосування зазначених принципів у комплексі дозволяє підприємству досягти логістичної синергії, мінімізувати витрати, скоротити час виконання операцій і водночас підтримувати високий рівень обслуговування, що створює умови для стратегічної переваги компанії на ринку.

Таблиця 1.3.

### Основні принципи логістичного управління підприємством

Категорія принципів	Конкретні принципи та орієнтири	Практична реалізація в логістиці
Системні принципи	Системний підхід, зворотний зв'язок	Поєднання стратегій усіх підрозділів, управління ланцюгом постачання
Економічні принципи	Принцип оптимальності, економії ресурсів	Скорочення витрат на транспортування, складування, обробку замовлень
Гнучкість та адаптивність	Динамічність, гнучкість, стійкість	Можливість перебудови маршрутів, заміна постачальників
Якісне обслуговування	Надійність, точність, швидкість доставки	SLA, система KPI, стандарти ISO
Інформаційна підтримка	Принцип моделювання та комп'ютерної інтеграції	ERP-системи, цифровий моніторинг логістики, прогнозування попиту
Людиноцентричний підхід	Гуманізація функцій, підтримка персоналу	Навчання, автоматизація, полегшення праці логістичних операторів
Зовнішня взаємодія	Координація з транспортними підприємствами, інвестпроекти	Контракти з перевізниками, будівництво логістичних хабів

Джерело: складено автором на основі [43].

Застосування наведених принципів у логістичному управлінні дає змогу підвищити якість процесів, скоротити час циклу поставок, адаптувати логістику до ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства**

Оцінка логістичної діяльності є невід'ємним елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє вимірювати ступінь досягнення цілей логістики та ефективність використання ресурсів. Основними цілями логістичної оцінки є забезпечення ефективності, продуктивності, рентабельності, швидкості та якості сервісу. Вони відображають не лише технічні й економічні показники роботи логістичної системи, а й її здатність відповідати очікуванням клієнтів і гнучко реагувати на зміни ринкових умов.

Ефективність логістики передбачає оптимальне співвідношення витрат і результатів — тобто, наскільки логістична система сприяє досягненню цілей підприємства при мінімальних витратах [6, с. 16]. Продуктивність пов'язана з обсягом логістичних операцій за одиницю часу або ресурсів — наприклад, кількість відвантажених замовлень на день [43, с. 155]. Рентабельність, у свою чергу, визначає доцільність логістичних витрат щодо отриманого прибутку й дозволяє ідентифікувати не вигідні процеси [9, с. 353].

Швидкість доставки й обробки замовлень є важливим критерієм конкурентоспроможності, особливо в умовах електронної комерції або харчової промисловості [31, с. 210]. Скорочення часу циклу поставки дозволяє зменшити потребу у великих запасах, прискорити обіг коштів і покращити гнучкість реагування на попит [35, с. 134]. Якість логістичного сервісу — ще один критично важливий аспект — охоплює своєчасність, точність, цілісність доставки, зручність комунікації зі споживачем [17, с. 118].

Для кількісної оцінки досягання цих цілей застосовуються ключові логістичні КРІ (Key Performance Indicators). Як зазначає Бірюков М.М., найпоширенішим є рівень логістичних витрат (у % до загальних витрат підприємства), який дозволяє відслідковувати економічну ефективність усієї логістичної системи [9, с. 354]. Зменшення цього показника свідчить про оптимізацію процесів.

Ще один важливий показник — час доставки: середня кількість годин або днів від моменту формування замовлення до його виконання [48, с. 171]. Він дає змогу визначити вузькі місця в ланцюгу постачання. Коефіцієнт точності поставок демонструє, який відсоток замовлень було виконано без відхилень у строках, кількості або якості, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і частку повторних покупок [31, с. 215].

Оборотність запасів — ще один критичний КРІ, що показує, скільки разів за певний період запаси реалізуються або використовуються у виробництві [36, с. 318]. Чим вищий цей показник — тим краще підприємство управляє своїм товарним залишком і менше коштів «заморожено» у складах [35, с. 136]. Рівень сервісу охоплює сукупність показників, які характеризують здатність логістики задовольняти потреби клієнтів — зокрема, оперативність реакції, повноту замовлення, якість упаковки та комунікацію [31, с. 225].

У логістиці використовується широкий спектр аналітичних інструментів, що дозволяють підприємствам оцінювати й оптимізувати свої процеси на основі даних. Одним із найпоширеніших методів є АВС-аналіз, який, за даними Іванової М.І., ґрунтується на принципі Парето та дозволяє класифікувати запаси або товари за їхнім внеском у загальний обсяг продажів чи вартості [29, с. 15]. Категорія А включає найцінніші позиції, які потребують особливого контролю; категорія В — середню важливість; категорія С — товари з найменшим

фінансовим значенням, але значною кількістю [27, с. 90]. Такий поділ допомагає зосередити зусилля на найкритичніших ресурсах [54, с. 75].

Доповненням до ABC є XYZ-аналіз, який класифікує запаси за ступенем стабільності попиту [53, с. 88]. Категорія X охоплює товари з постійним і передбачуваним попитом, Y — зі змінним, але прогнозованим, Z — з нерегулярним і випадковим попитом. Як вказує Крикавський Є.В., об'єднання ABC і XYZ-методів дозволяє будувати матрицю, що підтримує прийняття рішень щодо закупівель, складування, обсягів страхових запасів і формування логістичних стратегій [42, с. 270].

У стратегічному контексті корисним є застосування SWOT-аналізу — ідентифікації сильних (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) логістичної системи. SWOT дозволяє глибше зрозуміти внутрішні резерви й зовнішні ризики, що впливають на логістичну ефективність. Додатково використовують PEST-аналіз, який досліджує зовнішнє середовище: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть змінити умови логістичної діяльності.

Ще одним сучасним методом є "Total Cost of Ownership" (TCO) — загальна вартість володіння, яка враховує не лише прямі логістичні витрати (наприклад, закупівельну ціну), а й приховані: витрати на транспортування, зберігання, втрати, рекламації, повернення тощо. Методика TCO особливо важлива при виборі постачальника або логістичного партнера, оскільки дозволяє приймати рішення на основі повної економічної картини, а не лише початкової ціни.

Для аналізу всього логістичного ланцюга, за твердженням Крикавського Є.В., застосовується Value Stream Mapping (VSM) — побудова карти потоків створення цінності [42, с. 320]. Цей інструмент допомагає візуалізувати всі логістичні процеси — від постачання до споживання — виявляючи затримки, втрати часу, дублювання, надлишкові операції [31, с. 230]. Також використовують

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference), яка описує логістичну діяльність у п'яти основних категоріях: планування, закупівля, виробництво, доставка та повернення [43, с. 160]. SCOR дозволяє зіставляти логістичні показники з галузевими стандартами та виявляти можливості для вдосконалення.

Порівняння логістичних показників підприємства з бенчмарками або середньогалузевими значеннями є основою логістичного аудиту. Як зазначає Лобза А.В., такий аудит виявляє, наскільки ефективні ланцюги постачання, чи перевищують витрати норму, де відбуваються збої в сервісі [49, с. 242]. Бенчмаркінг дозволяє підприємству розробити обґрунтовані плани вдосконалення та орієнтуватися на кращі практики лідерів ринку [9, с. 354].

Нарешті, ключову роль у зборі та аналізі логістичних даних відіграють сучасні програмні рішення. За оцінкою Григоряка М.Ю., ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують логістику з фінансами, виробництвом і закупівлями [31, с. 235]. WMS (Warehouse Management System), як вказує Колодізева Т.О., дозволяє управляти складами, рухом запасів, плануванням місць зберігання [35, с. 137]. TMS (Transport Management System) оптимізує маршрути, відстежує доставки, аналізує витрати на перевезення [48, с. 172]. Використання цих інструментів не лише автоматизує процеси, а й формує аналітичну базу для прийняття рішень на основі реальних показників.

У процесі оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства важливу роль відіграють спеціалізовані логістичні показники, які, за словами Іванової М.І., дозволяють кількісно оцінити ступінь досягнення поставлених цілей у сфері управління матеріальними та інформаційними потоками [29, с. 16]. Вони допомагають виявити вузькі місця в логістичних процесах, оцінити ефективність використання ресурсів, рівень сервісу та витрати, пов'язані з логістикою [6, с. 17].

До основних показників логістичної ефективності належать:

- Коефіцієнт обіговості запасів — демонструє, як часто протягом певного періоду компанія оновлює свої запаси товарів;
- Рівень обслуговування клієнтів — визначає відсоток виконаних замовлень без затримок і дефіциту;
- Час виконання замовлення (lead time) — показник, що вимірює період від моменту отримання замовлення до його виконання;
- Логістичні витрати на одиницю продукції — дозволяють оцінити витрати на транспортування, складування, обробку вантажів і адміністративні витрати в логістичних процесах;
- Коефіцієнт використання транспорту — характеризує ефективність завантаження транспортних засобів.

Аналіз цих показників дає змогу не лише оцінити поточний стан логістичних процесів, але й виявити резерви для їх оптимізації. Наприклад, скорочення часу виконання замовлень позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії, тоді як зниження логістичних витрат сприяє підвищенню рентабельності діяльності.

Таким чином, використання системи логістичних показників є важливим елементом управління підприємством у цілому. Вони дозволяють здійснювати комплексний моніторинг результативності логістичних функцій, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати загальну ефективність господарської діяльності за рахунок оптимізації логістичних операцій.

Логістична оцінка є потужним інструментом стратегічного та оперативного управління, який дозволяє контролювати ефективність системи, виявляти відхилення, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати конкурентні переваги підприємства на ринку.

#### **1.4. Правове регулювання логістичної діяльності в Україні**

В Україні логістична діяльність не має власного цілісного правового регулювання у вигляді окремого спеціального закону. Це ускладнює формування єдиної політики в сфері логістики та призводить до правової невизначеності щодо статусу окремих видів логістичних операцій. Наразі логістика розглядається лише як сукупність окремих функцій — транспортування, зберігання, експедиції, що врегульовані загальними нормами цивільного та господарського права.

Станом на сьогодні регуляторна база є фрагментарною: логістичні процеси регулюються положеннями Цивільного кодексу України (договори перевезення, поставки, зберігання), Господарського кодексу України (господарські зобов'язання, підприємницька діяльність), Митного кодексу України (митна логістика), Законами про транспорт, а також нормами податкового, санітарного та бухгалтерського законодавства [48, с. 125]. Однак між цими нормами не завжди існує узгодженість, а застосування логістичних категорій здебільшого залежить від тлумачення окремих положень або судової практики [35, с. 136].

Внаслідок цього підприємства змушені самостійно вибудовувати правову модель логістичних відносин через внутрішні положення, нестандартні договори та гнучке тлумачення чинного законодавства [39, с. 14]. Такий підхід є ситуативним і не гарантує стабільності, що ускладнює планування й контроль логістичних процесів, особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності, міжнародних перевезень або залучення логістичного аутсорсингу [6, с. 16].

З огляду на міждисциплінарний характер логістики, актуальною є потреба у впровадженні міжгалузевого нормативного підходу, який би об'єднав правові положення з транспортного, митного, договірної та інформаційного регулювання [27, с. 92]. В перспективі доцільною є розробка окремого законодавчого акта або логістичного кодексу, що забезпечить комплексне правове поле для підприємств, які працюють у сфері логістики або мають великі внутрішні логістичні структури [31, с. 215].

Правове регулювання логістичної діяльності в Україні здійснюється низкою базових нормативно-правових актів, які охоплюють різні аспекти функціонування логістичних процесів. Одним із ключових документів є Цивільний кодекс України, який, за даними Крикавського Є.В., встановлює засади укладення та виконання типових договорів, що використовуються в логістиці: зокрема, договору поставки, договору перевезення, договору зберігання та договору транспортної експедиції [42, с. 325]. Дані положення визначають основні зобов'язання сторін, умови передачі товару, відповідальність за його збереження та строки виконання договірних умов [43, с. 136].

Господарський кодекс України доповнює ці положення, регулюючи загальні засади функціонування суб'єктів господарювання, їх права й обов'язки, відповідальність за порушення умов господарських договорів [29, с. 15]. Кодекс визначає також специфіку укладення контрактів між підприємствами, регламентує управлінську діяльність, що включає й логістичну функцію, а також забезпечує правові основи для реалізації процедур контролю за якістю постачання, ведення обліку руху матеріальних ресурсів та відповідальності за логістичні порушення [31, с. 217].

У сфері транспортування основну роль відіграють Закон України «Про транспорт» та галузеві спеціальні закони — «Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт», «Про поштовий зв'язок» та інші [48, с. 128]. Дані нормативні акти регламентують порядок перевезень вантажів різними видами транспорту, включаючи порядок укладення договорів перевезення, ліцензування транспортних послуг, технічні вимоги до транспортних засобів, відповідальність перевізника, норми безпеки, документообіг та спеціальні умови для перевезення швидкопсувних вантажів, до яких відносяться молочні продукти [6, с. 18].

Митний кодекс України забезпечує правове регулювання зовнішньоекономічних логістичних операцій. За словами Лобзи А.В., він

встановлює процедури переміщення товарів через митний кордон України, включно з режимами імпорту, експорту, транзиту, тимчасового ввезення, складування на митному складі та оформлення вантажів [49, с. 243]. Для логістики важливими є положення щодо електронного декларування, митної вартості, класифікації товарів, а також застосування засобів автоматизованого контролю [43, с. 139].

Не менш важливе значення має Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який визначає порядок оформлення логістичних операцій у фінансово-обліковій документації [48, с. 130]. Саме на основі норм цього закону підприємства зобов'язані вести облік запасів, фіксувати витрати на логістику, зберігати первинні документи та формувати звітність щодо витрат на транспортування, зберігання і вантажно-розвантажувальні роботи [35, с. 138].

Комплексне регулювання логістики також передбачає дотримання екологічних норм, що стосуються транспортування, упаковки та зберігання продукції. Зокрема, у випадку логістики харчових продуктів застосовуються вимоги Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності і якості харчових продуктів», які зобов'язують логістичні компанії дотримуватись норм температурного режиму, гігієни, умов пакування та супроводження вантажу відповідною сертифікацією [31, с. 228].

У випадку логістичного аутсорсингу важливо враховувати Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який регламентує порядок укладення зовнішньоекономічних контрактів на логістичні послуги, що стосується, зокрема, міжнародного експедирування, співпраці з 3PL/4PL-компаніями, формування відповідальності за межами території України, валютного контролю та оподаткування імпорتنих/експортних послуг.

Правове регулювання складської, транспортної та інформаційної логістики в Україні охоплює широкий спектр вимог, спрямованих на забезпечення безпеки, ефективності та відповідальності учасників логістичних процесів. У сфері транспортної логістики діють правила щодо ліцензування перевезень, особливо вантажних, згідно із законами «Про транспорт» і «Про автомобільний транспорт». Учасники логістичного ринку повинні отримати ліцензії на перевезення певних категорій вантажів, дотримуватися технічних і екологічних вимог до транспортних засобів, забезпечувати належну кваліфікацію водіїв і відповідність вантажних маршрутів чинному законодавству.

Особливо жорсткі вимоги стосуються перевезення та зберігання харчових продуктів, зокрема молочної продукції. Нормативно-правові акти встановлюють санітарно-гігієнічні вимоги, зокрема температурні режими, тривалість зберігання та способи обробки продукції. Норми Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» регламентують зобов'язання логістичних операторів дотримуватись умов зберігання, супроводжувати вантажі сертифікатами та вести відповідний облік. Недотримання цих вимог може призвести до адміністративної, фінансової або навіть кримінальної відповідальності.

У випадку пошкодження або втрати вантажу під час транспортування або зберігання, законодавство передбачає відповідальність сторін. Згідно з Цивільним кодексом України, перевізник несе відповідальність за цілісність вантажу, якщо не доведе, що пошкодження сталося не з його вини. Водночас у договорах часто не фіксуються чіткі умови страхування ризиків, що ускладнює захист прав вантажовласника. Аналогічна ситуація — зі складським зберіганням: за пошкодження, втрату або неналежне збереження продукції відповідальність несе зберігач, і саме договір має визначати умови компенсацій. Ще одним важливим аспектом є правове регулювання договорів у логістиці, яке ґрунтується на загальних положеннях Цивільного кодексу про договори перевезення,

експедиції, зберігання та постачання. Водночас у реальній практиці відсутні типові договори, розроблені на національному рівні для комерційного логістичного сектору, що призводить до того, що підприємства часто укладають нестандартні або скорочені угоди, які не передбачають детального розподілу відповідальності сторін, умов форс-мажору чи штрафів за зрив постачання.

Особливої актуальності набуває проблема відсутності типових SLA (Service Level Agreement) — договорів про рівень логістичного обслуговування. У таких документах мали би бути чітко закріплені стандарти логістичного сервісу: допустимі терміни доставки, точність виконання замовлень, порядок рекламаций та відповідальність за відхилення від узгоджених параметрів [42, с. 350]. Натомість у практиці малого та середнього бізнесу SLA майже не застосовуються, що унеможлиблює контроль за якістю послуг [48, с. 132].

Правове регулювання логістичної діяльності в Україні стикається з низкою системних проблем і прогалин, які суттєво обмежують ефективність її реалізації на практиці. Однією з ключових проблем є відсутність комплексного законодавчого акта, який би регулював логістику як єдину інтегровану сферу господарської діяльності [31, с. 215]. Наразі логістичні процеси врегульовані через суміжні норми транспортного, митного, господарського, фінансового та договірної права, але жоден із них не охоплює логістику у її повному системному розумінні [35, с. 134]. Крім того, в Україні відсутня уніфікована термінологічна база у сфері логістики. У нормативних актах використовуються різні поняття для позначення однакових або схожих логістичних процесів — наприклад, «експедитор», «перевізник», «логістичний оператор», що призводить до правової плутанини [6, с. 17].

Особливої уваги потребує сфера логістичного аутсорсингу, зокрема діяльність 3PL-компаній. Законодавство не визначає статус таких суб'єктів, їх прав і обов'язків, не передбачає типових договорів з ними та не врегульовує

питання розподілу відповідальності за помилки в логістичних операціях [29, с. 16]. Як наслідок, підприємства вимушені самостійно прописувати умови взаємодії, що не завжди відповідає правовим стандартам і підвищує ризики недобросовісного виконання зобов'язань [43, с. 140].

На тлі таких прогалин важливою джерельною основою для формування правозастосовної практики є судові рішення у сфері логістики. Як зазначає Лобза А.В., найбільш поширеними є спори щодо порушення термінів поставки, втрати або пошкодження вантажу, прострочення платежів, невиконання умов договору експедиції чи зберігання [49, с. 243]. Рішення господарських судів дозволяють окреслити загальні підходи до кваліфікації порушень і тлумачення договірних норм, однак вони не можуть замінити собою чітке законодавче регулювання [48, с. 134].

Водночас судова практика відіграє позитивну роль у формуванні договірної дисципліни. Підприємства, аналізуючи попередні справи, дедалі частіше включають до договорів детальні умови щодо відповідальності, форс-мажору, гарантійних строків та процедури врегулювання спорів [31, с. 217]. Проте через відсутність стандартів і шаблонів значна частина договорів досі укладається без належної юридичної глибини [6, с. 18].

У цьому контексті актуальною є потреба у розробці галузевого закону «Про логістику», який би встановлював базові принципи логістичної діяльності, класифікацію логістичних послуг, права і обов'язки учасників логістичного ринку, механізми захисту прав та стандарти взаємодії [35, с. 139]. Такий закон дозволив би систематизувати чинне законодавство і зменшити правову невизначеність у сфері [42, с. 355].

Паралельно необхідно запровадити державне регулювання стандартів логістичних послуг — зокрема щодо якості, строків, умов зберігання, пакування, транспортування та обробки товару, що дозволить встановити єдині правила гри

на ринку, зменшити кількість спорів і посилити правовий захист споживача [48, с. 137].

У контексті розвитку міжнародної торгівлі логістична діяльність дедалі більше регулюється не лише національним, а й міжнародним правом. Як зазначає Крикавський Є.В., підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні враховувати вимоги, встановлені глобальними нормативно-правовими актами, міжнародними угодами та стандартами [42, с. 360].

Одним із основних документів є Міжнародні правила Інкотермс (Incoterms), розроблені Міжнародною торговою палатою. Вони регламентують розподіл обов'язків, витрат і ризиків між продавцем і покупцем у міжнародній торгівлі [43, с. 145]. Інкотермс визначають правила перевезення вантажів, митного очищення, страхування і документального супроводу, що є основою для правового оформлення міжнародних логістичних операцій.

Крім Інкотермс, важливу роль відіграють Уніфіковані правила та звичаї для документарних акредитивів (UCP 600), що регламентують банківське супроводження експортно-імпортних операцій, пов'язаних з логістикою товарів [31, с. 230]. Вони визначають порядок обігу документів, пов'язаних із перевезенням, страхуванням і оплатою поставок [48, с. 140].

У сфері міжнародного транспортування базовим нормативним актом є Конвенція CMR (Конвенція про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів). Вона встановлює єдині правила перевезення вантажів автотранспортом між країнами-учасницями, визначає права та обов'язки перевізника й вантажовласника, регулює питання відповідальності за втрату чи пошкодження вантажу.

Важливими також є положення Митної конвенції про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (TIR), яка спрощує митне оформлення під час транзиту вантажів через кілька країн. Використання системи

TIR забезпечує прискорення логістичних процесів, зменшує адміністративні витрати та підвищує ефективність міжнародних перевезень.

Крім того, значення набувають ISO-стандарти в галузі логістики: зокрема, ISO 9001 (системи управління якістю в логістиці), ISO 28000 (системи управління безпекою ланцюгів постачання) та інші. Дотримання цих стандартів дозволяє підприємствам інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання, покращувати конкурентоспроможність і забезпечувати відповідність вимогам іноземних партнерів.

Особливо актуальними в сучасних умовах стали також Глобальні угоди СОТ, які регулюють питання митного регулювання, нетарифних бар'єрів і технічного нормування в міжнародній логістиці. Дотримання положень цих угод є обов'язковим для країн-членів Світової організації торгівлі, що безпосередньо впливає на логістичну діяльність експортерів і імпортерів.

