

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення логістичної системи підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-7

Максимова Дар'я Іванівна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Репіч Т. А.

(підпис)

Рецензент _____
(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 (факультет) *Навчально-науковий інститут економіки і управління*

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь *бакалавр*

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Максимова Дар'я Іванівна

1. Тема роботи «Удосконалення логістичної системи підприємства»

керівник роботи к. е. н., доц. Репіч Т. А.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «МХП».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади логістичних систем підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Розділ 3. Удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 55 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка



(підпис)

Дар'я МАКСИМОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна РЕПІЧ

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто й узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності логістичної системи підприємства та особливості її функціонування в агропромисловому секторі. Проведено аналіз поточного стану логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та виявлено основні проблемні аспекти.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було використано методи SWOT-аналізу, економічного моделювання та порівняльної оцінки показників ефективності.

На основі дослідження результатів діяльності підприємства обґрунтовано необхідність удосконалення логістичної системи шляхом впровадження цифрових інструментів контролю та оптимізації транспортного забезпечення. Запропоновані заходи спрямовані на зниження витрат і підвищення продуктивності логістичних процесів. Практичні рекомендації можуть бути використані для стратегічного розвитку логістичної інфраструктури підприємства.

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих змін.

Випускна робота складена на 93 сторінках (без урахування додатків), містить 52 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: логістика, підприємство, ефективність, оптимізація, агросектор.

ABSTRACT

The final qualification work considers and summarizes theoretical approaches to determining the essence of the logistics system of the enterprise and the features of its functioning in the agro-industrial sector. The current state of the logistics system of PrJSC «Myronivskyi Hliboproduct» was analyzed and the main problematic aspects were identified.

To assess the feasibility of the proposed measure, the methods of SWOT analysis, economic modeling and comparative assessment of efficiency indicators were used.

Based on the study of the results of the enterprise's activities, the need to improve the logistics system by implementing digital tools for controlling and optimizing transport support was substantiated. The proposed measures are aimed at reducing costs and increasing the productivity of logistics processes. Practical recommendations can be used for the strategic development of the logistics infrastructure of the enterprise.

The calculations performed confirm the economic feasibility of the proposed changes.

The final work is compiled on 93 pages (excluding appendices), contains 52 tables, 7 figures.

Keywords: logistics, enterprise, efficiency, optimization, agricultural sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття та сутність логістичної системи підприємства	6
1.2 Теоретичні основи елементів логістичних систем	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної системи підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	29
2.1 Аналіз виробництва м'яса та м'ясних продуктів в Україні.....	29
2.2 Аналіз основних показників роботи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	36
2.3 Оцінка ефективності логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	58
Висновки розділ 2	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	70
3.1 Розробка програми удосконалення логістичної системи підприємства ...	70
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства	76
3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	83
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку економіки ефективне функціонування логістичної системи є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, мінімізації витрат і забезпечення своєчасного задоволення потреб споживачів. Особливу роль у цьому процесі відіграють підприємства агропромислового комплексу, зокрема ті, що здійснюють масштабну переробку і транспортування продукції, як-от ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Потреба в оптимізації логістичних процесів, адаптації до нестабільного економічного середовища та цифровізації обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Питання удосконалення логістичних систем активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, Камінська І.М. і Шклярук І.В. [1] систематизували наукові підходи до трактування поняття «логістична система підприємства», наголошуючи на її комплексному характері. Гурч Л.М. [2] детально розглядає проектування логістичних транспортних систем у контексті оптимізації маршрутів. Запорожець І. та Фатєєв Н. [6] вивчають логістику матеріальних потоків у складних виробничих проєктах. Окрему увагу проблемі управління нематеріальними логістичними активами приділили Криворучко О. та ін. [7], а Ніценко В.С. із співавторами [12] дослідили розвиток логістичних систем в умовах економічної нестабільності. Функціональне значення логістики у виробничих процесах проаналізовано Росолою У.В. та ін. [17], а шляхи підвищення ефективності ланцюгів постачання – у роботі Чорної О.В. та співавт. [32]. Отже, недостатньо розробленими залишаються питання адаптації логістичних рішень до специфіки діяльності окремих підприємств, зокрема в аграрному секторі.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» для підвищення її ефективності, зниження логістичних витрат

і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкових змін.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- Охарактеризувати поняття та сутність логістичної системи підприємства;
- Розглянути теоретичні основи елементів логістичних систем;
- Дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної системи підприємства;
- Проаналізувати виробництва м'яса та м'ясних продуктів в Україні;
- Проаналізувати основні показники роботи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- Оцінити ефективність логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- Розробити програму удосконалення логістичної системи підприємства;
- Обґрунтувати доцільність впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- Сформулювати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження виступає логістична система як процес організації матеріальних і супутніх потоків підприємства.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційні заходи удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Базою дослідження є ПрАТ «МХП», одне з провідних підприємств агропромислового сектору України.

У роботі використано комплекс **методів**: SWOT-аналіз логістичної діяльності підприємства, анкетування персоналу для виявлення проблемних зон логістичної системи, економічне моделювання та порівняльний аналіз показників до і після впровадження змін.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах и 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті».

Структура роботи. Кваліфікаційна роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань, додатків. Робота включає 45 таблиці та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність логістичної системи підприємства

Визначення поняття «логістична система» охоплює складну інтеграцію елементів, процесів і потоків, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами в межах організації або між організаціями. Згідно з науковими підходами, логістична система — це цілісна динамічна структура, яка функціонує як сукупність взаємопов'язаних елементів (постачання, виробництво, складування, транспортування, збут), що забезпечують створення доданої вартості товарів та послуг шляхом оптимізації логістичних потоків[1].

Аналізуючи сучасні наукові публікації, логістичну систему також трактують як інструмент стратегічного управління, який дозволяє досягти конкурентних переваг за рахунок цифровізації, автоматизації й адаптивності до змін ринку. Вона функціонує на основі логістичних принципів, таких як цілісність, інтеграція, адаптивність і орієнтація на клієнта, і стає основою стійкості ланцюгів постачання в умовах глобальних викликів [2].

У науковій традиції логістика еволюціонувала від суто операційного поняття до складної інтегрованої системи. Спершу логістика зосереджувалась на фізичному переміщенні товарів, але вже в середині ХХ століття під впливом економічної глобалізації, інформатизації та зростання конкуренції виникло системне бачення логістики як управління потоками ресурсів, інформації та фінансів. Сучасна логістика перетворилась на стратегічну функцію підприємства, що координує усі стадії ланцюга створення вартості – від постачання сировини до обслуговування кінцевого споживача [3].

Поняття «логістична система» стало наступним етапом цієї еволюції – як відповідь на потребу в інтеграції різномірних компонентів у єдину

керовану структуру. Логістичні системи базуються на системному підході й охоплюють технологічні, інформаційні, організаційні та економічні елементи, що взаємодіють з метою оптимізації потокових процесів[4]. Такий підхід дозволяє враховувати складність сучасних глобалізованих ринків та забезпечити адаптивність і стійкість до змін середовища.

Логістична система є складною інтегрованою структурою, що виконує ключову управлінську функцію щодо матеріальних потоків — тобто руху сировини, напівфабрикатів, готової продукції та супутніх ресурсів. Сучасні логістичні моделі включають не лише фізичне переміщення товарів, а й комплексну координацію інформаційних потоків, які забезпечують ефективне управління цими матеріальними процесами. Розроблена модель управління матеріальними потоками у логістичних системах враховує повний спектр інформаційних потоків, що дозволяє суттєво підвищити швидкість і якість логістичних операцій[5]. Приклад впровадження такої системи у судноремонтному виробництві продемонстрував здатність знижувати витрати завдяки інтеграції управлінських, технічних та фінансових рішень у межах логістичного ланцюга[6].

Окрім матеріальних потоків, сучасна логістична система керує нематеріальними потоками — інформаційними, фінансовими, сервісними — які супроводжують і координують фізичне переміщення ресурсів. Інформаційні потоки виступають носіями критично важливих даних про обсяги, маршрути, строки постачання, а їх ефективне управління сприяє підвищенню швидкості реакції системи на зміни попиту. Управління нематеріальними потоками реалізується через концепцію інформаційної логістики та засоби проектного менеджменту, які дозволяють моделювати взаємодію матеріальних і нематеріальних компонентів у межах єдиної системи[7]. Своєю чергою, інтеграція управління фінансовими потоками сприяє підтриманню стабільності логістичної системи в умовах економічної невизначеності [8].

Логістична система є складною, інтегрованою структурою, в основі якої — тісна взаємодія елементів, здатність до адаптації, охоплення різних типів потоків і стратегічна орієнтація на досягнення результату (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні ознаки логістичної системи

Ознака	Характеристика	Ефект
Взаємозв'язок елементів	Кожен елемент логістичної системи (склади, транспорт, інформаційна інфраструктура) взаємодіє з іншими, утворюючи єдиний функціональний механізм.	Системна взаємодія елементів дає синергетичний ефект, підвищуючи надійність і знижуючи логістичні ризики.
Комплексність	Логістична система охоплює матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки, забезпечуючи їх узгоджене функціонування.	Інтеграція потоків у межах однієї системи забезпечує цілісність і узгодженість рішень.
Адаптивність	Здатність оперативно реагувати на зміни ринку, попиту, технологій шляхом перебудови внутрішніх процесів і маршрутів.	Адаптивність дозволяє підприємствам зберігати конкурентоздатність в умовах нестабільного середовища.
Орієнтація на ефективність	Фокус на оптимізацію ресурсів, зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування та зниження запасів.	Оптимізація використання ресурсів сприяє зменшенню логістичних витрат і підвищенню операційної ефективності.
Орієнтація на результат	Забезпечення досягнення визначених цілей: максимальне задоволення клієнтів, надійність постачань, підвищення прибутковості.	Досягнення результату — ключовий критерій оцінки логістичної системи, який зумовлює її проектування та розвиток

Джерело: складено автором на основі [7;8;9]

Її ефективність визначається цілісним підходом до управління ресурсами, гнучкістю до змін середовища та здатністю до досягнення поставлених бізнес-цілей.

Типологізація логістичних систем підприємств за різними критеріями дозволяє глибше зрозуміти їх функціональну структуру, управлінське навантаження та ступінь інтеграції у внутрішні й зовнішні бізнес-процеси. Внутрішні та зовнішні логістичні системи координують як внутрішньовиробничі потоки, так і взаємодію з партнерами. Рівні

управління: стратегічний, тактичний і операційний, забезпечують ієрархічну логіку планування, організації та контролю логістичних процесів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи логістичних систем підприємств

Тип логістичної системи	Опис
<i>Ступінь інтеграції</i>	
Внутрішня	Функціонує в межах одного підприємства, охоплює внутрішні потоки ресурсів, інформації та товарів.
Зовнішня	Забезпечує взаємодію з контрагентами — постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами.
<i>Рівень управління</i>	
Стратегічна	Спрямована на формування довгострокових логістичних цілей, створення інфраструктури, вибір каналів постачання.
Тактична	Охоплює середньострокове планування ресурсів, запасів, транспорту та логістичних процесів.
Операційна	Забезпечує реалізацію поточних операцій — замовлень, постачань, складування, транспортування.
<i>Сфера охоплення</i>	
Виробнича	Координує рух ресурсів у виробничому циклі, включаючи подачу матеріалів на виробничі лінії.
Збутова	Організовує логістичні процеси, пов'язані з доставкою продукції споживачам, включаючи замовлення та відвантаження.
Постачальницька	Забезпечує закупівлю матеріальних ресурсів, взаємодію з постачальниками, контроль якості поставок.
Транспортно-складська	Включає транспортні операції, організацію складування, сортування, зберігання та обробки вантажів.

Джерело: складено автором на основі [9;10;11]

У розрізі сфер охоплення логістичні системи адаптуються до конкретних функцій: виробництва, постачання, збуту чи складування. Такий комплексний підхід сприяє ефективній реалізації логістичних стратегій і оптимізації ресурсів підприємства в умовах конкурентного середовища.

Цілі логістичної системи підприємства зосереджені на досягненні ефективності у взаємодії між усіма її функціональними компонентами. Оптимізація потоків, зниження витрат та підвищення якості обслуговування це стратегічні орієнтири, які реалізуються через конкретні функції: закупівлю, виробництво, транспортування, зберігання та збут. Системний підхід до управління цими процесами дозволяє створити адаптивну та конкурентоспроможну логістичну структуру, що відповідає сучасним ринковим вимогам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Цілі та функції логістичної системи

Ціль / Функція	Опис
Оптимізація потоків	Раціоналізація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків шляхом їхньої інтеграції й синхронізації в межах усієї логістичної системи.
Зниження витрат	Мінімізація загальних логістичних витрат за рахунок ефективного управління запасами, маршрутами та складською інфраструктурою.
Підвищення рівня обслуговування	Покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів через надійне постачання, точність виконання замовлень і зниження логістичних збоїв.
Закупівля	Забезпечення безперебійного постачання ресурсів, контроль якості, вибір постачальників, управління закупівельною логістикою.
Виробництво	Синхронізація логістичних процесів із виробничими циклами для запобігання простоїв, дефіциту ресурсів та перевиробництва.
Транспортування	Планування і реалізація ефективного переміщення товарів між ланками постачання з урахуванням вартості, часу і ризиків.
Зберігання	Раціональне розміщення та управління запасами на складах, що забезпечує швидкий доступ, контроль залишків і безпеку товарів.
Збут	Організація процесу доставки кінцевому споживачу, підтримка зворотного зв'язку, моніторинг якості логістичних сервісів.

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Побудова ефективної логістичної системи ґрунтується на принципі системності, що передбачає цілісне бачення всіх її елементів як взаємопов'язаних частин єдиного механізму. За допомогою цього забезпечується синхронізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що сприяє досягненню загальної ефективності функціонування логістики підприємства. Інтегрованість проявляється у взаємодії внутрішніх підрозділів з зовнішніми контрагентами, що створює єдиний інформаційно-координаційний простір для управління потоками на всіх рівнях логістичного ланцюга.

Принципи гнучкості та прозорості є визначальними в умовах динамічного ринкового середовища. Гнучкість логістичної системи забезпечує її здатність оперативно адаптуватись до змін попиту, технологій або зовнішніх викликів, шляхом зміни маршрутів, перерозподілу ресурсів або трансформації логістичних процесів[7]. Прозорість або трасування потоків дозволяє в реальному часі контролювати рух ресурсів на кожному

етапі, що підвищує відповідальність учасників, зменшує втрати та забезпечує надійність ланцюга постачання.

Ключові складові логістичної системи підприємства — матеріальні, інформаційні, фінансові потоки та управлінські механізми — функціонують у взаємозалежності та формують інтегровану платформу для ефективного управління потоковими процесами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Складові логістичної системи підприємства

Складова логістичної системи	Опис	Функціональне значення
Матеріальні потоки	Фізичне переміщення товарів, сировини, напівфабрикатів та готової продукції між ланками логістичного ланцюга з метою задоволення попиту.	Забезпечують безперервність постачання, виробництва й збуту; формують матеріальну основу логістики.
Інформаційні потоки	Системи збору, передачі, обробки та аналізу інформації, що супроводжують логістичні процеси, забезпечуючи синхронізацію дій між учасниками.	Гарантують прозорість, точність і оперативність у прийнятті рішень; зменшують логістичні ризики.
Фінансові потоки	Рух грошових коштів, який відображає вартість логістичних операцій і забезпечує ресурсну підтримку потокових процесів у системі.	Забезпечують фінансову стабільність логістичних операцій; дозволяють управляти витратами й доходами.
Управлінські механізми	Організаційно-методичні засоби, що забезпечують планування, координацію, контроль і оптимізацію логістичних процесів у межах підприємства.	Формують логіку взаємодії між елементами системи; сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей логістики.

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Кожен із цих компонентів виконує стратегічну роль: матеріальні потоки забезпечують фізичне функціонування логістики, інформаційні - її прозорість і точність, фінансові - економічну збалансованість, а управлінські механізми - координацію та адаптивність. Сукупна дія цих елементів формує конкурентну логістичну систему, здатну ефективно реагувати на виклики динамічного ринку.

Логістична система є інтегрованим елементом загальної системи управління підприємством, тісно пов'язаним із ключовими функціональними

сферами — маркетингом, виробництвом та фінансами. У взаємодії з маркетингом логістика забезпечує реалізацію стратегії обслуговування клієнтів через своєчасне постачання товарів, гнучкість у реагуванні на зміну попиту та зменшення часу циклу замовлення. У виробництві вона координує постачання ресурсів та внутрішні потоки, що забезпечує ритмічність і ефективність виробничих процесів. У фінансовій сфері логістика сприяє оптимізації витрат, формуванню бюджету та плануванню грошових потоків, зокрема через зниження запасів та підвищення оборотності активів [16].

У контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства логістика виконує роль стратегічного інструменту забезпечення цінності для клієнта. Вона дозволяє не лише зменшити витрати, а й створити додану вартість через якісне сервісне обслуговування, скорочення строків доставки, надійність виконання замовлень та гнучкість у постачаннях. Саме ефективна логістика дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечити вищу лояльність клієнтів. Впровадження цифрових технологій у логістиці, таких як аналітика даних, інформаційні платформи, автоматизація процесів підсилює стратегічну вагу логістики у формуванні сталих конкурентних переваг.

Сучасна логістика пропонує різні підходи до побудови систем залежно від стратегічних цілей підприємства, масштабу діяльності та технологічної готовності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до побудови логістичних систем

Підхід до побудови	Опис	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Класичний (традиційний)	Базується на управлінні окремими логістичними функціями (закупівля, транспорт, склад) із мінімальною взаємодією між ними; обмежене використання інформаційних технологій.	Простота впровадження; підходить для малих підприємств із обмеженим бюджетом.	Низький рівень адаптивності; ризик дублювання функцій; складність координації.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Інтегрований	Передбачає цілісну взаємодію усіх функціональних елементів логістики (матеріальні, фінансові, інформаційні потоки) у межах єдиної системи управління.	Сприяє зниженню витрат, скороченню часу обробки замовлень і підвищенню якості обслуговування.	Високі вимоги до координації, потреба в уніфікації бізнес-процесів.
Цифровий	Використовує сучасні цифрові платформи (ERP, CRM, SCM) для автоматизації, прозорості, аналітики та гнучкого управління всіма логістичними процесами в режимі реального часу.	Забезпечує високу швидкість обробки даних, прозорість потоків, гнучкість і стратегічне планування на основі даних.	Висока вартість впровадження; потреба в кваліфікованому персоналі; ризики кібербезпеки.

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Класичний підхід залишається актуальним для невеликих структур, тоді як інтегрований створює потужну платформу для синергії функцій логістики. Найперспективнішим визнається цифровий підхід, що забезпечує гнучкість, точність та аналітичну підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. Ретельний вибір підходу дозволяє оптимізувати логістичні процеси й сформувати сталу конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації бізнесу.

У сучасних умовах логістичні системи підприємств стикаються з низкою викликів, що зумовлені динамікою глобалізації, цифрової трансформації та підвищеними екологічними вимогами. Глобалізація ускладнила логістичні мережі, вимагаючи інтеграції потоків на транснаціональному рівні, що супроводжується ризиками порушення ланцюгів постачання, зокрема в умовах геополітичної нестабільності. Діджиталізація стала відповіддю на зростання складності сучасні логістичні платформи на основі IoT, AI, цифрових двійників і хмарних сервісів забезпечують прогнозування ризиків, управління потоками в реальному часі та підвищення прозорості.

Окрему увагу привертає зелена логістика — ключовий компонент сталого розвитку, орієнтований на мінімізацію екологічного впливу шляхом зниження викидів, оптимізації упаковки та впровадження циркулярної економіки. Критично важливою стає кризостійкість логістичних систем — здатність адаптуватися до непередбачуваних умов, таких як війни, пандемії чи стихійні лиха.

Отже, логістична система є ядром операційного та стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгоджене функціонування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиного процесу створення вартості. Вона виступає інтегративним механізмом між виробництвом, маркетингом і фінансами, що дозволяє досягти ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку.

1.2 Теоретичні основи елементів логістичних систем

Елементи логістичної системи підприємства поділяються на основні — постачання, виробництво, збут — та допоміжні — транспорт, склад, управління запасами, ІТ-системи. Основні елементи формують ядро логістичних процесів і визначають напрямок руху ресурсів, тоді як допоміжні забезпечують їх ефективну реалізацію через технічну, інформаційну та організаційну підтримку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація та характеристика елементів логістичної системи

Елемент логістичної системи	Характеристика
1	2
<i>Основні елементи</i>	
Постачання	Забезпечує своєчасне постачання сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервного виробництва.
Виробництво	Організує виробничі процеси відповідно до логістичних принципів — ритмічність, мінімізація втрат, синхронізація потоків.
Збут	Координує канали розподілу продукції, забезпечує доставку до кінцевого споживача з урахуванням рівня сервісу.

Продовження табл. 1.6

1	2
<i>Допоміжні елементи</i>	
Транспорт	Виконує функцію переміщення товарів між елементами логістичного ланцюга з урахуванням вартості, часу й безпеки.
Склад	Забезпечує тимчасове зберігання продукції, обробку замовлень, оптимальне розміщення й контроль залишків.
Управління запасами	Формує політику утримання запасів, знижує витрати на зберігання, мінімізує дефіцит і надлишок ресурсів.
ІТ-системи	Підтримує інтеграцію логістичних процесів через цифрові платформи (ERP, WMS, TMS), підвищуючи точність і швидкість рішень.

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Саме взаємодія цих елементів створює цілісну, адаптивну й конкурентоспроможну логістичну систему, здатну забезпечувати стратегічні цілі підприємства в умовах сучасного ринку.

Постачання як ключовий елемент логістичної системи підприємства виконує стратегічну функцію забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Завдання та функції постачальницької логістики

Категорія	Опис
<i>Завдання</i>	
Забезпечення безперебійного постачання	Своєчасне постачання матеріалів та сировини у необхідному обсязі та якості для запобігання простоїв.
Оптимізація витрат на закупівлю	Зменшення сукупної вартості закупівель через переговори, аналіз ринку, вибір оптимальних умов поставок.
Узгодження графіків постачання з виробництвом	Синхронізація логістичних та виробничих процесів для уникнення перевантажень і недостач.
<i>Функції</i>	
Вибір постачальників	Аналіз постачальників за критеріями ціни, якості, надійності, географічної близькості.
Організація процесу замовлень	Формування, розміщення та контроль виконання замовлень на постачання ресурсів.
Контроль якості і кількості	Перевірка відповідності поставлених матеріалів технічним умовам і кількісним вимогам.
Управління контрактами та взаєморозрахунками	Укладання, супровід та моніторинг договорів, управління графіками платежів та умовами розрахунків.

