

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2025р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Планування та організація логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-7

_____ Мироненко Вячеслав Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Керівник _____ Репіч Тетяна Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2025р.

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

Мироненко Вячеслава Юрійовича

1. Тема роботи «Планування та організація логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів»

керівник роботи Репіч Тетяна Анатоліївна доцент, кандидат економічних наук 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 філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ».

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади логістичної діяльності із управління закупівлями.

Розділ 2. Аналіз філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» та логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів.

Розділ 3. Удосконалення планування та організації логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 29 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	

Здобувач

_____ (підпис)

Вячеслав МИРОНЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тетяна РЕПІЧ

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади логістичної діяльності із управління закупівлями на підприємстві. Описано методичні підходи до планування логістичних процесів постачання підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів у філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження системи рейтингування постачальників у діяльність філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ». Досліджено, що рейтингування дозволяє оперативно знижувати ризики перебоїв у поставках, мінімізувати закупівельні витрати за рахунок підвищення конкуренції між постачальниками та підтримувати стабільну якість сировини.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 100 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: закупівельна діяльність, логістика, постачання, підприємство, управління, рейтингування, система.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological principles of logistics activities in procurement management at the enterprise. Methodological approaches to planning the enterprise's supply logistics processes are described.

The financial and economic activity of the enterprise is analyzed, and the specifics of logistics activities for the procurement of material resources at the branch of OJSC "YAHOTYNSKY Y MASLOZAVOD" "YAHOTYNSKE FOR CHILDREN" are characterized.

Based on the conducted research, proposals were developed regarding the implementation of a supplier rating system in the activities of the branch of OJSC "YAHOTYNSKY Y MASLOZAVOD" "YAHOTYNSKE FOR CHILDREN". It was found that rating allows for prompt reduction of supply disruption risks, minimization of procurement costs by increasing competition among suppliers, and maintaining stable raw material quality.

The conducted calculations indicate that the proposed project is profitable and its further implementation at the enterprise is possible.

The qualification paper consists of 100 pages (excluding appendices), contains 29 tables, and 7 figures.

Key words: procurement activity, logistics, supply, enterprise, management, rating, system.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ	11
1.1. Сутність і значення логістики в системі управління підприємством	11
1.2. Особливості логістичної діяльності в частині закупівлі матеріальних ресурсів	16
1.3. Методичні підходи до планування логістичних процесів постачання	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ	31
2.1. Аналіз молокопереробної галузі України	31
2.2. Загальна характеристика діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»	41
2.3. Дослідження стану та особливостей логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів	54
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ	65
3.1. Програма діяльності підприємства щодо закупівлі матеріальних ресурсів.	65
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу «Система рейтингування постачальників» та його вплив на основні показники діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»	70
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	84
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	90

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, стрімких технологічних змін та нестабільності економічного середовища ефективне управління логістичними процесами стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності набуває організація закупівельної логістики, яка є першою ланкою ланцюга постачань і безпосередньо впливає на стабільність виробництва, якість продукції та фінансові результати. В умовах воєнного конфлікту в Україні, порушень логістичних ланцюгів, зростання витрат і ризиків постачання, питання вдосконалення планування та організації закупівельної діяльності набуває особливої ваги. На прикладі філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дослідження закупівельної логістики дозволяє виявити проблемні зони та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Питання управління логістикою постачання розглядалися у працях таких науковців, як Аулін В.В., Бойченко М., Пешко М.І., Завербний А.С., Смерічевська С. В., Проданова Л. В., Якушев О. В. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління логістичною діяльністю із закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві та розробка заходів щодо підвищення ефективності даного управління.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність і значення логістики в системі управління підприємством;
- розкрито особливості логістичної діяльності в частині закупівлі матеріальних ресурсів;
- досліджено методичні підходи до планування логістичних процесів постачання;
- здійснено аналіз молокопереробної галузі України;

- розглянуто загальну характеристику діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»;
- проведено дослідження стану та особливостей логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів;
- розроблено програму діяльності підприємства щодо закупівлі матеріальних ресурсів;
- здійснено обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу «Система рейтингування постачальників» та його вплив на основні показники діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»;
- запропоновано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність із закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» філія «Яготинське для дітей».