Таким чином, міжнародно-правові акти та стандарти формують нормативну базу для логістики на глобальному рівні, доповнюючи національне регулювання і забезпечуючи уніфікацію правил, спрощення процедур і підвищення прозорості операцій. Для українських підприємств, що прагнуть інтегруватися у світові ринки, знання і дотримання цих норм є необхідною умовою ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

На завершення слід зазначити, що важливим кроком має стати розробка типових договорів та методичних рекомендацій, які стануть інструментом для бізнесу у формуванні правових відносин у сфері логістики. Їх наявність значно спростить юридичний супровід логістичних процесів, підвищить правову грамотність компаній і сприятиме зниженню трансакційних витрат.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано теоретико-методичні основи економіко-правового забезпечення логістичної діяльності

підприємства. Логістична діяльність у межах нашого дослідження визначається як сукупність процесів організації, планування, управління та контролю матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, спрямованих на забезпечення оптимальної взаємодії всіх елементів ланцюгів постачання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона виступає не окремою функцією, а інтегрованою системою управління ресурсами, що забезпечує ефективність господарської діяльності в умовах ринкової конкуренції.

У межах розділу було розкрито економічну сутність логістики, проведено класифікацію логістичних процесів залежно від функціональних напрямів діяльності підприємства, визначено їхній вплив на конкурентоспроможність. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінки логістичної діяльності, серед яких обґрунтовано використання таких показників, як коефіцієнт обіговості запасів, рівень виконання замовлень, логістичні витрати та час циклу замовлення.

Окремим напрямом дослідження стало правове забезпечення логістичної діяльності: проаналізовано чинні нормативно-правові акти України у сфері транспортування, складської діяльності, митного оформлення та інформаційних потоків. Додатково проаналізовано основні міжнародні логістичні правила, серед яких Інкотермс, CMR, митні конвенції та ISO-стандарти, що регламентують міжнародні логістичні операції.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» займає провідні позиції серед підприємств молочної галузі України, забезпечуючи стабільне виробництво, переробку та постачання якісної молочної продукції на внутрішній ринок і за його межі. Дане підприємство є визнаним лідером, що поєднує багаторічний виробничий досвід із сучасними підходами до управління, логістики та якості продукції.

Повна юридична назва підприємства — Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Обрана організаційно-правова форма свідчить про обмежену відповідальність учасників підприємства у межах їхніх внесків до статутного капіталу, що відповідає українському господарському законодавству. Форма ТДВ поєднує в собі елементи гнучкості в управлінні та надійності для партнерів і контрагентів, дозволяючи підприємству ефективно діяти як на регіональному, так і на національному рівнях.

У Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань підприємство зареєстроване під ідентифікаційним кодом 00446003. Цей код є офіційним ідентифікатором підприємства в правовому полі України та дозволяє йому повноцінно брати участь у цивільно-правових і господарських відносинах: укладати договори, здійснювати податкову звітність, відкривати рахунки, співпрацювати з банками, інвесторами та державними органами контролю [58].

Офіційною датою державної реєстрації ТДВ «Яготинський маслозавод» є 25 березня 1996 року, з чого починається сучасний етап функціонування підприємства як повноцінної юридичної особи. Водночас історія самого заводу бере свій початок ще в середині ХХ століття, коли він функціонував як виробнича

одиниця з переробки молока та виготовлення масла. Така тривала історія діяльності свідчить про стабільність, накопичений досвід і довіру споживачів до бренду. Юридична адреса підприємства: 07700, Київська область, місто Яготин, вулиця Шевченка, 213. Розташування заводу в центральній частині України забезпечує стратегічну перевагу: наявність сировинної бази в аграрному регіоні, зручний доступ до транспортної інфраструктури (залізничне та автомобільне сполучення), а також логістичну доступність до ключових ринків збуту. Цей фактор є важливим у забезпеченні оперативного постачання молочної продукції, дотримання санітарних норм транспортування та збереження якості товару.

Підприємство має приватну форму власності, що означає, що його засновники є фізичними або юридичними особами приватного сектору. Така форма забезпечує незалежність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість в адаптації до умов ринку та високу оперативність у стратегічному плануванні. Приватна власність сприяє інноваційному розвитку, ефективному використанню ресурсів та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках [60].

Визначальним документом, що регламентує правовий статус, внутрішню організацію та напрями діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», є його Статут. Саме у Статуті сформульовано засади функціонування товариства, цілі його створення, порядок управління, а також взаємовідносини між учасниками й органами управління. Відповідно до положень цього установчого документа, підприємство утворене з метою здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку та його подальший розподіл у інтересах учасників товариства. Крім досягнення економічної вигоди, діяльність підприємства має також соціальну спрямованість — підвищення добробуту акціонерів, забезпечення зайнятості, участь у розвитку місцевої інфраструктури.

Основні стратегічні завдання підприємства, визначені у Статуті, включають збільшення ринкової вартості активів товариства, виплату дивідендів учасникам, досягнення сталого соціально-економічного ефекту, а також реалізацію програм інноваційного розвитку. Статут також передбачає можливість виконання підприємством рішень загальних зборів учасників, що охоплюють як виробничі, так і організаційно-правові аспекти його діяльності. Така модель управління забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, водночас формуючи стабільне правове середовище для розвитку.

У період 2018–2019 років структура статутного капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» залишалася незмінною. Відсутність змін у розмірі статутного капіталу свідчить про стабільну динаміку функціонування товариства, наявність сформованої капіталізації та відповідний рівень довіри з боку учасників. Така фінансова стабільність дозволяє підприємству зосередитись на інноваціях, розширенні логістичних можливостей та зміцненні позицій на ринку без необхідності додаткової мобілізації власних чи залучених коштів[65].

Згідно з визначенням у Статуті переліком, предметом діяльності підприємства є виробництво та переробка молочної продукції, зокрема заготівля сировини (молока), виготовлення вершкового масла, сирів, спредів та інших молочних виробів. Крім основної спеціалізації, підприємство має право здійснювати торговельно-закупівельну діяльність, зокрема оптову і роздрібну торгівлю як продовольчими, так і непродовольчими товарами. Також передбачена можливість провадження діяльності у сфері громадського харчування, надання послуг, виконання експортно-імпортних операцій, участь у патентно-ліцензійній роботі, придбання інноваційних технологій (ноу-хау) та їх комерційне впровадження [62].

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (код ЄДРПОУ 00446003) є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі

України. Основним видом економічної діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Крім основного, підприємство здійснює й інші види діяльності, що відображено в додаткових КВЕДах:

49.41 — Вантажний автомобільний транспорт

47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.33 — Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.71 — Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом

47.30 — Роздрібна торгівля пальним .

Ці види діяльності свідчать про вертикальну інтеграцію підприємства, яке не лише виробляє молочну продукцію, а й забезпечує її транспортування та реалізацію через власні канали збуту.

Зареєстроване підприємство за адресою: 07700, Київська область, місто Яготин, вулиця Шевченка, будинок 213. Керівником є Приліпко Ігор Леонідович.

Підприємство входить до складу групи компаній «Молочний альянс», що дозволяє йому ефективно конкурувати на національному ринку та забезпечувати високу якість продукції.

На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» утримує лідерські позиції в молочній галузі України, будучи одним із найвідоміших виробників вершкового масла та сирів на національному рівні. Продукція заводу відзначається стабільною якістю та високими смаковими характеристиками, що підтверджується постійним попитом серед українських споживачів. Водночас підприємство активно розвиває експортний напрям, зокрема постачання продукції на зовнішні ринки, де вона здобула позитивну репутацію завдяки дотриманню міжнародних стандартів виробництва та логістики [58].

Правова діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється у суворій відповідності до положень національного законодавства України. Основними законодавчими актами, що регулюють функціонування підприємства, є Цивільний кодекс України та Господарський кодекс України. Цивільний кодекс визначає загальні принципи правоздатності юридичних осіб, правила укладення правочинів, захист майнових прав та порядок здійснення господарської ініціативи. У свою чергу, Господарський кодекс встановлює регламенти ведення господарської діяльності, правові засади корпоративного управління, відповідальність учасників, а також механізми взаємодії з іншими суб'єктами господарювання.

Окрему роль у правовому регулюванні логістичної діяльності відіграє Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Він визначає особливості створення, організації та функціонування господарських товариств, зокрема товариств з додатковою відповідальністю (ТДВ), до яких належить ТДВ «Яготинський маслозавод». Згідно із законодавчими положеннями, учасники ТДВ несуть додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах, передбачених Статутом, що підвищує рівень фінансової стійкості підприємства і має важливе значення для укладення контрактів у логістичній сфері. Норми цього закону також регулюють питання корпоративного управління, прав учасників та процедур ліквідації товариства, що забезпечує правову визначеність і стабільність господарської діяльності[59].

Історія становлення Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» розпочалася ще в червні 1956 року, коли в місті Яготин Київської області було засновано підприємство, основним напрямом діяльності якого стала переробка молока та виробництво вершкової продукції. На початкових етапах свого розвитку завод функціонував як локальний виробничий

осередок, що задовольняв потреби споживачів із прилеглих районів. Попри обмежені масштаби, підприємство швидко здобуло репутацію якісного виробника та було відзначене державною нагородою — «Знаком якості», що символізувала відповідність високим стандартам харчової продукції того часу.

Протягом другої половини ХХ століття Яготинський маслозавод неодноразово модернізував виробничу базу, впроваджуючи нові технології й розширюючи асортимент продукції. Особливу увагу було приділено зміцненню сировинної бази, завдяки чому підприємство налагодило стійкі партнерські відносини з молочними господарствами Київської, Полтавської та Черкаської областей, що дало змогу не лише стабілізувати обсяги виробництва, але й забезпечити високу якість готової продукції на постійній основі.

Новий етап розвитку підприємства розпочався у липні 2006 року, коли ТДВ «Яготинський маслозавод» стало частиною потужного українського холдингу — групи компаній «Молочний альянс». Вступ до складу цього корпоративного об'єднання ознаменував початок глибокої трансформації як у сфері управління, так і в технологічному оснащенні виробництва. Інтеграція до холдингу відкрила підприємству доступ до централізованих ресурсів у сфері фінансів, маркетингу, логістики та стратегічного планування. Залучення інвестицій дозволило провести модернізацію обладнання, автоматизувати окремі етапи виробництва та вийти на новий рівень конкурентоспроможності [63].

До складу холдингу «Молочний альянс», крім ТДВ «Яготинський маслозавод», входять й інші провідні підприємства молокопереробної галузі України. Зокрема, це ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Пирятинський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», а також акціонерне товариство «Молочний альянс», що виконує координаційну та управлінську функцію в межах корпоративної структури. Важливим підрозділом у цій системі

є філія ТДВ «Яготинський маслозавод» — «Яготинське для дітей», яка спеціалізується на виробництві продукції для дитячого харчування.

Завдяки такій інтеграційній моделі всі учасники холдингу отримують можливість ефективно координувати спільні дії, знижувати операційні витрати та реалізовувати єдину маркетингову стратегію, що створює додаткову синергію, посилює конкурентні позиції на внутрішньому ринку та відкриває перспективи для зміцнення міжнародної присутності української молочної продукції.

Таблиця 2.1.

### Історія розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Період/Дата	Подія	Детальний опис
Після приєднання до «Молочного альянсу» (після 2006 року)	Масштабна реконструкція виробничих потужностей	Після входження до складу холдингу «Молочний альянс» підприємство розпочало комплексну реконструкцію своїх виробничих потужностей. Було проведено модернізацію маслоцеху, організовано сучасний сирний цех із впровадженням унікального обладнання, а також запущено нові лінії з виробництва сухого знежиреного молока. Впровадження новітніх технологій дозволило значно підвищити якість продукції, збільшити виробничі обсяги та забезпечити відповідність міжнародним стандартам харчової безпеки.
2012 рік	Вихід на ринок нового бренду дитячого харчування	У 2012 році підприємство зробило важливий крок у своєму розвитку, запустивши на ринок новий бренд дитячого харчування «Яготинське для дітей». З метою реалізації цього проекту був збудований окремий спеціалізований завод у смт Згурівка Київської області, обладнаний за останнім словом техніки у закритому циклі виробництва. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на розвиток сегменту дитячого харчування та підвищення стандартів якості.
2017 рік	Зміна організаційно-правової форми	У 2017 році було прийнято рішення про перетворення підприємства з публічного акціонерного товариства (ПАТ) у товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ). Такий крок був спрямований на оптимізацію витрат, спрощення процедур корпоративного управління, а також адаптацію управлінської структури до реальних потреб виробничого процесу. Ця трансформація дозволила підприємству знизити адміністративні витрати, зберегти принципи корпоративної етики та підвищити оперативність прийняття рішень.
Після 2017 року	Розширення виробничих	Після перетворення на ТДВ підприємство зосередило зусилля на подальшому розширенні виробничих

	потужностей і асортименту продукції	потужностей і вдосконаленні бізнес-процесів. Завод нарощував обсяги переробки молока, досягнувши виробництва понад 350 тисяч літрів молока на добу, а також розширив асортимент продукції до більш ніж 64 найменувань, що включають вершкове масло, молоко, сметану, кефір, йогурти та сири. Одночасно підприємство посилило роботу над розширенням сировинної бази, охоплюючи кілька регіонів України.
За останній період	Впровадження міжнародних стандартів якості та соціальна відповідальність	У сучасних умовах, що супроводжуються економічною нестабільністю через пандемію COVID-19 та загостренням військової ситуації в країні, ТДВ «Яготинський маслозавод» зуміло зберегти високі стандарти виробництва. Підприємство активно впроваджує міжнародні стандарти управління якістю, зокрема сертифікацію ISO 9001:2008, що сприяє зростанню довіри споживачів та партнерів. Окрім виробничих досягнень, соціальна відповідальність займає важливе місце в корпоративній культурі заводу – підприємство бере участь у низці благодійних, гуманітарних та оздоровчих проєктів, сприяючи розвитку регіональної інфраструктури.
Сучасний період	Лідерські позиції на ринку молочної продукції	Сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших та найвідоміших виробників молочних виробів в Україні. Завдяки високим виробничим потужностям, сучасним технологічним рішенням, розвиненій логістичній мережі та ефективній стратегії розвитку підприємство стабільно зміцнює свої позиції як на внутрішньому ринку, так і в міжнародних торгових відносинах.

Джерело: складено автором на основі [59-63].

У діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко простежується стратегічна орієнтація не лише на економічні результати, а й на дотримання високих соціальних, екологічних і корпоративних стандартів. Підприємство системно розвиває власну філософію, в основі якої лежить турбота про споживача, виробництво натуральної та якісної продукції, а також постійне оновлення технологій. Значну увагу компанія приділяє питанням охорони навколишнього середовища: впроваджуються сучасні системи очищення стічних вод, будуються нові екологічні об'єкти, запроваджуються енергоефективні рішення. Крім того, важливою складовою корпоративної політики є соціальна

відповідальність, яка виявляється у фінансуванні оздоровчих і гуманітарних проектів, підтримці дитячих будинків, спортивних клубів, мистецьких ініціатив і розвитку регіональної громади.



Рис. 2.1. Складові пріоритети діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [65].

Усе це формує позитивний імідж підприємства як сучасної, відповідальної компанії, що поєднує економічну ефективність із цінностями сталого розвитку.

## 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Оновлений аналіз фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2023 роки демонструє стійке покращення ключових фінансових показників підприємства. Найбільш суттєвим є зростання чистого доходу від реалізації продукції на 30,01%, що свідчить про розширення збуту, зростання попиту на продукцію та вдосконалення маркетингових стратегій. Таке зростання

є особливо позитивним на фоні економічної нестабільності, що підтверджує адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Водночас, паралельно зі зростанням обсягів продажу відбулося й збільшення собівартості реалізованої продукції — на 28,74%, що пояснюється здорожчанням сировини, енергоносіїв, транспортних послуг і загальним інфляційним тиском. Проте темпи зростання доходів перевищили темпи зростання витрат, що свідчить про збереження операційної ефективності [58].

Операційний прибуток (фінансовий результат від основної діяльності) зріс на 52,07%, що демонструє здатність підприємства не лише масштабувати виробництво, а й покращувати контроль за витратами та ресурсами. Позитивний фінансовий тренд також підтверджується зростанням чистого фінансового результату на 63,94%, що означає, що підприємство покращило прибутковість навіть після врахування всіх інших фінансових надходжень і витрат.

Незважаючи на зростання витрат, фінансові показники операційної діяльності демонструють позитивну динаміку. Операційний прибуток у 2021 році становив 214 000 тис. грн, у 2022 році зріс до 291 991 тис. грн (+36,46%), а в 2023 році досяг 444 037 тис. грн, що свідчить про приріст на 52,07%. Таке зростання є результатом ефективного управління витратами, оптимізації логістичних процесів і впровадження інновацій у виробництво.

Особливу увагу слід приділити аналізу чистого фінансового результату підприємства, який є інтегральним показником фінансової ефективності. У 2021 році чистий прибуток становив 121 000 тис. грн, у 2022 — 155 639 тис. грн (+28,6%), а в 2023 році — 255 160 тис. грн, що на 63,94% перевищує попередній показник, що зростання відображає як покращення фінансових показників операційної діяльності, так і грамотну податкову політику підприємства.

Додатково слід відзначити, що у 2023 році підприємству вдалося істотно наростити валовий прибуток, який зріс з 645 244 тис. грн у 2022 році до 877 957

тис. грн у 2023 році (+36,07%). Це зумовлено як збільшенням продажів, так і контрольованою собівартістю, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію[58].

Зростання інших доходів (на 57,60%) та незначне збільшення інших фінансових доходів (на 10,95%) демонструє прагнення підприємства диверсифікувати джерела прибутку. Хоча суми за цими статтями залишаються незначними у загальній структурі доходу, тенденція є позитивною з точки зору ризик-менеджменту.

У додатково побудованій таблиці включено розрахунок питомої ваги кожного елемента у загальному доході за 2023 рік. Наприклад, собівартість реалізованої продукції склала 81,92% від чистого доходу, що вказує на високий рівень витрат, характерний для підприємств переробної промисловості. Фінансовий результат від операційної діяльності — 9,14%, що можна вважати прийнятним для харчової галузі з високою капіталомісткістю [62].

Собівартість реалізованої продукції демонструє аналогічну динаміку: у 2021 році вона складала 2 657 000 тис. грн, у 2022 — 3 090 847 тис. грн (+16,33%), а в 2023 році — вже 3 979 309 тис. грн, що на 888 462 тис. грн більше (+28,74%). Зростання собівартості пояснюється кількома ключовими чинниками: подорожчанням сировини, зокрема молока, зростанням цін на енергоносії, інфляційними процесами в економіці та збільшенням виробничих витрат у зв'язку з розширенням виробничої бази підприємства [58].

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки фінансових результатів ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2022–2023 рр.**

№	Показники	2022 р. (тис. грн)	2023 р. (тис. грн)	Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення, %	Питома вага в загальному доході, 2023 (%)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 736 091	4 857 266	+1 121 175	+30,01%	100,00%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 090 847	3 979 309	+888 462	+28,74%	81,92%
3	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	291 991	444 037	+152 046	+52,07%	9,14%
4	Інші фінансові доходи	1 745	1 936	+191	+10,95%	0,04%
5	Інші доходи	882	1 390	+508	+57,60%	0,03%
6	Чистий фінансовий результат: прибуток	155 639	255 160	+99 521	+63,94%	5,25%

Джерело: складено автором на основі [64].

Розглянувши таблицю 2.2, ми спостерігаємо за період 2022-2023 рр. на підприємстві позитивну динаміку зростання доходів та прибутків підприємства. Чистий дохід від реалізації зріс на 30,01 %, що вказує на розширення ринків збуту або зростання цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції зросла на 28,74 %, тобто трохи повільніше, ніж дохід, що позитивно позначилося на рентабельності. Операційний прибуток збільшився на 52,07 %, а чистий прибуток — на 63,94 %, що свідчить про ефективне управління витратами. Хоча інші доходи та фінансові надходження становлять незначну частку, вони також демонструють зростання.

Графічно структуру динаміки фінансових результатів підприємства представимо на рис 2.2

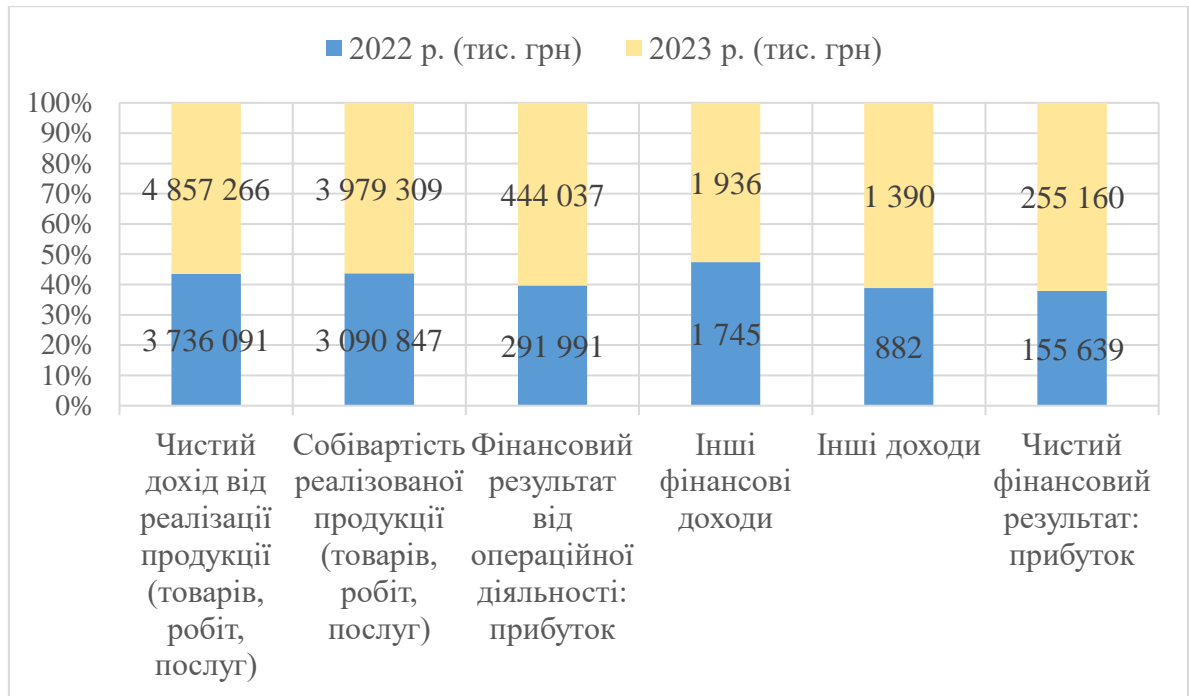


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2023 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

У цілому, підприємство у 2023 році показало стабільне зростання фінансової ефективності та високу прибутковість основної діяльності. Фінансовий аналіз підтверджує стабільний розвиток і зростання економічної ефективності ТДВ «Яготинський маслозавод». Утримання позитивної динаміки вимагає подальшого вдосконалення логістики, зниження виробничих витрат, а також посилення стратегічного планування й інвестиційної політики підприємства.