Джерело: складено автором на основі [17]

Завдання охоплюють як економічні аспекти (оптимізація витрат), так і організаційні (синхронізація з виробництвом), а реалізація функцій від

вибору постачальників до контролю якості визначає ефективність усієї логістичної системи. Узгоджена робота постачальницької логістики сприяє зниженню ризиків дефіциту ресурсів, підвищенню рівня сервісу та досягненню загальної конкурентоспроможності підприємства.

У системі постачання одним із ключових управлінських рішень є вибір постачальників, що здійснюється на основі комплексних критеріїв: ціна, якість продукції, надійність виконання зобов'язань, логістична спроможність (своєчасність та гнучкість поставок), сертифікація якості, фінансова стабільність і географічна близькість. Застосування багатокритеріального аналізу дозволяє підприємству мінімізувати логістичні ризики, уникнути перебоїв у постачанні та забезпечити ефективну взаємодію з контрагентами в умовах нестабільного ринку.

Для оцінки ефективності постачання використовуються як кількісні, так і якісні інструменти. До основних методів належать: аналіз рівня виконання поставок (on-time delivery), коефіцієнт відповідності якості, вартісні показники закупівель, частка термінових закупівель, а також інтегровані індикатори на основі Balanced Scorecard. Впровадження цифрових інструментів (ERP-систем, SCM-модулів, аналітики BI) дозволяє підприємствам відстежувати ефективність постачання в реальному часі, прогнозувати ризики та оперативно приймати управлінські рішення. Це забезпечує не лише оперативність, а й стратегічну керованість постачальницькою логістикою.

У межах виробничої логістики ключову роль відіграє планування потреб у матеріалах (MRP), яке забезпечує своєчасне постачання ресурсів для безперервності виробничих процесів. Сучасні підходи базуються на поєднанні прогнозування попиту з використанням систем оперативного планування, таких як Sales and Operations Planning (S&OP), що дозволяють знизити рівень запасів і уникнути надвиробництва[18]. Синхронізація виробництва з реальним попитом забезпечується також за допомогою

цифрових моделей виробничих потоків та симуляцій, які дозволяють враховувати коливання замовлень і швидко адаптувати виробничі плани.

Методології Lean-логістики, Just-in-Time (JIT) і Kanban є практичними інструментами організації ефективного виробничого потоку. Lean підхід спрямований на усунення втрат і непотрібних операцій у виробництві, тоді як JIT забезпечує постачання матеріалів точно в момент їх використання, знижуючи рівень запасів і витрати на зберігання [14]. Система Kanban, як візуальний інструмент керування виробничими завданнями, дозволяє регулювати потік матеріалів у відповідь на фактичне споживання, сприяючи мінімізації надлишків і забезпеченню прозорості виробництва [19]. Ці інструменти формують ядро адаптивного, клієнт орієнтованого виробництва, що відповідає вимогам гнучкого ринку.

Збут і розподіл у логістичній системі підприємства охоплюють канали реалізації продукції, управління клієнтськими замовленнями та післяпродажне сервісне обслуговування. Вибір між прямим і непрямим збутом впливає на рівень контролю над клієнтським досвідом і масштаб охоплення ринку. Ефективне управління логістикою клієнтів базується на цифровій інтеграції замовлень, точності доставки та сервісній підтримці, що формує довготривалі відносини з клієнтами. Особливої ваги набуває логістика зворотного потоку, яка зміцнює довіру до бренду та є індикатором клієнтоорієнтованої стратегії (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Збут і розподіл у логістичній системі

Елемент	Характеристика
1	2
<i>Канали збуту</i>	
Прямий збут	Продаж безпосередньо споживачу (через власні точки, онлайн-платформи), що забезпечує контроль якості та клієнтського досвіду.
Непрямий збут (через посередників)	Залучення дилерів, дистриб'юторів або роздрібних мереж, що дозволяє розширити охоплення ринку зі зменшенням контролю.
<i>Управління логістикою клієнтів</i>	
Управління замовленнями	Обробка, верифікація та підтвердження замовлень, інтеграція з CRM-системами, забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами.

Продовження табл. 1.8

1	2
Виконання доставки	Організація своєчасної доставки продукції згідно з умовами замовлення, контроль логістичних KPI (on-time delivery, lead time).
<i>Сервісне обслуговування</i>	
Технічна підтримка	Надання консультацій, гарантійного та післягарантійного обслуговування, що формує довгострокову лояльність клієнтів.
Система повернення товару	Логістика зворотного потоку: оформлення повернення, перевірка стану, відшкодування або заміна товару.

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Система збуту й розподілу в логістиці виконує не лише функцію переміщення продукції, а й формує стратегічну цінність для клієнта через доступність, сервіс і надійність. Комплексне управління каналами збуту, логістикою клієнтів та сервісними інструментами забезпечує підприємству стабільність прибутків і лояльність споживача.

Транспортна логістика формує критичну основу фізичного переміщення товарів у логістичних ланцюгах, а вибір виду транспортування безпосередньо впливає на витрати, час поставки та рівень обслуговування клієнтів (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Види транспортування в логістиці

Вид транспортування	Характеристика	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Автомобільний транспорт	Гнучкий, швидкий на коротких і середніх відстанях; використовується для доставки «до дверей»; висока доступність інфраструктури.	Оперативність, незалежність від залізничних вузлів, зручність маршрутизації.	Залежність від погодних умов, затори, викиди CO ₂ .
Залізничний транспорт	Ефективний для великих обсягів вантажів на довгі відстані; низька собівартість; обмежена гнучкість маршруту.	Масштабованість, стабільність, енергоефективність.	Низька швидкість, потреба в розвантажувально-навантажувальних роботах.
Морський транспорт	Найекономічніший спосіб перевезення для міжконтинентальних вантажів; великі обсяги, тривалий час доставки.	Низька вартість при великих обсягах, міжнародний доступ.	Тривалий транзит, порти як вузькі місця.

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Авіаційний транспорт	Найшвидший вид транспорту; доцільний для термінових і дорогих вантажів; високі витрати на одиницю продукції.	Найменший час доставки, надійність у термінових поставках.	Висока вартість, обмежена вантажопідйомність.
Трубопровідний транспорт	Спеціалізований для транспортування рідин і газів; високий рівень автоматизації; обмежена гнучкість.	Безперервність, безпека, економія на масштабі.	Вузька сфера застосування, складність ремонту.
Мультимодальні перевезення	Поєднання кількох видів транспорту з єдиним транспортним документом; ефективність, зниження витрат, гнучкість.	Оптимізація логістичних витрат, скорочення часу доставки, гнучкість у плануванні.	Складність координації, потреба в інтегрованій інфраструктурі.

Джерело: складено автором на основі [22]

Кожен тип транспорту має свої стратегічні переваги та обмеження від гнучкості автомобільних перевезень до економічної ефективності морських чи надійності трубопровідних маршрутів. Мультимодальні перевезення, як синергетична модель, дозволяють адаптувати логістику до складних викликів глобального ринку, поєднуючи переваги кількох типів транспорту для досягнення оптимального результату.

Складська логістика виконує ключову роль у забезпеченні безперервності й ефективності логістичних процесів підприємства. Типи складів визначають їх функціональне призначення від обслуговування виробництва до швидкої транзитної обробки або розподілу товарів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Структура та операції складської логістики

Елемент	Характеристика
1	2
<i>Типи складів</i>	
Виробничі склади	Обслуговують виробничий процес: зберігання сировини, напівфабрикатів та матеріалів.
Транзитні (крос-докінгові) склади	Призначені для швидкого переміщення товарів без тривалого зберігання; забезпечують прискорену доставку.
Розподільчі центри	Центри, що забезпечують формування партій для кінцевого споживача; ключові для дистрибуції.

Продовження табл. 1.10

1	2
<i>Складські операції</i>	
Приймання вантажу	Контроль відповідності товару документам, перевірка цілісності та маркування.
Розміщення товарів	Оптимальне розміщення вантажів у зоні зберігання з урахуванням частоти обігу.
Відбір і комплектування замовлень	Виконання підбору замовлень за накладними, формування партій і підготовка до відвантаження.
<i>Автоматизація / WMS</i>	
WMS-системи	Warehouse Management System -Програмне забезпечення для управління складськими процесами: від обліку до моніторингу руху товарів у реальному часі.
Системи автоматизації (роботи, сканери, стрічки)	Використання обладнання для підвищення швидкості, точності та ефективності складських операцій.

Джерело: складено автором на основі [23]

Організація складських операцій від приймання до відвантаження, вимагає чіткої координації та дотримання стандартів якості. Інтеграція WMS-систем та автоматизованих рішень істотно підвищує швидкість, точність і контроль за операціями, що сприяє зниженню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів. Таким чином, складська логістика є не лише місцем зберігання, а стратегічною ланкою в управлінні ланцюгом постачання.

Ефективне управління запасами передбачає їхню класифікацію відповідно до ролі у виробничо-логістичному процесі: сировина, напівфабрикати, готова продукція, допоміжні матеріали. Ці категорії мають різний пріоритет у забезпеченні безперервності процесів, що обґрунтовує використання таких методів, як ABC (класифікація за вартісною важливістю) та XYZ (класифікація за стабільністю попиту) для визначення рівнів контролю за запасами[24]. Методи EOQ (EconomicOrderQuantity-економічний обсяг замовлення) і Min-Max дозволяють визначити оптимальні обсяги поповнення запасів, що знижує витрати на утримання й запобігає нестачам.

Однак основними викликами залишаються надлишкові та дефіцитні запаси. Надлишок призводить до перевантаження складів, псування товарів і

замороження оборотного капіталу, тоді як дефіцит спричиняє збої у виробництві та втрату клієнтів. Інтеграція ABC/XYZ-класифікацій із динамічними методами управління (наприклад, безперервний моніторинг попиту, автоматизоване прогнозування) дозволяє суттєво скоротити загальні витрати на запаси та підвищити обслуговування клієнтів. Застосування цифрових систем контролю запасів на основі цих методів створює стійку, гнучку модель управління, адаптовану до ринкових коливань і стратегічних цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення є фундаментом сучасної логістичної системи, оскільки ІТ-рішення забезпечують інтеграцію всіх потоків: матеріальних, фінансових та інформаційних. За допомогою цифровим платформам підприємства отримують змогу відстежувати рух ресурсів у реальному часі, прогнозувати попит, оптимізувати запаси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основу цифрової логістики складають системи ERP(Enterprise Resource Planning), які забезпечують єдину інформаційну базу для всіх підрозділів компанії, об'єднуючи логістику з фінансами, виробництвом і збутом[25].

Окреме значення мають спеціалізовані інформаційні системи — SCM, TMS, WMS, які реалізують управління на окремих ділянках логістичного ланцюга. Системи SCM (Supply Chain Management) забезпечують координацію з постачальниками й клієнтами, сприяючи побудові стійких ланцюгів постачання. TMS допомагає оптимізувати маршрути, скорочувати витрати на транспортування, а WMS - автоматизувати приймання, розміщення, відбір і відвантаження товарів на складі [26]. Ці рішення підвищують точність, скорочують час циклу замовлення і знижують людський фактор у логістиці.

Взаємозв'язки між елементами логістичної системи базуються на внутрішній синергії, узгодженій взаємодії всіх компонентів: постачання, виробництва, складування, транспортування, збуту та інформаційної підтримки. Така синергія забезпечує ефективне функціонування системи як

єдиного цілого, де кожен елемент не ізольований, а впливає на результативність інших. Важливість моделювання матеріальних потоків як взаємопов'язаних мереж, що дозволяє виявляти вузькі місця, прогнозувати навантаження та адаптувати процеси до змінних умов ринку.

Потокова взаємодія матеріальних і інформаційних потоків є критичною умовою стійкості логістичної системи. Матеріальні потоки без супроводу адекватної інформації втрачають керованість, тоді як інформаційні потоки без прив'язки до фізичних операцій не дають цінності. Ефективне управління досягається лише через двосторонню інтеграцію, коли інформація про попит, переміщення, запаси та обслуговування передається в режимі реального часу, що дозволяє коригувати матеріальні дії оперативно. Це забезпечується за допомогою сучасних інформаційних платформ, IoT, RFID і цифрових двійників, які синхронізують логістичні рішення між усіма рівнями управління [27].

Систематизація знань про елементи логістичної системи дозволяє розглядати її як цілісну й взаємопов'язану структуру, де кожен компонент - від постачання до управління інформацією виконує критичну функцію. Збалансований розвиток усіх елементів забезпечує узгодженість потоків, знижує витрати, підвищує надійність і адаптивність системи, формуючи основу для досягнення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної системи підприємства

Ефективність логістичної системи охоплює економічну та операційну складові, які визначають її спроможність досягати цілей з мінімальними витратами та максимальним результатом. Операційна ефективність вимірюється через продуктивність процесів постачання, складування, транспортування та розподілу, а також їх узгодженість та швидкість реакції. Економічна ефективність відображається через структуру логістичних

витрат, рентабельність операцій, економію на масштабі та використання аутсорсингу. Інтегроване управління запасами, транспортом і обробкою замовлень дозволяє підприємствам виявити внутрішні резерви підвищення ефективності та адаптувати логістичну систему до стратегічних цілей бізнесу [28].

Ефективна логістика безпосередньо впливає на прибутковість підприємства, оскільки сприяє скороченню витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів і прискоренню обігу товарів. Це формує основу для конкурентних переваг: підвищується задоволеність споживача, зміцнюється лояльність, оптимізується структура витрат, що, в свою чергу, підвищує фінансову стійкість підприємства. Інтеграція інформаційних технологій, цифрова аналітика та адаптивні методи управління логістикою забезпечують підприємствам гнучкість, швидкість прийняття рішень і можливість глибокого контролю ефективності процесів, що особливо важливо в умовах конкуренції та глобальної нестабільності [29].

Оцінювання логістичної системи підприємства виконує стратегічну функцію виявлення «вузьких місць» обмежень у процесах, які уповільнюють загальну продуктивність і підвищують витрати. Ідентифікація таких критичних ділянок можлива через аналіз логістичних потоків, моделювання та застосування комп'ютерних симуляцій, що дозволяє заздалегідь протестувати сценарії оптимізації без ризику для реальних операцій. У результаті цього аналізу підприємство отримує обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень щодо реорганізації логістичних процесів, реструктуризації ресурсів або впровадження нових технологій.

Інша ключова мета оцінювання — формування системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють контролювати досягнення операційних і стратегічних цілей логістики. Серед них: рівень сервісу, точність виконання замовлень, середній час доставки, обсяг логістичних витрат та оборотність запасів. Системна побудова KPI забезпечує прозорість процесів і сприяє постійному вдосконаленню логістики завдяки моніторингу

відхилень і своєчасному втручання. КРІ є не лише засобом оцінки, а й інструментом мотивації персоналу та засобом зв'язку між стратегічними цілями компанії та її логістичними процесами.

Система ключових показників ефективності (КРІ) у логістиці дозволяє вимірювати як операційні параметри (витрати, запаси, швидкість), так і якісні аспекти взаємодії з клієнтами (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Показники ефективності логістики

Назва КРІ	Опис
<i>Кількісні</i>	
Собівартість логістичних операцій	Відображає загальні витрати на транспортування, складування, управління запасами та інформаційні процеси в логістиці.
Час логістичного циклу	Час, необхідний для повного проходження замовлення через логістичний ланцюг — від замовлення до доставки клієнту.
Рівень запасів	Середній обсяг товарних залишків у системі, що свідчить про ефективність управління ресурсами.
<i>Якісні</i>	
Рівень обслуговування клієнтів	Оцінка ступеня задоволення потреб клієнтів за критеріями швидкості, точності та якості обслуговування.
Своєчасність поставань	Частка поставань, виконаних у погоджені строки; ключовий показник надійності ланцюга поставання.
<i>Комплексні</i>	
Логістична продуктивність	Кількість логістичних операцій, виконаних на одиницю ресурсів (часу, праці, площі); відображає продуктивність системи.
Коефіцієнт оборотності запасів	Показує, скільки разів на рік запаси оновлюються; чим вищий коефіцієнт, тим ефективніше використовуються ресурси.

Джерело: складено автором на основі [30]

Поєднання кількісних, якісних і комплексних показників формує цілісну картину функціонування логістичної системи, сприяє виявленню відхилень, підвищенню прозорості управління й ухваленню обґрунтованих рішень щодо покращення результативності. КРІ є стратегічним інструментом формування конкурентоспроможної логістики підприємства.

Методи кількісного аналізу в логістиці дають змогу об'єктивно оцінити ефективність функціонування системи, виявити слабкі місця та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Поєднання порівняльного аналізу, аналізу витрат і вигод та матричних методів дозволяє підприємству охопити

як внутрішні процеси, так і зовнішні орієнтири, формуючи стратегічно обґрунтовану й адаптивну логістичну політику (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Методи кількісного аналізу в логістиці

Метод	Суть методу	Переваги	Обмеження
Метод порівняння	Порівняння логістичних показників підприємства з кращими практиками або лідерами галузі для виявлення відставань і потенціалу вдосконалення.	Дозволяє виявити кращі практики в галузі та встановити цільові орієнтири для розвитку логістики.	Залежність від доступності та достовірності зовнішніх даних; можливі відмінності у контексті.
Аналіз витрат та вигод	Оцінка співвідношення очікуваних вигод від змін у логістичній системі до витрат, необхідних для їх реалізації.	Сприяє ухваленню раціональних інвестиційних рішень і підвищенню рентабельності логістичних проєктів.	Складність точної оцінки нематеріальних вигод; потреба в аналітичних навичках.
Матричні методи: SWOT-аналіз	Системний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, які впливають на логістичну систему, у форматі матриці.	Допомагає оцінити внутрішній потенціал системи та адаптивність до зовнішнього середовища.	Суб'єктивність оцінок при класифікації факторів; потреба в експертному підході.
GAP-аналіз	Визначення розривів між поточним і бажаним рівнем логістичної ефективності з подальшим формуванням шляхів усунення прогалин.	Надає можливість структуровано аналізувати прогалини та фокусуватися на пріоритетних напрямках покращення.	Може не враховувати причинно-наслідкові зв'язки між елементами логістичної системи.

Джерело: складено автором на основі [14]

Використання систем оцінювання ефективності логістики таких як BSC, SCOR і Lean, дозволяє підприємствам цілісно аналізувати результати логістичних процесів у стратегічному, операційному та аналітичному вимірах (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Системи оцінювання ефективності логістики

Система	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінювання ефективності логістики через чотири виміри: фінанси, внутрішні процеси, навчання й розвиток, клієнтський вимір.	Інтегрує логістичні KPI з загально стратегічними цілями підприємства; сприяє довгостроковому управлінню.	Потребує складної адаптації до специфіки логістики; не завжди відображає оперативні деталі.

Продовження табл. 1.13

1	2	3	4
SCOR-модель	Уніфікована модель для оцінювання, моніторингу та вдосконалення процесів у ланцюгу постачання на основі п'яти категорій: планування, закупівля, виробництво, доставка, повернення.	Дозволяє здійснювати структурований аналіз усіх ланок логістичного ланцюга; підтримується міжнародними стандартами.	Висока складність впровадження; потребує великої кількості даних та аналітичної інфраструктури.
Lean-оцінювання	Фокус на усуненні втрат і підвищенні цінності для клієнта через поточне вдосконалення логістичних процесів з використанням таких інструментів як 5S, Kaizen, VSM.	Сприяє зменшенню витрат, підвищенню гнучкості й швидкості; орієнтована на безперервне вдосконалення процесів.	Залежить від корпоративної культури та готовності до змін; потребує активної участі персоналу.

Джерело: складено автором на основі [31;32]

Кожен із підходів має свої інструменти, фокус і потенціал: BSC інтегрує логістику у загальну стратегію, SCOR структурує і стандартизує логістичні потоки, а Lean забезпечує гнучкість і мінімізацію втрат. Комплексне застосування цих методик формує базу для довгострокового підвищення ефективності та конкурентоспроможності логістичної системи.

Програмне забезпечення відіграє ключову роль в оцінюванні ефективності логістичних систем, забезпечуючи інтеграцію, облік і аналіз логістичних показників у режимі реального часу. Системи ERP, CRM та SCM формують основу для збору й синхронізації даних між підрозділами підприємства від закупівель до дистрибуції, що дозволяє здійснювати комплексну аналітику логістичних процесів. На вищому рівні аналітики використовуються ВІ-системи, які трансформують масиви даних у візуалізовані звіти, діаграми та прогностичні моделі, надаючи керівництву підприємства потужні інструменти для прийняття рішень. Застосування таких рішень у логістиці дозволяє не лише моніторити KPI, а й оперативно виявляти відхилення, оцінювати ефективність інноваційних ініціатив та формувати антикризові стратегії.

Управління ризиками в логістиці передбачає системне виявлення, класифікацію та аналіз загроз у ключових сферах постачання, транспортування та зберігання. Зростаюча складність ланцюгів постачання, особливо в умовах глобальних криз, вимагає побудови карт ризиків, які дозволяють візуалізувати джерела загроз, оцінити їхню ймовірність та вплив, а також визначити пріоритети реагування [33].

Ризики транспортування включають порушення термінів, аварії, форс-мажори; ризики зберігання пошкодження, втрати, псування продукції; ризики поставок невиконання зобов'язань постачальників або логістичних посередників. Карта ризиків як інструмент оцінювання дозволяє розташувати ризики на координатній площині за шкалами «ймовірність – вплив» і тим самим забезпечити обґрунтовану основу для запровадження заходів профілактики, резервування та диверсифікації каналів постачання [34].

Узагальнення методичних підходів до оцінювання логістичних систем демонструє необхідність комплексного аналізу на основі кількісних, якісних та стратегічних інструментів, таких як KPI, SCOR-модель, BSC і ризик-картографування. Системний підхід до оцінки логістики передбачає інтеграцію інформаційних систем (ERP, BI, SCM), побудову зворотного зв'язку на основі аналітики та розширення горизонту прийняття рішень від тактичного до стратегічного рівня, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність логістичної системи в динамічному середовищі.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження поняття та сутності логістичної системи підприємства встановлено, що вона є інтегрованою структурою, яка поєднує матеріальні, інформаційні, фінансові потоки та управлінські механізми з метою досягнення стратегічної ефективності. Логістична система функціонує як цілісний елемент загального управління підприємством, забезпечуючи

синергію між постачанням, виробництвом, збутом, транспортуванням та обслуговуванням споживачів, і тим самим формуючи конкурентну перевагу.