Предметом дослідження є процеси планування, організації та контролю закупівельної логістики, а також механізми підвищення їх ефективності в умовах сучасних економічних та ринкових викликів.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового дослідження, зокрема: аналіз і синтез наукової літератури та нормативних документів; статистичний та фінансовий аналіз діяльності підприємства; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи економіко-математичного моделювання та прогнозування; багатокритеріальна оцінка альтернативних заходів; експертні оцінки та порівняльний аналіз.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували офіційні документи та звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філії «Яготинське для дітей», статистичні дані Державної служби статистики України, публікації наукових та галузевих видань, матеріали аналітичних платформ (YouControl, Opendatabot), джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 100 сторінки основного тексту, а також 29 таблиць і 7 рисунків, список використаних джерел з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ

1.1. Сутність і значення логістики в системі управління підприємством

У сучасних умовах глобалізації та стрімкої трансформації господарсько-економічного середовища як на світовому, так і на національному рівнях, логістичні процеси набувають пріоритетного значення в системі управління підприємством. Вони виступають ключовим фактором, що визначає не лише результативність функціонування окремих суб'єктів господарювання, а й ефективність економічної системи в цілому. Логістика трансформується з допоміжної функції в інтеграційний інструмент стратегічного управління, який спрямований на забезпечення узгодженості між усіма структурними підрозділами підприємства, а також на налагодження сталих зв'язків із зовнішніми партнерами, постачальниками, споживачами та іншими контрагентами.

Сутність логістики полягає у створенні оптимального механізму руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах підприємства і за його межами [4]. Вона забезпечує раціональне планування, організацію, контроль і регулювання ресурсних потоків у єдиному технологічному циклі. Відтак логістична функція дедалі більше охоплює не лише традиційні сфери транспортування чи складування, а й інтегрується у стратегічне планування, маркетинг, виробництво та обслуговування клієнтів.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції здатність підприємства гарантувати високу якість логістичного сервісу, своєчасність постачання і доступність продукції для кінцевого споживача стає визначальною конкурентною перевагою. Недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури, неефективна організація матеріального постачання, відсутність гнучких систем управління запасами та інформаційними потоками

можуть спричинити серйозні збої у виробничих процесах, затримки виконання замовлень, перевитрати ресурсів, а відтак — втрату довіри з боку споживачів і зниження прибутковості бізнесу.

На сьогодні як українські, так і зарубіжні компанії, незалежно від масштабів діяльності — від великих промислових корпорацій до малих приватних підприємств — стикаються з проблемою формування ефективної логістичної структури. Непрофесійне або несистемне вирішення цього завдання призводить до деструктивних наслідків: виникають логістичні «вузькі місця», порушується цілісність ланцюгів постачання, зростають операційні витрати, знижується рівень обслуговування клієнтів. Тому логістика повинна розглядатися як ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує його гнучкість, стійкість до ризиків та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [5].

Логістика є ключовою функціональною підсистемою управління підприємством, що охоплює процеси планування, реалізації та контролю потоків матеріалів, інформації й фінансів від постачальника до кінцевого споживача [4]. Вона сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечуючи ефективність господарської діяльності через оптимізацію витрат, підвищення обслуговування клієнтів та скорочення часу виробничого циклу.

У загальному вигляді логістика є інтегрованою системою, яка забезпечує взаємодію всіх етапів руху продукції. Її головна мета — доставка потрібного товару у потрібне місце, в потрібний час, у потрібній кількості, за мінімальної вартості.

У табл. 1.1 представлено характеристику основних функцій логістики.

Таблиця 1.1

Основні функції логістики в системі управління підприємством

Функція логістики	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>
Постачання	Планування та організація закупівель, вибір постачальників
Виробнича логістика	Рух матеріальних ресурсів у межах підприємства
Складська логістика	Зберігання сировини, напівфабрикатів, готової продукції

<i>1</i>	<i>2</i>
Транспортна логістика	Організація доставки матеріалів та продукції
Збутова логістика	Постачання кінцевому споживачу, управління замовленнями
Інформаційна логістика	Збір, обробка та передача логістичної інформації
Зворотна логістика	Повернення товарів, утилізація, переробка відходів

Джерело: сформовано на основі [6; 8]

Варто відмітити, що логістика є невіддільною частиною управління ланцюгом постачань, що формує додану вартість продукції. У сучасних умовах її значення зростає через необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема глобалізації ринків, зростання конкуренції та цифрової трансформації.