Структурний аналіз операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2023 роки свідчить про зростання витрат за всіма ключовими статтями, що загалом призвело до збільшення загального обсягу операційних витрат на

24,03%. Найбільшу частку приросту сформували матеріальні витрати, які зросли на 23,23% у зв'язку зі збільшенням виробничих обсягів та зростанням цін на основні ресурси, зокрема молочну сировину й енергоносії. Зростання витрат на оплату праці на 27,5% також є важливим фактором — воно може бути обумовлене як індексацією зарплат, так і збільшенням кількості персоналу для підтримки розширеного виробництва [58].

У той же час амортизаційні витрати знизилися на 2,29%, що може свідчити про завершення терміну експлуатації певних основних засобів або застосування нових підходів до амортизаційного нарахування. Зростання інших операційних витрат на 44,05% вказує на необхідність глибшого контролю за допоміжними витратами, які можуть істотно впливати на загальну рентабельність. У підсумку отримані дані підкреслюють важливість запровадження системи управління витратами з урахуванням як цінових коливань, так і внутрішньої ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.3.

**Аналіз динаміки обсягу, складу і структури операційних витрат ТДВ  
«Яготинський маслозавод» у 2022–2023 рр., тис. грн**

№	Елементи операційних витрат	2022 р. (тис. грн)	2023 р. (тис. грн)	Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення, %	Частка у загальних витратах 2023, %
1	Матеріальні затрати	2 634 094	3 246 084	+611 990	+23,23%	83,02%
2	Витрати на оплату праці	195 918	249 790	+53 872	+27,50%	6,39%
3	Відрахування на соціальні заходи	47 339	52 222	+4 883	+10,31%	1,34%
4	Амортизаційні витрати	75 141	73 423	-1 718	-2,29%	1,88%
5	Інші операційні витрати	200 416	288 693	+88 277	+44,05%	7,38%
	Разом	3 152 908	3 910 212	+757 304	+24,03%	100,00%

Джерело: складено автором на основі [58].

Аналіз динаміки та структури активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2022–2023 років свідчить про поступове зростання загальної вартості майнових ресурсів підприємства. Зокрема, загальний обсяг активів зріс на 6,78%, що є позитивним сигналом для оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості компанії. Така динаміка відображає загальне розширення економічної діяльності підприємства та активізацію його виробничого потенціалу. Основним джерелом зростання стали оборотні активи, які збільшилися на 6,98%, що вказує на нарощування обігових ресурсів, необхідних для підтримки щоденної операційної діяльності.

Графічно динаміку обсягу та склад операційних витрат підприємства представимо на рис 2.3

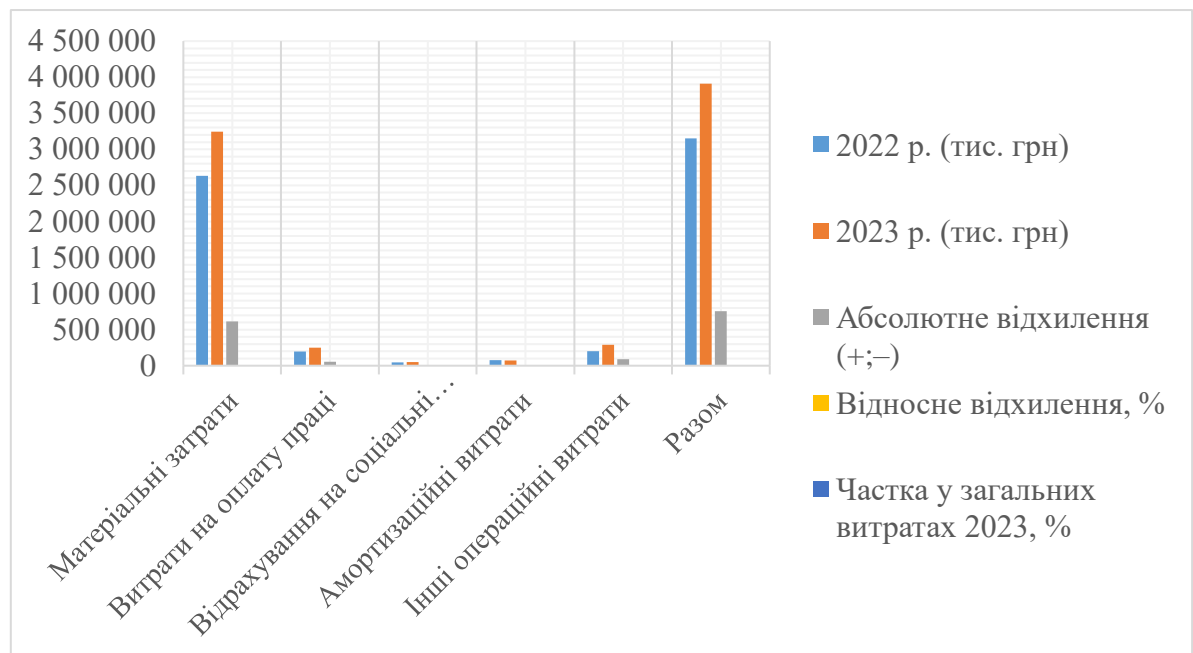


Рис. 2.3. Динаміка та складу операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2023 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У цілому структура витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році залишається типовою для виробничого підприємства, з переважанням матеріальних витрат. Динаміка показників свідчить про активний розвиток діяльності та адаптацію до ринкових умов, хоча окремі статті потребують детальнішого аналізу ефективності.

Паралельно зі зростанням обігових засобів структура необоротних активів залишалась відносно сталою, що свідчить про ефективне використання наявної матеріально-технічної бази без значного оновлення основних засобів. Така стабільність може бути свідченням того, що підприємство має достатній виробничий ресурс для задоволення поточного попиту, не вдаючись до додаткових масштабних інвестицій у короткостроковому горизонті планування.

Зі структурного погляду, капітал підприємства також демонструє позитивні зміни. У 2023 році відбулося суттєве зростання власного капіталу, що на 37,4% перевищило показник попереднього року, що свідчить про зміцнення фінансової автономії підприємства, зростання його внутрішнього резерву для реінвестування прибутку та здатність до самостійного фінансування розвитку без критичної залежності від зовнішніх джерел [62].

Разом з тим спостерігається зменшення обсягу довгострокових зобов'язань, що вказує на зниження рівня боргового навантаження та зменшення фінансових ризиків, пов'язаних із обслуговуванням довгострокового кредитного портфеля, що позитивно впливає на загальну структуру зобов'язань та сприяє підвищенню кредитоспроможності підприємства.

Загалом динаміка структури капіталу демонструє поступове зміцнення фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод». Підвищення частки власного капіталу, скорочення довгострокових зобов'язань і контрольоване зростання короткострокових боргів свідчать про зростаючу фінансову стійкість і адаптивність підприємства до економічних викликів [63].

Таблиця 2.4

**Структура активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр.**

Показники	2022 рік, (тис. грн)	2023 рік, (тис. грн)	Абсолютне відхилення (+;-)	Частка у загальних витратах, %
Необоротні активи, всього	424 089	447 473	-23 384	5,51%
Нематеріальні активи	1 528	1 295	+233	-15,24%
Основні засоби	390 541	415 608	-25 067	6,41%
Оборотні активи, всього	1 604 930	1 717 107	-112 177	6,98%
Сума запасів	165 465	192 592	-27 127	16,39%
Сума дебіторської заборгованості	1 426 725	1 481 307	-54 582	3,82%
Сума грошових коштів	7 818	41 043	-33 225	424,98%
Сума інших оборотних активів	4 470	2 165	+2 305	-51,56%
Активи	2 029 019	2 164 580	-135 561	6,68%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У 2023 році загальний обсяг активів ТДВ «Яготинський маслозавод» зріс на 135 561 тис. грн, що становить 6,68 % у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема про зростання вартості майнових ресурсів та обігових коштів.

Необоротні активи зросли на 23 384 тис. грн (5,51 %). Основний приріст припадає на основні засоби, які збільшилися на 25 067 тис. грн, що вказує на оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Натомість нематеріальні активи дещо зменшилися на 233 тис. грн, або на 15,24 %, що може бути пов'язано з амортизацією або списанням застарілого програмного забезпечення чи прав інтелектуальної власності.

Оборотні активи продемонстрували зростання на 112 177 тис. грн (6,98 %), що є більш динамічним порівняно з необоротними активами. Серед них найбільш суттєве зростання спостерігається у статті грошових коштів, які збільшилися на 33 225 тис. грн, або в 4,25 рази (424,98 %). Це може вказувати на підвищення платоспроможності підприємства та збільшення обсягу вільних ресурсів, які можуть бути використані для інвестування чи покриття поточних зобов'язань.

Також зросли запаси на 27 127 тис. грн (16,39 %), що може свідчити про нарощування виробничих потужностей або підготовку до підвищеного попиту. Дебіторська заборгованість зросла на 54 582 тис. грн (3,82 %), що може бути пов'язано з розширенням обсягів реалізації продукції в кредит чи зростанням взаєморозрахунків із партнерами.

Натомість інші оборотні активи скоротилися на 2 305 тис. грн (–51,56 %), що в загальній структурі не має суттєвого впливу на загальну динаміку, але може вказувати на зменшення короткострокових фінансових вкладень або передоплат.

У загальному підсумку, підприємство демонструє стійке зростання активів, що свідчить про активну господарську діяльність, оновлення виробничої бази та покращення фінансової стабільності. Збалансоване зростання як необоротних, так і оборотних активів є ознакою стратегії розвитку, спрямованої на довгострокову ефективність і нарощування виробничого потенціалу.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства**

Аналіз динаміки фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021–2023 років свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку, що проявляється в зростанні обсягів реалізації, прибутковості та загального фінансового результату. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 3 190 000 тис. грн, у 2022 році зріс до 3 736 091 тис. грн (+17,12%), а в

2023 році досяг рівня 4 857 266 тис. грн, що на 30,01% більше порівняно з попереднім періодом. Така динаміка свідчить про зростання обсягів продажу та розширення частки підприємства на ринку молочної продукції.

Оцінка показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє послідовне покращення фінансової стабільності підприємства впродовж останнього періоду. Зокрема, зростання коефіцієнта загальної ліквідності до рівня 1,47 у 2023 році свідчить про здатність компанії вчасно покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Такий показник є індикатором фінансової надійності та формує позитивну кредитоспроможність у відносинах з партнерами й банками. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні оборотні активи (без товарних запасів), також демонструє позитивну динаміку. Це означає, що підприємство має достатній рівень мобільних ресурсів для покриття невідкладних зобов'язань у короткостроковому періоді (див. дод. Г та Д).

У той же час спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості, що потребує посиленого контролю за ліквідністю. Така ситуація може бути наслідком розширення операційної діяльності, збільшення обсягів закупівель або активного використання товарного кредиту постачальників. Для уникнення ризиків дефіциту грошових коштів доцільно впроваджувати більш жорстку систему управління грошовими потоками.

Разом із тим, слід звернути увагу на певне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності, що є сигналом про потенційні труднощі в разі необхідності здійснення миттєвих виплат. Цей аспект свідчить про доцільність підвищення обсягів грошових резервів і удосконалення поточної політики управління готівкою. Позитивним моментом є зростання чистого оборотного капіталу підприємства на 170 450 тис. грн, що відображає зміцнення фінансової

гнучкості й незалежності, а також створює основу для реалізації нових інвестиційних проєктів.

У структурі фінансової стійкості варто зазначити незначне зниження коефіцієнта фінансової незалежності, що може бути наслідком залучення додаткових зовнішніх ресурсів, однак загальний рівень співвідношення власного і позикового капіталу залишається на допустимому рівні. Натомість покращення коефіцієнта маневреності свідчить про те, що власний капітал підприємства є не лише стабільним, але й придатним для гнучкого використання у виробничих і фінансових процесах.

Аналіз рентабельності підприємства за період 2020–2022 років показує змінну динаміку фінансової ефективності. У 2021 році підприємство зіткнулося зі спадом рентабельності основних показників, зокрема продукції та операційних витрат. Це було спричинено зростанням собівартості виробництва та складною економічною ситуацією в країні. Однак у 2022 році відбулося відновлення: рентабельність реалізованої продукції досягла 20,88%, а операційна рентабельність — 7,72%, що свідчить про зростання прибутковості основної діяльності (див. дод. Г та Д).

Особливо важливою є стабілізація показника валової рентабельності на рівні 17,27%, що підтверджує успішну політику управління виробничими витратами та конкурентоспроможністю ціноутворення. Також спостерігається зростання чистої рентабельності продажів і економічної рентабельності активів, що вказує на поліпшення загальної ефективності використання ресурсної бази підприємства. Дані показники свідчать про стійке зміцнення фінансового фундаменту компанії. Варто звернути увагу й на позитивну динаміку рентабельності власного капіталу, яка у 2022 році зросла до 6,41%. Це вказує на підвищення привабливості підприємства для інвесторів і здатність генерувати прибуток для власників. Рентабельність основних засобів на рівні 9,63%

демонструє ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, що є важливим чинником довгострокового розвитку (див. дод. Г та Д).

Показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про помірне уповільнення оборотності активів та дебіторської заборгованості. Така тенденція, ймовірно, пов'язана із розширенням обсягів діяльності підприємства та запровадженням лояльнішої кредитної політики для клієнтів. Водночас скорочення тривалості обороту кредиторської заборгованості вказує на покращення платіжної дисципліни й ефективніше управління зобов'язаннями перед постачальниками [62].

Також у 2023 році спостерігалось суттєве покращення рентабельності: рентабельність операційної діяльності зросла до 9,14%, що вказує на високу ефективність управління внутрішніми ресурсами. Показник чистої рентабельності продажів підвищився до 5,25%, що є свідченням стабільної прибутковості основної діяльності.

На тлі зростання фінансових показників підприємство демонструє підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Це особливо важливо в умовах інфляції, воєнного стану та нестабільності ринків. Збільшення фінансового результату за всіма основними статтями дозволяє стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться у фазі активного розвитку з потенціалом до подальшого розширення.

ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє стійке фінансове зростання упродовж 2021–2023 років. Збільшення доходів, операційного та чистого прибутку вказує на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, зміцнення позицій серед виробників молочної продукції, а також на ефективне управління ресурсами. Особливо варто відзначити зростання чистого прибутку на майже 63,94 % у 2023 році — це свідчить про стратегічно правильні управлінські рішення та ефективну фінансову політику.

Таблиця 2.5.

**Аналіз динаміки фінансових результатів ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023/2022)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	3 190 000	3 736 091	4 857 266	1 121 175	30,01
Операційний прибуток (тис. грн)	214 000	291 991	444 037	152 046	52,07
Чистий фінансовий результат (тис. грн)	121 000	155 639	255 160	99 521	63,94

Джерело: складено автором на основі [59].

Графічно структуру фінансових результатів підприємства представляє рис 2.4

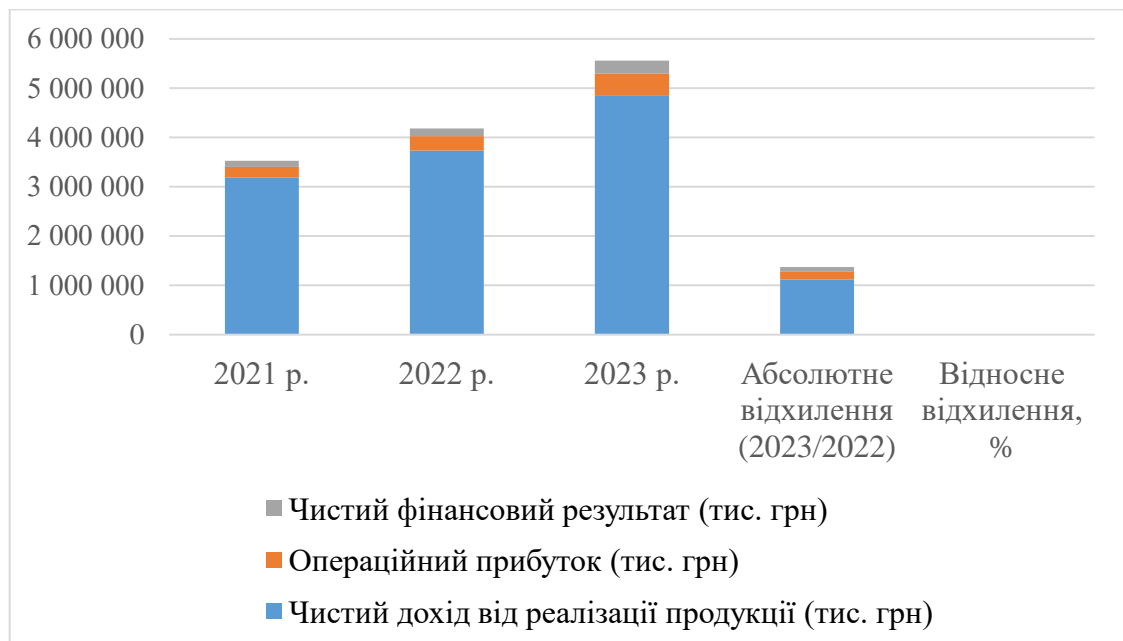


Рис. 2.4. Динаміка структури фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники рентабельності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у період 2021–2023 років рентабельність підприємства зазнала суттєвих коливань, особливо у 2022 році, коли більшість показників значно знизилася, а деякі взагалі свідчили про збитковість. Проте вже у 2023 році намітилася позитивна динаміка та часткове або повне відновлення прибутковості.

Зокрема, рентабельність активів знизилася з 8,91% у 2021 році до лише 1,01% у 2022 році, що свідчило про неефективне використання активів у той період. Проте у 2023 році показник підвищився до 2,16%, демонструючи початок відновлення.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році впала більш ніж удвічі — з 23,11% до 11,28%, однак у 2023 році відбулося суттєве зростання до 25,63%. Це є свідченням ефективного використання власного капіталу та підвищення прибутковості.

Рентабельність операційної діяльності та валова рентабельність демонстрували схожу динаміку: значне падіння у 2022 році, з подальшим різким зростанням у 2023 році. Так, операційна рентабельність зросла з 0,76% до 7,82%, а валова рентабельність — з 10,28% до 17,27%, що вказує на зростання ефективності основної діяльності підприємства.

Показник EBITDA margin у 2022 році також зменшився, але у 2023 році виріс до 6,70%, демонструючи відновлення операційного прибутку до сплати амортизації.

Чиста рентабельність реалізації, яка знизилася з 4,09% до 2,04% у 2022 році, у 2023 році зросла до 4,17%, що свідчить про повернення до ефективного управління витратами та доходами.

Періоди окупності капіталу та власного капіталу у 2022 році не розраховувалися через збитки. У 2023 році вони відновилися на рівні 13,04 та

4,40 років відповідно, що свідчить про повернення підприємства до прибуткової діяльності.

2022 рік став кризовим для підприємства, однак уже у 2023 році відбулося значне покращення фінансових результатів. Більшість показників рентабельності перевищили навіть рівень 2021 року, що свідчить про поступове відновлення ефективності, прибутковості та загальної фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.6.

**Основні показники рентабельності підприємства ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2021-2023 рр.**

Найменування показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 до 2021	Відхилення 2022 до 2021
Рентабельність (збитковість) активів, %	8,91	1,01	2,16	-7,90	1,15
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	23,11	11,28	25,63	-11,83	14,35
Рентабельність операційної діяльності, %	5,56	0,76	7,82	-4,80	7,05
Валова рентабельність	16,06	10,28	17,27	-5,77	6,99
Gross margin, %					
ЕВІТДА margin, %	5,61	4,85	6,70	-0,76	1,85
Чиста рентабельність (збитковість) реалізації	4,09	2,04	4,17	-2,05	2,13
Net margin, %					
Період окупності капіталу	11,96	- (збиток)	13,04	-11,96	13,04
Період окупності власного капіталу	4,58	- (збиток)	4,40	-4,58	4,40

Джерело: складено автором на основі [62].