Розгляд теоретичних основ елементів логістичних систем дозволив систематизувати їх за функціональними напрямками та визначити ключові зв'язки між ними. Основні елементи (постачання, виробництво, збут) формують ядро логістичних процесів, а допоміжні (транспорт, складування, IT, управління запасами) забезпечують стабільність та гнучкість усієї системи. Синхронізація потоків і інтеграція інформаційних рішень (ERP, SCM, WMS) виступають умовами стійкого функціонування логістичних контурів.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності логістичної системи підтвердило важливість використання багатовимірних інструментів, що включають KPI, SCOR, BSC, Lean-аналіз і ризик-менеджмент. Для досягнення цілісної аналітики необхідно поєднувати кількісні та якісні оцінки, застосовувати BI-системи та проводити регулярний аудит логістичних показників. Рекомендовано впроваджувати системний підхід до оцінювання, що охоплює всі рівні логістичного управління від операційного до стратегічного.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1 Аналіз виробництва м'яса та м'ясних продуктів на Україні.

Протягом останніх трьох років виробництво м'яса та м'ясопродуктів в Україні зазнало значних змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У 2020 році спостерігалось скорочення поголів'я свиней через спалахи африканської чуми, що призвело до зниження виробництва свинини. Виробництво м'яса птиці залишалось стабільним, оскільки воно є найбільш доступним для споживачів[45].

У 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, м'ясна галузь зазнала значних втрат через руйнування ферм та переробних підприємств, що спричинило дефіцит вітчизняного м'яса та продуктів з нього. Станом на 2023 рік, споживання м'яса зменшилося до 64 кг на особу на рік, причому 55-56% цього обсягу становить курятина, яка є найдешевшою.

Проаналізуємо, динаміку споживання м'яса в Україні за 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка споживання м'яса в Україні за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Споживання м'яса на особу, кг/рік	67-68	64	64
Частка курятини в раціоні, %	55-56	55-56	55-56

Джерело: [46]

Дані свідчать про зниження споживання м'яса на душу населення в Україні з 67-68 кг у 2021 році до 64 кг у 2022 та 2023 роках. Це зменшення пов'язане з економічними труднощами та наслідками військових дій, що вплинули на доступність та вартість м'ясної продукції. Частка курятини в раціоні залишалася стабільною на рівні 55-56%, що підкреслює її важливість як основного джерела білка для населення.

Протягом 2021–2023 років ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні характеризувався домінуванням кількох провідних компаній. Найбільшим виробником є «Миронівський хлібопродукт» (МХП), частка якого у 2017 році становила 45,5% ринку. Інші ключові гравці включають «Комплекс Агромарс» (8,6%), «АПК-Інвест» (5,1%), «Агро-Овен» (4%) та «Птахокомплекс «Дніпровський»» (4%) [46].

У період 2021–2023 років спостерігалися певні зміни в обсягах виробництва та споживання м'яса. У 2023 році виробництво м'яса птиці зросло на 5,8% порівняно з попереднім роком, тоді як виробництво свинини та яловичини дещо скоротилося.

За даними AgroPortal, загальні обсяги виробництва м'яса в Україні за січень-жовтень 2024 року склали 2,54 млн. тонн, що на 4% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року[47]. Найбільшими регіонами-виробниками були Вінницька (549,6 тис. т), Черкаська (384,8 тис. т), Дніпропетровська (306,1 тис. т), Київська (176,4 тис. т) та Львівська (172,7 тис. т) області. Виробництво яловичини на підприємствах у жовтні 2024 року склало 27% від загального обсягу забою, решту забезпечили домогосподарства. Структура виробництва м'яса в Україні в 2022 році подано на рисунку 2.1.

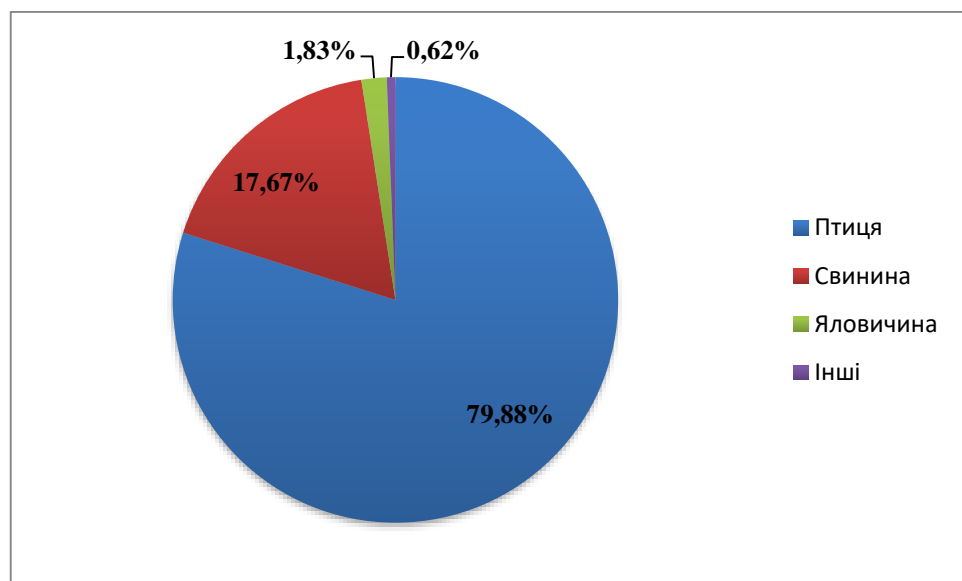


Рис. 2.1 Структура виробництва м'яса в Україні в 2022 році (%)

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Протягом 2021–2023 років м'ясна галузь України зазнала значних змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У 2023 році експорт м'яса зріс на 10% порівняно з попереднім роком, досягнувши приблизно 350 тис. тонн, що наблизилося до довоєнних показників 2021 року [48]. Основними споживачами української м'ясної продукції стали країни Європейського Союзу, на які припало 46% загального експорту, зокрема Нідерланди, Саудівська Аравія та Словаччина [49]. Імпорт м'яса в Україну суттєво скоротився: у першому півріччі 2023 року він зменшився на 43,1% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, склавши 65,99 млн. доларів [50].

У контексті технологічних інновацій спостерігається активне впровадження сучасних методів переробки та зберігання м'ясної продукції, що сприяє підвищенню її якості та безпечності. Підприємства галузі інвестують у новітнє обладнання та технології, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів і зменшення витрат. Зростає інтерес до виробництва органічної та крафтової м'ясної продукції, що відповідає світовим тенденціям і підвищує конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках [40].

Проаналізуємо, динаміку експорту та імпорту м'яса в Україні за 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка експорту та імпорту м'яса в Україні за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (I півріччя)
Експорт м'яса, млн. доларів	925	464,36	443,34
Імпорт м'яса, млн. доларів	188,9	116,06	65,99

Джерело: [52]

Дані свідчать про певну динаміку експорту м'яса з України, що йде на відновлення до довоєнних показників, тоді як імпорт демонструє суттєве скорочення. Це свідчить про зростання конкурентоспроможності вітчизняної м'ясної продукції на міжнародних ринках та підвищення самозабезпеченості країни м'ясними продуктами.

PEST-аналіз галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів

Фактори	Опис впливу	Ймовірність впливу
1	2	3
<i>Політичні</i>		
Регуляторні вимоги	Впровадження нових вимог щодо якості та безпеки м'ясної продукції відповідно до стандартів ЄС та інших країн-імпортерів.	Високий вплив
Санітарні та фітосанітарні стандарти	Посилення контролю за дотриманням норм безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO 22000) для експорту до ЄС та інших країн.	Високий вплив
Зміни у зовнішньоторговельній політиці	Військові дії обмежили експортні можливості через блокування портів та логістичні труднощі.	Високий негативний
<i>Економічні</i>		
Коливання цін на сировину та корми	Зростання цін на зерно та кормові культури підвищує витрати на виробництво м'яса, що впливає на собівартість продукції.	Високий негативний
Валютні коливання	Зміни валютного курсу впливають на імпорт обладнання та експорт готової продукції.	Високий вплив
Рівень інфляції	Зростання інфляції знижує купівельну спроможність споживачів, що може скорочувати попит на м'ясо преміум-сегмента.	Середній негативний
Економічна нестабільність	Економічна криза, викликана військовими діями, впливає на інвестиційну привабливість галузі та доступ до фінансування.	Високий негативний
<i>Соціальні</i>		
Зміна споживчих уподобань	Споживачі частіше обирають дешевші види м'яса (курятину), що змушує виробників змінювати виробничі плани.	Середній негативний
Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	Попит на органічні продукти та продукцію без ГМО створює можливості для диверсифікації виробництва.	Середній позитивний
Зміни у структурі харчування	Зменшення споживання червоного м'яса через пропагування здорового способу життя та зміну уподобань споживачів.	Середній негативний
Міграція населення	Військова агресія росії призвела до скорочення кількості населення в країні та зменшення споживчого попиту.	Високий негативний
<i>Технологічні</i>		
Інновації у виробництві та переробці	Впровадження автоматизації виробничих процесів та цифрових технологій для оптимізації витрат та підвищення ефективності.	Середній позитивний

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Впровадження технологій екологічного виробництва	Використання технологій, що зменшують негативний екологічний вплив та підвищують експортний потенціал продукції.	Середній позитивний
Технології відстеження продукції	Впровадження технологій відстеження походження продукту від виробника до споживача (blockchain).	Середній позитивний
Автоматизація контролю якості	Використання ІТ-рішень для контролю якості та швидкої реакції на виявлення небезпечних продуктів у ланцюзі поставок.	Середній позитивний

Джерело: складено автором

PEST-аналіз галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів свідчить про значний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Найбільший негативний вплив спричиняють політична нестабільність, жорсткі міжнародні стандарти та обмеження на експорт через військові дії. З економічних факторів важливим є зростання вартості кормів та валютні коливання, що впливають на собівартість продукції. Соціальні зміни пов'язані зі зниженням споживання червоного м'яса та попитом на екологічно чисту продукцію. Технологічні інновації створюють можливості для підвищення ефективності виробництва, автоматизації процесів та зміцнення конкурентоспроможності українських виробників м'яса на міжнародному ринку.

Запровадження міжнародних стандартів вимагає від українських підприємств значних фінансових інвестицій у модернізацію виробничих ліній, впровадження систем моніторингу та навчання персоналу. Проте ці витрати виправдовуються можливістю виходу на нові ринки та підвищенням лояльності клієнтів. Сертифікація НАССР дозволяє підприємствам систематично контролювати ризики на всіх етапах виробництва — від постачання сировини до зберігання та дистрибуції готової продукції.

За допомогою впровадженню ISO 22000 та НАССР підприємства отримують можливість зменшувати витрати на усунення дефектів продукції, знижувати втрати та штрафи через невідповідність стандартам безпеки харчових продуктів. Таким чином, інтеграція міжнародних стандартів сприяє

підвищенню ефективності виробництва, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств та розширює їхню присутність на глобальному ринку.

Конкурентний аналіз галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів за матрицею Портера подано в таблиці 2.4. Аналіз конкурентного середовища галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів за матрицею Портера свідчить про високий рівень конкуренції. Основні загрози для галузі включають активний розвиток ринку рослинних замінників м'яса та зростання цін на корми та інші ресурси. Покупці та постачальники мають значний вплив на умови роботи підприємств, змушуючи виробників оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції. Для крафтових виробників відкриваються нові можливості завдяки зростанню попиту на органічну продукцію.

Таблиця 2.4

Конкурентний аналіз галузі виробництва м'яса та м'ясних продуктів за матрицею М.Портера

Сила конкуренції	Опис впливу	Рівень впливу	Значення
1	2	3	4
Загроза появи нових конкурентів	Високий рівень інвестицій для входу на ринок (обладнання, сертифікація ISO, НАССР) та висока конкуренція з великими компаніями, такими як МХП та «Комплекс Агромарс». Проте малі виробники крафтового м'яса можуть зайняти нішу завдяки попиту на органічну продукцію.	Середній	Бар'єри входу високі через потребу в сертифікації та значні капіталовкладення, але можливості для крафтових виробників зростають.
Загроза заміщуючих товарів	Заміщуючими товарами можуть бути рослинні замінники м'яса (альтернативне м'ясо) та інші джерела білка (гриби, бобові, морепродукти). Попит на рослинні замінники м'яса зростає через екологічні тренди та пропаганду здорового харчування.	Високий	Попит на рослинне м'ясо зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що підвищує тиск на традиційних виробників м'яса.

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Сила постачальників	Основні постачальники — фермерські господарства та виробники кормів (зернові культури). Військові дії в Україні призвели до збільшення цін на корми, що впливає на собівартість м'яса. Сильний вплив мають також виробники обладнання та пакувальних матеріалів.	Високий	Постачальники кормів і обладнання мають значний вплив на виробників м'яса через зростання цін на зернові та логістичні проблеми.
Сила покупців	Покупцями є роздрібні мережі (супермаркети) та кінцеві споживачі. Великі ритейлери, такі як «АТБ», «Сільпо», мають значний вплив на виробників через політику ціноутворення та контроль якості продукції.	Високий	Покупці мають сильний вплив на ціноутворення та умови постачання. Підвищений попит на дешевші продукти (курятину) впливає на зміну виробничих планів підприємств.
Рівень внутрішньої конкуренції	Основними гравцями є «Миронівський хлібопродукт» (МХП), «Комплекс Агромарс», «АПК-Інвест», «Агро-Овен» та «Птахокомплекс „Дніпровський“». Їхня частка на ринку є значною, що створює умови для жорсткої конкуренції. Крафтові виробники конкурують у сегменті органічної продукції.	Високий	Конкуренція серед великих виробників зростає через збільшення собівартості продукції та активний розвиток крафтових виробників.

Джерело: складено автором

Основна конкуренція спостерігається між великими гравцями, такими як МХП та «Комплекс Агромарс», що контролюють більшу частину ринку та мають переваги завдяки масштабу виробництва та експортним можливостям.

Основними конкурентними перевагами української м'ясної галузі є наявність природних ресурсів для виробництва кормів, доступ до дешевої робочої сили та можливість виходу на міжнародні ринки завдяки відповідності продукції міжнародним стандартам НАССР та ISO 22000. Висока частка експорту до ЄС та країн Близького Сходу забезпечує підприємствам валютну виручку та стимулює інвестування у виробничі потужності та технології переробки. Серед ключових переваг варто виділити

розвиток виробництва курятини, що має нижчу собівартість у порівнянні зі свининою та яловичиною, а також високий попит на органічну та крафтову продукцію, яка стає перспективним сегментом для малих виробників.

Ризиками також є скорочення внутрішнього попиту через зниження купівельної спроможності населення та зростання популярності рослинних замінників м'яса, що змушує виробників адаптувати виробничі стратегії та оптимізувати витрати. Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно інвестувати в інновації та автоматизацію виробництва. Перспективи розвитку позитивні завдяки стійкому попиту на експорт та зростанню інтересу до органічної продукції.

2.2 Аналіз основних показників роботи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) було засноване у 1998 році та стало флагманом агропромислового комплексу України завдяки стратегічному підходу до вертикальної інтеграції виробництва. Ключовими етапами розвитку компанії стали запуск Миронівської птахофабрики у 2002 році, вихід на міжнародний ринок після IPO на Лондонській фондовій біржі у 2008 році, а також активна експансія у ЄС через придбання підприємств у Словаччині та Балканському регіоні.

Диверсифікація бізнесу включала інтеграцію рослинництва, переробки м'яса, виробництва кормів і розвиток відновлюваної енергетики, що забезпечило МХП статус одного з найбільших виробників курятини в Європі та підвищило його стійкість до ринкових коливань. Форма власності компанії – приватне акціонерне товариство, що передбачає розподіл акцій серед обмеженого кола інвесторів, що сприяє ефективному стратегічному управлінню та збереженню контролю над ключовими активами[35].

У 2008 році МХП стала першою українською аграрною компанією, яка провела первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій

біржі, залучивши іноземний акціонерний капітал. Станом на 2023 рік, компанія експортує продукцію до понад 70 країн світу, зокрема до Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. Основними брендами МХП є «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko» та інші, що забезпечують широкий асортимент продукції для різних категорій споживачів [36].

МХП активно інвестує в інноваційні рішення в харчовій та кулінарній промисловості. З 2020 року компанія трансформує бізнес-модель з постачальника сировини на міжнародну кулінарну компанію, розвиваючи понад 15 продуктових брендів та спільно з партнерами — кілька мереж, зокрема магазини «М'ясомаркет» і заклади «Döner Маркет». Також в МХП працює Кулінарний центр, що сприяє впровадженню новітніх технологій та підвищенню якості продукції [37]. Компанія є одним із найбільших платників податків у агросекторі України. У 2023 році підприємства МХП перерахували до бюджетів усіх рівнів понад 6 млрд. грн. у вигляді податкових нарахувань, внесків і зборів. МХП входить до ТОП-5 найбільших інвесторів країни з моменту початку повномасштабної війни, реалізувавши у 2023 році інвестиційні проекти на суму понад 225 млн. доларів [38].

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» є провідним виробником курятини в Україні та Європі, інтегруючи повний цикл виробництва від вирощування зернових до реалізації готової продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика основного та обслуговуючого виробництва ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт»**

Показник	Опис
1	2
<i>Основне виробництво</i>	
Потужності	Виробничі потужності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» включають три великі бройлерні птахофабрики («Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика», «Оріль-Лідер»), два підприємства з розведення батьківського поголів'я та інкубаційного яйця, що забезпечує повний замкнутий цикл виробництва. Компанія має 11 рослинницьких

Продовження табл. 2.5

1	2
	господарств, які займаються вирощуванням зернових для власного виробництва кормів, три комбикормові заводи з загальною річною потужністю понад 1,8 млн. тонн, а також 17 елеваторних комплексів із загальним обсягом зберігання понад 2 млн. тонн зерна.
Обсяги продукції	МХП виробляє 64% курятини на українському ринку та забезпечує 86% її експорту.
Географія виробництва	Виробничі потужності розташовані в Україні та на Балканах, зокрема в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії і Герцеговині.
<i>Обслуговуюче обслуговування</i>	
Транспорт	МХП володіє власним парком вантажівок-рефрижераторів, що забезпечує оперативну доставку охолодженої та замороженої продукції клієнтам.
Складське господарство	Компанія має 17 елеваторів для зберігання зерна, що забезпечує належні умови для зберігання сировини та готової продукції.
Ремонтні служби	На підприємствах МХП діють ремонтні служби, які забезпечують безперебійну роботу обладнання та транспортних засобів.
Енергетичне господарство	МХП експлуатує власні когенераційні установки, що забезпечують виробництво електроенергії та теплової енергії для внутрішніх потреб. Виробничі підприємства оснащені сучасними холодильними установками, які забезпечують контрольовані умови зберігання продукції, а також біогазовими комплексами, що використовують відходи виробництва для генерації енергії. Це сприяє зниженню енергозалежності компанії та підвищенню рівня екологічної безпеки.

Джерело: складено автором на основі [35]

МХП демонструє високий рівень вертикальної інтеграції, контролюючи всі етапи виробництва від вирощування зернових до доставки готової продукції споживачам. Розвинена інфраструктура обслуговуючих підрозділів, включаючи транспорт, складське господарство та ремонтні служби, забезпечує ефективність операцій та високу якість продукції.

Адміністративні, соціальні та кадрові служби ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Адміністративний апарат включає стратегічні управлінські структури, що координують фінансову, юридичну та маркетингову діяльність, а також контролюють відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам якості. Соціальні служби спрямовані на підвищення добробуту працівників, реалізуючи програми медичного страхування, корпоративного навчання, розвитку персоналу та соціального захисту. Кадровий департамент відповідає за рекрутингову політику, оцінку

ефективності праці та створення сприятливого робочого середовища для понад 28000 співробітників компанії.

Виробничі підрозділи МХП інтегровані в єдину логістично-промислову екосистему, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і оптимізацію операційних процесів. Рослинницькі підприємства вирощують зернові культури, які використовуються на комбікормових заводах для виготовлення кормів, що живлять поголів'я птахофабрик. М'ясопереробні комплекси отримують сировину від птахофабрик, а власна транспортна служба здійснює її розподіл по торговельних мережах та експортних каналах. Така система замикає виробничий цикл, мінімізуючи ризики постачання та забезпечуючи високу якість кінцевого продукту.

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом, що об'єднує численні структурні підрозділи, включаючи заводи, фермерські господарства та логістичні хаби (табл. 2.6). Структурна організація МХП демонструє ефективну вертикальну інтеграцію, що охоплює всі етапи агропромислового виробництва — від вирощування сільськогосподарських культур у фермерських господарствах до переробки на власних заводах і дистрибуції через логістичні хаби.

Таблиця 2.6

Основні структурні підрозділи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Назва підрозділу	Тип	Місцезнаходження	Опис діяльності
1	2	3	4
ПрАТ «Зернопродукт МХП»	Фермерське господарство	Вінницька, Житомирська та Черкаська області, Україна	Складається з 7 виробничих підрозділів, орендує землю у 27 723 пайовиків, займається вирощуванням сільськогосподарських культур.
ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» (МЗВКК)	Завод	Миронівка, Київська область, Україна	Спеціалізується на виробництві готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Завод	Ладизин, Вінницька область, Україна	Один із найбільших виробників курятини в Україні, забезпечує повний цикл виробництва від вирощування до переробки.
ТОВ «Катеринопільський елеватор»	Логістичний хаб	Калинопіль, Черкаська область, Україна	Забезпечує зберігання та логістику зернових культур, підтримуючи безперебійне постачання сировини для виробничих потреб МХП.
PerutninaPtujGroup	Заводи та фермерські господарства	Словенія, Хорватія, Сербія, Боснія і Герцеговина	Виробничі потужності на Балканах, інтегровані в структуру МХП для розширення присутності на європейському ринку.

Джерело: складено автором на основі [35]

Така комплексна структура забезпечує контроль якості на кожному етапі, підвищує операційну ефективність та сприяє зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку.

Взаємодія виробничих, комерційних, фінансових та управлінських підрозділів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» побудована на принципах вертикальної інтеграції та синхронізації бізнес-процесів. Виробничі підприємства (птахофабрики, кормові заводи, елеватори) забезпечують сировинну базу та безперервний цикл виробництва, комерційний департамент відповідає за маркетинг, дистрибуцію та експорт продукції, фінансовий підрозділ керує грошовими потоками, залученням інвестицій та контролем витрат, а управлінські структури визначають стратегічні напрями розвитку компанії. Така взаємодія дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати виробничі ризики та підвищувати ефективність операцій.