Однією з ключових характеристик сучасної логістики є широке впровадження передових інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують оперативний і точний контроль за всіма етапами логістичних процесів — як основних (транспортування, складування, комплектація), так і допоміжних (інформаційна підтримка, моніторинг, облік). Використання цифрових технологій дозволяє досягти високої прозорості, узгодженості та адаптивності логістичної системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це, у свою чергу, підвищує ефективність розподільчих операцій та оптимізує витрати на всіх рівнях логістичного управління.

Загальновизнаною методологічною основою логістичного підходу є системне мислення, що передбачає комплексне бачення всіх складових процесу створення споживчої цінності. Логістика розглядає рух матеріальних і супровідних інформаційних потоків як єдину цілісність, у межах якої тісно взаємодіють процеси постачання, виробництва, збуту та сервісного обслуговування. Кожна з цих стадій має свою специфіку, однак лише їхнє взаємне узгодження дозволяє досягти головної мети — максимального задоволення потреб кінцевого споживача при мінімізації витрат і часу виконання замовлення.

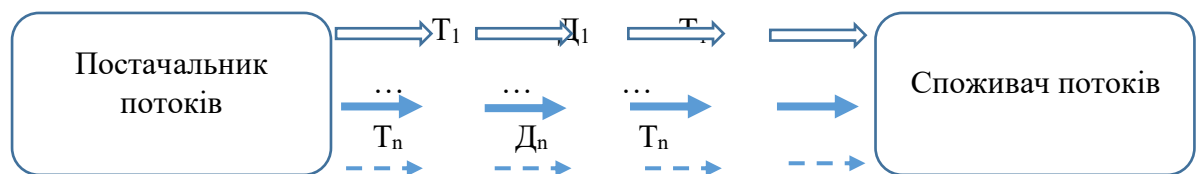
У контексті реалізації логістичної концепції центральне місце посідають логістичні ланцюги — структуровані взаємозв'язки між усіма учасниками

логістичного процесу. Логістичний ланцюг являє собою лінійно впорядковану систему суб'єктів, які беруть участь у переміщенні матеріального потоку від первинного джерела (постачальника сировини, комплектувальних або напівфабрикатів) до кінцевого споживача, здійснюючи при цьому визначені логістичні функції та операції.

Залежно від характеру кінцевого споживання розрізняють два основні типи логістичних ланцюгів. У випадку, коли споживачем є інше підприємство чи організація, що використовує продукцію у виробничому циклі, мова йде про модель «business-to-business» (B2B). Натомість, коли товар надходить безпосередньо до кінцевого індивідуального споживача, логістичний ланцюг функціонує за моделлю «business-to-consumer» (B2C). У кожному з цих випадків структура, інтенсивність і технології логістичної діяльності можуть суттєво відрізнятися, що зумовлює необхідність гнучкого і адаптивного підходу до їх проектування, планування і управління.

Таким чином, логістичні ланцюги виступають не лише інструментом фізичного переміщення товарів, а й стратегічною платформою для побудови конкурентоспроможної бізнес-моделі, орієнтованої на інтеграцію процесів, скорочення витрат, підвищення сервісної якості та створення сталих партнерських зв'язків [4].

Логістичний канал є складовою частиною логістичного ланцюга (рис.1.1).



Умовні позначки:

- \Rightarrow - потік товарів;
- \longrightarrow - інформаційний потік;
- $- - \longrightarrow$ - енергетичний потік;

$T_1 - T_n$ – множина транспортно – експедиційних фірм, що надають послуги з транспортування товарів; $D_1 - D_n$ – множина дистриб'юторів.

Рис.1.1. Логістичний ланцюг «постачальник – споживач»

Джерело: сформовано на основі [13]

Логістика відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє мінімізувати витрати, підвищити точність і швидкість постачань, зменшити обсяг незатребуваних запасів та забезпечити гнучкість виробництва. Ефективна логістика знижує операційні витрати та сприяє поліпшенню обслуговування клієнтів.