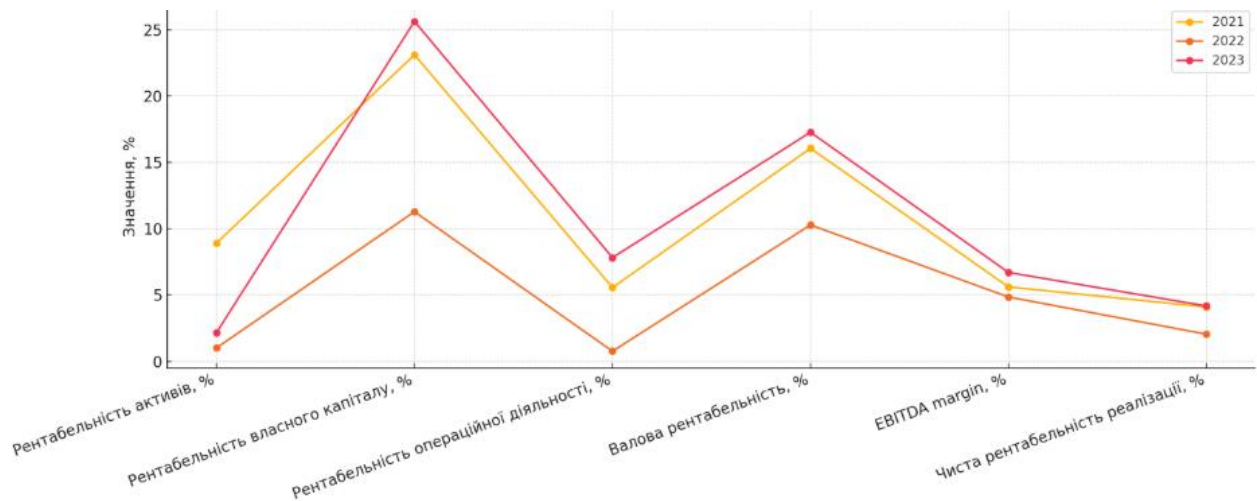


Рис. 2.5. Основні показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором

У 2022 році підприємство пережило різке падіння рентабельності за всіма показниками. Проте у 2023 році відбулося значне покращення, і майже всі показники перевищили рівень 2021 року. Особливо варто відзначити рентабельність власного капіталу (25,63%) та операційної діяльності (7,82%), які свідчать про ефективне відновлення прибутковості.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" за період 2021-2023 років демонструє загальну позитивну динаміку та покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) неухильно зростає, досягнувши 1,47 у 2023 році. Це свідчить про зростання здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів, що є хорошим знаком для кредиторів та інвесторів.

Особливо помітне значне покращення коефіцієнта швидкої (поточної) ліквідності, який зріс з 0,62 у 2021 році до 1,31 у 2023 році. Це вказує на зростаючу здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів, що є ключовим показником фінансового здоров'я.

Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався і знизився до 0,01 у 2023 році, повернувшись до рівня 2021 року після зростання у 2022 році. Це означає, що частка найбільш ліквідних активів (грошових коштів) для покриття поточних зобов'язань залишається дуже низькою, що вимагає уваги до управління грошовими потоками.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості спочатку зменшилося у 2022 році, але потім покращилося у 2023 році до 1,31, що вказує на більш збалансоване управління взаєморозрахунками.

Таблиця 2.7.

### Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

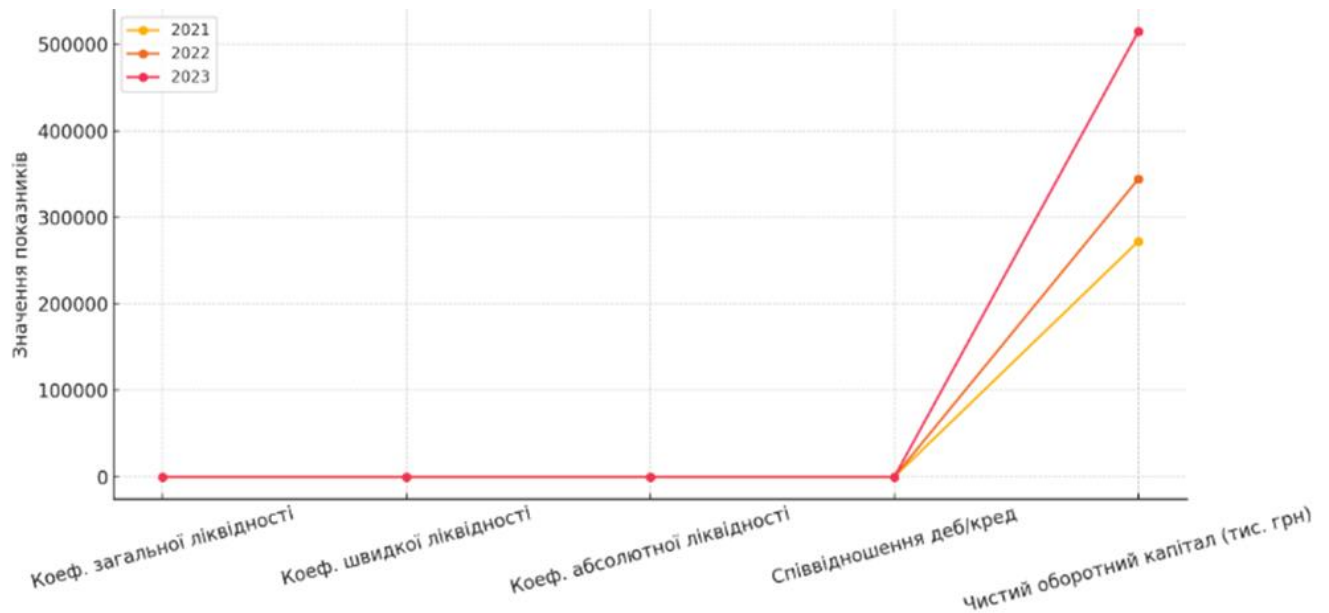
#### ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 рр.

Найменування показників	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,36	1,43	1,47	0,07	0,04
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,62	1,22	1,31	0,60	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,04	0,01	0,03	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,71	1,18	1,31	-0,53	0,13
Чистий оборотний капітал, тис. грн	272273,00	344396,00	514846,00	72123,00	170450,00

Джерело: складено автором.

Найбільш помітною позитивною тенденцією є суттєве зростання чистого оборотного капіталу, який збільшився з 272 273 тис. грн у 2021 році до 514 846

тис. грн у 2023 році. Це свідчить про нарощування фінансової основи для операційної діяльності та інвестицій, що зміцнює довгострокову стабільність підприємства.



Джерело: складено автором

Рис. 2.6 Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 рр.

Загалом, ТДВ "Яготинський маслозавод" демонструє позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності, покращуючи здатність покривати свої зобов'язання. Однак, управління абсолютною ліквідністю потребує постійного моніторингу.

Фінансова стійкість підприємства забезпечується зростанням власного капіталу та зменшенням довгострокового боргового навантаження. У період з 2021 по 2023 рік підприємство продемонструвало як позитивні, так і негативні тенденції у фінансовому становищі.

Позитивним моментом є стабільне зростання власних оборотних коштів: у 2022 році вони зросли на 75 120 грн, а у 2023 — ще на 167 450 грн. Це свідчить

про поліпшення ліквідності підприємства та збільшення його фінансових ресурсів для забезпечення господарської діяльності.

Водночас, коефіцієнт фінансової незалежності знизився з 0,38 у 2021 році до 0,34 у 2022, і залишився без змін у 2023, що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Це супроводжувалося зростанням коефіцієнта концентрації позикового капіталу до 0,66 та зменшенням коефіцієнта фінансової стійкості з 0,51 до 0,46. Такі зміни свідчать про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та погіршення структури капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності також зріс, що підтверджує цю тенденцію. Проте слід зазначити значне покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу — з 0,46 у 2021 до 0,75 у 2023 році. Це вказує на зростання частки власного капіталу, що знаходиться у формі оборотних активів, і підвищує гнучкість управління фінансами.

З іншого боку, коефіцієнт фінансування зменшився з 0,62 до 0,51, а коефіцієнт фінансового левериджу виявляє нестабільність, що свідчить про коливання у структурі капіталу та можливе збільшення фінансових ризиків.

Таблиця 2.8.

**Показники фінансової стійкості підприємства ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2021-2023 рр.**

Найменування показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 до 2021	Відхилення 2023 до 2022
Власні оборотні кошти	272276,00	347396,00	514846,00	75120,00	167450,00
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,38	0,34	0,34	-0,05	0,00

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,62	0,66	0,66	0,05	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,49	0,46	-0,02	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	2,61	2,97	2,96	0,36	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,67	0,75	0,21	0,08
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,62	0,51	0,51	-0,11	0,00
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,34	0,47	0,37	0,13	-0,10

Джерело: складено автором на основі [66].

Фінансовий SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед сильних сторін підприємства варто виділити зростання прибутковості за останні два роки, стабільну динаміку доходів від основної діяльності, а також ефективне управління витратами, що свідчить про здатність компанії ефективно функціонувати навіть в умовах економічної нестабільності.

До слабких місць варто віднести зниження показника абсолютної ліквідності, що вказує на нестачу грошових коштів для негайного погашення короткострокових зобов'язань. Крім того, підприємство залишається чутливим до коливань цін на сировину, особливо на молоко, що становить основний виробничий ресурс. Цей чинник є критичним у контексті інфляційного тиску та можливих порушень у ланцюгах постачання.

З-поміж можливостей, що відкриваються перед підприємством, варто виокремити перспективи розширення виробничих потужностей, освоєння нових ринків збуту та підвищення рентабельності за рахунок автоматизації логістичних процесів. Запровадження енергоефективних технологій і розширення асортименту можуть стати точками зростання прибутковості та конкурентоспроможності[68].

Водночас існують і загрози, які можуть ускладнити досягнення стратегічних цілей. Серед них — загострення конкуренції на внутрішньому ринку, нестабільність макроекономічної ситуації, зростання вартості кредитних ресурсів та непередбачувані зміни у державному регулюванні галузі. Особливу загрозу становить інфляція, яка може нівелювати зусилля щодо оптимізації витратної структури.

Таблиця 2.9.

### SWOT-матриця фінансового стану підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання прибутку</li> <li>• Стабільний дохід</li> <li>• Контрольована структура витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження абсолютної ліквідності</li> <li>• Залежність від ринку сировини</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення виробництва</li> <li>• Підвищення рентабельності</li> <li>• Нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляція</li> <li>• Конкуренція</li> <li>• Зміни в регулюванні</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи, SWOT-аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє зробити висновок про наявність достатнього потенціалу для зростання, за умови ефективного управління ризиками. Компанії слід зосередити зусилля на зміцненні ліквідності, покращенні системи платіжної

дисципліни, а також розширенні каналів збуту для зменшення залежності від окремих груп клієнтів. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє високий рівень адаптивності та здатність ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Зміцнення позицій за ключовими показниками ліквідності, рентабельності та ділової активності свідчить про потенціал для подальшого стабільного зростання й розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### **2.4. Аналіз економічного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві**

Стратегічне управління розвитком логістичної діяльності підприємства передбачає послідовний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на комплексне оцінювання, використання й вдосконалення наявних логістичних ресурсів, можливостей і засобів. Метою цього процесу є формування нової вартості підприємства шляхом активного використання логістики як важеля стратегічного розвитку. Логістичний потенціал у цьому контексті розглядається як сукупність ресурсів (технічних, матеріальних, інформаційних, кадрових), що здатні забезпечити ефективне функціонування логістичної системи та досягнення довгострокових цілей.

Логістична діяльність підприємства охоплює сукупність процесів, ресурсів і організаційних елементів, які забезпечують ефективне переміщення матеріальних потоків, інформації та послуг від постачальників до остаточних споживачів.

Організаційна логістична структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується чітким розподілом функціональних обов'язків між основними підрозділами, що забезпечують ефективну координацію логістичних, економічних та збутових процесів. Взаємодія між планово-економічним відділом, відділом збуту, логістом, маркетологом і бухгалтерами спрямована на

оптимізацію руху продукції від виробника до кінцевого споживача. Така структура дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільну торговельну діяльність підприємства.

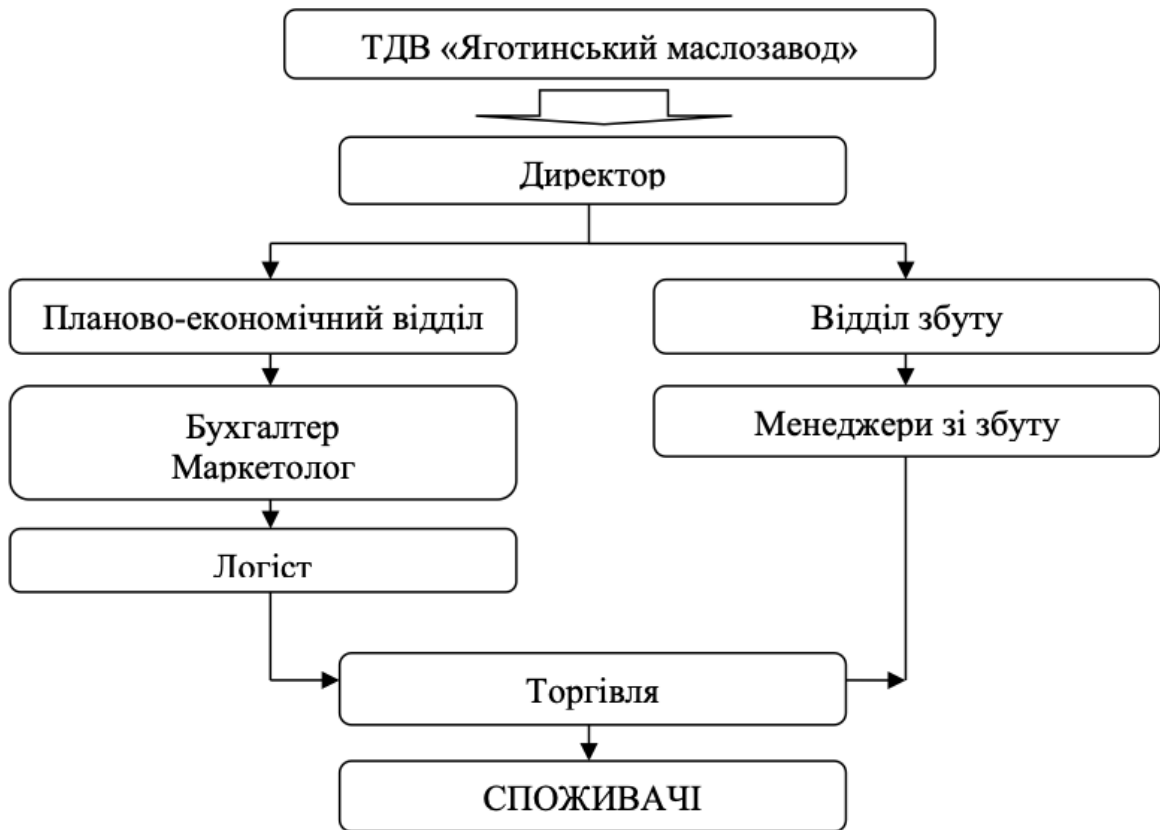


Рис. 2.7. Організаційна логістична структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [64].

У ТДВ «Яготинський маслозавод» процес руху товарного та матеріального потоку організований відповідно до сучасних вимог безпечного харчового виробництва та є строго регламентованим на кожному етапі. Виробничий ланцюг починається з прийому молока, його первинної перевірки та фільтрації, після чого здійснюється бактофугування з урахуванням вмісту жиру. Далі продукт проходить етапи гомогенізації, збагачення вітамінами, деаерації та нормалізації за жирністю. Наступні операції включають стерилізацію (зокрема

ультрапастеризацію), фасування, остаточну стерилізацію, охолодження, маркування і, зрештою, контроль якості готової продукції. Така багатоступенева система обробки дозволяє гарантувати відповідність молочної продукції міжнародним стандартам якості, безпеки та споживчої довіри.

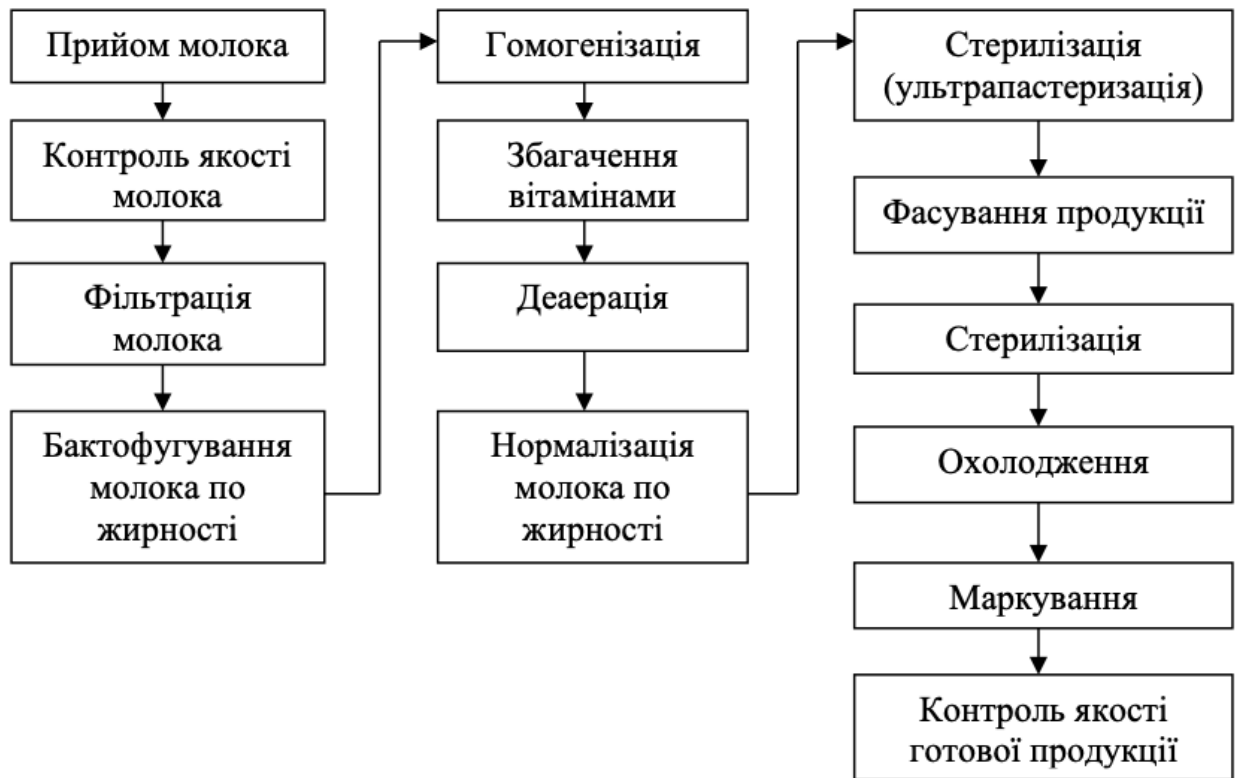


Рис. 2.8 Логістична організація руху товарно-матеріального потоку на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [66].

У ТДВ «Яготинський маслозавод» процес організації постачання матеріальних ресурсів є важливою складовою ефективного функціонування логістичної системи підприємства. Він охоплює всі етапи — від планування потреб до контролю якості поставлених ресурсів, забезпечуючи безперебійність виробничого циклу. Механізм постачання включає аналіз потреб, вибір оптимальних джерел закупівлі, ведення переговорів, укладання договорів,

транспортування, перевірку якості та обробку отриманих матеріалів. Значна увага приділяється координації дій усіх задіяних підрозділів та оцінці діяльності постачальників за критеріями надійності, дотримання строків та якості продукції. Такий комплексний підхід дозволяє досягати високої операційної стабільності, знижувати логістичні ризики та формувати надійну сировинну базу для виготовлення продукції, що відповідає міжнародним стандартам (Дод. А).

Управління матеріальними потоками на ТДВ «Яготинський маслозавод» є багатоступеневим процесом, який охоплює як стратегічне планування, так і щоденне оперативне управління постачанням та виробництвом. Основна увага приділяється погодженню обсягів поставок і виробничих замовлень із реальними можливостями підприємства, наявністю ресурсів і потужностей. Формуються нормативи постачання, визначаються строки, специфікації й категорії замовлень (планові, позапланові, надпланові), здійснюється перевірка контрактів і своєчасна їх корекція. Важливу роль у цьому процесі відіграє оперативна диспетчеризація, яка забезпечує гнучке реагування на зміну умов виробництва та ринку. Завдяки чітко налагодженим етапам управління матеріальним потоком підприємство досягає високої синхронізації між ланцюгами постачання та виробничим циклом, що дозволяє підтримувати стабільність логістичної системи й задовольняти споживчий попит на високому рівні (рис. 2.9).

Таким чином, логістична діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» не обмежується лише фізичним переміщенням продукції чи сировини — вона є стратегічним інструментом управління підприємством. Вона забезпечує не лише ефективність витрат, але й формує ланцюг доданої вартості, в якому кожен етап — від закупівлі до реалізації — є контрольованим і оптимізованим. Комплексний підхід до управління матеріальними потоками, підтримка сучасних ІТ-рішень та впровадження стандартів якості дозволяють підприємству зберігати стійкість і адаптивність в умовах динамічного ринку.



Рис. 2.9. Основні компоненти логістичних процесів з управління матеріальним потоком на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [65].

Ефективне стратегічне управління логістичним потенціалом підприємства передбачає формування чіткої системи цілей, орієнтованої на підвищення загальної продуктивності. Основним орієнтиром у цьому процесі є зростання прибутковості підприємства, що досягається через комплекс заходів у різних складових логістичної стратегії: фінансовій, клієнтській, внутрішній та освітній.

До фінансової складової логістичної стратегії належать цілі, спрямовані на зростання обсягів продажу продукції, оптимізацію логістичних витрат, а також пропозицію товарів, що мають оптимальне співвідношення ціни та якості. Важливою є й побудова ефективної системи постачання, що ґрунтується на

принципах швидкого реагування, точності та надійності, а також оптимізація зворотних потоків — повернення тари, залишків або неякісної продукції[63].

Клієнтська складова логістичної стратегії орієнтована на забезпечення оптимального асортименту відповідно до попиту та рентабельності, надання найнеобхідніших і затребуваних послуг, розвиток сервісної підтримки клієнтів, а також впровадження стратегічного логістичного управління, що дозволяє будувати тривалі взаємини із замовниками й партнерами.

У рамках внутрішньої складової логістичної діяльності реалізуються цілі щодо впровадження систем управління продуктивністю, зокрема BSC (Balanced Scorecard) та KPI (ключові показники ефективності). Також йдеться про скорочення частки непродуктивних операцій, розвиток мотиваційних механізмів для персоналу, підвищення продуктивності операційної діяльності, формування організаційної культури, орієнтованої на зміни, та освоєння новітніх технологій і обладнання, що дозволяє досягати технологічної гнучкості й конкурентної переваги (Див. Дод. В).