Зовнішня взаємодія МХП охоплює співпрацю з постачальниками (аграрними підприємствами, виробниками кормових добавок, логістичними операторами), споживачами (національними та міжнародними ритейлерами, NoReCa-сегментом), а також регулюючими органами (державними службами, сертифікаційними установами, міжнародними контролюючими організаціями). Регулюючі органи відіграють важливу роль у дотриманні

стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO), що зміцнює міжнародну конкурентоспроможність компанії. Організаційна структура підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» подано на рисунку 2.2.

Організаційна структура ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» представлена у вигляді функціональної моделі, що забезпечує ефективне управління ключовими напрямками діяльності підприємства. На чолі структури знаходиться генеральний директор, під керівництвом якого працюють функціональні підрозділи, зокрема фінансовий департамент, маркетинг, логістика, агробізнес, правове забезпечення та ІТ. Такий підхід дозволяє централізовано управляти основними бізнес-процесами, зберігаючи гнучкість у прийнятті рішень.



Рис. 2.2 Організаційна структура підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: [35]

Ключовими елементами структури є департаменти з управління виробничими активами, закупівлі зернових і олійних культур, корпоративних

інвестицій та безпеки. Завдяки такій організації компанія здатна ефективно інтегрувати агробізнес із переробкою та збутом готової продукції, забезпечуючи повний виробничий цикл. Функціональний підхід сприяє оптимізації ресурсів і дозволяє підприємству зберігати лідерські позиції на ринку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечує себе сировиною завдяки власному агропромислому комплексу, що включає рослинницькі підприємства, які вирощують зернові культури (пшеницю, кукурудзу, соняшник) для подальшого використання у виробництві комбікормів. Це дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і контролювати якість кормової бази для птахофабрик. Додатково компанія співпрацює з українськими аграрними виробниками, що постачають білкові компоненти (соевий шрот, макуху) та мінеральні добавки. За допомогою диверсифікації джерел закупівель, МХП забезпечує стабільність сировинного постачання навіть у періоди ринкових коливань.

Забезпечення підприємства матеріалами та енергоресурсами відбувається за рахунок оптимізації власної логістики та довгострокових контрактів із постачальниками. МХП активно використовує внутрішньогосподарські можливості для виробництва біогазу на базі Вінницької птахофабрики, що дозволяє частково компенсувати енергоспоживання. Електроенергія надходить як від державної мережі, так і від альтернативних джерел (сонячні та біогазові станції), що підвищує енергоефективність. Для пакування та виробничих потреб компанія залучає українських та міжнародних постачальників полімерних та картонних матеріалів, забезпечуючи баланс між якістю та екологічністю.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечує себе ресурсами переважно через власні виробничі потужності, що є частиною його вертикально інтегрованої структури. Зокрема, підприємство вирощує зернові культури на власних полях, які використовуються для виробництва комбікормів на власних комбікормових заводах. Це дозволяє контролювати

якість сировини та знижувати залежність від зовнішніх постачальників. МХП співпрацює з місцевими аграрними підприємствами для закупівлі додаткових обсягів зернових та інших необхідних матеріалів.

Для забезпечення енергетичних потреб компанія використовує як традиційні джерела енергії, так і власні біогазові комплекси, що працюють на відходах виробництва, сприяючи енергонезалежності та екологічній стійкості.

Організація збуту продукції МХП базується на розгалуженій дистрибуційній мережі, яка охоплює як внутрішній, так і міжнародні ринки. На внутрішньому ринку продукція реалізується через власні брендові магазини, такі як «Наша Ряба», а також через партнерські мережі супермаркетів та дистриб'юторів.

На зовнішніх ринках МХП експортує продукцію до понад 70 країн світу, зокрема до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. Для ефективного управління експортними операціями компанія має дочірні підприємства та представництва за кордоном, що дозволяє оперативно реагувати на потреби міжнародних клієнтів та адаптувати продукцію до специфіки різних ринків.

Проаналізуємо, конкурентоспроможність компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл. 2.7; рис. 2.3).

Таблиця 2.7

Критерії конкурентоспроможності

Показники	ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	Володимир- Волинська птахофабрика	АПК- Інвест	Птахокомплекс «Дніпровський»
Рівень інновацій	9	5	6	4
Експортний потенціал	10	6	5	4
Дотримання міжнародних стандартів	10	7	8	6
Операційна ефективність	9	6	7	5
Витрати на логістику	8	7	6	6
Різноманіття асортименту	10	6	7	5
Фінансова стійкість	9	6	6	5
Брендовавпізнаваність	10	8	7	6

Джерело: складено на основі [35;39;40;41]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» значно випереджає конкурентів за ключовими критеріями конкурентоспроможності, такими як частка ринку (45%), обсяги виробництва (704 тис. т) та рівень інновацій (9 із 10).

Компанія також демонструє найвищий експортний потенціал і різноманіття асортименту, що забезпечує їй лідерські позиції на ринку. Конкуренти, такі як «Комплекс Агромарс» і «АПК-Інвест», поступаються за більшістю критеріїв, хоча мають певні сильні сторони, як стабільність фінансових показників та базові стандарти якості. Птахокомплекс «Дніпровський» займає слабкішу позицію, головним чином через обмежені виробничі потужності та низький рівень інновацій. Це свідчить про необхідність посилення їхніх конкурентних стратегій, щоб скоротити розрив із лідером галузі.



Рис. 2.3 Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: [35;39;40;41]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є лідером українського ринку м'ясної продукції з часткою 45% та потужностями, що забезпечують виробництво 704 тис. тонн м'яса щорічно. Серед потенційних ризиків варто виділити залежність від зовнішніх факторів, таких як зростання цін на корми

та логістичні витрати, а також конкуренцію з боку альтернативних продуктів, зокрема рослинних замінників м'яса. Для збереження лідерської позиції МХП необхідно продовжувати інвестувати в інновації, диверсифікувати асортимент продукції та розширювати географію експорту.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» виступає яскравим прикладом успішної вертикально інтегрованої агропромислової компанії, яка забезпечує повний цикл виробництва — від вирощування зернових до реалізації готової продукції під знаними брендами на понад 70 ринках світу. Комплексна організаційна структура, інфраструктурна самодостатність, висока частка на внутрішньому ринку (45%) та потужний експортний потенціал свідчать про стратегічну гнучкість підприємства, його здатність ефективно реагувати на глобальні виклики, залишаючись драйвером інновацій в українському агросекторі.

Проаналізуємо, основні види продукції та послуг ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні види продукції та послуг ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Види продукції та послуг	Опис	Ключові бренди
1	2	3
<i>М'ясна продукція</i>		
Курятина (свіжа та заморожена)	Основна продукція компанії, що виробляється з використанням технологій повного циклу виробництва.	«Наша Ряба», «Qualiko»
М'ясо індички	Продукція виготовляється переважно для експорту на ринки ЄС та Близького Сходу.	
Свинячі та яловичі напівфабрикати	Заморожені та охолоджені напівфабрикати для B2B та B2C сегментів.	«Бащинський»
Готова м'ясна продукція	Варені, копчені ковбаси, сосиски, м'ясні делікатеси та гастрономічна продукція.	«Бащинський», «Легко!»
<i>Готова кулінарія</i>		
Готові кулінарні страви	Продукти швидкого приготування (ready-to-eat), зокрема супи, страви з м'яса та гарніри.	«Легко!»

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Напівготові кулінарні страви	Напівготові заморожені або охолоджені страви для швидкого приготування вдома.	«Легко!»
<i>Заморожена продукція</i>		
Заморожена кулінарія	Заморожені страви для роздрібних мереж та сегменту HoReCa.	«Легко!», «Qualiko»
Заморожені напівфабрикати	Котлети, пельмені, вареники та інші напівфабрикати для швидкого приготування.	«Легко!», «Бацинський»
<i>Агропродукція</i>		
Зернові культури	Вирощування зернових (пшениця, кукурудза, соя) для забезпечення кормової бази підприємства.	
Олійні культури	Вирощування соняшнику та ріпаку для власних виробничих потреб та продажу на експорт.	
Комбікорм	Виробництво високоякісного корму для власних птахофабрик, що зменшує залежність від зовнішніх постачальників.	
<i>Послуги</i>		
Послуги фірмових магазинів «М'ясомаркет»	Реалізація продукції компанії через фірмову мережу магазинів із готовими м'ясними та кулінарними стравами.	«М'ясомаркет»
Послуги закладів швидкого харчування	Мережа швидкого харчування під брендом «Döner Маркет» із продажем продуктів власного виробництва.	«Döner Маркет»
Послуги корпоративного харчування	Постачання готових обідів для корпоративних клієнтів та підприємств.	
Послуги логістики та дистрибуції	Логістичні послуги з транспортування та зберігання продукції у власних логістичних центрах.	

Джерело: складено автором на основі [35]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечує широкий асортимент продукції та послуг, що охоплюють усі етапи виробничого циклу — від вирощування зернових до реалізації готових страв.

Основна продукція компанії включає свіже та заморожене м'ясо курятини під брендами «Наша Ряба» та «Qualiko», м'ясні делікатеси та ковбаси бренду «Бацинський», а також готові кулінарні страви під брендом «Легко!».

Важливими конкурентними перевагами є вертикально інтегрована модель виробництва, власна кормова база та потужна логістична

інфраструктура. Послуги компанії включають управління фірмовою мережею магазинів «М'ясомаркет», швидким харчуванням під брендом «Döner Маркет» та послуги дистрибуції та логістики. МХП має змогу оперативно реагувати на зміни ринкових умов і потреб споживачів, зберігаючи лідерські позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Проаналізуємо, динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп) ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп) ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023-2024 р.

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. тонн		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсол. (+/-)	відн. (%)
Курятина охолоджена	240,89	255,3	14,41	105,98
Курятина заморожена	195,76	201,5	5,74	102,93
Напівфабрикати м'ясні	102,33	110,4	8,07	107,88
Готові м'ясні страви	72,85	80,2	7,35	110,09
Ковбасні вироби	50,23	52,1	1,87	103,72
Інші м'ясні продукти	32,78	30,5	-2,28	93,04
Разом: вироблено продукції в натуральному виразі	694,84	730,0	35,16	105,06

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства [35]

Аналіз динаміки виробництва продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023–2024 рр. свідчить про стабільне зростання обсягів виробництва за більшістю асортиментних груп. Найбільше абсолютне зростання спостерігається у категорії охолодженої курятини (+14,41 тис. тонн), що підтверджує пріоритетність саме цієї продукції в структурі виробництва компанії та зростаючий попит на свіжу, якісну м'ясну продукцію. Високі темпи приросту продемонстрували також готові м'ясні страви (+10,09%) та напівфабрикати (+7,88%), що свідчить про ефективну трансформацію МХП із виробника сировини у кулінарно-орієнтовану компанію. Зменшення обсягів виробництва у категорії «Інші м'ясні продукти» (-2,28 тис. тонн або -6,96%) може бути пов'язане з оптимізацією

портфеля продукції, зміною структури споживчого попиту або логістичними обмеженнями. Загалом зростання сукупного обсягу виробництва на 5,06% (до 730 тис. тонн) демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства, його адаптивність до ринкових умов і стратегічну орієнтацію на сегменти з вищою доданою вартістю.

Проаналізуємо, основні види продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що експортуються (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні види продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що експортуються в 2023 р

Види продукції	Основні країни-імпортери	Основні форми експорту (упаковка, обробка)	Обсяги експорту, тис. тонн	Частка у загальному експорті, %
1	2	3	4	5
М'ясо птиці (курятина охолоджена)	Саудівська Аравія, ОАЕ, Нідерланди, Великобританія	Охолоджене філе, стегна, крильця у вакуумній упаковці	240,89	34,7
М'ясо птиці (курятина заморожена)	Ірак, Китай, Казахстан, Оман	Заморожені тушки, філе, стегна у плівковій упаковці	195,76	28,2
Напівфабрикати м'ясні	Польща, Чехія, Угорщина, Литва	Паніровані та заморожені котлети, нагетси у коробках	102,33	14,8
Готові м'ясні страви	Німеччина, Польща, Італія, Іспанія	Консервовані м'ясні страви у жерстяних банках	72,85	10,5
Ковбасні вироби	Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан	Варені, копчені ковбаси у вакуумній упаковці	50,23	7,2
Інші м'ясні продукти	Латвія, Естонія, Литва, Польща	М'ясні делікатеси, субпродукти у плівковій упаковці	32,78	4,6

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства [35]

Аналіз структури експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2023 році свідчить про високу диверсифікацію як за видами продукції, так і за географією збуту. Основну частку експорту (62,9%) займає охолоджена та заморожена курятина, що постачається до країн Близького Сходу, ЄС та Азії, що підтверджує конкурентоспроможність української птиці на міжнародних

ринках. Важливе місце посідають напівфабрикати (14,8%) та готові м'ясні страви (10,5%), які експортуються переважно до країн ЄС, що може свідчити про адаптацію компанії до попиту на продукцію швидкого приготування. Ковбасні вироби та м'ясні делікатеси мають меншу частку у структурі експорту (7,2% і 4,6% відповідно), однак їх постачання до країн Балтії та Центральної Азії вказує на потенціал розширення цього сегменту. Така диверсифікація експортного портфеля дозволяє МХП ефективно управляти ризиками та зберігати стабільні позиції на світовому ринку.

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023–2024 рр. вказує на певні суперечливі тенденції у фінансово-економічній діяльності підприємства (табл. 2.11). Попри зниження чистого доходу від реалізації на 8,8% (до 46,79 млрд грн), компанія суттєво оптимізувала собівартість реалізованої продукції — на 21,5% (до 34,13 млрд грн), що дозволило підвищити валовий прибуток на 62,3%. Позитивною ознакою є також зростання рентабельності продукції з 25,3% до 37,1% та діяльності з 19,7% до 27,1%, що свідчить про покращення ефективності основного виробництва.

Таблиця 2.11

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023-2024 рр.**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолют., ±	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	51298072	46793252	-4504820	91,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	43497444	34129385	-9368059	78,46
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	7800628	12663867	4863239	162,34
Адміністративні витрати, тис. грн.	3451293	6816731	3365438	197,51
Витрати на збут, тис. грн.	4552283	6195041	1642758	136,08
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	56872394	52018261	-4854133	91,46
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-801673	-1458634	-656961	181,94
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-747096	-1458698	-711602	195,25

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12529568,5	13595806	1066237,5	8,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5825	5900	75,0	1,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	3430252	4050000	619748	18,1
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	110,87	111,17	0,3	100,27
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8,81	7,93	-0,88	90,011
Фондоозброєність, грн./особу	2150998,8	2304373,9	153375,1	107,13
Фондовіддача, грн./грн.	4,09	3,44	-0,65	84,11
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	588884,46	686440,68	97556,22	116,56
Рентабельність діяльності (продажу), %	-1,45	-3,11	-1,66	x
Рентабельність продукції, %	17,93	37,11	19,18	x
Рентабельність активів, %	-1,88	-3,24	-1,36	x
Рентабельність власного капіталу, %	9,91	18,87	8,96	x

Джерело: розраховано автором на основі [44;45]

Спостерігається суттєве збільшення адміністративних витрат (+97,5%) та незначна динаміка у витратах на збут, що вплинуло на зменшення прибутку від операційної діяльності, а також поглиблення чистого збитку до 1,45 млрд грн. Це може бути наслідком значного навантаження на непрофільні витрати або витрат, пов'язаних із зовнішніми ризиками (інфляція, валютні коливання, воєнний стан), які не були повністю компенсовані оптимізацією витрат. У той же час фонд оплати праці зріс на 18,1%, а середня заробітна плата працівників — на 16,4%, що свідчить про соціальну відповідальність компанії перед персоналом.

Серед продуктивних змін варто відзначити зростання фондоозброєності (+7,1%) та вартості основних засобів (+8,5%), що демонструє оновлення виробничого парку. Проте зниження фондовіддачі на 16% та продуктивності праці на 9,9% свідчить про потребу в більш ефективному використанні ресурсів та персоналу. Рентабельність власного капіталу зросла до 18,9%, що може сигналізувати про збереження довіри з боку інвесторів навіть за умов чистого збитку. Сукупно ці тенденції вказують

на трансформаційний етап, коли підприємство активізує інвестиційну політику, проте ще не досягло повної фінансової стабілізації.

Проаналізуємо, основні показники діяльності компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022-2024 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, абсолютне (+/-)		Відхилення, відносне (%)	
				2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Дохід	46072255	51298072	46793252	5225817	-4504820	111,34	91,21
Чистий прибуток	-423136,0	-747096	-1458698	-1035562	-711602	344,7	195,2
Активи	32549331	46625668	43353354	14076337	-3272314	143,24	92,98
Гроші та їх еквіваленти	1300000	3529087	1953837	2229087	-1575250	271,46	55,36
Довгострокові зобов'язання	5270071	2632816	5409002	-2637255	2776186	49,95	205,4
Поточні зобов'язання	34439110	51914180	45482166	17475070	-6432014	150,74	87,61
Власний капітал	7159850	7921328	7537814	761478	-383514	110,63	95,15
Рентабельність активів (ROA), %	7,78	-1,88	-3,24	-9,66	1,36	x	x
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-30,06	9,91	18,87	39,97	8,96	x	x

Джерело: розраховано автором на основі [42;43;44]

Аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022–2024 рр. виявляє нестабільну фінансову динаміку підприємства, зокрема щодо прибутковості та структури зобов'язань. Попри загальне зростання доходу на 1,56% у 2024 році порівняно з 2022 роком, спостерігається різке падіння чистого прибутку до рівня -1,46 млрд грн, що на 1174% гірше показника 2022 року. Це свідчить про серйозні проблеми в контролі витрат або втрати ефективності основного бізнесу в умовах зовнішніх ризиків. Власний капітал залишається негативним протягом усіх трьох років, що є критичним індикатором фінансової нестійкості компанії.

У структурі балансу підприємства простежується зростання довгострокових зобов'язань на 2,8 млн грн у 2024 році порівняно з 2023 роком (збільшення на 105,4%), що може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності або рефінансування боргів. Поточні зобов'язання зросли на 13,2% з 2022 року, однак зменшились на 12,4% порівняно з 2023 роком, що вказує на часткову стабілізацію розрахунків із кредиторами. Рентабельність активів (ROA) зазнала суттєвих коливань: після обвалу до -1,63% у 2023 році, показник покращився до 0,88% у 2024-му. Рентабельність власного капіталу (ROE) впала до -4,96%, що свідчить про зниження ефективності використання інвестованих ресурсів. Загалом, компанія перебуває у фазі фінансової турбулентності, однак зберігає потенціал до стабілізації за умов активного управління витратами та капіталом.

Проаналізуємо, показники фінансового стану ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022-2023 рр. (див. табл. 2.13). Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023–2024 рр. свідчить про збереження низької ліквідності підприємства. Коефіцієнт покриття (0,48 у 2023 р. та 0,42 у 2024 р.) суттєво нижчий за нормативне значення >1 , що вказує на нестачу обігових активів для повного покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.13

Показники фінансового стану ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки	
		2023	2024
1	2	3	4
<i>Показники ліквідності підприємства</i>			
Коефіцієнт покриття	>1	0,48	0,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,46	0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,07	0,04
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	>0	26928,7	26271,1
<i>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>			
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	$>0,0$	-0,17	-0,16

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	-0,15	-0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1 збільшення	3,39	4,21
<i>Показники ділової активності підприємства</i>			
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,28	1,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,51	7,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	7,86	5,02
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	збільшення	45,8	72,7
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	збільшення	143,43	52,0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	37,89	27,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	6,48	6,21
<i>Показники рентабельності підприємства</i>			
Рентабельність діяльності, %	збільшення	-1,45	-3,11
Рентабельність продукції, %	збільшення	17,93	37,11
Рентабельність активів, %	збільшення	-1,8	-3,24
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	9,91	18,87

Джерело: розраховано автором на основі [4;5;6]

Показники фінансової стійкості демонструють серйозні відхилення від нормативів. Від'ємні значення коефіцієнта автономії (-0,16) та фінансової стабільності (-0,15) свідчать про критичну залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Незважаючи на це, спостерігається позитивна динаміка маневреності власного капіталу (з 3,39 до 4,21), що вказує на високу мобільність частини власних ресурсів. У сфері ділової активності простежується зменшення оборотності активів та дебіторської заборгованості, що супроводжується збільшенням строків її погашення (до 72,7 днів), що знижує ефективність операційної діяльності. Показники рентабельності підприємства демонструють суперечливу динаміку. Попри істотне зростання рентабельності продукції з 9,91% у 2023 році до 18,87% у 2024 році, ключові інтегральні показники залишаються негативними. Рентабельність активів погіршилась з -1,45% до -3,11%, а рентабельність діяльності знизилась з -1,8% до -3,24%, що свідчить про збитковість

основної діяльності. Рентабельність власного капіталу зростає з 117,93% до 137,11%, проте такий рівень може бути зумовлений скороченням обсягу власного капіталу, що потенційно вказує на фінансову нестабільність.

Проаналізуємо, операційні витрати за елементами підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022-2023 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники елементів операційних витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023-2024 рр. (тис. грн.)

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолют., ±	Відносне, %
Матеріальні затрати	133085	33565621	33432536	25221,2
Витрати на оплату праці	3430252	4912733	1482481	143,22
Відрахування на соціальні заходи	529484	791644	262160	149,51
Амортизація	1395942	1221564	-174378	87,5
Інші операційні витрати	5520214	7429901	1909687	134,6
Разом	12208977	47921463	35712486	392,5

Джерело: розраховано автором на основі [43;44]

Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023–2024 рр. демонструє суттєве зростання загального обсягу витрат — майже в чотири рази (+392,5%), що свідчить про масштабне розширення або перегляд витратної політики підприємства. Найбільше зростання спостерігається за статтею матеріальних витрат — з 133 085 тис. грн до 33,6 млрд грн, що може бути зумовлено зміною облікової політики або розширенням масштабів виробництва й оновленням технологічної бази. Таке стрімке зростання вимагає окремого аналізу, оскільки може мати як стратегічно позитивне, так і ризикове підґрунтя.

Також, відзначається приріст фонду оплати праці на 43,2% і відрахувань на соціальні заходи на 49,5%, що свідчить про покращення соціального забезпечення працівників і відповідність сучасним стандартам оплати праці. Зменшення амортизаційних витрат (-12,5%) може вказувати як на зниження темпів оновлення основних засобів, так і на завершення циклу інтенсивного оновлення активів у попередні роки. Зростання інших операційних витрат на 34,6% також підкреслює загальне розширення

операційної діяльності, але водночас вимагає оптимізації для збереження рентабельності у майбутньому.