Розглянемо особливості впливу логістичної системи на діяльність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив логістики на ключові показники ефективності підприємства

Показник	Вплив логістики
Собівартість продукції	Зниження витрат на транспортування, зберігання, обробку
Обіг товарно-матеріальних запасів	Прискорення оборотності запасів, зменшення складських витрат
Якість обслуговування клієнтів	Підвищення швидкості доставки, точності виконання замовлень
Гнучкість виробництва	Оперативна реакція на зміни попиту, оптимізація ланцюга постачань
Рівень прибутковості	Економія за рахунок ефективних логістичних рішень

Джерело: сформовано на основі [8; 13]

Отже, завдяки впровадженню сучасних логістичних стратегій підприємство може досягти сталого розвитку, підвищити рентабельність та покращити взаємодію з усіма учасниками ланцюга створення вартості.

Також необхідно зазначити, що управління логістикою вимагає чітко визначеної організаційної структури. Залежно від типу підприємства, логістичні функції можуть бути централізованими або інтегрованими в окремі функціональні підрозділи (закупівельний, складський, виробничий тощо) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі організації логістичної функції на підприємстві

Модель організації	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Централізована логістика	Єдиний логістичний центр, який координує всі потоки
Децентралізована логістика	Відповідальність розподілена між функціональними підрозділами

1	2
Матрична структура	Поєднання централізованого управління і функціональної автономії
Аутсорсинг логістики	Часткове або повне передання логістичних функцій зовнішнім компаніям

Джерело: сформовано на основі [14; 40]

Обрання тієї чи іншої структури залежить від розміру підприємства, складності логістичних операцій та стратегічних цілей. У будь-якому випадку, ефективність логістики залежить від її інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Таким чином, логістика є ключовим елементом сучасного управління підприємством, що забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Правильно організована логістична система є джерелом значного економічного ефекту, що робить її важливим об'єктом дослідження та вдосконалення в умовах сучасної економіки.

1.2. Особливості логістичної діяльності в частині закупівлі матеріальних ресурсів

Закупівельна логістика — це система управління процесом забезпечення підприємства матеріальними ресурсами у необхідній кількості, відповідної якості, у визначений термін та за оптимальною ціною [13]. Це перша ланка логістичного ланцюга, яка безпосередньо впливає на ефективність усіх наступних етапів — виробництва, складування, збуту.

Основною метою закупівельної логістики є забезпечення безперебійного постачання ресурсів з мінімальними витратами та максимальною відповідністю потребам виробництва.

Серед основних завдань закупівельної логістики науковці виокремлюють наступні (табл. 1.4).

Основні завдання закупівельної логістики

Завдання	Зміст
Аналіз потреб у матеріальних ресурсах	Формування замовлень відповідно до плану виробництва
Вибір постачальників	Оцінка та вибір надійних постачальників на основі критеріїв якості, ціни, надійності
Укладання договорів	Переговори, узгодження умов постачання
Організація процесу доставки	Планування логістичних маршрутів і графіків
Контроль виконання постачання	Відстеження строків і якості постачань, контроль логістичних витрат
Управління ризиками у постачанні	Мінімізація логістичних та постачальницьких ризиків

Джерело: сформовано на основі [13]

Ефективна організація закупівель є ключовим фактором успішної діяльності підприємства та повинна бути нерозривно пов'язана з його виробничими і збутовими планами. При плануванні закупівель необхідно враховувати низку важливих параметрів, серед яких виробнича програма, що визначає обсяги необхідної сировини та матеріалів, поточний рівень залишків на складах, наявність надійних постачальників, здатних забезпечити своєчасні поставки, а також економічна доцільність різних стратегій закупівель, таких як придбання великими партіями, укладання контрактів на тривалий термін або здійснення спотових закупівель за поточною ринковою ціною [6].

В організації закупівельної діяльності виділяють два основних підходи: централізований та децентралізований. Централізований підхід передбачає, що всі закупівлі здійснюються єдиним спеціалізованим підрозділом, що дозволяє досягти економії на масштабі, забезпечити кращий контроль за витратами та стандартизувати процеси закупівель [3]. У той же час, децентралізований підхід передбачає, що закупівлі здійснюються на рівні окремих підрозділів або філій, що забезпечує більшу гнучкість та оперативність в реагуванні на локальні потреби, але може призвести до дублювання функцій та втрати можливостей для оптимізації витрат. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури та стратегічних цілей.