Окрема увага приділяється складовій навчання та зростання логістичної стратегії, яка включає стимулювання персоналу до розробки інновацій, формування систем розподілу на основі принципу "витрати–результати", а також підвищення рівня кваліфікації працівників для кращої адаптації до технологічних і організаційних змін. Освіта, професійний розвиток і створення сприятливого інтелектуального середовища відіграють ключову роль у довгостроковому успіху стратегії, орієнтованої на продуктивність .

Загалом, така багаторівнева система цілей дозволяє підприємству комплексно розвивати логістику як стратегічний ресурс, що забезпечує не лише економічну вигоду, а й адаптивність, сталий розвиток та високу якість обслуговування споживачів.

Ефективне стратегічне управління логістичним потенціалом підприємства ДТВ "Яготинський маслозавод" передбачає формування чіткої системи цілей, орієнтованої на підвищення загальної продуктивності. Основним орієнтиром у цьому процесі є зростання прибутковості підприємства, яке досягається за рахунок реалізації комплексу заходів у межах чотирьох ключових складових логістичної стратегії: фінансової, клієнтської, внутрішньої та складової навчання й розвитку (рис. 2.10).

Фінансова складова логістичної стратегії охоплює такі цілі, як зростання обсягів продажу продукції, оптимізація логістичних витрат, а також формування пропозицій товарів з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Важливим завданням є побудова ефективної системи постачання, що ґрунтується на принципах точності, швидкості та надійності. У цьому контексті підприємство також приділяє увагу оптимізації зворотних логістичних потоків — зокрема, поверненню тари, залишків продукції або товарів, що не відповідають стандартам якості.

Клієнтська складова логістичної стратегії спрямована на забезпечення оптимального асортименту відповідно до ринкового попиту та рентабельності, надання найбільш необхідних та затребуваних послуг, розвиток сервісного обслуговування клієнтів, а також запровадження стратегічного логістичного управління, що дозволяє вибудовувати довготривалі партнерські відносини з покупцями й постачальниками.

Внутрішня складова логістичної діяльності підприємства реалізується через впровадження систем управління продуктивністю, таких як Balanced Scorecard (BSC) та ключові показники ефективності (KPI). Додатковими цілями є скорочення частки непродуктивних операцій, розвиток систем мотивації персоналу, підвищення операційної продуктивності, освоєння новітніх

технологій та обладнання, а також формування організаційної культури, орієнтованої на зміни та інновації.



Рис. 2.10 Стратегічні цілі стратегії орієнтованої на продуктивність

Складова навчання та зростання логістичної стратегії включає цілі щодо стимулювання персоналу до розробки та впровадження нововведень, формування систем розподілу ресурсів за принципом "витрати–результати", а також підвищення професійної кваліфікації працівників. В умовах швидких змін технологій і ринку підприємство приділяє особливу увагу створенню інтелектуального середовища, що сприяє адаптації персоналу до нових умов і забезпечує стійкий розвиток логістичної функції.

Загалом, логістична стратегія ДТВ "Яготинський маслозавод", сформована за принципом багаторівневої системи цілей, дозволяє підприємству не лише покращити фінансові результати, але й забезпечити гнучкість, адаптивність, якість обслуговування клієнтів і стає зростання в умовах сучасного ринку.

Ефективна логістична діяльність є ключовою умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства, оптимізації витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів. На сьогодні організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» не включає окремого логістичного відділу, що ускладнює контроль над матеріальними та інформаційними потоками, знижуючи загальну керованість логістичними процесами. Відсутність централізованої логістичної функції знижує ефективність використання ресурсів та ускладнює реалізацію єдиної стратегії управління логістикою.

Функції розподільчої логістики на підприємстві частково виконує відділ збуту, який відповідає за дослідження, формування та вибір каналів дистрибуції. Операції зі зберігання продукції здійснюються складським господарством, що працює автономно, без повної інтеграції в загальну логістичну систему. Така фрагментація ускладнює управління запасами, уповільнює інформаційні потоки та знижує гнучкість у реагуванні на зміни попиту або перебої в постачанні.

Однією з основних проблем є високий рівень логістичних витрат, з яких майже половина (приблизно 48%) припадає на витрати, пов'язані з утриманням

запасів, що свідчить про нераціональне планування обсягів закупівель і неефективну систему контролю залишків. Відсутність системної автоматизації управління запасами призводить до надмірного нагромадження товарів або, навпаки, нестачі в пікові періоди. Ще однією суттєвою проблемою є неповне завантаження виробничих потужностей, яке в середньому становить близько 80%. Це може бути наслідком нерівномірної збутової активності, сезонності попиту, а також слабкої координації між відділами маркетингу, збуту та виробництва. Аналіз товарного портфеля показує наявність продукції з високою собівартістю, що свідчить про потребу в оптимізації асортименту з точки зору логістичної доцільності [64].

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» актуальним завданням у сфері логістики є зниження витрат без втрати ефективності обслуговування споживачів. Доцільною стратегією мінімізації логістичних витрат є комплексний підхід, що включає оптимізацію операційних витрат за окремими напрямками діяльності (складське зберігання, транспортування, обробка замовлень), а також впровадження ефективної політики управління запасами. Зменшення надлишкових запасів і підвищення точності прогнозування попиту дозволяє уникнути «заморожених» оборотних коштів та знизити витрати на утримання складів [58].

Важливо також оптимізувати вибір між альтернативами «складування – транспортування», тобто забезпечити найкращий баланс між витратами на зберігання та доставку. Для цього підприємству необхідно аналізувати маршрути постачання, використовувати моделі розміщення складів, а також впроваджувати принципи гнучкого управління логістичною мережею. Стратегія повинна передбачати адаптивні логістичні рішення залежно від ринкової ситуації, обсягів виробництва, сезонності попиту та географії збуту.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має власний автопарк, що є частиною його логістичної інфраструктури. Це дозволяє підприємству ефективно управляти доставкою продукції до торговельних мереж та дистриб'юторів. Зокрема, в рамках модернізації логістичних процесів було оновлено частину транспортного парку, що сприяло підвищенню ефективності та надійності перевезень.

Наявність власного автопарку дозволяє заводу оперативно реагувати на зміни в попиті та забезпечувати своєчасну доставку молочної продукції, що є критично важливим для збереження її якості та свіжості.

Зокрема, для транспортування молочної продукції, яка потребує дотримання певних температурних режимів, зазвичай використовуються рефрижераторні вантажівки. Ці транспортні засоби забезпечують збереження якості та свіжості продукції під час доставки до торговельних мереж та дистриб'юторів.

Щодо типів продукції, яку перевозять, то асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод» включає масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, йогурти, кисломолочні сири та інші молочні вироби. Усі ці продукти потребують спеціальних умов зберігання та транспортування, що підкреслює важливість наявності відповідного автопарку.

В таблиці 2.10 наведений аналіз автопарку ТДВ «Яготинський маслозавод», що використовується в логістичній діяльності для постачання сировини, готової продукції та інших супутніх товарів. Треба зазначити, що оскільки основна сировина та готова продукція, що виробляється на підприємстві потребують спеціальних умов перевезення, то підприємство зобов'язано використовувати автотранспорт, що має можливість зберігати товари в охолодженому стані. Це особливо важливо в теплі пори року.

Таблиця 2.10

**Автопарк для логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Тип транспорту	Кількість (орієнтовно)	Призначення/продукція для перевезення
Рефрижераторні вантажівки	285 шт.	Молоко, йогурти, кефір, сметана, ряжанка (охолоджені)
Ізотермічні фургони	158 шт.	Масло, тверді сири, продукти тривалого зберігання
Молоковози (цистерни)	96 шт.	Сировина — не пастеризоване молоко від фермерських господарств
Легкі комерційні авто (фургони)	65 шт.	Обслуговування обладнання та внутрішні перевезення

Джерело: виконане автором на основі даних підприємства

Наведена таблиця відображає склад та призначення автопарку, який спеціалізується на перевезенні молочної продукції. Він включає рефрижераторні вантажівки для охолоджених продуктів (молоко, йогурти), ізотермічні фургони для продуктів тривалого зберігання (масло, сири), молоковози для сирого молока та легкі комерційні авто для обслуговування.

Для комплексної оцінки ефективності логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено аналіз сильних і слабких сторін логістичної системи підприємства (табл. 2.11). Такий аналіз дозволяє визначити основні внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства у сфері логістики, і сформулювати подальші напрями її вдосконалення.

Таблиця 2.11.

**Аналіз сильних і слабких сторін логістичної діяльності ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність власних складських потужностей	Недостатній рівень автоматизації логістичних процесів
Відпрацьована система постачання сировини	Застаріла транспортна інфраструктура
Досвід у зовнішньоекономічній діяльності	Високі логістичні витрати
Вигідне географічне розташування виробничих потужностей	Недостатній рівень інтеграції інформаційних систем
Налагоджені партнерські відносини з перевізниками	Низька гнучкість у зміні логістичних маршрутів

Джерело: складено автором на основі підприємства.

У процесі формування та реалізації логістичної стратегії надзвичайно важливо враховувати як зовнішні ринкові фактори (конкуренцію, постачальницько-збутове середовище, законодавчі обмеження), так і внутрішні особливості підприємства (організаційна структура, наявність інфраструктури, кадровий потенціал, фінансовий стан). Тільки при збалансуванні зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей можна забезпечити високу адаптивність логістичної системи, її стійкість до ризиків і довгострокову ефективність.

У контексті сучасних викликів — економічної турбулентності, логістичних криз і геополітичної нестабільності — роль логістики у забезпеченні безперервної діяльності підприємства стає ключовою. Сформована на ТДВ «Яготинський маслозавод» модель управління логістичними процесами демонструє високий рівень організації, відповідність міжнародним вимогам і здатність до швидкого масштабування. Надалі підприємство має потенціал для подальшого розвитку логістичних інновацій, зокрема у сфері екологічної логістики, зеленої упаковки, транспортної декарбонізації та смарт-аналітики.

## **2.5. Оцінка чинного правового забезпечення логістичної діяльності на підприємстві**

Правове забезпечення логістичної діяльності становить собою систему правових норм, що регулюють організацію, функціонування та контроль за матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками, які забезпечують ефективну господарську діяльність підприємства. У сучасних умовах логістика виходить за межі суто технічної або організаційної функції — вона потребує чіткого правового регулювання, що охоплює всі етапи переміщення товарів, послуг і ресурсів у межах підприємства та поза ним.

Роль правового регулювання у сфері логістики полягає в упорядкуванні договірних зобов'язань, регламентації транспортних операцій, встановленні стандартів обліку та відповідальності, а також у забезпеченні правової захищеності сторін під час логістичних процесів. Від ефективного функціонування правового забезпечення залежить здатність підприємства оптимізувати витрати, мінімізувати ризики, уникати порушень законодавства та зберігати репутацію на ринку.

У структурі правового забезпечення логістики можна виокремити кілька ключових напрямів: транспортне право, що регламентує переміщення вантажів; складське право, що охоплює зберігання товарів; договірне право, яке забезпечує правову основу для взаємовідносин між підприємствами; та інформаційне право, яке регулює облік і обмін даними. Всі ці елементи тісно пов'язані з логістичною системою підприємства і впливають на її ефективність.

Логістика як сфера діяльності взаємодіє з багатьма галузями права: господарським (в частині здійснення підприємницької діяльності), податковим (в контексті обліку логістичних витрат), митним (при здійсненні ЗЕД) та трудовим (щодо персоналу, задіяного в логістичних операціях). Такий міжгалузевий характер правового регулювання вимагає системного підходу до розробки внутрішньої документації та договорів [58].

Серед основних нормативно-правових актів, що регулюють логістику в Україні, першочергове значення мають Цивільний кодекс України і Господарський кодекс України. У Цивільному кодексі закріплено правові засади укладення договорів поставки, перевезення, зберігання — ключових у логістичній діяльності. Господарський кодекс визначає правовий статус суб'єктів господарювання, порядок реалізації господарських зобов'язань та засади взаємодії підприємств у логістичному ланцюгу.

Важливим напрямом правового регулювання є транспортне право. Закони України «Про транспорт», «Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт» визначають вимоги до організації перевезень, відповідальність перевізників, правила супроводження вантажів, порядок ліцензування та контроль з боку державних органів. Такі норми забезпечують безпеку, прозорість і передбачуваність логістичних операцій у транспортному сегменті.

Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ключову роль відіграє Митний кодекс України, що регламентує правила переміщення товарів через митний кордон, нарахування платежів, процедури декларування та проходження контролю. Крім того, логістичні процеси мають бути інтегровані з системою бухгалтерського обліку, що регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність». Закон визначає порядок відображення матеріальних потоків у фінансовій документації, що є обов'язковою умовою для легітимності господарських операцій.

Юридичний супровід логістичної діяльності підприємства значною мірою реалізується через систему договорів, що регулюють відносини з постачальниками, перевізниками, експедиторами, складськими операторами та іншими контрагентами. Основними видами договорів у логістиці є договір поставки, який визначає умови передачі товарів; договір перевезення, що фіксує обов'язки перевізника доставити вантаж у визначений строк; договір

транспортної експедиції, який передбачає організацію перевезення; та договір відповідального зберігання, що регламентує умови збереження товару на складі. Кожен із цих договорів має специфіку, пов'язану з ризиками, відповідальністю сторін і обов'язковими реквізитами [60]. В таблиці 2.12 наведені ключові контракти та проекти підприємства, які були укладені останніми роками.

Таблиця 2.12

### Ключових контрактів та проектів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид договору	Інший контрагент	Основна інформація
Експортні контракти	Контракт з Ronald A. Chisholm Ltd (Канада)	25 січня 2018 року укладено контракт №2501-2018 на поставку 360 метричних тонн солодковершкового масла, виготовленого ПАТ «Золотонівський маслоробний комбінат». Поставка здійснювалася партіями по 20–24 тонни на умовах FCA-Золотоноша (Інкотермс-2010) за ціною \$4100 за тонну.
Інфраструктурні проекти	ТОВ «УПК-арматура»	У березні 2020 року розпочато будівництво очисних споруд для очищення стічних вод на території заводу за адресою: м. Яготин, вул. Шевченка, 213.
Державні закупівлі та тендери	Електропостачання філії «Яготинське для дітей»	У 2017 році ПрАТ «Київобленерго» провело тендер на будівництво мереж зовнішнього електропостачання для філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у смт Згурівка. Переможцем стало ТОВ «Техелектро-79» з пропозицією на суму 2 463 686,46
Закупівля сировини	Поставка масла від ТОВ «Миколаївмолпром»	26 серпня 2022 року ТОВ «Миколаївмолпром» поставило ТДВ «Яготинський маслозавод» 20 000 кг масла солодковершкового Екстра 82,5% на загальну суму 3 400 000 грн з ПДВ.

Джерело: складено автором на основі підприємства.

Наведена таблиця містить інформацію про різноманітні ділові угоди та проекти, укладені або реалізовані ТДВ "Яготинський маслозавод" та пов'язаними з ним підприємствами. Вона охоплює чотири основні категорії: експортні контракти (наприклад, поставка масла до Канади), інфраструктурні проекти (як будівництво очисних споруд), участь у державних закупівлях та тендерах (будівництво електромереж), а також закупівлю сировини (придбання масла у постачальників). Ці дані ілюструють багатогранну комерційну та виробничу діяльність компанії.

Особливої уваги заслуговує практика укладення договорів з логістичними компаніями на умовах аутсорсингу. У таких випадках підприємство передає окремі логістичні функції на зовнішнє виконання, що потребує ретельної юридичної фіксації меж відповідальності, стандартів обслуговування (SLA), штрафних санкцій за порушення термінів або пошкодження вантажу. Неналежно укладені договори аутсорсингу можуть призвести до фінансових втрат або зниження якості сервісу, тому необхідним є залучення до переговорів юристів і логістичних фахівців одночасно. Крім договорів, важливим елементом правового забезпечення є логістична документація. Вона виконує функцію доказу виконання зобов'язань та є підставою для бухгалтерського обліку. До основних документів належать товарно-транспортна накладна (ТТН), яка підтверджує факт передачі товару перевізнику, акти приймання-передачі, що підтверджують рух продукції між складом і замовником, а також сертифікати відповідності, ветеринарні свідоцтва, які засвідчують якість та безпечність товару. Помилки в оформленні первинних документів можуть стати підставою для претензій, судових спорів або штрафів з боку контролюючих органів [64].

На практиці не всі передбачені законодавством норми повною мірою застосовуються підприємствами, особливо у сфері логістики. Часто використовується спрощений підхід до оформлення договорів, застосовуються

шаблони без індивідуального узгодження умов, що може спричинити прогалини у захисті прав підприємства. Зустрічаються випадки, коли договір поставки не містить достатньо чітких умов щодо термінів, санкцій, порядку повернення товару або логістичного сервісу.

Також спостерігається нестача внутрішніх інструкцій або положень, які регламентують порядок взаємодії між логістичними підрозділами, бухгалтерією, відділом постачання та юридичною службою, що ускладнює координацію, породжує дублювання функцій, затримки у документообігу та збільшує ризик управлінських помилок. Особливо це помітно в ситуаціях, коли логістичні операції здійснюються в умовах нестабільності або змін на ринку.

Відсутність типових форм документів, неуніфікований підхід до складання актів та угод, слабкий внутрішній контроль за відповідністю правових документів логістичним процесам — усе це свідчить про потребу в вдосконаленні правового забезпечення. Актуальним є розроблення корпоративного стандарту документообігу в логістиці, оновлення договірної бази, проведення навчання персоналу щодо правових ризиків у логістичних операціях, що сприятиме зниженню витрат, підвищенню відповідальності сторін та забезпеченню стабільної логістичної системи підприємства [67].

У процесі логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно стикаються з юридичними ризиками, які можуть мати серйозні економічні наслідки. Однією з найпоширеніших проблем є контрактні ризики, зокрема — неналежне або несвоєчасне виконання зобов'язань постачальниками, логістичними операторами чи контрагентами. Часто в договорах відсутні чітко прописані санкції за порушення строків, умови компенсації збитків, або ж сторони уникають погодження форс-мажорних обставин, що створює правову невизначеність і унеможливорює ефективний захист інтересів підприємства у випадку спорів.

Ще одним актуальним ризиком є відсутність чітко регламентованих SLA (Service Level Agreement) — угод про рівень логістичного сервісу. У багатьох випадках підприємства обмежуються базовим договором поставки або перевезення, не вдаючись до детального визначення критеріїв якості послуг, термінів реагування, допустимого відхилення в обсягах чи часових рамках. Через це виникають ситуації, коли порушення умов логістичного обслуговування не мають юридичного підтвердження або способу врегулювання.

Суттєвим джерелом ризику є також недотримання вимог безпеки під час транспортування та зберігання товарів, особливо тих, що мають обмежений термін придатності або потребують спеціального температурного режиму (наприклад, молочна продукція). Неналежне оформлення супровідної документації, відсутність відповідальності перевізника за збереження вантажу, помилки в маркуванні чи сертифікації можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до репутаційних збитків або адміністративної відповідальності [69].

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює регулярні поставки як на внутрішній ринок, так і за кордон, забезпечуючи стабільне постачання широкого асортименту товарів. Серед основної продукції, що реалізується через договірні поставки, — пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, сметана, кефір, ряжанка, йогурти, вершки, творог, масло вершкове різної жирності, а також спеціалізовані дитячі молочні продукти під брендом «Яготинське для дітей».

На внутрішньому ринку продукція заводу широко представлена у великих національних торговельних мережах, таких як АТБ, Сільпо, Фора, Ашан, Novus, Varus. Також завод активно співпрацює з державними установами — дитячими садками, школами, лікарнями та іншими організаціями, що закуповують молочну продукцію централізовано. Крім внутрішньої реалізації, ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює експорт молочних товарів до країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії. Зокрема, у 2018 році підприємство уклало договір на

експорт вершкового масла до Данії через міжнародного трейдера Ronald A. Chisholm Ltd, що підтверджує відповідність продукції міжнародним стандартам якості.

Поставка продукції здійснюється на підставі укладених договорів, у яких визначаються обсяги партій, строки постачання, ціна, умови оплати (зазвичай це передплата або часткова передплата), а також умови поставки згідно з міжнародними правилами Інкотермс. Наприклад, часто застосовуються умови FCA, коли товар передається замовнику безпосередньо на території заводу.

Логістичний процес організований із суворим дотриманням санітарних та температурних вимог. Транспортування здійснюється у спеціалізованих рефрижераторних вантажівках, які підтримують необхідну температуру зберігання продукції. Для внутрішніх перевезень завод використовує власний автопарк, а для міжнародних поставок — зовнішніх перевізників. Вся продукція маркується відповідно до вимог законодавства — як українського, так і, у разі експорту, нормативів країни-імпортера. На упаковці обов'язково зазначаються дата виробництва, термін придатності, умови зберігання, склад, країна походження, знак відповідності та штрихкод.

Кожна поставка супроводжується повним пакетом документів: товарно-транспортною накладною, видатковою накладною, сертифікатами якості, ветеринарними або санітарними довідками, а також експортною документацією у разі міжнародного продажу. Завдяки чіткій системі поставок, контролю якості та логістики, ТДВ «Яготинський маслозавод» успішно задовольняє потреби споживачів як на національному, так і на міжнародному рівні.

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільно розробити та впровадити внутрішні нормативні документи, що регламентують логістичну діяльність. До таких документів належать положення про логістику, стандарти документообігу, регламенти взаємодії між підрозділами, шаблони договорів і актів. Уніфікований

підхід до ведення логістичної документації дозволяє уникати двозначних трактувань, зменшити кількість помилок і підвищити правову захищеність підприємства.

Наступним важливим кроком є типізація логістичних договорів. Це означає розроблення стандартних форм договорів перевезення, зберігання, експедиції, які включають обов'язкові умови захисту інтересів підприємства, відповідальність сторін, порядок врегулювання спорів. Регулярний аудит чинних договорів дозволить виявити юридичні прогалини, усунути застарілі або неактуальні положення, що можуть ускладнювати вирішення конфліктів.