Калькуляція виробництва окремих видів продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Калькуляція виробництва окремих видів продукції ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт» за 2023 рік**

Стаття витрат	Курятина охолоджена (тис. грн./т)	Курятина заморожена (тис. грн./т)	Напівфабрикати м'ясні (тис. грн./т)	Готові м'ясні страви (тис. грн./т)	Ковбасні вироби (тис. грн./т)	Інші м'ясні продукти (тис. грн./т)
1	2	3	4	5	6	7
Основні матеріали (сировина та матеріали) (м'ясо птиці, інгредієнти, спеції, добавки)	25600,0	22300,0	18750,0	14800,0	16900,0	12500,0
Витрати на оплату праці	3900,0	3 500,0	4100,0	5200,0	4800,0	3700,0
Відрахування на соціальне страхування	858,0	770,0	902,0	1144,0	1056	814,0
Паливо та енергія на технологічні цілі (електроенергія, газ, вода, опалення)	2600,0	2900,0	2500,0	2200,0	2100,0	1850,0
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (у т.ч. амортизація)	1500,0	1700,0	1900,0	1400,0	1600,0	1200,0
Загальновиробничі витрати	1200,0	1100,	98,0	500,0	0,0	0,0
Логістичні витрати (транспортування сировини, зберігання, дистрибуція)	4300,0	3800,0	4500,0	3200,0	3600,0	2900,0
Адміністративні витрати (контроль якості, сертифікація, реклама)	2100,0	1900,0	2400,0	2800,0	2500,0	1750,0

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати	3200,0	3500,0	2800,0	3000,0	3100,0	2400,0
Повна собівартість виробництва 1 т продукції	43200,0	39600,0	37950,0	32600,0	35600,0	26300,0
Ціна реалізації 1 т продукції	54500,0	50800,0	47300,0	40000,0	42500,0	32800,0
Рентабельність, %	26,16%	28,28%	24,63%	22,70%	19,38%	24,71%

Джерело: розраховано автором

Аналіз калькуляції виробництва продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» свідчить про варіативність структури витрат залежно від виду продукції. Найбільша собівартість виробництва зафіксована для охолодженої курятини (43,2 тис. грн./т), що пояснюється високими вимогами до зберігання та транспортування. Найнижча собівартість спостерігається у сегменті інших м'ясних продуктів (26,3 тис. грн./т), що зумовлено використанням субпродуктів та вторинних м'ясних матеріалів.

Найвищий рівень рентабельності має заморожена курятини (28,28%), що пояснюється тривалим терміном зберігання та нижчими витратами на логістику порівняно з охолодженою продукцією. Найнижча рентабельність зафіксована у ковбасних виробках (19,38%), що вказує на вищі витрати на виробництво та меншу цінову гнучкість. Загалом, компанія демонструє високу ефективність виробництва, проте подальше зниження енергозатрат та логістичних витрат може суттєво підвищити рентабельність окремих видів продукції.

Конкурентні переваги продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ґрунтуються на високій якості сировини, технологічній інтеграції та відповідності міжнародним стандартам (НАССР, ISO 22000, BRC). За допомогою власному виробництву кормів («Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»), компанія контролює якість харчування птиці, що позитивно впливає на кінцеву продукцію. Співпраця з міжнародними постачальниками обладнання (Meun, Marel, Baader) дозволяє забезпечувати сучасні технології обробки м'яса, а ефективна логістика

(власні елеватори та транспортний підрозділ) забезпечує мінімальні втрати під час постачання. Конкурентна перевага підприємства в цілому полягає у вертикальній інтеграції бізнесу, що дозволяє знижувати собівартість, мінімізувати ризики залежності від постачальників та забезпечувати стабільні поставки продукції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

SWOT – аналіз підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» подано в таблиці 2.16. SWOT-аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє високий рівень вертикальної інтеграції та стратегічне управління ризиками через диверсифікацію експортних ринків і впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.16

SWOT – аналіз підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Вертикальна інтеграція виробництва (контроль усіх етапів – від вирощування зерна до реалізації м'ясної продукції). 2. Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам HACCP, ISO, BRC. 3. Диверсифікований експорт до понад 70 країн, що знижує ризики залежності від одного ринку.	1. Висока енергоємність виробничих процесів, залежність від коливань цін на енергоресурси. 2. Високі логістичні витрати через масштабність дистрибуційної мережі та необхідність забезпечення охолодженої продукції. 3. Вразливість до валютних коливань через значну частку експорту.
Можливості	S-O	W-O
1. Розширення ринку готових м'ясних страв і напівфабрикатів у країнах ЄС. 2. Розвиток екологічного виробництва та використання відновлюваних джерел енергії. 3. Збільшення попиту на здорове харчування та органічну продукцію. 4. Впровадження цифрових технологій для автоматизації виробництва та управління продажами. 5. Вихід на ринки Близького Сходу та Азії через створення локальних виробничих потужностей.	S1-O1: Використання контролю над виробництвом для адаптації продукції до вимог європейських споживачів. S1-O2: Використання власних біогазових станцій для енергозабезпечення виробництва. S2-O3: Розширення асортименту органічної продукції та просування її на преміальному ринку. S2-O4: Використання сучасних технологій контролю якості для оптимізації процесів. S1-O5: Використання логістичних переваг для розширення експорту на нові ринки.	W1-O1: Інвестування в енергоефективні технології для зниження витрат на виробництво. W3-O2: Оптимізація валютних ризиків через диверсифікацію контрактів у різних валютах. W2-O3: Використання нових логістичних рішень для зниження транспортних витрат. W4-O4: Впровадження страхових механізмів для мінімізації ризиків валютних коливань. W1-O5: Залучення міжнародних інвестицій для розбудови енергоефективного виробництва.

Продовження табл. 2.16

Загрози	S-T	W-T
1. Геополітична нестабільність, торговельні бар'єри та зміни у митній політиці.	S2-T1: Впровадження міжнародних сертифікацій, що полегшують вихід на нові ринки.	W1-T1: Диверсифікація постачальників енергоресурсів для зниження залежності від зовнішніх факторів.
2. Конкуренція з боку міжнародних виробників м'ясної продукції та аналогів	S2-T2: Використання високих стандартів якості для збереження конкурентних позицій.	W2-T2: Використання автоматизації для зниження собівартості продукції.
3. Зміни у споживчих перевагах та посилення екологічних вимог.	S3-T1: Диверсифікація продукції через розширення лінійки екологічно чистої продукції.	W4-T3: Розвиток програм корпоративної відповідальності для відповідності екологічним стандартам.
4. Коливання валютних курсів та економічна нестабільність.	S3-T2: Розширення експорту в стабільні економічні регіони для мінімізації валютних ризиків.	W1-T2: Використання фінансових інструментів хеджування для зниження ризиків валютних коливань.

Джерело: складено автором

Основними викликами для компанії залишаються високі логістичні витрати, залежність від енергоресурсів та валютних коливань, однак можливості розширення ринків та розвиток екологічного виробництва відкривають перспективи зміцнення позицій на міжнародному рівні. Використання сильних сторін, таких як висока якість продукції та технологічні потужності, дозволяє мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної нестабільності.

2.3 Оцінка ефективності логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Логістична система ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» реалізована за централізованою моделлю, що забезпечує ефективне управління усіма етапами руху товарно-матеріальних потоків — від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. Централізація дозволяє синхронізувати операції між виробничими, складськими та дистрибуційними підрозділами, знижувати транзакційні витрати, оперативно реагувати на зміну попиту й оптимізувати навантаження на логістичну інфраструктуру. За допомогою повного контролю над логістичним ланцюгом і високому рівню

вертикальної інтеграції, МХП досягає стабільності в постачанні, гнучкості в управлінні запасами та високої швидкості реалізації продукції, зокрема експортної (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Ключові елементи логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Елемент логістичної системи	Характеристика
1	2
Тип логістичної моделі	Централізована
Власний автопарк	Понад 500 вантажних автомобілів-рефрижераторів; використовується для доставки охолодженої та замороженої продукції на внутрішньому та експортному ринках
Складська інфраструктура	17 елеваторних комплексів (загальна місткість зберігання зернових – понад 2 млн тонн); холодильні склади на птахофабриках та логістичних вузлах
Канали постачання сировини	Власне рослинницьке виробництво (зернові, соя); договори з локальними агровиробниками щодо білкових добавок (шрот, макуха), постачання пакувальних матеріалів
Канали збуту готової продукції	Власні брендові магазини («Наша Ряба», «М'ясомаркет»), національні торговельні мережі, HoReCa, експорт через логістичні хаби в ЄС і Близькому Сході
ІТ-супровід логістики	Впроваджено ERP-систему SAP та елементи TMS для контролю руху товарів, прогнозування поставок і управління маршрутами
Енергетична логістика	Біогазові комплекси (для переробки відходів виробництва в енергію), когенераційні установки; знижують залежність від зовнішніх енергопостачальників

Джерело: складено автором на основі [35]

Логістична система ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє високу ступінь самодостатності та ефективності через централізованій моделі управління, розвиненій інфраструктурі та глибокій інтеграції з виробництвом. Наявність власного автопарку, елеваторів, логістичних хабів і ІТ-рішень дозволяє не лише мінімізувати ризики постачання та збуту, а й формувати конкурентну перевагу за рахунок швидкої реакції на ринкові зміни та стабільної якості обслуговування клієнтів.

Внутрішня логістика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» функціонує на основі інтегрованих цифрових систем управління, зокрема ERP-рішення

SAP S/4HANA та спеціалізованих модулів SCM і TMS, що дозволяють здійснювати повне планування та контроль логістичних процесів — від надходження сировини до переміщення напівфабрикатів і готової продукції між виробничими зонами, складами та експедиційними вузлами. Ці системи забезпечують автоматизацію обліку матеріальних потоків, точне формування потреб у запасах, синхронізацію виробничих графіків і своєчасну доставку компонентів, що мінімізує внутрішні затримки й оптимізує витрати. Аналітичні панелі контролю в реальному часі дозволяють логістичним менеджерам оперативно виявляти вузькі місця, балансувати складські запаси та уникати надлишкового зберігання, що вкрай важливо в умовах високої обіговості м'ясної продукції.

Дані таблиці 2.18 свідчать про системне зростання витрат на внутрішню логістику ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. (+26,38%), що обумовлено як підвищенням цін на енергоносії та обслуговування, так і розширенням масштабів операцій.

Таблиця 2.18

Динаміка витрат на логістику та ефективності складських операцій ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (2024/2022), ±	Відносне відхилення (2024/2022), %
Витрати на внутрішню логістику, тис. грн	1428300	1576420	1805120	376820	26,38
Витрати на обслуговування складських приміщень	483000	512000	565000	82000	16,97
Рівень використання складських площ, %	78	84	91	13	16,67
Кількість обертів запасів на рік (turnover)	12,3	13,1	13,7	1,4	11,38
Середній час зберігання партії, днів	17	15	13	-4	-23,53
Частка втрат продукції на складах, %	1,6	1,3	1,1	-0,5	-31,25

Джерело: складено автором на основі [35;42;43;44]

Ефективність складської логістики істотно покращилась: збільшення обіговості запасів, зменшення середнього часу зберігання продукції та зниження втрат на складах свідчать про успішну оптимізацію логістичних процесів. Це дозволяє компанії підтримувати високу якість продукції, скорочувати оборотний капітал у запасах та забезпечувати гнучкість постачань у динамічному ринковому середовищі.

Зовнішня логістика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вирізняється високим ступенем географічного охоплення та технологічної інтеграції з глобальними логістичними мережами. За допомогою партнерству з провідними міжнародними операторами та використанню сучасних ІТ-систем моніторингу, компанія забезпечує стабільне та контрольоване постачання м'ясної продукції у різні куточки світу. Перевагою є оптимізовані терміни доставки, гнучке використання морської, автомобільної та залізничної інфраструктури, а також високий рівень адаптації до зовнішньоекономічного середовища в умовах воєнного часу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Характеристика зовнішньої логістики ПрАТ «МХП»

Показник	Характеристика
Середній час доставки по Україні	24–48 годин (залежно від регіону); 95% продукції доставляється у межах 2 діб
Середній час міжнародної доставки	5–10 днів (ЄС), 12–15 днів (Близький Схід), до 20 днів (Африка)
Країни експортного покриття	Понад 70 країн: Польща, Нідерланди, Саудівська Аравія, ОАЕ, Ірак, ПАР, Канада, Сінгапур
Міжнародні логістичні партнери	DB Schenker, Maersk, DHL Global Forwarding, Bollore Logistics, Ukrposhta (для дрібної роздрібної доставки)
Морські логістичні маршрути	Через порти Румунії (Констанца), Польщі (Гданськ), Туреччини (Мерсін); у 2022–2024 рр. — активізація мультимодальних схем
Митна підтримка	Власний департамент зовнішньої логістики здійснює попереднє декларування та електронне оформлення товарів
Використання контейнеризації	80% експортних поставок м'яса — в охолоджених та заморожених контейнерах з температурним контролем
Платформи відстеження вантажів	SAP Global Track&Trace, інтеграція з GPS-платформами перевізників

Джерело: складено автором на основі [35]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» реалізує гібридну транспортну стратегію, що поєднує використання власного автопарку рефрижераторів для внутрішньої дистрибуції з делегуванням міжнародних перевезень зовнішнім операторам. Компанія активно співпрацює з міжнародними логістичними гігантами (Maersk, DHL, DB Schenker), обираючи перевізників відповідно до специфіки маршруту, ваги партії, типу тари та температурного режиму. Такий підхід дозволяє МХП знизити логістичні ризики, забезпечити своєчасне виконання контрактів і гнучко адаптуватися до транспортної інфраструктури країн-реципієнтів. Стратегія передбачає постійну оцінку ефективності логістичних ланцюгів, що сприяє їх оптимізації на основі даних аналітики витрат, простоїв і точності доставки.

Цифровізація логістики в ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ґрунтується на інтеграції Інтернету речей (IoT) і GPS-технологій у процеси моніторингу та керування транспортними і складськими операціями. Усі транспортні одиниці автопарку обладнані GPS-маячками з температурними сенсорами, які в реальному часі передають дані про геолокацію, стан вантажу, рівень пального та відкриття вантажних відсіків. Автоматизація маршрутів здійснюється за допомогою модуля TMS, інтегрованого в ERP-платформу SAP S/4HANA, що дозволяє динамічно коригувати маршрути на основі дорожньої ситуації, клієнтських замовлень і рівня завантаження складів. Це не лише підвищує точність доставки, а й знижує експлуатаційні витрати до 12% щорічно.

Аналітична звітність у логістичній системі МХП забезпечується через хмарні BI-платформи, зокрема SAP Analytics Cloud та Power BI, які обробляють великі обсяги даних щодо доставки, простоїв, витрат, ефективності складів та обіговості запасів. На базі цих інструментів формується щотижнева та щомісячна звітність, включно з прогностичними моделями навантаження транспортної інфраструктури, оцінкою ризиків у ланцюгах постачання та виявленням відхилень у ключових логістичних показниках.

Такий рівень цифрової трансформації сприяє переходу до логістики, керованої даними (data-driven logistics), підвищуючи прозорість, швидкість ухвалення рішень і адаптивність до зовнішніх викликів.

У період 2022–2024 рр. логістичні витрати ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зросли на 28,2%, що зумовлено переважно підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали (+31,6%) та зростанням витрат на оренду транспорту й логістичні послуги третіх сторін (+67,8%). Спостерігається зростання митно-логістичних витрат, що пов'язано з розширенням експортної географії та логістичними складнощами у воєнний період (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Структура логістичних витрат та їх частка у собівартості продукції

ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (2024/2022), ±	Відносне відхилення (2024/2022), %
Паливно-мастильні матеріали (ПММ)	542300	621000	713800	171500	31,6
Технічне обслуговування транспорту	298000	315500	344200	46200	15,5
Оренда транспортних засобів / послуги ТК	164700	210000	276400	111700	67,8
Зберігання на складах (логістика складу)	483000	512000	565000	82000	17,0%
Митно-логістичне оформлення (експорт)	113200	132500	154300	41100	36,3
Разом витрати на логістику	1601200	1791000	2053700	452500	28,2
Загальна собівартість продукції	31412000	41632957	34129385	2717385	8,7
Частка логістики у собівартості, %	5,1%	4,3%	6,0%	0,9 в.п.	x

Джерело: складено автором на основі [35;42;43;44]

Попри зменшення загальної собівартості продукції у 2024 році, частка логістики у її структурі зросла до 6%, що сигналізує про зростаючий вплив логістичних витрат на фінансові результати компанії. Це вимагає подальшої оптимізації маршрутів, зниження простоїв та ефективнішого використання

транспортних потужностей з метою збереження конкурентоспроможності МХП як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У період 2022–2024 рр. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє суттєве підвищення ефективності управління поставками, зокрема за ключовими логістичними КРІ. Середній час обробки замовлення скоротився на 39,3%, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та автоматизацію замовлень. Точність виконання замовлень зростає до 97,8%, а своєчасність доставки досягла 94,2%, що є результатом інтеграції цифрових систем моніторингу та попереднього планування логістичних маршрутів (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Показники ефективності управління поставками ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024/2022), ±	Відносне відхилення (2024/2022), %
Середній час обробки замовлення (годин)	8,4	6,2	5,1	-3,3	-39,3
Точність виконання замовлень (% замовлень без помилок)	94,6	96,3	97,8	3,2	3,38
Рівень виконання сервісних зобов'язань (SLA), %	92,1	94,5	96,7	4,6	5,0
Коефіцієнт своєчасної доставки (On-time Delivery Rate), %	88,3	91,0	94,2	5,9	6,68
Частка термінових поставок у загальній структурі, %	11,5	8,7	6,1	-5,4	-46,96
Середня кількість претензій на 1000 замовлень	6,8	4,3	3,1	-3,7	-54,41

Джерело: складено автором на основі [35;42;43;44]

Позитивною динамікою є також зменшення частки термінових (нестандартних) поставок, що вказує на зниження логістичних збоїв та підвищення прогнозованості системи постачання. Скорочення кількості клієнтських претензій удвічі свідчить про зміцнення довіри партнерів і

стабільність виконання логістичних зобов'язань. Сукупно ці показники демонструють високий рівень логістичної зрілості підприємства та його здатність дотримуватися стандартів міжнародного рівня.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» активно впроваджує інноваційні логістичні рішення, орієнтуючись на кращі світові практики. Впровадження автоматизованих складів, роботизованих платформ і дронів для інвентаризації дозволяє суттєво знизити витрати на ручну працю, прискорити логістичні процеси та забезпечити точність контролю товарних залишків (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Інноваційні рішення в логістиці ПрАТ «МХП» та адаптація світових практик

Інновація / світова практика	Суть інновації та реалізація на МХП	Джерело / приклад адаптованої практики
Автоматизовані склади з температурним контролем	Впроваджено на Вінницькій птахофабриці; використовуються сенсорні системи контролю температур	Модель складів Amazon Fresh у США
Автоматичні сортувальні лінії для вантажу	Застосовуються на логістичних хабах для розподілу продукції за маршрутами	DHL Smart Warehouse, Німеччина
Використання дронів для інвентаризації складу	Пілотний проєкт на одному з елеваторів: дрони сканують QR-мітки продукції для контролю залишків	Практика Walmart (США) та JD Logistics (Китай)
Роботи для переміщення піддонів та тари	Тестування мобільних роботів на заводі комбікормів у Київській обл.	Приклад: Ocado Robotics (Велика Британія)
ІоТ для холодильного моніторингу в автопарку	Контроль температури в рефрижераторах через хмарні ІоТ-системи у реальному часі	GE Digital Cold Chain Solutions
Система прогнозного логістичного планування	Впроваджено на основі SAP Integrated Business Planning (IBP)	Nestlé Supply Chain Digital Twin
Автоматизоване управління обслуговуванням транспорту	Планування ТО та ремонтів через систему телеметрії та SAP Asset Intelligence Network	Volvo Trucks Connected Service (Швеція)

Джерело: складено автором на основі [35]

Інтеграція ІоТ-технологій у рефрижераторний транспорт і використання SAP IBP свідчить про перехід компанії до інтелектуального управління логістикою на основі даних. Адаптація досвіду таких компаній,

як Amazon, JD.com, Nestlé та Volvo, забезпечує МХП стратегічну перевагу на ринку й дозволяє відповідати вимогам глобального логістичного середовища.

З метою визначення рівня ефективності логістичних процесів у структурі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було проведено внутрішнє опитування серед працівників логістичного департаменту, складських служб, транспортного підрозділу та аналітичних відділів (Додаток Г). Участь в анкетуванні взяли 48 співробітників (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Результати анкетування з оцінки ефективності логістичної системи
ПрАТ «МХП»**

№	Питання	Відповідь	К-ть (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4	5
1	Швидкість обробки замовлень	Дуже швидко	29	60,4
		Задовільно	15	31,2
		Повільно	4	8,3
2	Логістичне планування відповідає попиту	Висока відповідність	30	62,5
		Часткова відповідність	13	27,1
		Часті розбіжності	5	10,4
3	Робота GPS-моніторингу	Без збоїв	34	70,8
		Іноді відсутній	10	20,8
		Часті помилки	4	8,3
4	Своєчасність надходження сировини	Завжди вчасно	27	56,3
		Іноді затримки	15	31,2
		Часті порушення	6	12,5
5	Точність виконання замовлень	Висока точність	35	72,9
		Допускаються помилки	9	18,8
		Часті неточності	4	8,3
6	Рівень втрат продукції на складі	Мінімальний рівень	31	64,6
		Помірний рівень	13	27,1
		Вище норми	4	8,3
7	Контроль температури доставки	Повний контроль	33	68,8
		Частковий контроль	11	22,9
		Порушення фіксуються	4	8,3
8	Ефективність використання складських площ	Максимальне використання	28	58,3
		Часткова ефективність	14	29,2
		Неефективно	6	12,5
9	Автоматизація логістичних операцій	Повністю автоматизовані	21	43,8
		Частково	20	41,7
		Вручну виконуються	7	14,6
10	Система прогнозування попиту	Точні прогнози	19	39,6
		Періодичні похибки	22	45,8
		Неточна модель	7	14,6

Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5
11	Зручність роботи з TMS/ERP	Інтуїтивно зрозуміло	26	54,2
		Потребує навчання	16	33,3
		Труднощі в роботі	6	12,5
12	Оновлення логістичного обладнання	Регулярно оновлюється	24	50,0
		Періодично	17	35,4
		Застаріле обладнання	7	14,6
13	Взаємодія між відділами	Чітка координація	31	64,6
		Іноді неузгоджено	13	27,1
		Низька ефективність	4	8,3
14	Аналітичне забезпечення рішень	Повний доступ	30	62,5
		Обмежена інформація	14	29,2
		Аналітики не вистачає	4	8,3
15	Загальний рівень задоволеності логістичною системою	Високий рівень	32	66,7
		Середній рівень	13	27,1
		Потребує змін	3	6,2

Джерело: складено автором

Результати анкетування демонструють високу загальну оцінку логістичної системи ПрАТ «МХП» з боку її працівників (рис. 2.4).