Порівняльна характеристика централізованої та децентралізованої моделі закупівель

Параметр	Централізована модель	Децентралізована модель
Контроль над процесом	Високий	Обмежений
Гнучкість	Низька	Висока
Уніфікація закупівель	Забезпечується	Відсутня або часткова
Витрати на адміністрування	Менші за рахунок масштабу	Вищі через дублювання функцій
Реакція на локальні потреби	Повільна	Оперативна

Джерело: сформовано на основі [14]

Стратегічно важливим елементом ефективного управління ланцюгом постачань є раціональний вибір постачальника, який забезпечує стабільність, безперебійність та надійність поставок, що, в свою чергу, позитивно впливає на виробничі процеси та задоволення потреб клієнтів. При виборі постачальника необхідно ретельно оцінювати ряд ключових критеріїв.

Насамперед, слід звернути увагу на якість продукції, яка має відповідати встановленим стандартам та вимогам підприємства. Важливим фактором є також надійність поставок, що включає в себе своєчасність виконання замовлень, дотримання узгоджених термінів та уникнення зривів поставок. Гнучкість постачальника у виконанні замовлень, тобто його здатність адаптуватися до змін потреб підприємства, є ще одним важливим аспектом. Звичайно, ціна також відіграє значну роль, але не повинна бути єдиним визначальним фактором. Слід враховувати фінансову стабільність постачальника, яка гарантує його здатність виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі [27]. Нарешті, важливо оцінити логістичну підтримку, яку пропонує постачальник, включаючи можливість доставки продукції до місця призначення, надання технічної підтримки та інші супутні послуги.

Додатково, при виборі постачальника доцільно враховувати його репутацію на ринку, наявність сертифікатів якості, відповідність стандартам

екологічної безпеки, а також можливість налагодження довгострокових партнерських відносин.

В умовах економічної нестабільності та глобальної невизначеності підприємства стикаються з численними викликами в сфері закупівель, які потребують розробки та впровадження ефективних антикризових заходів. Серед основних ризиків, що виникають в сучасних умовах, можна виділити зриви постачань, зумовлені зовнішньополітичними чинниками, які можуть призвести до обмежень в торгівлі, санкцій або інших перешкод для міжнародної співпраці [19]. Інфляційні ризики, пов'язані з нестабільністю цін на сировину, матеріали та енергоносії, також створюють значні труднощі для планування закупівель та контролю витрат. Логістичні збої, такі як відсутність транспорту, обмеження імпорту/експорту або затримки на митниці, можуть порушити ланцюги постачань та призвести до дефіциту необхідних ресурсів [4]. Крім того, надмірна залежність від одного або двох ключових постачальників підвищує вразливість підприємства до ризиків, пов'язаних з їх фінансовою нестабільністю, виробничими проблемами або зміною стратегії.

Для ефективного управління закупівлями в умовах кризи підприємства повинні впроваджувати наступні антикризові заходи:

1) Диверсифікація постачальників. Розширення бази постачальників та зменшення залежності від окремих гравців дозволяє знизити ризик зриву поставок та отримати вигідніші умови.

2) Формування стратегічних запасів. Створення запасів критично важливих матеріалів та компонентів дозволяє забезпечити безперебійність виробництва в разі виникнення проблем з постачанням.

3) Застосування довгострокових контрактів із фіксацією цін. Укладання довгострокових угод з постачальниками, що передбачають фіксацію цін на певний період, дозволяє захиститися від інфляційних ризиків та забезпечити прогнозованість витрат.

4) Розвиток локальних постачань (імпортозаміщення). Перехід на використання місцевих джерел постачання дозволяє зменшити залежність від імпорту, знизити логістичні витрати та підтримати вітчизняних виробників.

5) Впровадження цифрових платформ закупівель (e-procurement). Використання електронних платформ для проведення закупівель дозволяє підвищити прозорість процесу, знизити транзакційні витрати та розширити можливості для пошуку нових постачальників [19].

Варто зазначити, що впровадження антикризових заходів повинно здійснюватися комплексно та враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості ринку та наявні ресурси. Ефективне управління закупівлями в умовах нестабільності дозволяє підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й створити конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Потенційні заходи з підвищення стійкості закупівельної логістики

Заходи	Очікуваний ефект
Стратегічне партнерство з постачальниками	Підвищення надійності та передбачуваності поставок
Автоматизація процесів закупівель	Скорочення часу прийняття рішень, зменшення людського фактору
Мультивалютні контракти	Захист від валютних коливань
Локалізація постачань	Зменшення логістичних ризиків, підтримка економіки регіону

Джерело: сформовано на основі [4; 19]

Отже, закупівельна логістика є критичним елементом логістичної діяльності, що визначає ритмічність і безперебійність виробництва. Рационально організовані закупівлі забезпечують підприємству гнучкість, зниження витрат і підвищення конкурентних переваг. Особливої актуальності набуває стратегічне планування закупівель у періоди нестабільності, коли важливо забезпечити стійкість логістичного ланцюга. Сучасні підходи до управління закупівлями передбачають інтеграцію цифрових технологій, розширення пулу постачальників та розвиток партнерських відносин, що сприяє підвищенню ефективності всієї логістичної системи підприємства.