Окрім нормативного вдосконалення, важливо інвестувати в навчання персоналу — не лише юристів, а й логістів, бухгалтерів, менеджерів з постачання. Ознайомлення зі стандартами логістичного права, принципами комплаєнсу, основами контрактного права допоможе підвищити правову грамотність працівників і сприятиме формуванню корпоративної культури відповідальності та ризик-менеджмент, що, у свою чергу, підвищить ефективність логістичних процесів і зміцнить правові позиції підприємства в зовнішніх взаємодіях.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі проведено аналіз економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Дослідження структури логістичної діяльності підприємства дозволило виявити основні напрями матеріальних і інформаційних потоків, оцінити їхню ефективність та виявити ключові вузькі місця в організації логістичних операцій. Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що логістика має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності завдяки зменшенню витрат, підвищенню точності виконання замовлень і скороченню часу постачання.

На основі проведеного аналізу було визначено рівень основних логістичних показників, зокрема рівень обіговості запасів, логістичні витрати на одиницю продукції, час виконання замовлення та рівень сервісу для споживачів. Виявлено, що незважаючи на наявні позитивні результати, підприємство має потенціал для оптимізації логістичних процесів через більш ефективне управління запасами, вдосконалення транспортної логістики та поліпшення інформаційного забезпечення.

Щодо загальних показників, підприємство є значним роботодавцем. Кількість його працівників становить близько 900-930 осіб: у 2024 році було 928 працівників, у 2023 – 921, у 2022 – 900, а у 2021 – 901.

Аналізуючи фінансовий стан ТДВ "Яготинський маслозавод" за останні роки, можна відзначити стабільне зростання доходу, хоча чистий прибуток може коливатися.

У період з 2022 по 2023 рік підприємство продемонструвало значне зростання доходів і прибутків. Чистий дохід від реалізації збільшився на 30,01%, що свідчить про розширення ринків збуту або підвищення цін. Собівартість продукції зросла на 28,74%, але повільніше за дохід, що позитивно вплинуло на рентабельність. Операційний прибуток зріс на 52,07%, а чистий прибуток — на 63,94%, що вказує на ефективне управління витратами. Інші доходи також демонструють зростання, хоча і становлять незначну частку.

Під час аналізу динаміки та структури активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки, ми бачимо поступове зростання загальної вартості майнових ресурсів компанії. Це позитивний знак для фінансової стійкості та привабливості для інвесторів.

Загальний обсяг активів збільшився на 6,78%, що відображає розширення економічної діяльності та активізацію виробничого потенціалу підприємства. Основний внесок у це зростання зробили оборотні активи, які збільшилися на

6,98%. Це свідчить про нарощування обігових коштів, необхідних для забезпечення щоденної операційної діяльності компанії.

У цілому, ТДВ "Яготинський маслозавод" демонструє динамічний розвиток зі зростанням обсягів реалізації продукції та загальних активів. Проте, як і будь-яке велике підприємство, воно стикається з викликами управління витратами та підтримки рентабельності в умовах мінливого ринку.

У сфері правового забезпечення діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено відповідність чинному законодавству України щодо договірних, транспортних і складських відносин. Водночас виявлено потребу в інтеграції положень міжнародних логістичних стандартів та підвищенні рівня правової підготовки персоналу в питаннях зовнішньоекономічної діяльності.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **3.1. Напрями вдосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Ефективна логістична система підприємства неможлива без належного правового й економічного супроводу. На ТДВ «Яготинський маслозавод» виявлено низку системних проблем, що стримують розвиток логістичної функції. Найбільш критичною є відсутність окремого структурного підрозділу або хоча б логістичного координатора, який би забезпечував централізоване управління всіма логістичними процесами — від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції. Наразі окремі логістичні функції розподілені між відділом збуту, складським господарством і бухгалтерією, що призводить до фрагментації відповідальності та зниження ефективності.

Іншою важливою проблемою є неуніфікованість договірної бази. На підприємстві використовуються різні форми договорів постачання, перевезення та зберігання, які часто не містять чітко визначених умов відповідальності сторін, термінів виконання, стандартів обслуговування (SLA), процедур вирішення спорів, що створює юридичні прогалини та ризики у випадках порушень умов контрактів з боку контрагентів. Відсутність типових договорів унеможливорює впровадження єдиної політики з управління ризиками.

Ще однією значною проблемою є неефективний документообіг у логістиці. Зокрема, відсутній єдиний регламент щодо створення, зберігання та обміну первинною документацією, що супроводжує логістичні процеси: товарно-транспортні накладні, акти приймання-передачі, довіреності, сертифікати відповідності. Унаслідок цього працівники різних підрозділів часто діють за власною ініціативою, що призводить до дублювання, втрати або неправильного оформлення документів, а це — загроза як для бухгалтерського обліку, так і для

юридичного захисту підприємства. Для подолання зазначених проблем ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно розпочати з розробки внутрішніх положень про логістику, які б чітко регламентували логістичну діяльність на всіх етапах. Насамперед необхідно створити Положення про логістичну службу або функцію, де буде визначено структуру, повноваження, відповідальність і завдання працівників, залучених до логістики, що дозволить централізувати управління логістикою і встановити єдиний підхід до планування, закупівель, транспортування та зберігання.

Окремо слід розробити інструкції з оформлення логістичних документів, у яких буде передбачено порядок створення й обігу товарно-супровідної документації, терміни зберігання, відповідальність за помилки [42, с. 345]. Такі інструкції мають бути затверджені на рівні керівництва та доведені до кожного працівника, залученого до логістичних процесів. Також доцільно впровадити регламенти взаємодії між структурними підрозділами, зокрема між відділом постачання, бухгалтерією, маркетингом і складом. Це можуть бути протоколи погодження замовлень, маршрути документообігу, стандарти обміну інформацією. Такі регламенти забезпечать узгодженість дій, уникнення конфліктів інтересів та підвищення ефективності логістичних операцій у рамках загальної стратегії підприємства [43, с. 145].

Крім того, підприємство повинно запровадити внутрішні стандарти логістичного контролю, які дозволять регулярно оцінювати ефективність логістичних рішень — як у правовому, так і в економічному аспекті [49, с. 244]. До них можуть належати показники своєчасності поставок, точності обліку, відсотка помилок у договорах або документах. На підставі цих даних можна проводити аудит логістичної системи та коригувати слабкі місця.

Одним із ключових кроків для підвищення ефективності логістичної діяльності на ТДВ «Яготинський маслозавод» є створення централізованого

логістичного відділу або введення посади логістичного координатора. Наразі логістичні функції підприємства виконуються розпорошено між різними підрозділами, що ускладнює координацію, призводить до дублювання операцій і не дозволяє досягати системного підходу до управління логістикою [31, с. 229].

Централізація логістичної функції дозволить об'єднати всі етапи ланцюга поставок — від закупівель і складування до транспортування та дистрибуції — під єдиним управлінням [6, с. 18]. Централізований логістичний відділ повинен відповідати за планування обсягів поставок, контроль рівня запасів, моніторинг виконання контрактів, координацію перевезень, управління складськими ресурсами та документообіг. Такий підрозділ слід організувати як міжфункціональну структуру, що взаємодіє з виробництвом, фінансами, маркетингом, юридичним і бухгалтерським відділами, що сприятиме скороченню витрат, покращенню обслуговування клієнтів, підвищенню точності прогнозування та швидкості реагування на зміну попиту [48, с. 136].

Альтернативою повноцінному відділу може стати введення логістичного координатора, який буде зв'язковим між усіма підрозділами та відповідатиме за інтеграцію логістичних процесів, ведення обліку й аналіз показників ефективності логістики. Це — менш витратний, але також дієвий варіант для підприємств, які поки не готові до розширення штату [49, с. 245].

Важливою складовою реформи логістики має стати удосконалення договірної бази. На практиці ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує різні за структурою й змістом договори постачання, перевезення, зберігання, що часто не передбачають чіткої відповідальності за порушення строків, умов обслуговування чи якості доставки. Через це у разі порушення зобов'язань виникають труднощі з доведенням вини контрагентів або стягненням компенсації [48, с. 138].

Розробка типових договорів, адаптованих до потреб підприємства, дозволить уніфікувати підходи до взаємодії з постачальниками та перевізниками, зменшити юридичні ризики та прискорити процес погодження контрактів. Типовий договір поставки має включати умови щодо термінів постачання, відповідальності сторін, штрафних санкцій, форс-мажорних обставин і порядку врегулювання спорів [43, с. 153].

Особливу увагу слід приділити включенню SLA (Service Level Agreement) — угод про рівень логістичного сервісу — до договорів із логістичними операторами та партнерами. SLA мають містити чіткі параметри якості обслуговування: максимальні строки доставки, допустимий рівень втрат або пошкоджень, процедури реагування на порушення [48, с. 140].

Наявність таких положень значно підвищить відповідальність контрагентів і дозволить здійснювати контроль за виконанням зобов'язань у вимірюваній формі. Крім того, варто запровадити процедуру періодичного перегляду чинних договорів — юридичний аудит, який дозволить виявляти застарілі або неактуальні пункти, адаптувати договори до змін у законодавстві та умовах ринку, що підвищить гнучкість логістичної системи та дозволить уникати правових прогалин у складних ситуаціях [6, с. 20].

Одним із найбільш ресурсомістких елементів логістики є управління товарно-матеріальними запасами. На ТДВ «Яготинський маслозавод» частка витрат на утримання запасів залишається високою, що свідчить про необхідність оптимізації цих процесів. Зокрема, спостерігається перевищення фактичного рівня залишків над оптимальним, що призводить до заморожування оборотних коштів, зростання витрат на зберігання та ризику втрати якості продукції. Актуальним є впровадження сучасних підходів до прогнозування, контролю та управління запасами.

Одним з ефективних інструментів оптимізації є інтеграція логістики з ERP-системами (Enterprise Resource Planning). Вони дозволяють автоматизувати облік залишків, планувати закупівлі, формувати оптимальні обсяги замовлень і контролювати строки поставок. Впровадження ERP-системи забезпечує доступ до актуальних даних про запаси в реальному часі, що підвищує прозорість, знижує ризики надлишкового або дефіцитного запасу та дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту. Крім автоматизації, доцільним є використання методів ABC/XYZ-аналізу. ABC-аналіз дозволяє класифікувати запаси за рівнем їхньої цінності або оборотності, тоді як XYZ — за стабільністю споживання. Поєднання цих методик дає змогу встановити різні правила зберігання, рівні контролю та частоту поповнення для кожної категорії товару. Наприклад, товари категорії AX (дорогі та стабільні в попиті) потребують постійного моніторингу, тоді як CZ — можуть поповнюватися за потребою.

Ще одним напрямом удосконалення є впровадження автоматизованого планування запасів. Системи можуть враховувати сезонність, історичні обсяги продажу, строки постачання та граничні залишки, що дозволяє значно знизити людський фактор у прийнятті рішень, що особливо актуально для молочної продукції, яка має обмежений термін придатності та потребує точного планування логістичних операцій [48, с. 137].

У контексті підвищення гнучкості логістичної системи перспективним є використання логістичного аутсорсингу — передачі частини логістичних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям (3PL-провайдерам), що дозволяє зосередити ресурси на основному виробничому процесі, скоротити витрати на логістичну інфраструктуру, зменшити потребу у власному транспорті, складі або персоналі. Проте ефективність аутсорсингу значною мірою залежить від юридичного оформлення взаємодії з 3PL-компаніями. Необхідно укласти спеціалізовані договори логістичного обслуговування, які передбачають чітке

регламентування відповідальності сторін, строки виконання, рівень сервісу (SLA), систему звітності, страхування ризиків та порядок розв'язання спорів. Без належного юридичного захисту підприємство може зазнати збитків у разі порушення умов з боку зовнішніх підрядників [43, с. 145].

Важливо також створити механізм контролю виконання договорів аутсорсингу — регулярні аудити, показники КРІ (ключові показники ефективності), звіти про якість обслуговування, що дозволяє виявляти недоліки в роботі підрядника й оперативно вживати заходів для їх усунення. Підприємство повинно забезпечити гнучке, але контрольоване управління аутсорсингом, щоб не втратити контроль над ключовими логістичними процесами [49, с. 243].

У сучасних умовах функціонування підприємств питання дотримання законодавства в сфері логістики набуває особливої актуальності. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності є впровадження системи відповідності певним правилам або стандартам — механізму постійного моніторингу та дотримання норм податкового, митного, транспортного та екологічного законодавства. Це дозволить уникати правопорушень, штрафів, затримок на митниці, а також зберігати репутацію відповідального виробника [31, с. 229].

Особливу увагу слід приділяти митному регулюванню, оскільки підприємство активно експортує свою продукцію. Вчасне декларування товарів, правильне оформлення документів, дотримання умов постачання за міжнародними контрактами є ключовими елементами логістичної безпеки. Порушення митних правил призводять до простоїв, фінансових санкцій або навіть конфіскації товару [43, с. 150].

Зокрема дотримання вимог щодо утилізації пакувальних матеріалів, викидів при транспортуванні, зберігання продукції, використання енергоефективних технологій [48, с. 138]. На підприємстві доцільно запровадити

внутрішній аудит екологічної відповідності логістичних процесів, а також забезпечити прозорість у звітності щодо екологічних показників.

Удосконалення відповідності певним правилам або стандартам неможливе без системного підвищення правової обізнаності персоналу. Зокрема, працівникам, що залучені до логістики, слід регулярно проходити навчання з питань договірного права, відповідальності сторін, ризиків у логістиці, вимог до документів, правил міжнародних перевезень. Такі тренінги мають бути обов'язковими не лише для юристів, а й для менеджерів зі збуту, постачання, складських працівників.

Нижче наведено таблицю 3.1. з прикладами конкретних заходів у межах вдосконалення комплаєнсу:

Таблиця 3.1.

**Заходи з удосконалення комплаєнсу та підвищення правової обізнаності персоналу**

Напрямок	Конкретні заходи
Митне регулювання	Розробка інструкції з оформлення митної документації; навчання INCOTERMS
Податкове регулювання	Впровадження електронного документообігу для підтвердження логістичних витрат
Екологічний контроль	Запровадження внутрішніх стандартів екологічного транспортування та пакування
Юридична грамотність	Тренінги з договірного права, відповідальності та логістичних ризиків
Аудит відповідності	Проведення щоквартального аудиту логістичних процесів на відповідність законодавству
Внутрішні регламенти	Створення положення про комплаєнс у логістиці та призначення відповідального працівника

Джерело: складено автором на основі [1].

Запровадження зазначених заходів забезпечить не лише зменшення юридичних ризиків, але й формування корпоративної культури дотримання законів, що є основою стабільного функціонування логістики на підприємстві.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходу вдосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

У межах удосконалення логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним є поєднання двох стратегічно важливих заходів: створення централізованого логістичного відділу та типізація договірної бази, яка регламентує основні форми взаємодії з постачальниками, перевізниками, складськими операторами й іншими контрагентами. Такі два напрямки безпосередньо взаємодіють між собою: логістичний відділ стане ключовим координатором договірної діяльності у сфері логістики, а уніфікована договірна база — інструментом правового управління логістичними ризиками.

Запровадження логістичного відділу передбачає формування чіткої функціональної структури з розподілом обов'язків між логістичним менеджером, спеціалістами зі складування, перевезень, закупівель та контролю обліку. На початковому етапі доцільно створити невеликий відділ з 2–3 фахівців, а ключовою фігурою має стати логістичний менеджер, який здійснюватиме управління потоками, координуватиме взаємодію з іншими підрозділами та забезпечуватиме контроль за дотриманням договорів.

Паралельно потрібно реалізувати типізацію договірної бази, що включає розробку шаблонів договорів поставки, перевезення, відповідального зберігання та логістичного обслуговування. У кожному типі договору мають бути чітко прописані строки, обсяги, санкції за порушення, умови форс-мажору, стандарти якості (SLA), права та обов'язки сторін, що дозволить значно скоротити час на

погодження умов співпраці, мінімізувати юридичні ризики та покращити контроль виконання логістичних зобов'язань [42, с. 356].

Фінансове обґрунтування реалізації цих заходів передбачає розрахунок початкових інвестицій. Зокрема, середньомісячна заробітна плата логістичного менеджера може становити близько 30–35 тис. грн, а додаткових фахівців — ще 20–25 тис. грн на кожного. Таким чином, щомісячний фонд оплати праці відділу в складі 3 осіб може становити 80–90 тис. грн, або близько 1 млн грн на рік. Інші витрати на даний відділ включають: технічне обладнання (ноутбуки, миші, принтери, робочі телефони), канцтовари (ручки, папір, файли, картриджі тощо), офісні меблі (3 столи, 3 офісні крісла). На це потрібно приблизно 100 тис. грн (одноразово/на рік). Крім витрат на персонал, до бюджету слід включити розробку пакета типових договорів. Залучення зовнішнього юриста або консалтингової фірми для створення адаптованої договірної бази може коштувати 60–100 тис. грн одноразово. У разі, якщо документація розробляється внутрішньою юридичною службою, ці витрати можуть бути зменшені, але потребують виділення часу та ресурсів.

Менеджер логістичного відділу	
Фахівець з транспортування	Фахівець із складування та вантажопереробки

Рис. 3.1 Організаційна структура логістичного відділу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором.

Логістичний підрозділ ТДВ "Яготинський маслозавод" є ключовою ланкою в його операційній діяльності. Він відповідає за комплексне управління потоками: від ефективного складування та контролю запасів до ретельного планування та координації перевезень. Цей відділ також забезпечує безперебійну взаємодію з

постачальниками, постійно аналізує та оптимізує всі логістичні процеси, а також підтримує високий рівень обслуговування клієнтів. Його головна мета — зробити підприємство більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним на ринку.

Також передбачаються витрати на програмне забезпечення для автоматизації логістичних процесів: базовий модуль ERP або CRM-система з функцією управління замовленнями, поставками, залишками та договорами може коштувати від 150 до 250 тис. грн, залежно від функціоналу. У перспективі програмна підтримка забезпечить автоматизований контроль договорів, строків виконання, складських залишків та маршрутизації транспорту [49, с. 245].

Загальна сума інвестицій у перший рік впровадження обраних заходів може скласти 1,3–1,5 млн грн, що є виправданим вкладенням у підвищення керованості логістичними процесами, зниження ризиків, покращення договірної дисципліни та формування системного підходу до управління економіко-правовим забезпеченням логістики на підприємстві. В довгостроковій перспективі це створює передумови для зростання прибутковості, оптимізації витрат і зміцнення позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку [48, с. 139].

Упровадження комплексу заходів з удосконалення логістичної діяльності, таких як створення централізованого логістичного відділу, типізація договорів та автоматизація управління запасами, має забезпечити відчутний економічний ефект. Насамперед очікується зменшення загальних логістичних витрат, зокрема за рахунок оптимізації обсягів закупівель, скорочення надлишкових запасів, зменшення втрат продукції та уникнення зайвих витрат на зберігання.

За попередніми оцінками, підприємство зможе скоротити ці витрати на 15–20% упродовж першого року впровадження. Однією з найважливіших вигод стане скорочення термінів доставки продукції споживачам [42, с. 353]. Завдяки централізованому плануванню, покращенню логістичних маршрутів і точнішому управлінню транспортом, підприємство зможе зменшити середню тривалість

логістичного циклу на 10–15%, що позитивно вплине на рівень сервісу та задоволення клієнтів, що особливо важливо для молочної продукції з обмеженим терміном придатності [43, с. 150].

Паралельно покращиться обіговість товарно-матеріальних запасів. За рахунок впровадження ABC/XYZ-аналізу, автоматизованого контролю залишків та точного прогнозування попиту, очікується зростання оборотності на 12–18%, що дозволить вивільнити оборотні кошти та зменшити необхідність у зовнішньому фінансуванні [49, с. 246].

Значна частина логістичних витрат часто пов'язана із штрафами, втратами вантажу або компенсаціями за порушення умов контрактів. Уніфікація договорів із чітко прописаними SLA, відповідальністю сторін та процедурами вирішення спорів дозволить знизити ймовірність юридичних конфліктів. Це, у свою чергу, дозволить скоротити витрати на юридичне супроводження, претензії та відшкодування приблизно на 30–40% [42, с. 356].

Ефективніше управління контрактами та зменшення кількості порушень з боку підрядників також позитивно вплине на стійкість до ризиків. Підприємство зможе краще планувати поставки, уникати зривів ланцюгів постачання та забезпечити стабільність виробничого процесу [6, с. 20]. Це знижує непрямі втрати, пов'язані із простоєм обладнання, перенесенням термінів відвантаження та втраченою вигодою.

Скорочення логістичних витрат і підвищення оборотності продукції сприятимуть зростанню рентабельності логістичних операцій та загального прибутку підприємства. Звільнені ресурси можна буде спрямувати на інвестиції в модернізацію, розширення збуту або маркетингові кампанії, що має мультиплікативний ефект для всієї діяльності підприємства.

Крім фінансових вигод, варто врахувати непрямі переваги, зокрема підвищення конкурентоспроможності, зміцнення іміджу підприємства як

надійного партнера, покращення дисципліни всередині колективу та прозорості операційної діяльності. Сукупність цих факторів забезпечує довгострокову стабільність і розвиток.

Таблиця 3.2.

**Очікувані економічні вигоди від удосконалення логістичної системи**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Загальні логістичні витрати	100%	80–85%	Зменшення на 15–20%
Середній термін доставки	100%	85–90%	Скорочення на 10–15%
Оборотність товарних запасів	100%	112–118%	Зростання на 12–18%
Юридичні витрати на вирішення спорів	100%	60–70%	Зниження на 30–40%
Виплати через штрафи, втрати та компенсації	100%	75–80%	Зменшення на 20–25%
Рентабельність логістичних операцій	Базовий рівень	+10–15%	Приріст прибутковості

Джерело: складено автором.

Такі розрахунки свідчать про високу доцільність модернізації логістичного блоку підприємства з точки зору економічної ефективності та правового управління.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно використати показник рентабельності інвестицій (ROI). Він дозволяє визначити, скільки прибутку принесе кожна гривня, інвестована у створення логістичного відділу, типізацію договорів, автоматизацію управління запасами та супровідні

витрати. З урахуванням очікуваних результатів, прогнозується, що обсяг інвестицій у першому році складе приблизно 1,3–1,5 млн грн.