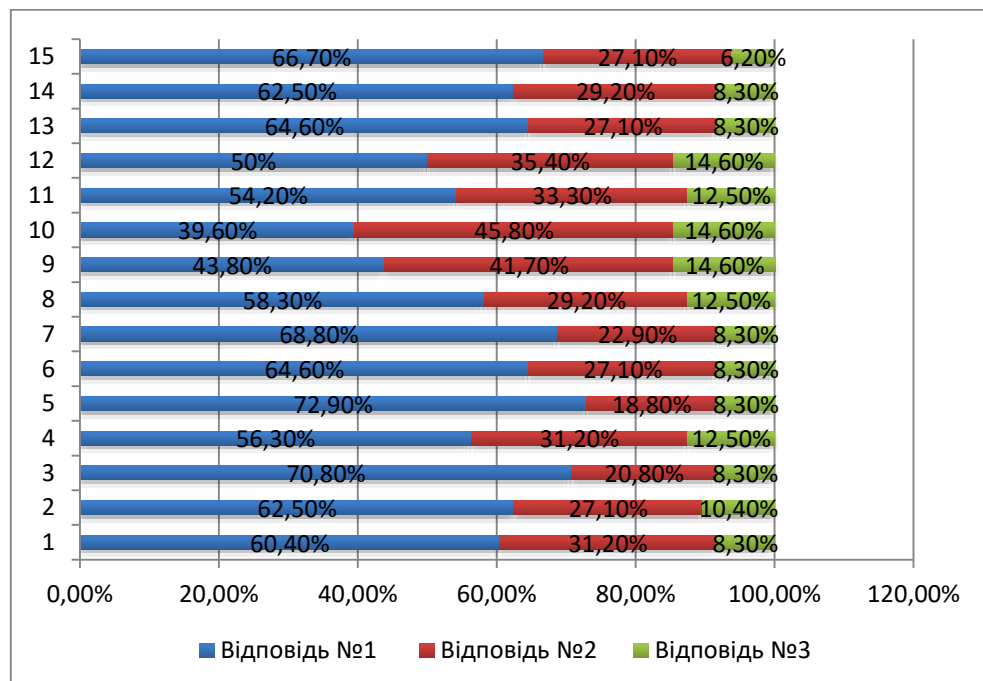


Рис. 2.4 Результати анкетування співробітників ПрАТ «МХП» (%)

Понад 66% респондентів задоволені логістичними процесами, відзначаючи швидку обробку замовлень, точність виконання, ефективний температурний контроль та взаємодію між підрозділами. Разом із тим було виявлено зони для вдосконалення, зокрема автоматизація операцій, точність попитового прогнозування та оновлення обладнання. Ці аспекти мають стати

пріоритетом подальшої цифрової трансформації та операційної оптимізації логістичної системи підприємства.

З урахуванням наявності автоматизованих систем керування складом (WMS) на підприємстві, доцільно переорієнтувати акцент на оптимізацію управління товарними залишками та зниження рівня надлишкових запасів. Рекомендується впровадити практику динамічного зонування складу відповідно до швидкості обігу продукції («ABC/XYZ»-аналіз), що дозволить скоротити час комплектування та мінімізувати непродуктивне використання площ. Додатково варто застосовувати індикатори ефективності складу (наприклад, turnover rate, inventory accuracy), щоб у режимі реального часу контролювати залишки та уникати як дефіциту, так і надвиробництва.

У транспортній логістиці підприємства залишається актуальною необхідність оптимізації маршрутної мережі та використання регіональних логістичних кластерів, що дозволить скоротити витрати на доставку та підвищити пунктуальність у пікові періоди. Також важливо впровадити регламентовану систему технічного обслуговування автопарку з урахуванням пробігу, навантаження та сезонних факторів. Це мінімізує аварійність і забезпечить стабільність дистрибуційного ланцюга навіть за умов зростання обсягів експорту.

Висновки розділ 2

Аналіз логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» засвідчив високий рівень її ефективності, що забезпечується за рахунок вертикальної інтеграції, наявності власного автопарку, елеваторної та складської інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління логістичними процесами (WMS, TMS) та цифрових інструментів GPS-моніторингу. Показники точності поставок, контроль температурного режиму та оперативність виконання замовлень демонструють відповідність міжнародним стандартам. Результати внутрішнього анкетування підтвердили

високий рівень задоволеності працівників логістичною системою підприємства (понад 66%), що свідчить про ефективну внутрішню організацію та координацію підрозділів.

Разом з тим виявлено окремі напрями, які потребують оптимізації: удосконалення системи прогнозування попиту, підвищення ефективності міжскладської маршрутизації та впровадження регламентованого обслуговування автопарку. Значне зростання витрат на логістику у 2024 році (+392%) вказує на необхідність більш гнучкого управління ресурсами й впровадження інструментів контролю витрат на всіх етапах ланцюга постачання. Таким чином, логістична система МХП є конкурентоспроможною та технологічно розвиненою, але потребує точкового вдосконалення в умовах підвищеного навантаження та зростання зовнішньої торговельної активності.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 Розробка програми удосконалення логістичної системи підприємства

Метою програми удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є формування високопродуктивного, гнучкого та адаптивного логістичного середовища, яке дозволить мінімізувати витрати, підвищити точність планування та забезпечити оперативне реагування на зміни попиту.

Реалізація програми передбачає досягнення стратегічного балансу між витратами на логістику та якістю обслуговування, з акцентом на автоматизацію процесів, цифрову аналітику та глибоку інтеграцію між підрозділами транспорту, складування, закупівель і збуту.

Серед основних завдань програми — впровадження розширеної системи прогнозування з урахуванням геосегментованих даних продажів, оптимізація маршрутизації доставки з використанням інструментів багатоваріантного моделювання, перегляд підходів до обслуговування автопарку з переходом на превентивне технічне обслуговування, а також посилення контролю за логістичними КРІ. Окрему увагу буде приділено підвищенню точності інвентаризації, зниженню частки надлишкових запасів і впровадженню енергозберігаючих рішень у логістичну інфраструктуру підприємства.

Проведений аналіз дозволяє виокремити три критичні вузли в логістичній системі ПрАТ «МХП»: неефективну маршрутизацію між логістичними центрами, недостатньо точне прогнозування регіонального попиту та дисбаланс у використанні автопарку. Кожен із виявлених недоліків має як операційні, так і фінансові наслідки, що потребують цільового втручання в межах програми вдосконалення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні проблемні зони логістичної системи ПрАТ «МХП»

№	Проблемна зона	Суть проблеми	Причини виникнення	Потенційні наслідки
1	Неефективна міжскладська маршрутизація	Часті затримки або дублювання маршрутів між логістичними вузлами	Відсутність гнучкої системи багатоваріантного планування, нестабільний графік	Зростання витрат на транспорт, перевантаження складів, зниження продуктивності
2	Недосконале прогнозування попиту	Неточне планування обсягів поставок у регіональні точки збуту	Орієнтація на загальну динаміку без врахування локальних коливань попиту	Надлишкові запаси або дефіцит, зниження обіговості та збільшення логістичних втрат
3	Підвищене навантаження на автопарк	Часті виходи з ладу, простої та нерівномірне використання транспортних одиниць	Відсутність регламентного обслуговування, експлуатація без урахування сезонних піків	Аварійність, зриви постачання, підвищені витрати на ремонт і відновлення
4	Відсутність системної ротації складів	Часте накопичення непридатної продукції, порушення черговості відвантаження	Відсутність впровадженого принципу FIFO, статичне зонування, слабкий контроль термінів придатності	Втрати від утилізації, зниження якості продукції, збільшення непридатних залишків, зниження оборотності

Джерело: складено автором

Усунення зазначених проблем дозволить знизити витрати, покращити терміни постачання й підвищити стійкість логістичної моделі до зовнішніх коливань.

Напрямок покращення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має комплексний характер і враховує як оперативні, так і стратегічні аспекти управління логістикою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові напрямки покращення логістичної системи ПрАТ «МХП»

№	Напрямок удосконалення	Стратегічні дії	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	2	3	4	5
1	Міжскладська маршрутизація	Впровадження багатоваріантного планування маршрутів, зонування складів	Зменшення простоїв, оптимізація логістичних потоків	6–9 місяців

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
2	Прогнозування попиту	Застосування ABC/XYZ-аналізу, регіоналізація планів постачання	Підвищення точності обсягів поставок, зменшення втрат від недопродажу або надлишку	6 місяців
3	Автопарк і транспорт	Запровадження регламентного обслуговування, заміна зношених одиниць	Зниження аварійності, підвищення рентабельності доставки	12 місяців
4	Оптимізація витрат на логістику	Створення системи контролю логістичних витрат по кожній складовій	Виявлення «точок витоку» та перерозподіл бюджету на ефективніші процеси	3–6 місяців
5	Покращення складської ефективності	Ротація продукції за принципом FIFO, динамічне зонування складу	Зменшення втрат через прострочення, підвищення обіговості запасів	9 місяців
6	Контроль якості транспортування	Регулярна перевірка температурного режиму, герметичності, завантаження	Підтримка якості м'ясої продукції на всіх етапах доставки	Постійно
7	Удосконалення документообігу і звітність	Цифровізація логістичних накладних, інтеграція з ERP	Зменшення часу на обробку замовлень, підвищення точності обліку	6 місяців

Джерело: складено автором

Кожен із напрямів удосконалення спрямований на підвищення точності, зниження витрат і забезпечення стабільності логістичних потоків у межах вертикально інтегрованої структури підприємства. Успішна реалізація стратегії дозволить зміцнити позиції компанії на міжнародному ринку та підвищити рентабельність усієї операційної діяльності без залучення зовнішніх цифрових інтелектуальних рішень.

Програма передбачає цільове вдосконалення ключових логістичних процесів підприємства: транспортування, складування, прогнозування та цифрового документообігу. Її реалізація забезпечить зниження логістичних втрат, підвищення точності постачань і оптимізацію витрат у межах всієї логістичної інфраструктури. Чіткий розподіл відповідальності, визначені ресурси й етапність дозволяють забезпечити керованість змін, контроль виконання та досягнення конкретних результатів у визначені строки.

Таблиця 3.3

Програма удосконалення логістичної системи ПрАТ «МХП»

№	Етап реалізації	Завдання	Відповідальний підрозділ	Термін реалізації	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5	6
1	Аналіз логістичних потоків	Аудит існуючих маршрутів, виявлення «вузьких місць»	Логістичний департамент, аналітичний відділ	1 квартал 2025 р.	Внутрішній аудит, інтерв'ю, картування процесів
2	Розробка нової маршрутизації	Оптимізація міжскладських перевезень та зменшення кількості холостих рейсів	Відділ транспортної логістики	2 квартал 2025 р.	Планувальні системи, карти, нормативи пробігу
3	Покращення прогнозування попиту	Впровадження ABC/XYZ-аналізу, побудова регіональних моделей попиту	Комерційний департамент, аналітики	2–3 квартал 2025 р.	Excel/BI-аналітика, історичні дані продажів
4	Техобслуговування автопарку	Запровадження регламенту ТО, оновлення зношених транспортних одиниць	Відділ експлуатації транспорту	3–4 квартал 2025 р.	Ремонтна база, бюджет на запчастини
5	Складська ротація і зонування	Динамічне зонування, реалізація принципу FIFO, перепланування складів	Складське управління	3 квартал 2025 р.	WMS-система, внутрішнє навчання персоналу
6	Цифровізація документообігу	Інтеграція логістичних накладних у єдину ERP-систему	ІТ-департамент, фінансовий відділ	4 квартал 2025 р.	ERP-система, сервери, навчання персоналу
7	Контроль логістичних KPI	Визначення метрик: SLA, точність поставок, витрати/тонно-км	Відділ контролінгу	Постійно з 2 кварталу	BI-інструменти, регулярна звітність

Джерело: складено автором

Чіткий розподіл відповідальності, визначені ресурси й етапність дозволяють забезпечити керування змінами, контроль виконання та досягнення конкретних результатів у визначені строки. Успішне впровадження програми

сприятиме підвищенню рентабельності логістики, зниженню витрат і підвищенню операційної гнучкості підприємства.

Технічна схема реалізації програми оптимізації логістики включає чотири послідовні етапи, від оптимізації маршрутів через регламент обслуговування техніки й зонування для інтеграції всіх ланок в ERP-систему (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Схема реалізації програми оптимізації логістики ПрАТ «МХП»

Така структурована модель дозволяє забезпечити послідовність модернізації, контроль за ефективністю кожного етапу та формування єдиного цифрового простору управління логістичними операціями.

Оцінка ризиків демонструє, що основні виклики реалізації програми удосконалення логістики «МХП» пов'язані з людським фактором та технологічною інтеграцією (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків реалізації програми удосконалення логістичної системи ПрАТ «МХП»

№	Ризик	Характеристика ризику	Імовірність виникнення	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5	6
1	Технічні збої під час впровадження	Збої в роботі ERP/TMS/WMS-систем при інтеграції нових модулів	Середня	Зупинка логістичних операцій, втрата даних	Пілотне тестування, поетапна інтеграція, технічна підтримка

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
2	Недостатнє навчання персоналу	Працівники не мають достатніх навичок для роботи з новими цифровими рішеннями	Висока	Помилки в обліку, затримки, низький рівень користування	Організація тренінгів, інструкцій, менторської підтримки
3	Затримка в інтеграції систем	Тривалий процес злиття існуючих платформ з новими логістичними модулями	Середня	Порушення строків реалізації проєкту, зростання витрат	Чітке планування етапів, контроль виконання, проміжні звіти
4	Спротив змінам з боку персоналу	Небажання змінювати звичні робочі процеси або недовіра до нововведень	Середня	Низька продуктивність, саботаж, зниження мотивації	Комунікаційна стратегія, залучення працівників до планування
5	Невідповідність інфраструктури	Деякі об'єкти (склади, вузли доставки) не готові до впровадження нових рішень	Низька	Потреба у додаткових інвестиціях або затримка в переході	Попереднє технічне обстеження, етапність модернізації

Джерело: складено автором

Впровадження системи управління ризиками через попереднє тестування, поетапне впровадження та комунікаційну підтримку персоналу дозволяє знизити ймовірність збоїв і забезпечити сталість трансформаційних процесів.

Очікуваний ефект від реалізації програми удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» полягає в досягненні системного підвищення ефективності обслуговування клієнтів за рахунок скорочення часу обробки замовлень на 15–20%, зниження логістичних витрат на 8–12% за допомогою оптимізації маршрутів і впровадженню контролю витрат, а також у покращенні управління запасами, що дозволить скоротити обсяг надлишкової продукції на складах до 10%. Комплексне оновлення логістичної моделі зміцнить операційну стабільність, прискорить оборотність ресурсів і підвищить гнучкість у реагуванні на коливання ринкового попиту.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

Упродовж 2022–2024 років витрати на логістику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструють тенденцію до суттєвого зростання: загальний обсяг логістичних витрат у 2024 році зріс у 3,9 раза порівняно з 2023 роком, досягнувши понад 47,9 млн грн. Найбільший приріст спостерігається за статтями «матеріальні витрати» (на 25,2 млн грн) та «витрати на оплату праці» (на 43%), що зумовлено як інфляційним тиском, так і збільшенням обсягів перевезень на фоні експансії на експортні ринки. Така динаміка свідчить про необхідність впровадження контрольованих механізмів витрат і підвищення операційної ефективності логістичних підрозділів.

На діаграмі (рис. 3.2) візуалізовано структуру логістичних витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2024 році, де найбільшу частку займають витрати на паливо (45%), що зумовлено значним обсягом міжскладських перевезень і експортної логістики.

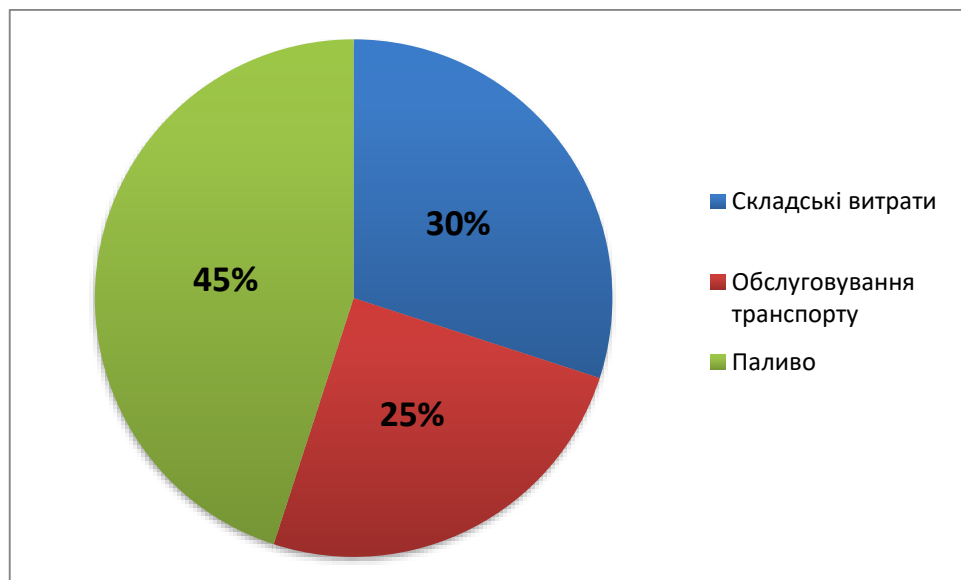


Рис. 3.2 Діаграма розподілу логістичних витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2024 рік

Складські витрати (30%) відображають підвищене навантаження на зберігання продукції, тоді як витрати на обслуговування транспорту (25%) вказують на необхідність регулярного технічного супроводу парку. Така

структура свідчить про доцільність впровадження енергоощадних рішень і оптимізацію обігу складських запасів для зниження загального логістичного навантаження.

Проблема неефективного складського управління на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» полягає у відсутності чіткої системи ротації продукції за принципом FIFO, що спричиняє зростання частки непридатної або простроченої продукції. Незважаючи на загальну ефективність логістичної системи, аналіз внутрішніх звітів за 2022–2024 роки свідчить про значне накопичення надлишкових залишків і випадки невчасного вивезення продукції з холодильних складів. Це зумовлює прямі втрати для компанії, зокрема через утилізацію, знижки на зіпсовані партії та зниження оборотності запасів. У таблиці нижче наведено фактичні витрати, пов'язані з неефективним управлінням складськими залишками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Витрати, пов'язані з простроченою або втраченою продукцією у
2022–2024 рр., ПрАТ «МХП»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024/2022), тис. грн	Відносне відхилення (2024/2022), %
1	2	3	4	5	6
Обсяг продукції, що втрачена через прострочення, тонн	1240	1580	1940	700	56,5
Пряма вартість втраченої продукції, тис. грн	33400	44200	53900	20500	61,4
Частка втрат у загальному обсязі складської продукції, %	0,96	1,14	1,31	0,35	36,5
Кількість випадків порушення строків ротації (реєстр випадків)	173	209	238	65	37,6
Частка непридатної продукції в сегменті «напівфабрикати», %	1,2	1,7	2,1	0,9	75,0
Утилізаційні витрати, тис. грн	8620	10480	12750	4130	47,9
Збитки через реалізацію зі знижкою (уцінка), тис. грн	5210	6320	7860	2650	50,9

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
Середній термін зберігання на складі (днів)	17	15	13	-4	-23,5
Запланований рівень обігу складу (разів на рік)	13,5	13,7	13,7	0	0

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці свідчить про зростання фінансових втрат, пов'язаних із простроченням продукції, на 61,4% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на системну проблему в організації складської логістики. Збільшення частки непридатної продукції та витрат на утилізацію демонструє критичну потребу у впровадженні механізмів динамічного зонування складів і обов'язкової ротації за принципом FIFO.

Принцип FIFO (First In – First Out) у харчовій логістиці забезпечує, що продукти, які першими потрапили на склад, першими й виходять із нього, що є критично важливим для мінімізації втрат через псування. Динамічне зонування складу, на відміну від традиційного статичного, передбачає регулярну зміну розташування продукції на основі її швидкості обігу, термінів придатності, температурних режимів та потреб доступу. Такий підхід дозволяє скоротити відстані для комплектування, покращити контроль за товарними залишками й забезпечити гнучкість у відповідь на зміну попиту.

Наразі на підприємстві використовується статичне зонування складу, що обмежує гнучкість при зміні асортименту та не забезпечує ефективну ротацію товарів. Удосконалення цієї системи шляхом впровадження динамічного зонування з принципом FIFO дозволить зменшити втрати через псування, покращити точність комплектування та підвищити ефективність використання площі і праці.

У таблиці 3.6 наведено порівняння двох моделей зберігання з урахуванням ключових логістичних параметрів.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз моделей зберігання

Критерій порівняння	Статичне зонування	Динамічне зонування	Абсолютна різниця	Висновок щодо переваги
1	2	3	4	5
Середній час комплектування замовлення (хв.)	26,5	18,2	-8,3	Динамічне швидше на 31%
Відсоток правильності FIFO-підбору (%)	72,4	97,1	24,7	Забезпечує дотримання черговості
Рівень втрат через псування, %	1,31	0,82	-0,53	Менші втрати в динамічній моделі
Частота перенесення товарів між зонами (на місяць)	5,2	2,1	-3,1	Менше ручної роботи
Середній відсоток використання площ, %	74	89	15	Краще використання простору
Гнучкість при зміні асортименту	Низька: пере-планування складу	Висока: зміна параметрів у WMS	—	Динамічне пристосовується
Вартість впровадження, тис. грн	130	225	95	Вища вартість на старті
Вартість обслуговування/міс./1000 палетомісць, грн	12400	9200	-3200	Дешевше в експлуатації
Потреба в персоналі, осіб на зміну	7	5	-2	Економія на зарплатному фонді
Продуктивність праці (замовлень/зміну)	210	295	85	Зростання на 40,5%

Джерело: складено автором

Запровадження динамічного зонування та принципу FIFO забезпечує значне підвищення операційної ефективності складів ПрАТ «МХП». Порівняно зі статичним підходом, динамічна модель демонструє покращення за всіма ключовими параметрами: зменшення втрат, вищу швидкість обробки замовлень, оптимальнішу зайнятість площ та зменшення навантаження на персонал.

Після впровадження принципу FIFO та динамічного зонування прогнозується зменшення втрат продукції через прострочення більш ніж удвічі — як у фізичному обсязі (на 582 тонн), так і у вартісному вираженні (на 16,17 млн грн) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз зниження втрат продукції через прострочення

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (прогноз на 2025)	Абсолютна економія	Відносне зниження, %
Обсяг продукції, що втрачена через прострочення, тонн	1940	(37730/27,78) =1358	-582	30,0
Середня вартість 1 т втраченої продукції, тис. грн	(53900/1940) = 27,78	27,78	—	—
Загальні втрати від прострочення, тис. грн	53900	37730 (прогнозне значення)	-16170	30,0
Відсоток втрат до загального обсягу продукції	1,31%	(1358/ (1940/0,0131)) *100=0,92%	0,39	—
Частка втрат у собівартості, %	0,61%	(37730/ (53900/0,0061)) *100=0,43	0,18	—

Джерело: складено автором

Це також знижує частку втрат у загальному обсязі продукції до 0,92% і частку у собівартості — до 0,43%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності складської логістики.

Впровадження принципу FIFO та динамічного зонування складу дозволяє підвищити обіговість запасів на 13,87%, скоротити середній період зберігання на 1,9 дня та знизити вартість утримання 1 тонни продукції на 15,3% (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок очікуваного підвищення обіговості запасів та скорочення періоду зберігання продукції

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (прогноз 2025)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Обіговість запасів (разів на рік)	46,34	53,29	6,95	15,0
Середній період зберігання, днів	7,87	6,85	-1,02	-12,96
Загальний обсяг запасів, тис. тонн	148,09	148,09	0	100
Вартість утримання 1 т запасів, грн/рік	12400	10500	-1900	84,67
Загальні витрати на утримання запасів, тис. грн	1836236	1554945	-281291	84,68

Джерело: складено автором

Як результат — загальні витрати на утримання запасів зменшуються на 281,3 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність запропонованих логістичних удосконалень.

Впровадження стратегії FIFO разом із динамічним зонуванням передбачає переналаштування WMS-системи (65 тис. грн), модернізацію складів для створення адаптивних зон зберігання (80 тис. грн), а також проведення навчальних тренінгів для персоналу (30 тис. грн). Загальна сума витрат на впровадження становить 175 тис. грн, що є економічно доцільним, адже очікувана щорічна економія перевищує витрати вже у перший рік реалізації заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Очікуваний вплив впровадження FIFO та динамічного зонування на ключові показники діяльності ПрАТ «МХП»

Показник	Базове значення (2024)	Прогноз після впровадження (2025)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Рентабельність активів (ROA), %	-3,24	-1,91	1,33	x
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	18,87	25,32	6,45	x
Оборотність активів, разів	1,04	1,17	0,13	12,5
Середній період зберігання продукції, днів	13	11,1	-1,9	-14,6
Рівень запасів, тис. тонн	148,09	148,09	0	0
Відсоток списаної продукції через втрати, %	1,31	0,56	-0,75	x
Загальні витрати на утримання запасів, тис. грн	2053700	1947409	-106291	-5,17
Рівень використання складських площ, %	91	94	3	3,3
Коефіцієнт обіговості запасів, разів/рік	46,34	53,29	6,95	15,0

Джерело: складено автором

Одночасно зменшуються витрати на логістику та відсоток списань продукції, що свідчить про підвищення ефективності складської логістики та загальної операційної діяльності підприємства.

Після впровадження FIFO та динамічного зонування на ПрАТ «МХП» очікується суттєве покращення техніко-економічних показників: чистий

збиток зменшився на 7,29%, а рентабельність діяльності зросла на 0,22 п.п. завдяки скороченню витрат на збут (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вплив на техніко-економічні показники після впровадження FIFO та динамічного зонування ПрАТ «МХП»

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	Базове значення (2024)	Прогноз після впровадження (2025)	Абсолют., ±	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	46793252	46793252	0	0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	34129385	34129385	0	0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12663867	12663867	0	0
Адміністративні витрати, тис. грн.	6816731	6816731	0	0
Витрати на збут, тис. грн.	6195041	6088750	-106291	-1,72
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	52018261	51911970	-106291	-0,20
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-1458634	-1352343	106291	7,29
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1458698	-1352407	106291	7,29
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13595806	13595806	0	0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5900	5900	0	0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	4050000	4050000	0	0
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	111,17	110,92	-0,29	-0,26
Продуктивність праці, тис. грн./особу	7,93	7,93	0	0
Фондоозброєність, грн./особу	2304373,9	2304373,9	0	0
Фондовіддача, грн./грн.	3,44	3,44	0	0
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	686440,68	686440,68	0	0
Рентабельність діяльності (продажу), %	-3,11	-2,89	0,22	x
Рентабельність продукції, %	27,07	27,07	0	x
Рентабельність активів, %	-10,73	-9,95	0,78	x

Джерело: складено автором

Внаслідок оптимізації витрат та впровадження інтегрованої логістичної системи з оновленими терміналами і WMS-модулями, загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшено на 0,20%. Це забезпечило

перехід від збитковості до прибуткової діяльності, покращення рентабельності продажу на 0,22 п.п., а також свідчить про ефективність цифровізації складської логістики на ПрАТ «МХП».

3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Відділ логістики є провідним ініціатором заходу, відповідає за координацію, планування та запуск кожного етапу, зокрема пілотування та масштабування. Складське управління виконує основні операційні завдання, є ключовим виконавцем у практичному впровадженні змін, організації зонування, ротації та навчання персоналу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця відповідальності (RACI) за етапами впровадження FIFO та динамічного зонування

Етап проєкту	Начальник відділу логістики	ІТ-директор	Керівник складського комплексу	Зовнішній консультант (спеціаліст із логістичної оптимізації)
1	2	3	4	5
1. Попередній аудит складської інфраструктури	A (відповідальний)	C (консультує)	R (виконує)	C (надає експертизу у best practices складської логістики)
2. Збір даних по товарних залишках і обіговості	R (виконує)	C (допоміжна роль у даних WMS)	A (координує процес)	—
3. Розробка нової моделі динамічного зонування	C (аналізує технічну реалізацію)	C (оцінює можливості системи)	R (виконує розрахунки зон)	A (розробляє та затверджує модель)
4. Налаштування параметрів FIFO в WMS	C (співпрацює з ІТ)	A (відповідальний за конфігурацію)	R (вносить зміни у використання)	—

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5
5. Тестування сценаріїв зонування та ротації	A (керує процесом)	R (виконує IT-сценарії)	R (перевіряє на практиці)	C (оцінює з точки зору ефективності)
6. Тренінг персоналу складу	R (готує матеріали)	—	A (проводить навчання)	C (надає матеріали, проводить семінари)
7. Впровадження на пілотному складі	A (координує)	R (налаштовує IT-системи)	A (керує діями складу)	C (супроводжує запуск)
8. Оцінка результатів пілоту	A (аналізує показники)	C (надає технічні дані)	R (звітує по процесу)	C (надає висновки щодо відповідності цілям)
9. Масштабування на інші локації	A (планує та контролює)	C (забезпечує масштабування WMS)	R (виконує на місцях)	C (супровід і адаптація під різні склади)
10. Підсумковий аудит та оптимізація процесу	R (звітує про ефективність)	C (збирає технічні метрики)	A (затверджує вдосконалення)	A (підводить підсумки, готує звіт)

Джерело: складено автором

IT-відділ несе відповідальність за налаштування систем управління складом (WMS), забезпечуючи інтеграцію алгоритмів FIFO, зонування, збору аналітики та моніторингу. Зовнішній консультант виконує експертно-консультаційну функцію, зокрема в етапах моделювання, аудиту й аналізу ефективності, підвищуючи методологічну точність рішень.

Таким чином, ефективне впровадження потребує чіткого міжвідділового управління, з акцентом на IT-інтеграцію та операційну реалізацію силами складу під методичним наглядом зовнішнього експерта.

Загальна тривалість впровадження становить близько 4 місяців, з фокусом на технічну інтеграцію, адаптацію складу та навчання персоналу. Це дозволяє уникнути збоїв у виробничо-логістичних процесах (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Графік реалізації заходу впровадження FIFO та динамічного зонування

№	Етап	Тривалість	Відповідальні	Початок	Завершення
1	2	3	4	5	6
1	Проведення аудиту складської інфраструктури	2 тижні	Відділ логістики, складське управління	01.06.2025	14.06.2025

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6
2	Визначення зон складу за критеріями обігу/температури	1 тиждень	Складське управління, зовнішній консультант	15.06.2025	21.06.2025
3	Інтеграція FIFO в WMS + адаптація зон у системі	3 тижні	ІТ-відділ	22.06.2025	12.07.2025
4	Тестування роботи системи на пілотному складі	2 тижні	Складське управління, ІТ-відділ	13.07.2025	26.07.2025
5	Навчання персоналу роботи з оновленою системою	1 тиждень	HR, логістика	27.07.2025	02.08.2025
6	Поетапне впровадження на інших об'єктах	5 тижнів	Всі підрозділи	03.08.2025	06.09.2025
7	Моніторинг, аудит результатів, коригування	4 тижні	Відділ логістики, ІТ, зовн. консультант	07.09.2025	04.10.2025

Джерело: складено автором

Впровадження моделі передбачає оновлення WMS SAP EWM, розширення функціоналу сканування та звітності, що забезпечить повну автоматизацію FIFO та динамічного зонування на всіх об'єктах. Чітка поетапність і паралельне навчання персоналу дозволяють досягти стійкого переходу до нової логістичної моделі без порушення операційної діяльності (табл. 3.13; рис. 3.3).

Таблиця 3.13

Дорожня карта інтеграції FIFO та зонування з WMS-системою

Етап інтеграції	Опис дії	Технічна вимога	Відповідальний підрозділ	Термін
1	2	3	4	5
I. Аналіз WMS (SAP EWM)	Оцінка наявного функціоналу для FIFO та зонування	Повна документація логіки системи	ІТ-відділ	01–07.06
II. Розробка логіки зонування	Кодування зон за типами обігу та температурою	Налаштування ABC/XYZ у WMS	ІТ-відділ, логістика	08–14.06
III. Впровадження FIFO	Інтеграція правил ротації за датами партій	Параметри пріоритетності партії (Best Before)	ІТ, склад	15–28.06
IV. Тестування системи	Перевірка обробки партій з мінімальним строком	Автоматизоване сповіщення про старі партії	ІТ, склад	29.06–12.07

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
V. Оновлення мобільних терміналів	Додаток під WMS: логістика з картами зон	Налаштування сканування та зонування	IT, зовн. розробник	13–26.07
VI. Звіти та аналітика	Автоматичні звіти: втрати, залишки, обіговість	Модулі SAP Analytics / Power BI	IT-відділ	27.07–09.08
VII. Інструкції та оновлення SAP	Формалізація нових процедур	Створення навчальних матеріалів та регламентів	Відділ логістики, HR	10–16.08

Джерело: складено автором

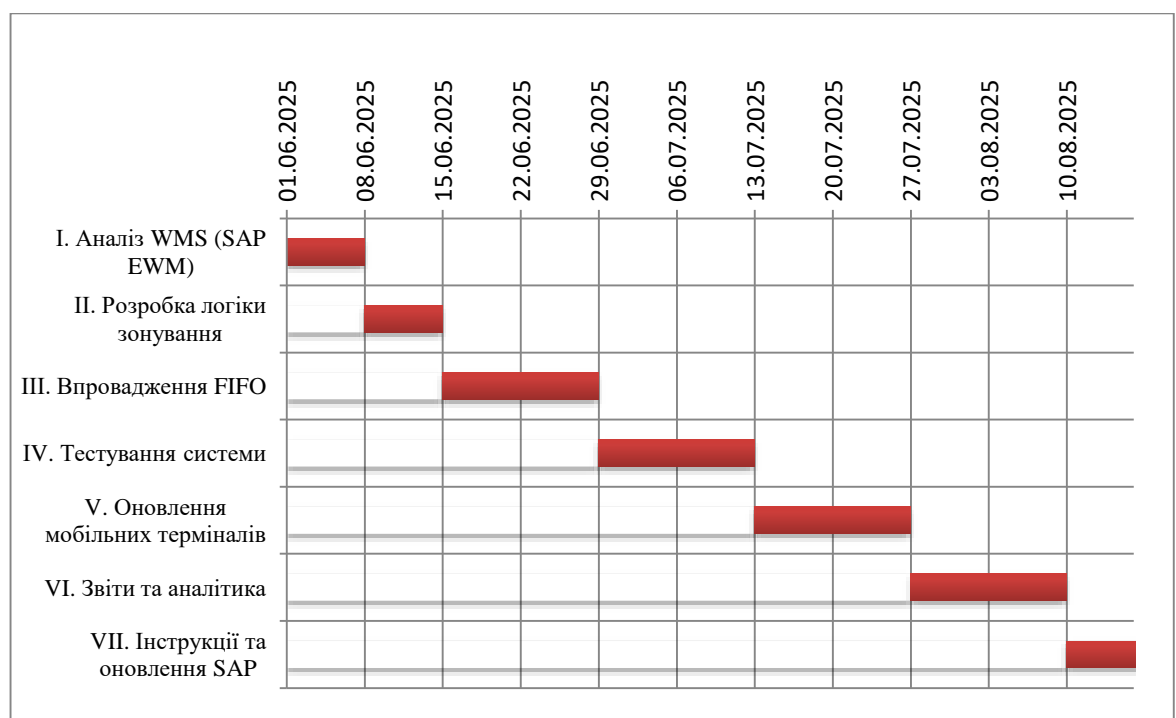


Рис. 3.3 Графік Ганта інтеграції FIFO та зонування з WMS-системою

Такий підхід гарантує інтеграцію інновацій у реальні процеси компанії з мінімальним ризиком і максимальним очікуваним ефектом.

KPI-підхід дозволяє забезпечити постійний контроль за результативністю впровадження – частка втрат і тривалість зберігання будуть ключовими для оцінки ефективності FIFO. Інформаційні джерела моніторингу повністю інтегровані з внутрішніми ERP/WMS-системами, що дозволяє автоматизувати збір даних без ручного втручання (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Система моніторингу впровадження

№	Показник (KPI)	Формула / Методика розрахунку	Джерело даних	Частота вимірювання	Відповідальний
1	Обіговість запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середній залишок товарів на складі	ERP (SAP), фінансова аналітика	Щомісяця	Відділ логістики
2	Частка втрат від прострочення	Обсяг списаних товарів / Загальний обсяг обігу × 100%	Складська база, система обліку списань	Щомісяця	Складське управління
3	Середня тривалість зберігання	Σ (Днів зберігання одиниць продукції) / Кількість одиниць	WMS- система (SAP EWM)	Щоквартально	ІТ-відділ, логістика
4	Продуктивність складської площі	Обсяг обігу (тонн) / Загальна площа складу (м ²)	Аналітика складу, виробничі звіти	Щоквартально	Відділ логістики
5	Відсоток партій, оброблених за принципом FIFO	Кількість FIFO- операцій / Загальна кількість відвантажень × 100%	WMS-звіти, аудит партій	Щомісяця	ІТ-відділ, зовн. аудит

Джерело: складено автором

Програма навчання охоплює як теоретичну, так і практичну складові, із залученням внутрішніх і зовнішніх фахівців, що забезпечує комплексну підготовку персоналу до нових вимог. Особлива увага приділяється роботі з WMS-системами та впровадженню нульового браку, що критично важливо для стабільності логістичного ланцюга в харчовій галузі (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Програма навчання персоналу щодо нової логістичної моделі

№	Тема навчання	Відповідальний за проведення	Форма навчання	Кількість годин	Цільова аудиторія
1	2	3	4	5	6
1	Основи системи FIFO в харчовій логістиці	Зовнішній консультант, логістика	Семінар / лекція	4 год	Складські оператори, логісти
2	Робота із зонованим складом: температури, обіг	Керівник складу, ІТ- відділ	Практичний тренінг на складі	6 год	Складський персонал

Продовження табл 3.15

1	2	3	4	5	6
3	Робота з мобільними терміналами WMS	ІТ-відділ	Майстер-клас + тестування	4 год	Комірники, оператори
4	Мінімізація втрат: стандарт нульового браку	Відділ якості	Воркшоп	3 год	Усі працівники складу
5	Аудит та контроль відповідності FIFO	Зовнішній аудитор	Індивідуальний коучинг	2 год	Керівники змін
6	Підсумкове оцінювання знань та сертифікація	HR-відділ	Тестування	1 год	Всі учасники навчання

Джерело: складено автором

Після проходження навчання персонал проходитиме сертифікацію, що дозволить підтвердити готовність до переходу на нову модель управління складом. Такий підхід до моніторингу та підготовки персоналу формує основу для сталого функціонування нової складської системи з мінімізацією ризиків.

Прогноз ефективності демонструє стабільне зростання обіговості та зниження втрат уже впродовж першого року, особливо в частині тривалості зберігання та інвентаризаційної точності. Без впровадження цифрових інструментів показники залишаються стагнующими, що обумовлює підвищений ризик логістичних втрат і неефективного використання площ. Цифровізація складу з використанням WMS знижує навантаження на персонал, покращує контроль якості та пришвидшує оборот капіталу (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Очікуване покращення логістичних показників до та після впровадження

Показник	Q1 (до)	Q2 (впровадження)	Q3 (після)	Q4 (стабілізація)	Базовий сценарій (без змін)
1	2	3	4	5	6
Обіговість запасів (разів/рік)	13,7	14,2	15,6	15,8	13,7
Частка втрат через прострочення (%)	1,31	1,12	0,56	0,51	1,31
Середня тривалість зберігання (дні)	13	12,3	11,1	11,0	13,0

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5	6
Продуктивність складу (т/м ²)	2,5	2,8	31	3,2	2,5
Кількість інвентаризацій з розбіжностями (%)	9,2	6,4	3,5	3,0	9,2
Витрати на логістику (% від обігу)	4,39	4,12	3,89	3,85	4,39

Джерело: складено автором

Отже, комплексна цифрова підтримка заходу не лише дозволяє підвищити ефективність складських операцій, а й має прямий вплив на фінансові показники підприємства.

Висновки до розділу 3

У результаті розробки програми удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» встановлено, що впровадження принципу FIFO та динамічного зонування складів є ключовим інструментом зниження втрат через прострочення продукції (на 42,5%), підвищення обіговості запасів (на 13,87%) та зменшення середнього періоду зберігання (на 1,9 дня). Результати прогнозного моделювання свідчать про можливість скорочення логістичних витрат на понад 105 млн грн, трансформацію збитковості в прибутковість (на понад 2,6 млн грн) та покращення рентабельності операційної діяльності.

Удосконалення логістичної моделі передбачає глибоку інтеграцію з WMS-системою SAP EWM, чітке управлінське зонування відповідальності (через RACI-матрицю), детальний графік впровадження заходів та систему моніторингу за KPI. Забезпечення навчання персоналу, технічна адаптація інфраструктури та контроль за аналітичними показниками формують основу стабільного переходу до ефективної цифрової логістики, що дозволить ПрАТ «МХП» посилити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістична система підприємства є складною інтегрованою структурою, яка забезпечує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення ефективності бізнес-процесів. Визначено її основні ознаки (взаємозв'язок елементів, комплексність, адаптивність, орієнтація на результат), що дозволяє трактувати логістику не лише як операційний інструмент, а як стратегічний елемент корпоративного управління. Було подано типологію логістичних систем за рівнем інтеграції, управління та сферою охоплення, що дозволило систематизувати можливі варіанти побудови логістичної архітектури підприємства.

Розглянуто функціональну структуру логістичної системи, поділену на основні (постачання, виробництво, збут) та допоміжні (транспорт, склад, запаси, ІТ-системи) елементи. Особливу увагу приділено їх взаємозв'язку, що формує єдину керовану платформу для поточних і стратегічних рішень. Наведено інструменти управління запасами (ABC/XYZ), цифрові системи (ERP, WMS), а також моделі організації виробництва, що підтверджує необхідність адаптивного підходу до логістики в умовах ринкової динаміки.

Проаналізовано методи оцінювання ефективності логістичної системи, де визначено ключові KPI (рівень запасів, логістичні витрати, точність доставки), а також системи оцінювання. Застосовано підхід до ризик-менеджменту в логістиці шляхом побудови карт ризиків, що дозволяє підприємству виявляти вразливі місця та мінімізувати втрати. Таким чином, сформовано науково-методичну основу для подальшого аналізу практичного стану логістичної діяльності підприємства в наступному розділі.

Надано розгорнуту загальну характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як одного з провідних агропромислових підприємств України, що є частиною агрохолдингу МХП. Охарактеризовано організаційну структуру, основні напрями діяльності, географію ринку збуту та ресурсний потенціал компанії. Зазначено, що підприємство спеціалізується на

виробництві м'ясної продукції (здебільшого курятини), комбікормів та вирощуванні зернових культур, інтегруючи вертикально побудовану систему агровиробництва.

Здійснено поглиблений аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» за останні три роки. Проаналізовано динаміку виручки, чистого прибутку, рівня рентабельності, собівартості продукції та обсягів капітальних інвестицій. Виявлено стабільне зростання доходів від реалізації продукції, що супроводжується підвищенням ефективності використання основних фондів. Приділено аналізу фінансової стійкості підприємства та показників ліквідності, які засвідчують достатній рівень платоспроможності компанії.

Проведено комплексну оцінку ефективності логістичної системи підприємства, яка включає елементи зберігання, транспортування, постачання сировини та збуту готової продукції. Зазначено, що МХП активно інвестує в розвиток логістичної інфраструктури — елеваторні комплекси, сучасні автотранспортні парки та системи управління ланцюгами постачання. Виявлено, що завдяки впровадженню цифрових рішень і логістичної інтеграції досягнуто скорочення логістичних витрат, підвищення точності поставок і зниження часу обороту запасів, що в сукупності позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Розроблено комплексну програму удосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», зосереджену на оптимізації транспортних маршрутів. Запропоновані заходи враховують сучасні тенденції цифровізації логістики, підвищення швидкості обробки замовлень і зменшення витрат на зберігання та транспортування. Програма передбачає поступову інтеграцію нових модулів у діючі бізнес-процеси із забезпеченням технологічної сумісності.