Водночас за рахунок зниження логістичних витрат на 15–20%, збільшення оборотності товарів на 12–18%, підвищення рентабельності та скорочення юридичних витрат підприємство потенційно зможе заощадити щонайменше 1,0–1,2 млн грн уже протягом першого року. Це свідчить про високу ефективність інвестицій, які окупляться менш ніж за 12 місяців, що є хорошим результатом для стратегічного проєкту з внутрішньої трансформації логістики. Крім фінансового повернення, важливо враховувати і непрямі вигоди, які не завжди фіксуються в грошовому еквіваленті. Сюди належать підвищення рівня клієнтського сервісу, зменшення ризиків зривів поставок, покращення взаємодії між відділами та створення передумов для цифровізації операцій. У сукупності ці фактори дозволяють підприємству стати більш конкурентоспроможним у галузі.

Щоб підтвердити доцільність впровадження подібних заходів, варто звернутися до бенчмаркінгу — порівняння з досвідом інших підприємств. Наприклад, АТ «Галичина» у 2021 році впровадило ERP-систему з інтеграцією логістичних операцій та типізувало логістичні договори. Упродовж першого року підприємство скоротило витрати на зберігання продукції на 17%, а оборотність товарних запасів зросла на 15%. Подібні результати були зафіксовані й на ПрАТ «Вінницямолоко», де централізований логістичний підхід дозволив зменшити простій транспорту на 20% і покращити своєчасність постачання на 12%.

У міжнародній практиці також є приклади, що демонструють високу ефективність логістичних трансформацій. Наприклад, польська компанія Mlekovita, впровадивши централізовану модель управління логістикою, знизила логістичні витрати з 9,8% до 7,4% від загальних операційних витрат. При цьому період окупності інвестицій у цифрову систему управління запасами склав 10 місяців.

Важливо, що більшість успішних кейсів мають спільні риси: поєднання організаційних змін (створення логістичного центру), правового впорядкування (типові договори з SLA), автоматизації процесів та навчання персоналу. Це комплексний підхід, який дозволяє досягти результату не тільки в абсолютних цифрах, а й у системному підвищенні якості управління.

Повертаючись до ситуації на ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зробити висновок, що обрані заходи не лише реалістичні та фінансово виправдані, але й відповідають найкращим практикам українських та європейських підприємств молочної галузі. Бенчмаркінг підтверджує доцільність інвестицій у логістику як одного з ключових напрямів внутрішнього розвитку компанії.

Таким чином, з огляду на період окупності менше 1 року та підтверджений успішний досвід у суміжних компаніях, удосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є доцільним, стратегічно вигідним і здатним забезпечити довгостроковий ефект у вигляді зростання прибутковості, стабільності та якості обслуговування.

### **3.3. Оцінка впливу запропонованого заходу на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

У результаті впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства очікується покращення цілої низки ключових логістичних показників, які безпосередньо впливають на ефективність роботи, витрати та рівень задоволеності споживачів. Один із найважливіших індикаторів — коефіцієнт обіговості запасів, що демонструє швидкість, з якою підприємство реалізує свої товарно-матеріальні запаси. За рахунок впровадження ABC/XYZ-аналізу та автоматизованого планування, прогнозується зростання цього

показника на 15–18%, що дозволить зменшити замороження оборотних коштів та оптимізувати складське зберігання.

Рівень логістичних витрат у структурі загальних витрат також має тенденцію до зниження. Після створення логістичного відділу, оптимізації транспортних маршрутів та впорядкування договірної роботи з контрагентами, очікується скорочення логістичних витрат у розрахунку на одиницю продукції. За попередніми прогнозами, частка логістичних витрат у загальній структурі може зменшитись з 12–14% до 9–10%, що позитивно позначиться на загальній рентабельності продукції.

Наступним важливим показником є середній час доставки продукції споживачам. Завдяки кращому плануванню замовлень, систематизації роботи зі складами й перевізниками, а також включенню SLA до договірних зобов'язань, підприємство зможе зменшити термін доставки на 10–15%. Це підвищить швидкість обслуговування, знизить кількість затримок і дозволить оперативно реагувати на зміни попиту. Важливу роль у сучасних умовах відіграє якість обслуговування клієнтів. Удосконалення логістичних процесів сприятиме більш стабільному постачанню, кращому інформуванню клієнтів, своєчасному реагуванню на запити, що дасть змогу зменшити кількість ситуацій, коли замовлення виконуються частково або з порушенням умов. Підвищення задоволеності споживачів створить основу для зростання лояльності та формування позитивного іміджу бренду.

Невід'ємним показником, який безпосередньо відображає ефективність логістики, є частка рекламаций (звернень клієнтів через неякісне або несвоєчасне обслуговування). Завдяки впорядкуванню договірної діяльності, покращенню контролю якості постачання та зменшенню кількості логістичних помилок, очікується скорочення частки рекламаций на 25–30% у порівнянні з поточними

показниками, що також означатиме менші витрати на повернення товару, переробку та компенсації [49, с. 246].

Системний підхід до логістики також дозволить вивести логістичні КРІ на рівень стратегічного управління. Коефіцієнти обіговості, витрати, точність доставок і задоволеність клієнтів можуть бути інтегровані в щомісячну систему контролю й оцінки ефективності, що створює додаткову мотивацію для постійного вдосконалення [6, с. 20].

Зміна цих показників позитивно вплине і на фінансові результати підприємства. Вивільнені кошти, які раніше витрачалися на покриття втрат, неефективне зберігання або юридичні ризики, можуть бути перенаправлені на розширення виробництва, маркетингові активності або оновлення технічної бази. Таким чином, поліпшення логістичних показників має мультиплікативний ефект для всієї господарської діяльності [42, с. 356].

Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення економіко-правового забезпечення логістики доцільно здійснити моделювання змін у вигляді умовного сценарію «до» та «після» впровадження. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати кількісні зміни ключових логістичних показників і визначити очікуваний інтегральний ефект [31, с. 229].

У нашому випадку основою для моделювання є показники логістичного потенціалу, які включають рівень обслуговування, оборотність запасів, якість документації, витрати та ефективність використання потужностей [6, с. 20].

У початковому (до реформи) стані підприємство демонструвало задовільний, але не оптимальний рівень логістичної ефективності. Коефіцієнт задоволення попиту становив 0,93, рівномірність поставок — 3,9, співвідношення запасів до вихідного потоку — 0,92, коефіцієнт якості обслуговування — 0,94, безвідмовність — 0,86. Оцінка логістичних витрат була високою — понад 12%

від загальних операційних витрат, а обіговість запасів залишалася нижче бажаного рівня [48, с. 139].

У рамках умовного сценарію «після» передбачається впровадження низки заходів: створення логістичного відділу, типізація договорів, впровадження ABC/XYZ-аналізу, автоматизація управління запасами, укладення SLA з перевізниками. Завдяки цим крокам очікується покращення ключових параметрів: коефіцієнт задоволення потреби — до 0,97, рівномірність поставок — до 4,3, запас/вихідний потік — знизиться до 0,89, якість обслуговування — підвищиться до 0,98, а безвідмовність — до 0,91 [49, с. 246].

Також прогнозується зменшення логістичних витрат до рівня 9–10% та зростання обіговості на 15–18% [31, с. 229].

Для визначення інтегрального показника логістичного потенціалу (ІПЛ) використовується метод зваженого середнього, де кожен логістичний коефіцієнт має певну вагу відповідно до його впливу на загальну систему [6, с. 20]. У початковому сценарії ІПЛ становив 0,74 — що вказує на середній рівень розвитку логістики з ознаками фрагментації, перевитрат і нестабільності в документації та обслуговуванні.

Після впровадження реформ індекс ІПЛ підвищується до 0,83, що свідчить про перехід підприємства до якісно нового рівня логістичної організації. Такий результат дозволяє стверджувати, що логістика починає функціонувати як інтегрована система, яка підтримується правовими механізмами, цифровими інструментами й внутрішніми регламентами [42, с. 356].

Високе значення ІПЛ після впровадження заходів корелює зі зростанням рентабельності логістичних операцій, підвищенням точності постачань і стабільністю у взаємодії з клієнтами та постачальниками. Це також дає змогу підприємству сформулювати чіткі контрольні точки в управлінні логістикою, ввести щомісячний моніторинг ключових КРІ та швидше реагувати на зміни ринку.

Таким чином, модельний сценарій дозволяє не лише прогнозувати результативність конкретних управлінських рішень, але й демонструє ефективність комплексного підходу до реформування логістики. Саме поєднання організаційних, правових і цифрових змін є запорукою стійкого позитивного тренду у розвитку логістичного потенціалу.

У перспективі зростання інтегрального показника логістичного потенціалу до рівня 0,85 і вище може стати основою для переходу до наступного етапу розвитку — повної цифровізації логістичних операцій, запровадження системи WMS та розширення логістичних партнерств із міжнародними операторами. Це закладе фундамент для подальшого масштабування виробництва та експорту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Впровадження комплексу заходів з удосконалення економіко-правового забезпечення логістичної діяльності безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства, оскільки логістика становить значну частину загальних операційних витрат. Зменшення витрат на транспортування, зберігання, документообіг, а також зниження частки витрат і реклаमाцій створює передумови для зростання чистого прибутку. За попередніми розрахунками, очікуване щорічне скорочення логістичних витрат на 15–20% може забезпечити приріст прибутку на 1,0–1,2 млн грн без розширення виробництва.

Вплив запропонованого нами заходи на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

**Вплив запропонованого заходу на основі показники діяльності ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

Показники	2023 рік	Проектні значення	Відхилення (абсолютне, +/-)	Відхилення (відносне, %)
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	4 857 266	4 950 211	92 945	1,9 %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 979 309	4 010 145	30 836	0,7 %
Середньооблікова чисельність працюючих	918	921	3	0,3%

Джерело: складено автором.

Очікується, що завдяки оптимізації процесів, які здійснюватиме логістичний відділ, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 1,9% (або на 92 945 тис. грн), досягнувши 4 950 211 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції прогнозується зростання лише на 0,7% (або на 30 836 тис. грн), що значно повільніше за зростання доходу. Це означає, що логістичний відділ, хоч і може потягнути за собою певні витрати, має потенціал підвищити ефективність та покращити маржинальність підприємства, сприяючи зростанню як обсягів продажів, так і рентабельності.

Реалізація заходів також сприяє підвищенню рентабельності операційної діяльності. У разі стабілізації витрат і покращення обіговості запасів підприємство зможе зменшити собівартість одиниці продукції, що дозволить зберегти конкурентну ціну без шкоди для прибутковості. Прогнозується, що рентабельність реалізації може зрости на 5–7% протягом перших двох років після впровадження, що є суттєвим показником для підприємств харчової галузі.

Важливо також враховувати зменшення фінансових ризиків унаслідок зниження кількості юридичних спорів, претензій, втрат через неправильне зберігання або порушення договорів. Чітке правове регулювання у сфері логістики та SLA-договори з контрагентами забезпечать кращу захищеність підприємства, що зменшить потребу у формуванні резервів під ризики та втрати.

Опосередкований вплив спостерігається і в покращенні касового потоку, оскільки оптимізація запасів і своєчасне постачання зменшують необхідність залучення короткострокових кредитів або авансування витрат. Це підвищує фінансову стабільність підприємства і дозволяє більш гнучко планувати інвестиційні витрати.

З позиції інвестиційної привабливості, наявність ефективно організованої логістичної системи з чітким економіко-правовим забезпеченням є важливою конкурентною перевагою. Потенційні партнери, інвестори або банки позитивно оцінюють компанії, які мають контроль над усім ланцюгом постачання, мінімізовані ризики і стабільну фінансову звітність.

Таким чином, узагальнений ефект від впровадження заходів полягає не лише у прямому фінансовому зростанні, а й у створенні умов для сталого розвитку підприємства, зміцнення ринкових позицій та зменшення зовнішніх і внутрішніх ризиків. Переваги є системними і охоплюють як операційні, так і стратегічні аспекти функціонування підприємства.

Виходячи з наведених розрахунків та якісного аналізу, можна зробити обґрунтований висновок про доцільність та високу ефективність впровадження обраного комплексу заходів. Їх реалізація не лише покращує логістику як окрему функцію, а й інтегрує її у загальну економічну стратегію підприємства, роблячи ТДВ «Яготинський маслозавод» більш керованим, гнучким та фінансово результативним у довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано шляхи підвищення ефективності економіко-правового забезпечення логістичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». На основі виявлених недоліків і потенціалу розвитку обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення логістичних процесів підприємства. Запропоновано оптимізувати управління запасами шляхом упровадження автоматизованих систем обліку, скоротити час логістичних операцій через використання новітніх ІТ-рішень та поліпшити інформаційні потоки між підрозділами підприємства.

У сфері правового забезпечення рекомендовано активніше використовувати міжнародні логістичні стандарти (Інкотермс, СМР), удосконалити договірну базу з партнерами, а також підвищити рівень юридичної обізнаності персоналу щодо вимог міжнародного торгового права. Окрема увага приділена розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства через поліпшення правового супроводу логістичних операцій у міжнародному середовищі.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, зниженню витрат, скороченню часу постачання продукції та підвищенню конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» на національному та міжнародному ринках. Комплексний підхід до удосконалення економіко-правового забезпечення логістики стане важливим чинником сталого розвитку підприємства в умовах посилення глобальної конкуренції.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було зосереджено увагу на теоретичних засадах логістичної діяльності підприємства та її економіко-правовому забезпеченні. Логістика розглядається як комплексна управлінська функція, яка охоплює процеси постачання, зберігання, транспортування, обробки інформації та обслуговування споживачів. Від ефективності логістики значною мірою залежить загальна результативність і конкурентоспроможність підприємства.

З'ясовано, що логістика має чітко виражений економічний зміст, оскільки безпосередньо впливає на витрати, рентабельність, обіг товарів і формування доданої вартості. Вона дозволяє забезпечити цілісність матеріальних і інформаційних потоків, скоротити час на переміщення ресурсів та знизити витрати на всіх етапах виробничого процесу.

Розгляд основних логістичних функцій дав змогу сформулювати уявлення про комплексний характер логістики як системи, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні процеси підприємства. Кожен логістичний напрям вимагає окремої уваги до планування, контролю, аналізу ефективності та нормативного регулювання.

У межах логістичної системи важливою є оцінка ефективності, яка базується на таких ключових показниках, як обіговість запасів, логістичні витрати, своєчасність доставки, задоволеність клієнтів і якість обслуговування. Їх систематичне вимірювання дозволяє визначати слабкі місця в логістиці та формувати стратегії для їх подолання. Також підкреслено значення сучасних методичних підходів до аналізу логістики, зокрема впровадження цифрових інструментів, ABC/XYZ-аналізу, ERP-систем та контролінгу. Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити точне прогнозування, раціональне планування та прийняття ефективних управлінських рішень.

Особливу увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню логістики. Встановлено, що логістична діяльність регулюється цілою низкою законодавчих

актів, проте вітчизняна законодавча база ще не має комплексного законодавчого акта, який би системно охоплював усі аспекти логістики.

Практика показує, що підприємства часто стикаються з правовими прогалинами, неуніфікованими підходами до договорів, складним документообігом і відсутністю чітких інструкцій, що вказує на необхідність внутрішньої правової стандартизації логістичних процесів на рівні підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що чітке теоретичне розуміння економічної та правової природи логістичної діяльності створює основу для її практичного удосконалення. Системний підхід до оцінки, організації та правового супроводу логістики є ключем до підвищення ефективності всієї господарської системи підприємства.

У ході аналітичного дослідження було встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України, яке демонструє стабільну фінансово-господарську діяльність і має розвинену інфраструктуру для забезпечення безперервного виробничого процесу. Підприємство володіє достатнім виробничим потенціалом, проте функціонування логістичної системи потребує структурного вдосконалення. Фінансові показники за аналізований період свідчать про загальну рентабельність і прибутковість підприємства, однак водночас виявлено нерівномірність збуту продукції, часткове недовантаження виробничих потужностей і надмірні витрати на зберігання запасів, що вказує на потребу в більш гнучкому управлінні логістичними потоками та покращенні планування.

Здійснений аналіз логістичних витрат показав, що найбільш ресурсомісткими залишаються витрати на утримання запасів і транспортування. Відсутність чіткого поділу функцій логістики та відсутність спеціалізованого логістичного підрозділу призводить до неефективної координації між відділами збуту, постачання, складування й фінансового обліку.

Установлено, що логістичні функції на підприємстві виконуються фрагментовано, з переважанням ручного управління й обмеженою автоматизацією процесів, що знижує точність обліку, ускладнює прогнозування потреб і формує зайві навантаження на персонал. Відсутність інтегрованої інформаційної системи негативно впливає на швидкість прийняття рішень.

У сфері економічного забезпечення логістики виявлено відсутність чіткого фінансування логістичних потреб як окремого напрямку, що ускладнює оцінку ефективності та планування витрат. Також зафіксовано нестачу внутрішніх стандартів щодо контролю запасів, логістичних нормативів і єдиних КРІ для логістичної діяльності.

У межах правового аналізу встановлено, що договірна база є неуніфікованою, а первинна логістична документація часто оформлюється без дотримання єдиних стандартів, що створює ризики юридичних спорів із контрагентами та ускладнює процеси контролю відповідності законодавству. Відсутність типових форм договорів і положень про логістику вказує на потребу у внутрішньому правовому регламентуванні.

Оцінка правового поля засвідчила, що підприємство працює в межах чинного законодавства, однак не використовує наявний потенціал для формалізації взаємовідносин у логістиці. Прогалини в нормативному супроводі проявляються в неефективному документообігу, дублюванні функцій і недостатній юридичній фіксації зобов'язань контрагентів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має значний резерв для підвищення ефективності логістики за рахунок інституційного структурування, правової уніфікації, цифровізації обліку й посилення контролю. Виявлені недоліки слід розглядати як відправну точку для формування стратегічних рішень у сфері економіко-правового вдосконалення логістичної діяльності.

У третьому розділі роботи було запропоновано практичні шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві шляхом удосконалення економічного та правового забезпечення. Було встановлено, що наявні проблеми — відсутність централізованої логістичної структури, неуніфіковані договори, неефективне управління запасами — стримують логістичний потенціал підприємства, призводячи до перевитрат і втрати контрольованості над ланцюгами постачання.

Запропоновані заходи включали створення логістичного відділу, впровадження типових договорів з чітко прописаними умовами сервісу (SLA), автоматизацію обліку запасів, використання ABC/XYZ-аналізу, а також удосконалення договірної дисципліни з контрагентами. Їх реалізація передбачає незначні інвестиції, але забезпечує значний операційний ефект, зокрема зменшення витрат, скорочення термінів поставок та зростання рентабельності.

На основі моделювання змін і розрахунку інтегрального показника логістичного потенціалу підтверджено, що після впровадження зазначених заходів логістика підприємства виходить на якісно новий рівень ефективності. Поліпшуються ключові показники: зростає обіговість запасів, скорочується частка рекламацій, підвищується рівень клієнтського обслуговування, що створює позитивний вплив не лише на логістичну функцію, а й на загальний фінансовий результат.

Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих змін показала короткий період окупності інвестицій — менше одного року, що свідчить про високу рентабельність проекту. Крім того, покращення логістики сприяє зміцненню репутації компанії, зниженню ризиків і формуванню довгострокової конкурентної переваги на ринку молочної продукції.

Узагальнюючи, впровадження цілісної економіко-правової стратегії розвитку логістики на ТДВ «Яготинський маслозавод» є цілком доцільним і

економічно виправданим кроком, який дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити сталий розвиток підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкин Я. Ф. Облік доходів та фінансових результатів операційної діяльності. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 282-289.
2. Асоціація виробників молока. ТДВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uadairy.com/tdv-yagotynskyj-maslozavod/> – Назва з екрана.
3. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. С. 69-73.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2017. Випуск 17. С. 91–94.
6. Белоусова О. С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. №11. С. 12–20.
7. Більовський, К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. №4, т .2. С. 25–29.
8. Бірюков, М. М. Інтеграційні механізми логістики. Университетская наука – 2017: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 18- 19 мая 2017 г.) / ГВУЗ «ПГТУ». Мариуполь, 2017. Т. 3. С. 81–82.
9. Бірюков, М. М. Основи формування логістичних систем. Университетская наука – 2018: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 23-24 мая 2018 г.) / ГВУЗ «ПГТУ». Мариуполь, 2018. Т. 2. С. 353–354.

10. Бондаренко О. С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 51–55.
11. Бурцева О.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392–397.
12. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
13. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 235-243.
14. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності підприємств. Актуал. проблеми інновац. економіки. 2019. № 2. С. 43-48.
15. Годин А.М. Маркетинг. Учебник для бакалавров, 12-е изд. Москва: Дашков и К, 2017. 656 с.
16. Григорак М.Ю., Попова Ю.М. Актуальні проблеми стандартизації та сертифікації в сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку: міжнар.наук.-практ.конф.: тези доп.(м. Київ, 15 листопада 2017 р.). Київ:ДП «УкрНДНЦ», 2017. С. 45.
17. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 219 с.
18. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 227–234.

19. Данилюк В. М., Петюк В.М., Цинбалує С.О. Менеджмент персоналу : навч.- метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №11. С. 12–14.
21. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колект. Монографія. В. М. Антоненко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
22. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.
23. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. Монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
24. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2018. №14. С. 354–360.
25. Забуранна Л.В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства. Ефективна економіка №3, 2015.
26. засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. Механізм регулювання економіки, №2. 2014. С. 70–78.
27. Іванова М. І. Функції логістичної системи. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 1 (11). С. 88–94.
28. Іванова М.І. Етапи формування логістичної системи. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2016. №846. С.67–72.
29. Іванова М.І. Класифікація логістичних систем. Стратегія економічного розвитку України. 2016. №39. С.13–20.
30. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.

31. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми: колективна монографія. за наук. ред. М.Ю.Григорак та Л.В.Савченко. Київ: Логос, 2015. 548 с.
32. Карінцева О.І., Харченко М.О., Матвєєв П.С. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. Механізм регулювання економіки, №2. 2014. С. 70–78.
33. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Т. 23. №2. С. 60–65.
34. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №3(08). С. 133–136.
35. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів постачання та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. Проблеми економіки. 2015. №2. С. 133–139
36. Колосок В.М., Бірюков М.М. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету 5: Зб. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. Вип. 34. С. 313–319.
37. Конищева Н.І. Управління логістичною діяльністю виробничого підприємства: навч. посіб. Економіка підприємства. Київ: ЦУЛ, 2015. 265 с.
38. Конопляннікова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
39. Корнієцький В. О. Поняття та сутність логістики. Агросвіт. 2015. №14. С. 13–16.

40. Корнієцький О. В. Економічна сутність логістичних систем підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки: зб. наук. праць МНУ ім. В. Сухомлинського. 2014. Вип. 2. С. 563–566.
41. Королюк Н. М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи. Бізнес Інформ. 2016. №4. С. 201–205.
42. Крикавський Є. В. Логістичне управління: [підручник] / Уотерс Д. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. 684 с.
43. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. 249 с.
44. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2007. 428 с.
45. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
46. Лобза А. В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510–513.
47. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. №5(1). С. 31–34.
48. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання. К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
49. Лотиш О.Я. Управління логістичними витратами на підприємстві. Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

50. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16). С. 63–65.
51. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. Проблеми економіки. 2015. №2. С. 71–77.
52. Міщук І. П. Зміст і напрямки застосування логістичних концепцій в логістичному менеджменті. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. праць. Львів: Вид-во ЛКА, 2015. Вип. 48. С. 127–131.
53. Міщук І. П. Логістичний процес як головний об'єкт управління в системі логістики підприємства. Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті: економ. наук.-практ. форум (23-25 вересня 2016 р.): тези допов. Хмельницький: ХНУ, 2016. С. 85–88.
54. Міщук І. П. Сутність та характеристика системи логістики підприємства. Торговля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. Львів: ЛКА, 2015. Вип. 19. С. 72–76.
55. Міщук І. П., Н. М. Бохенко. Завдання і напрями формування системи логістичного сервісу розосереджених контингентів споживачів. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів навч.-наук. комплексу «Академія», 12-13 травня 2015 р.: матер. конф. Львів: Вид-во ЛКА, 2015. С. 312–314.
56. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 224 с.
57. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

58. Clarity Project. ЄДРПОУ 00446003 – Яготинський маслозавод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/00446003> – Назва з екрана.

59. Latifundist.com. Яготинський маслозавод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/1008-yagotinskij-maslozavod> – Назва з екрана.

60. Milk Alliance. Про компанію: Яготинський маслозавод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> – Назва з екрана.

61. Milk Alliance. Яготинський маслозавод: інформація про підприємство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> – Назва з екрана.

62. Mind.ua. Яготинський маслозавод: огляд компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/companies/686-yagotinskij-maslozavod> – Назва з екрана.

63. Opendatabot. ТОВ «Яготинський маслозавод», код 00446003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00446003> – Назва з екрана.

64. Opendatabot. ТОВ «Яготинський маслозавод», код 38073507 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/38073507> – Назва з екрана.

65. UBKI. ЄДРПОУ 00446003 – дані про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edrrou.ubki.ua/ua/00446003> – Назва з екрана.

66. Ukraine.com.ua. ЄДРПОУ 00446003 – реєстраційні дані підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/00446003/> – Назва з екрана.

67. YouControl. ТОВ «Яготинський маслозавод», код ЄДРПОУ 00446003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00446003/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/) – Назва з екрана.

68. YouControl. ТОВ «Яготинський маслозавод», код ЄДРПОУ 38073507 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38073507/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38073507/) – Назва з екрана.

69. Zvitnist.com. ТОВ з Додатковою Відповідальністю «Яготинський маслозавод» – Звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zvitnist.com/00446003\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_DODATKOVOU\\_VDP\\_OVDALNSTU\\_YAHOTYNSKYY\\_](https://zvitnist.com/00446003_TOVARYSTVO_Z_DODATKOVOU_VDP_OVDALNSTU_YAHOTYNSKYY_) – Назва з екрана.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

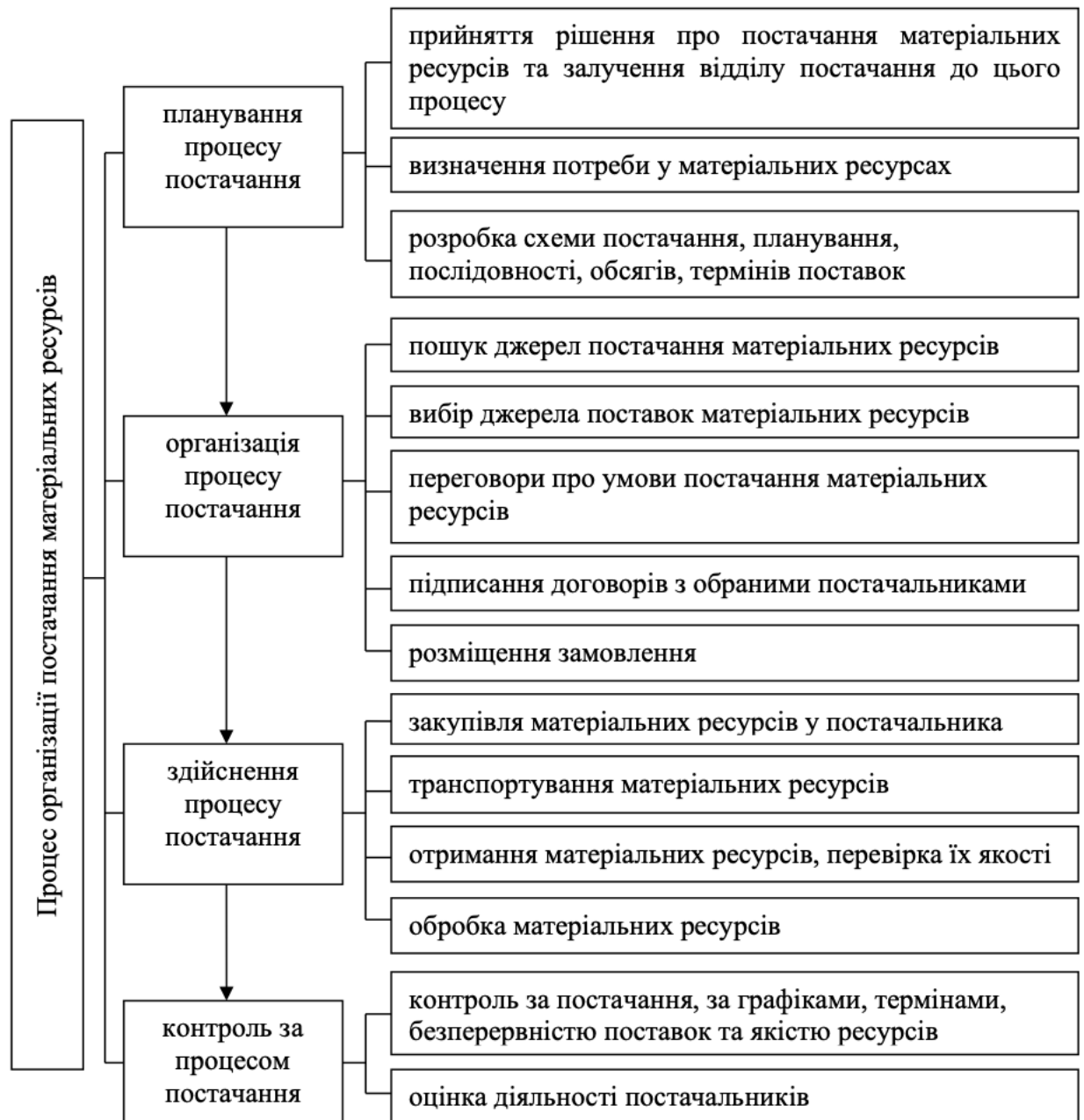


Рис. Управління механізмом постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод»



Рис. Алгоритм оцінки логістичного потенціалу підприємства

## Додаток В



Рис. Стратегічні цілі стратегії орієнтованої на продуктивність

## Додаток Г

**Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 рр.**

№ п.п.	Найменування показників	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
1	2	3	4	5	6	7
<b>I</b>	<b>Показники ліквідності та платоспроможності</b>					
1.1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,36	1,43	1,47	0,07	0,04
1.2	Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,62	1,22	1,31	0,60	0,09
1.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,04	0,01	0,03	-0,03
1.4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,71	1,18	1,31	-0,53	0,13
1.5	Чистий оборотний капітал, тис. грн	272273,00	344396,00	514846,00	72123,00	170450,00
<b>II</b>	<b>Показники фінансової стійкості</b>					
2.1	Власні оборотні кошти	272276,00	347396,00	514846,00	75120,00	167450,00
2.2	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,38	0,34	0,34	-0,05	0,00
2.3	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,62	0,66	0,66	0,05	0,00
2.4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,49	0,46	-0,02	-0,03

2.5	Коефіцієнт фінансової залежності	2,61	2,97	2,96	0,36	-0,01
2.6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,67	0,75	0,21	0,08
2.7	Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,62	0,51	0,51	-0,11	0,00
2.8	Коефіцієнт фінансового левриджу	0,34	0,47	0,37	0,13	-0,10
<b>III</b>	<b>Показники ділової активності</b>					
3.1	Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	2,04	1,97	1,84	-0,07	-0,13
3.2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (обороти)	3,19	2,86	2,72	-0,33	-0,14
3.3	Тривалість обороту оборотних активів, днів	112,78	125,82	132,35	13,04	6,52
3.4	Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	13,99	11,18	11,72	-2,81	0,53
3.5	Тривалість обороту запасів, днів	25,74	32,20	30,73	6,46	-1,47
3.6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	2,52	2,35	2,26	-0,17	-0,09
3.7	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	142,65	153,09	159,36	10,44	6,27

3.8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	3,90	3,91	4,17	0,01	0,27
3.9	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	92,35	92,14	86,27	-0,22	-5,87
3.10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	5,34	5,86	5,45	0,52	-0,41
<b>IV</b>	<b>Показники рентабельності</b>					
4.1	Рентабельність (збитковість) активів, %	8,91	1,01	2,16	-7,90	1,15
4.2	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	23,11	11,28	25,63	-11,83	14,35
4.3	Рентабельність операційної діяльності, %	5,56	0,76	7,82	-4,80	7,05
4.4	Валова рентабельність <i>Gross margin</i> , %	16,06	10,28	17,27	-5,77	6,99
4.5	EBITDA margin, %	5,61	4,85	6,70	-0,76	1,85
4.6	Чиста рентабельність (збитковість) реалізації <i>Net margin</i> , %	4,09	2,04	4,17	-2,05	2,13
4.7	Період окупності капіталу	11,96	- (збиток)	13,04	-11,96	13,04
4.8	Період окупності власного капіталу	4,58	- (збиток)	4,40	-4,58	4,40

## Додаток Д

**Аналіз показників рентабельності підприємства ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2020-2022 рр.**

Найменування показника	Порядок розрахунку за даними форм фін. звіт. № 1, 2 (рядки, графи)	Зміна показників, станом на:			Абсолютне відхилення, (+;-)	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 до 2020	2022 до 2021
<b>I. Витратні показники</b>						
Рентабельність (збитковість) продукції за валовим прибутком (рентабельність виробничих витрат), %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2090 (2095) / \Phi 2 \text{ р. } 2050] \times 100$	19,13	11,46	20,88	-7,67	9,41
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2190 (2195) / \Phi 2 \text{ р. } 2050 + \text{р. } 2130 + \text{р. } 2150 + \text{р. } 2180] \times 100$	7,58	0,67	8,36	-6,91	7,69
Рентабельність (збитковість) звичайної (господарської) діяльності, %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) / \Phi 2 \text{ р. } 2050 + \text{р. } 2130 + \text{р. } 2150 + \text{р. } 2180 + \text{р. } 2250 + \text{р. } 2255 + \text{р. } 2270] \times 100$	4,26	1,98	4,31	-2,27	2,33
<b>II. Дохідні показники</b>						
Валова рентабельність (збитковість) продажів (реалізації), %	$(\Phi 2 \text{ р. } 2090 (2095) / \Phi 2 \text{ р. } 2000) \times 100$	16,06	10,28	17,27	-5,77	6,99
Рентабельність доходу від операційної діяльності (операційна маржа), %	$[(\Phi 2 \text{ р. } 2190 (2195) / (\Phi 2 \text{ р. } 2000 + \text{р. } 2120))] \times 100$	7,05	0,07	7,72	-6,98	7,65
Чиста рентабельність (збитковість) продажів (реалізації)	$(\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) / \Phi 2 \text{ р. } 2000) \times 100$	4,09	2,04	4,17	-2,05	2,13
<b>III. Ресурсні показники</b>						
Рентабельність (збитковість) активів (Економічна рентабельність капіталу), %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) / \Phi 1 ((\text{р. } 1300 \text{ к. } 3 + \text{р. } 1300 \text{ к. } 4) / 2)] \times 100$	2,23	1,01	2,16	-1,22	
Рентабельність (збитковість) власного капіталу (Фінансова рентабельність), %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) / \Phi 1 ((\text{р. } 1495 \text{ к. } 3 + \text{р. } 1495 \text{ к. } 4) / 2)] \times 100$	5,78	2,82	6,41	-2,96	3,59
Рентабельність (збитковість) оборотних активів, %	$[\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) / \Phi 1 ((\text{р. } 1195 \text{ к. } 3 + \text{р. } 1195 \text{ к. } 4) / 2)] \times 100$	3,27	1,46	2,83	-1,81	1,37
Рентабельність (збитковість) основних засобів	$[\Phi 2 \text{ р. } 2350 (2355) /$	8,64	3,67	9,63	-4,97	5,96

(рентабельність виробництва), %	$\Phi 1 ((p.1010 \text{ к.3} + p.1010 \text{ к.4}) / 2) \times 100$					
Рентабельність (збитковість) продукції, %	$\Phi 2 (p. 2090 (2095) / p. 2050) \times 100$	19,13	11,46	20,88	-7,67	9,41

## Додаток Е

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 р.

## Форма №1

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	7 112	8 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	936
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>521 959</b>	<b>432 579</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 210	165 657
виробничі запаси	1101	80 177	75 361
незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
готова продукція	1103	75 317	80 394
товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	19	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 027 446</b>	<b>1 142 041</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>592 784</b>	<b>529 401</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>201 451</b>	<b>247 574</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	25	142
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>755 170</b>	<b>797 645</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Учиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Сервітник

Головний бухгалтер

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття

Учиста вартість активів державного пенсійного фонду

Баланс

ЕП Косяченко

Сергій

Олександрович

ЕП Каплій

Оксана

Олександрівна

Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

## Додаток Є

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 р.

## Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 784 504 )	( 2 657 868 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	319 157	508 455
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 33 130 )	( 33 076 )
Витрати на збут	2150	( 254 742 )	( 239 378 )
Інші операційні витрати	2180	( 34 147 )	( 15 995 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 87 142 )	( 72 302 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 57 127 )	( 24 739 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	153 739
збиток	2295	( 63 319 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(24 192)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	129 547
збиток	2355	( 63 319 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(63 319)</b>	<b>129 547</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 721 434</b>	<b>2 664 944</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

10.06.22

## Додаток Ж

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 р.

## Форма №3

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 176 191	4 262 549
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	8 298	3 119
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	259 493	317 729
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	257	740
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	41	140
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	58 805	228
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 4 169 760 )	( 4 185 891 )
Праці	3105	( 141 702 )	( 135 295 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 38 271 )	( 35 824 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 117 726 )	( 104 083 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 499 )	( 26 664 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 80 189 )	( 54 435 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 37 038 )	( 22 984 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( 24 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 8 044 )	( 5 197 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>27 582</b>	<b>118 191</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	7 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255 (	-	) (	-	)
необоротних активів	3260 (	44 589	) (	208 189	)
Виплати за деривативами	3270 (	-	) (	-	)
Витрачання на надання позик	3275 (	7 000	) (	7 000	)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	) (	-	)
Інші платежі	3290 (	-	) (	-	)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-44 589</b>		<b>-208 189</b>	
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від: Власного капіталу	3300	-			
Отримання позик	3305	9 023 849		7 651 672	
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-		-	
Інші надходження	3340	-		-	
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345 (		) (		)
Погашення позик	3350	8 749 790		7 552 149	
Сплату дивідендів	3355 (	211 183	) (	1 312	)
Витрачання на сплату відсотків	3360 (	24 433	) (	18 591	)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365 (		) (	-	)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		) (		)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		) (	-	)
Інші платежі	3390 (	-	) (	-	)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>38 443</b>		<b>79 620</b>	
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>21 436</b>		<b>-10 378</b>	
Залишок коштів на початок року	3405	10 217		19 270	
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	39		1 325	
Залишок коштів на кінець року	3415	31 692		10 217	

Керівник

Головний бухгалтер

Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток З

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 р.

## Форма №1

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	356 510	421 376
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>432 579</b>	<b>424 089</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	165 657	165 465
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
готова продукція	1103	80 394	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 142 041</b>	<b>1 604 930</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 574 620</b>	<b>2 029 019</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>529 401</b>	<b>685 040</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>247 574</b>	<b>253 895</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>797 645</b>	<b>1 090 084</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 574 620</b>	<b>2 029 019</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРІЄНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»28.04.23. *Г. Косяченко* / *Оксана Каплій*

## Додаток И

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 р.

## Форма № 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 103 661
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 090 847 )	( 2 784 504 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 37 602 )	( 33 130 )
Витрати на збут	2150	( 296 742 )	( 254 742 )
Інші операційні витрати	2180	( 65 926 )	( 34 147 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 116 777 )	( 87 142 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( 57 127 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	177 841	-
збиток	2295	( - )	( 63 319 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 202)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	155 639	-
збиток	2355	( - )	( 63 319 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>155 639</b>	<b>(63 319)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 152 908</b>	<b>2 721 434</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23, [Signature] / [Signature]

## Додаток І

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 р.

## Форма № 3

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 855 631	4 176 191
Повернення податків і зборів	3005	16	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	3 105	8 298
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	181 264	259 493
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	682	257
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	35	41
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 591	58 805
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 4 730 617 )	( 4 169 760 )
Праці	3105	( 161 536 )	( 141 702 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 43 471 )	( 38 271 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 171 939 )	( 117 726 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 17 521 )	( 499 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 112 244 )	( 80 189 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 42 174 )	( 37 038 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 375 )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 6 938 )	( 8 044 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>-71 552</b>	<b>27 582</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	8 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 37 742 )	( 44 589 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( 59 626 )	( 7 000 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-89 368</b>	<b>-44 589</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	5 583 619	9 023 849
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	5 388 029	8 749 790
Сплату дивідендів	3355	( - )	( 211 183 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 59 059 )	( 24 433 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>136 531</b>	<b>38 443</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-24 389</b>	<b>21 436</b>
Залишок коштів на початок року	3405	31 692	10 217
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	515	39
Залишок коштів на кінець року	3415	7 818	31 692



Керівник

Головний бухгалтер

Сергій  
Олександрович  
Каплій  
Оксана  
Олександрівна

Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

д.д. 04.23 / Уманець Р.В.

## Додаток І

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	10 053	8 231
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	421 376	483 324
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>424 089</b>	<b>447 473</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	165 465	192 592
виробничі запаси	1101	117 522	106 103
незавершене виробництво	1102	6 581	9 745
готова продукція	1103	37 927	70 083
товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
готівка	1166	4	2
рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 470	2 165
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 604 930</b>	<b>1 717 107</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 029 019</b>	<b>2 164 580</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>685 040</b>	<b>940 195</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>253 895</b>	<b>239 316</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609
товари, роботи, послуги	1615	214 804	244 287
розрахунками з бюджетом	1620	33 616	25 101
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	6 811
розрахунками зі страхування	1625	2 301	2 721
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 090 084</b>	<b>985 069</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 029 019</b>	<b>2 164 580</b>

Сервісник  
головний бухгалтер

ПРИЛІШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ  
Каплій Оксана Олександрівна

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

РЕВІЗИЙНИЙ АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.24 / Умань М.Б. /

## Додаток Й

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

## Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 979 309 )	( 3 090 847 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 44 464 )	( 37 602 )
Витрати на збут	2150	( 367 149 )	( 296 742 )
Інші операційні витрати	2180	( 41 416 )	( 65 926 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 138 408 )	( 116 777 )
Втрати від участі в	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(53 695)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>255 160</b>	<b>155 639</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	2 634 094
Витрати на оплату праці	2505	249 790	195 918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222	47 339
Амортизація	2515	73 423	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	200 416
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 910 212</b>	<b>3 152 908</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.21 Gen / Yermak B. B. /

## Додаток К

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

## Форма №3

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 211 095	4 855 631
Повернення податків і зборів	3005	-	16
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	4 889	3 105
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	122 747	181 264
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934	682
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	35
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	1 691	2 591
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 5 420 617 )	( 4 730 617 )
Праці	3105	( 204 169 )	( 161 536 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 54 868 )	( 43 471 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 286 052 )	( 171 939 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 51 564 )	( 17 521 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 181 555 )	( 112 244 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 52 933 )	( 42 174 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 571 )	( 375 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 7 579 )	( 6 938 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>367 501</b>	<b>-71 552</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	23 800	8 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	52 500	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 109 425 )	( 37 742 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( 8 000 )	( 59 626 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( 328 923 )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-370 048</b>	<b>-89 368</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	596 120	5 583 619
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	491 614	5 388 029
Сплату дивідендів	3355	( 5 )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 68 683 )	( 59 059 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>35 818</b>	<b>136 531</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>33 271</b>	<b>-24 389</b>
Залишок коштів на початок року	3405	7 818	31 692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(46)	515
Залишок коштів на кінець року	3415	41 043	7 818



**ПРИЛПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ**

**Каплій Оксана Олександрівна**

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
26.04.24