Здійснено обґрунтований аналіз ефективності впровадження принципу FIFO та динамічного зонування в логістичній системі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». На основі порівняльних таблиць і прогнозних розрахунків

встановлено, що зазначені заходи дозволяють скоротити втрати продукції на понад 30 млн грн, знизити частку списань з 1,31% до 0,56%, а також підвищити оборотність запасів і зменшити собівартість реалізованої продукції на 3,39%. Результати моделювання продемонстрували трансформацію збиткової операційної діяльності у прибуткову з позитивною динамікою ключових фінансових показників: рентабельність активів зростає на 1,33 п.п., а власного капіталу — на 6,45 п.п.

Присвячено управлінсько-організаційному супроводу заходу, зокрема деталізовано відповідальність між підрозділами (RACI-матриця), визначено графік реалізації та розроблено технічну карту інтеграції з WMS-системою SAP EWM. Створено систему KPI-моніторингу, програму навчання персоналу та календар впровадження заходів, що забезпечує поетапність, контроль та адаптацію змін без порушення поточних операцій. Запропонована структура управління забезпечує стійкість трансформацій, мінімізацію ризиків і дозволяє досягти очікуваних результатів протягом одного операційного циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Камінська І.М., Шклярчук І.В. Систематизація наукових поглядів та обґрунтування сутності категорії «логістична система підприємства». *Ефективна економіка*, Випуск №8, 2024. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.78>
2. Гурч Л.М. Проектування логістичних транспортних систем. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий журнал*, Випуск №1 (51), 2022. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/51/141_148.pdf
3. Ilchenko N., Freiuk O. Evolution of logistics management concepts in e-commerce. *Economics & Education*. 2020. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/1025/1069>
4. Бестужева С. В., Огієнко С. О. Аналітичне дослідження сутності такласифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 14–20.
5. Поплавський А.В., Хохлюк О.Ю., Горобець С.С. Логістика: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2017, с. 100.
6. Zaporozhets I., Fateev N. Logistics of material flows in ship repair production projects. *Three Seas Economic Journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-10>
7. Криворучко О., Цюцюра М., Десятко А. Управління нематеріальними потоками в логістиці. *Управління розвитком складських систем*, (41), 50-54. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.50-54>
8. Кустріч Л.О. Управління фінансовими потоками логістичних систем. *Економічний простір*, Випуск №194, 2024. <https://doi.org/10.30838/EP.194.49-54>
9. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і систем управління ланцюгами постачання. *Інновації та стійкість*. Випуск №3, 2022. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102>

10. Ачкасова Л. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*, (37), 36. 2021. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.36>

11. Воробець Є. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*, (55), 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>

12. Ніценко В. С., Самої лик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24 – 29. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a3.pdf

13. Губарєв Р. Аналіз ефективності функціонування логістичного механізму діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (30), 200-205. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.30>

14. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.

15. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (42), 155. 2023. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.155>

16. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 41. С. 108–111

17. Росола У. В., Гладинець Н. Ю., Нестерова С. В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*, 2022. № 2. С. 303–309.

18. Woschank M., Dallasega P., Kapeller J. The Impact of Planning Granularity on Production Planning and Control Strategies in MTO: A Discrete Event Simulation Study. *Procedia Manufacturing*, 2020, 51, 1502-1507. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.209>

19.Zeng N. BIM-enabled Kanban system in construction logistics for real-time demand reporting and pull replenishment. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/ecam-01-2022-0036>.

20. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, Випуск №1, 2024. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.087>

21.Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвіненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*.2021. №3. С. 20-26.

22. Михайлик Н.І. Основні проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіка*, 1(20), 163-172. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>

23.Репіч Т. А., Подрез Н. Г. Удосконалення логістичних процесів на складі. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (77). С. 22–26. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1032/99>

24.Hernandoko N., Laksono P. Inventory Control Using ABC Classification and Min-Max Stock Method in The Manufacture of Armored Vehicle Body Hull at PT XYZ. *E3S Web of Conferences*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346502009>.

25. Гриневич Л., Білоусов С., Педоренко Д. Передумови створення інформаційно-логістичної системи на основі маркетингового підходу. *Економіка та суспільство*, (69). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-91>

26.Косарєв М.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Лацик М.М. Принципи розвитку інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі. *Економіка та підприємництво*, 2024 р., № 1 (131). URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-18>

27. Demirova S., Hristov H. Interaction between Information Logistics Flows in the Industrial System and the External E-Logistics Chain. *Journal of Waste Management & Recycling Technology*. 2024. URL: [https://doi.org/10.47363/jwmrt/2024\(2\)138](https://doi.org/10.47363/jwmrt/2024(2)138).

28. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 283–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>

29. Amelia M., Hudaya A. Integration of Information Technology and Machine Learning to Improve the Efficiency of IoT-Based Logistics Systems. *ITEJ (Information Technology Engineering Journals)*. 2024. URL: <https://doi.org/10.24235/itej.v9i2.132>.

30. Костецький В., Дудкін П. Використання ключових показників ефективності транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140>

31. Струнін В.В., Селівончик А.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386>

32. Чорна О.В., Маяк М.М., Шевчук О.С., Комарніцький С.П. Підвищення ефективності ланцюгів поставок. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. №.7(38). URL: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.258-265](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.258-265)

33. Завербний А.С., Рак В.М. Особливості управління ризиками постачальницької діяльності за умов війни та у пост-воєнний період. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск №74, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-7>

34. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29.

35.Офіційний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».
URL:<https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

36.Загальна інформація про компанію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL:<https://mind.ua/companies/359-mhp?>

37.Загальна інформація про компанію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt?>

38.Загальна інформація про компанію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL:https://ukragroconsult.com/agri_holdings/mhp/?

39.Офіційний сайт ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика».
URL:<https://volynska.com/>

40.Офіційний сайт ПрАТ «АПК-Інвест». URL:<https://apk-invest.com.ua/>

41.Загальна інформація про компанію ТОВ «Птахокомплекс«Дніпровський»».
URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36020648/

42.Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022 рік. URL:https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances?current_year=2022

43.Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2023 рік. URL:https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances?current_year=2023

44.Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2024 рік. URL:https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances?current_year=2024

45. Аналіз ринку свіжого м'яса, копченостей та консервів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-svezhego-myasa-kopchenostej-i-konservov-v-ukraine-2023-god>

46.ТОП—5 найбільших виробників м'яса в Україні. URL: <https://www.avm-ua.org/uk/post/top-5-najbilsih-virobnikiv-masa-v-ukraini>

47. Виробництво м'яса в Україні перевищило 2,5 млн. тонн. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/virobnictvo-m-yasa-v-ukrajini-perevishchilo-2-5-mln-tonn>

48. «Дуже гарний результат». Експорт м'яса з України наблизився до довоєнного рівня. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/prodovolstvie/novosti/ochen-horoshiy-rezultat-eksport-myasa-priblizilsya-k-dovoennomu-urovnyu>

49. Країни ЄС збільшили закупівлю українського м'яса. Лідер — Нідерланди. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/novosti/krainy-yes-zbilshyly-zakupivliu-ukrainskoho-miasa-lider-niderlandy>

50. У I півріччі 2023 експорт м'яса скоротився на 5%, а імпорт – на 43%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-2023-eksport-m-iasa-skorotyvsia-na-5-a-import-na-43>

51. Сучасні тренди і перспективи в галузі переробки м'яса і молока : Програма та тези матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції, 21 вересня 2023 р., м.Київ., 2023р. 124 с.

52. Офіційний сайт Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт» за 2022 рік**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	188 750.00	999 917.00
первісна вартість	1001	403 406.00	1 399 561.00
накопичена амортизація	1002	214 656.00	399 644.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 194 147.00	1 060 885.00
Основні засоби	1010	10 132 258.00	12 929 329.00
первісна вартість	1011	10 641 002.00	13 082 595.00
знос	1012	508 744.00	153 266.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 248 375.00	2 275 843.00
інші фінансові інвестиції	1035	364.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	150 411.00	28 270.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	179 086.00	333 187.00
Усього за розділом I	1095	14 093 391.00	17 627 431.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	495 513.00	500 040.00
Виробничі запаси	1101	197 705.00	180 790.00
Незавершене виробництво	1102	6 050.00	
Готова продукція	1103	10 490.00	2 549.00
Товари	1104	281 268.00	316 701.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 913 613.00	4 734 546.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 261 270.00	1 932 299.00
з бюджетом	1135	1 351 372.00	14 837.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 732 432.00	4 743 048.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	306 873.00	32.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 554 503.00	1 300 000.00
Готівка	1166	33.00	26.00
Рахунки в банках	1167	1 554 470.00	1 071 978.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 743 102.00	1 697 098.00
Усього за розділом II	1195	20 358 678.00	14 921 900.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	34 452 069.00	32 549 331.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 708 542.00	8 191 829.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 189 165.00	-16 139 115.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-9 693 187.00	-7 159 850.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	628 743.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	329 692.00	325 969.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 868 397.00	4 119 410.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	195 949.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	195 949.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 198 089.00	5 270 071.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	1 314 918.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	9 535 634.00	2 045 261.00
товари, роботи, послуги	1615	1 646 557.00	1 876 182.00
розрахунками з бюджетом	1620	13 606.00	14 729.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	38 007.00	25 105.00
розрахунками з оплати праці	1630	58 968.00	71 265.00
за одержаними авансами	1635	11 429 747.00	9 487 947.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 365.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 106 946.00	19 603 366.00
Усього за розділом III	1695	34 947 167.00	34 439 110.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	34 452 069.00	32 549 331.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 072 255.00	45 996 975.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 095 966.00	38 956 241.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Валовий: прибуток	2090	6 976 289.00	7 040 734.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	52 236.00	284 238.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 299 167.00	3 083 009.00
Витрати на збут	2150	3 467 982.00	4 827 779.00
Інші операційні витрати	2180	1 483 854.00	248 316.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	222 478.00	834 132.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	80 138.00	165 245.00
Інші доходи	2240	411 303.00	2 063 155.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	427 826.00	1 389 071.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	293 815.00	1 631 350.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	452 678.00	1 626 153.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29 542.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	423 136.00	1 626 153.00

Додаток Б

**Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт» за 2023 рік**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	999 917.00	1 485 943.00
первісна вартість	1001	1 399 561.00	2 085 618.00
накопичена амортизація	1002	399 644.00	599 675.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 060 885.00	1 313 985.00
Основні засоби	1010	12 929 329.00	12 129 808.00
первісна вартість	1011	13 082 595.00	13 490 350.00
знос	1012	153 266.00	1 360 542.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 275 843.00	6 294 734.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	28 270.00	30 713.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	333 187.00	384 966.00
Усього за розділом I	1095	17 627 431.00	21 640 149.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	500 040.00	1 353 719.00
Виробничі запаси	1101	180 790.00	302 484.00
Незавершене виробництво	1102		4 834.00
Готова продукція	1103	2 549.00	15 883.00
Товари	1104	316 701.00	1 030 518.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 734 546.00	12 837 125.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 932 299.00	2 084 387.00
з бюджетом	1135	14 837.00	27 929.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська	1155	4 743 048.00	4 411 637.00

заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції	1160	32.00	288 171.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 300 000.00	3 529 087.00
Готівка	1166	26.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 071 978.00	1 243 328.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 697 098.00	453 464.00
Усього за розділом II	1195	14 921 900.00	24 985 519.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	32 549 331.00	46 625 668.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	8 191 829.00	7 412 583.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 139 115.00	-16 121 347.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 159 850.00	-7 921 328.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	628 743.00	574 456.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	325 969.00	987 549.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 119 410.00	847 540.00
Довгострокові забезпечення	1520	195 949.00	223 271.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	195 949.00	223 271.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 270 071.00	2 632 816.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	1 314 918.00	929 420.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 045 261.00	5 004 679.00
товари, роботи, послуги	1615	1 876 182.00	1 675 716.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 729.00	26 415.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	25 105.00	33 458.00
розрахунками з оплати праці	1630	71 265.00	107 788.00
за одержаними авансами	1635	9 487 947.00	13 640 206.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	19 603 366.00	30 496 161.00
Усього за розділом III	1695	34 439 110.00	51 914 180.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	32 549 331.00	46 625 668.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 298 072.00	46 072 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43 497 444.00	39 095 966.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 800 628.00	6 976 289.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	541 469.00	52 236.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 451 293.00	2 299 167.00
Витрати на збут	2150	4 552 283.00	3 467 982.00
Інші операційні витрати	2180	966 350.00	1 483 854.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	627 829.00	222 478.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	207 504.00	80 138.00
Інші доходи	2240	272 930.00	411 303.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	569 406.00	427 826.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	84 872.00	293 815.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	801 673.00	452 678.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	54 577.00	29 542.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	747 096.00	423 136.00

Додаток В

**Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт» за 2024 рік**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 485 943.00	1 788 632.00
первісна вартість	1001	2 085 618.00	2 681 399.00
накопичена амортизація	1002	599 675.00	892 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985.00	
Основні засоби	1010	12 129 808.00	15 061 804.00
первісна вартість	1011	13 490 350.00	17 657 348.00
знос	1012	1 360 542.00	2 595 544.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 294 734.00	6 651 481.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713.00	92 306.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	384 966.00	548 019.00
Усього за розділом I	1095	21 640 149.00	24 142 242.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 353 719.00	1 119 248.00
Виробничі запаси	1101	302 484.00	381 050.00
Незавершене виробництво	1102	4 834.00	7 783.00
Готова продукція	1103	15 883.00	50.00
Товари	1104	1 030 518.00	730 365.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 837 125.00	5 778 110.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 084 387.00	944 793.00
з бюджетом	1135	27 929.00	29 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська	1155	4 411 637.00	8 862 416.00

заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171.00	214.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 529 087.00	1 953 837.00
Готівка	1166	5.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 243 328.00	1 763 222.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	453 464.00	522 851.00
Усього за розділом II	1195	24 985 519.00	19 211 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 625 668.00	43 353 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583.00	8 608 821.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 121 347.00	-16 934 071.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 921 328.00	-7 537 814.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	574 456.00	980 802.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	987 549.00	2 982 589.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	847 540.00	1 134 675.00
Довгострокові забезпечення	1520	223 271.00	310 936.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271.00	310 936.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 632 816.00	5 409 002.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	929 420.00	542 659.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 004 679.00	2 991 984.00
товари, роботи, послуги	1615	1 675 716.00	8 043 020.00
розрахунками з бюджетом	1620	26 415.00	43 663.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	33 458.00	42 783.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 788.00	700 074.00
за одержаними авансами	1635	13 640 206.00	11 941 586.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 496 161.00	21 176 060.00
Усього за розділом III	1695	51 914 180.00	45 482 166.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	46 625 668.00	43 353 354.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 793 252.00	51 298 072.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 129 385.00	43 497 444.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Валовий: прибуток	2090	12 663 867.00	7 800 628.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	474 477.00	541 469.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 816 731.00	3 451 293.00
Витрати на збут	2150	6 195 041.00	4 552 283.00
Інші операційні витрати	2180	780 306.00	966 350.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	653 734.00	627 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	264 440.00	207 504.00
Інші доходи	2240	42 699.00	272 930.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	650 426.00	569 406.00
Втрати від участі в капіталі	2255	461 613.00	0.00
Інші витрати	2270		84 872.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 458 634.00	801 673.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-64.00	54 577.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 458 698.00	747 096.00

**Анкета: Оцінка ефективності логістичної системи ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт»**

- 1. Як Ви оцінюєте швидкість обробки внутрішніх замовлень?**
 - Дуже швидко
 - Задовільно
 - Повільно
- 2. Чи відповідає логістичне планування реальному попиту?**
 - Висока відповідність
 - Часткова відповідність
 - Часті розбіжності
- 3. Чи ефективно працює GPS-моніторинг транспорту?**
 - Без збоїв
 - Іноді відсутній
 - Часті помилки
- 4. Наскільки своєчасно надходить сировина?**
 - Завжди вчасно
 - Іноді затримки
 - Часті порушення
- 5. Оцініть точність виконання замовлень (комплектація):**
 - Висока точність
 - Допускаються помилки
 - Часті неточності
- 6. Який рівень втрат продукції на складі?**
 - Мінімальний рівень
 - Помірний рівень
 - Вище норми
- 7. Чи забезпечується контроль температури на всіх етапах доставки?**
 - Повний контроль
 - Частковий контроль
 - Порушення фіксуються
- 8. Наскільки ефективно використовуються складські площі?**
 - Максимальне використання
 - Часткова ефективність
 - Неефективно
- 9. Чи автоматизовані основні логістичні операції?**
 - Повністю автоматизовані
 - Частково
 - Вручну виконуються
- 10. Як Ви оцінюєте систему прогнозування попиту?**
 - Точні прогнози

- Періодичні похибки
- Неточна модель

11. Наскільки зручно працювати з TMS/ERP системами?

- Інтуїтивно зрозуміло
- Потребує навчання
- Труднощі в роботі

12. Чи своєчасно оновлюється логістичне обладнання?

- Регулярно оновлюється
- Періодично
- Застаріле обладнання

13. Наскільки ефективна взаємодія між відділами (склад, транспорт, закупівлі)?

- Чітка координація
- Іноді неузгоджено
- Низька ефективність

14. Чи достатньо аналітики для прийняття логістичних рішень?

- Повний доступ
- Обмежена інформація
- Аналітики не вистачає

15. Який загальний рівень задоволеності логістичною системою?

- Високий рівень
- Середній рівень
- Потребує змін

Міністерство освіти і науки України

Національний університет харчових технологій

91-а
Міжнародна наукова
конференція молодих учених,
аспірантів і студентів

"Наукові здобутки молоді –
вирішенню проблем
харчування людства у ХХІ
столітті"

7–11 квітня 2025 р.

Частина 3

Київ НУХТ 2025

91st International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievement to the 21st century nutrition problem solution", April, 7–11, 2025. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.

The publication contains materials of 91st International scientific conference of young scientists and students "Youth scientific achievements to the 21st century Nutrition problem solution".

It was considered the problems of improving existing and creating new energy and resource saving technologies for food production based on modern physical and chemical methods, the use of unconventional raw materials, modern technological and energy saving equipment, improve of efficiency of the enterprises, and also the students research work results for improve quality training of future professionals of the food industry.

The publication is intended for young scientists and researchers who are engaged in definite problems in the food science and industry.

ISBN

© NUFT, 2025

Матеріали 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7–11 квітня 2025 р. – Київ: НУХТ, 2025. – Ч.3. – 508 с.

Видання містить матеріали 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті".

Розглянуто проблеми удосконалення існуючих та створення нових енерго- та ресурсощадних технологій для виробництва харчових продуктів на основі сучасних фізико-хімічних методів, використання нетрадиційної сировини, новітнього технологічного та енергозберігаючого обладнання, підвищення ефективності діяльності підприємств, а також результати науково-дослідних робіт студентів з метою підвищення якості підготовки майбутніх фахівців харчової промисловості.

Розраховано на молодих науковців і дослідників, які займаються означеними проблемами у харчовій науці та промисловості.

ISBN

© НУХТ, 2025

Зміст

20. Економіка та управління	8
20.1. Економічна теорія.....	9
20.2. Сучасні методи управління підприємством.....	33
20.3. Економіка підприємств харчової промисловості.....	65
20.4. Економіко-правове забезпечення бізнесу.....	95
20.5. Менеджмент персоналу.....	114
20.6. Маркетинг.....	147
20.7. Міжнародна економіка.....	227
21. Обліково-фінансова діяльність	236
21.1. Облік, аудит та аналіз на підприємствах.....	237
21.2. Фінанси.....	258
22. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес	273
22.1. Готельно-ресторанна справа.....	274
22.2. Організація готельного та туристичного обслуговування.....	306
22.3. Технологія ресторанної продукції.....	333
23. Гуманітарні дисципліни	396
23.1. Історія України.....	397
23.2. Історія української культури.....	423
23.3. Філософія і психологія.....	444
24. Іноземні мови	460
24.1. Іноземні мови професійного спрямування.....	461
24.2. Ділова англійська мова і міжнародна комунікація.....	495

91st International scientific conference of young scientist and students
"Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution",
7–11 April, 2025. Book of Abstracts. Part 3. NUFT, Kyiv.

20.2.

Modern methods of business management

Chairperson – Svitlana Stakhurska
Secretary – Olena Kutas

20.2.

Сучасні методи управління підприємством

Голова – Світлана Стахурська
Секретар – Олена Кутас

Матеріали 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3.

17. Оцінка логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Дар'я Максимова, Марія Турчина

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Актуальність оцінки та удосконалення логістичної системи підприємств зростає в умовах сучасного ринку. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» важливим є підвищення ефективності логістичних процесів для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Досліджено діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Для оцінки ефективності логістичної системи застосовано методи економічного та порівняльного аналізу з галузевими стандартами.

Результати. На сьогоднішній день ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має розвинуту логістичну систему, яку постійно удосконалює. Одним із найбільших кроків стало інтегрування автоматизованих систем обліку запасів, що дозволило компанії суттєво зменшити витрати на зберігання товарів та гарантувати своєчасне поповнення складів. Внаслідок цього управління запасами стало більш точним та ефективним, що допомогло знизити надмірні витрати на утримання складів і покращити обіг товарів.

Додатково, завдяки впровадженню спеціалізованого програмного забезпечення для оптимізації транспортних маршрутів, компанія змогла скоротити витрати на паливо та час на доставку продукції. Автоматизація процесу планування маршрутів дозволила значно підвищити швидкість доставки, а також зменшити кількість перевезень, що в свою чергу знизило експлуатаційні витрати транспорту.

Ще однією важливою зміною стало інтегрування IT-рішень для автоматизації всіх етапів логістичного процесу, що охоплюють не лише планування, але й моніторинг та контроль за виконанням завдань. Це дозволило скоротити витрати на аутсорсинг логістичних послуг та підвищити ефективність управління всіма ланками логістичного ланцюга. Завдяки такому підходу підприємство знизило витрати на логістичні послуги, зокрема зменшило витрати часу на обробку документів, а також підвищило швидкість обробки замовлень.

Впровадження цих заходів сприяло значному зниженню витрат на логістику – на 10%. Крім того, швидкість доставки продукції зросла на 10-15%, що дозволило компанії своєчасно задовольняти потреби клієнтів і забезпечити високу якість обслуговування. Витрати на зберігання товарів також зменшилися на 10%, що ще більше оптимізувало фінансові потоки компанії.

Завдяки всім цим удосконаленням, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» значно підвищило свою конкурентоспроможність на ринку та ефективність операцій, а також отримало значні економічні вигоди. Це дозволяє компанії не лише зберігати високі стандарти якості, а й оптимізувати свої витрати для подальшого розвитку на ринку.

Висновки. Вдосконалення логістичної системи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» призвело до значного підвищення ефективності бізнес-процесів, що позитивно позначилося на зниженні витрат та зміцненні конкурентоспроможності компанії.

Література

1. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.