1.3. Методичні підходи до планування логістичних процесів постачання

Планування логістичних процесів постачання є критично важливою функцією у загальній системі логістичного менеджменту будь-якого сучасного підприємства. Головна мета цього планування полягає в тому, щоб забезпечити своєчасне, безперебійне та економічно обґрунтоване постачання матеріальних ресурсів [5]. Це означає, що підприємство має отримувати необхідні ресурси в потрібному обсязі, широкому асортименті, відповідній якості та у чітко визначений термін, мінімізуючи при цьому витрати.

Логістичне планування у сфері постачання є багатограним процесом, що охоплює широкий спектр завдань та рішень. Основні етапи та елементи цього планування включають:

1. Прогнозування потреб у ресурсах. Це початковий етап, на якому визначаються майбутні потреби підприємства в сировині, матеріалах, комплектуючих та інших ресурсах. Прогнозування здійснюється на основі аналізу історичних даних, виробничих планів, прогнозу продажів, маркетингових досліджень та інших факторів. Точність прогнозування є критично важливою для ефективного управління запасами та уникнення дефіциту або надлишку ресурсів [8]. Для підвищення точності прогнозування використовують сучасні методи, такі як статистичний аналіз, моделювання часових рядів, методи експертних оцінок та інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень.

2. Розрахунок потреби у транспортуванні, зберіганні, складських площах. На основі прогнозованих потреб у ресурсах здійснюється розрахунок необхідних обсягів транспортування, визначаються вимоги до зберігання ресурсів (температурний режим, вологість, тощо) та розраховується потреба у складських площах. Враховується оптимальна організація складського простору, вибір відповідного складського обладнання та розробка ефективних процесів приймання, розміщення, зберігання та відвантаження ресурсів.

Також розглядаються варіанти використання власних транспортних засобів або залучення сторонніх логістичних провайдерів (3PL, 4PL) [16].

3. Визначення джерел постачання та побудова маршрутів. На даному етапі здійснюється аналіз потенційних постачальників, оцінюється їх надійність, фінансовий стан, якість продукції, цінова політика, логістичні можливості та інші фактори. Визначаються оптимальні джерела постачання для кожного виду ресурсу та будуються ефективні транспортні маршрути, враховуючи відстані, вартість перевезень, терміни доставки та інші обмеження. При цьому використовуються методи оптимізації транспортних потоків, такі як лінійне програмування, методи гілок і меж, генетичні алгоритми та інші.

4. Оцінка ризиків і варіантів резервного постачання. Виявляються та аналізуються можливі ризики, які можуть вплинути на безперебійність постачання ресурсів, такі як зриви поставок, транспортні затримки, стихійні лиха, політична нестабільність та інші. Розробляються варіанти резервного постачання, що передбачають диверсифікацію постачальників, створення страхових запасів, укладання угод з альтернативними транспортними компаніями та інші заходи, спрямовані на мінімізацію наслідків негативних подій.

5. Економічне обґрунтування закупівельних рішень. Проводиться комплексна оцінка економічної доцільності різних варіантів закупівельних рішень, враховуючи вартість ресурсів, транспортні витрати, витрати на зберігання, вартість управління запасами, ризики та інші фактори. Використовуються методи економічного аналізу, такі як аналіз витрат і вигод, аналіз беззбитковості, розрахунок показників економічної ефективності інвестицій та інші [12]. Мета економічного обґрунтування – вибір оптимального варіанту закупівлі, який забезпечує мінімізацію загальних витрат та максимізацію економічної вигоди для підприємства.

На додаток до перелічених елементів, планування логістичних процесів постачання включає розробку та впровадження системи моніторингу та контролю за виконанням планів постачання, а також механізмів зворотного

зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, виробничих планах та інших факторах.

Ефективне планування логістичних процесів постачання вимагає застосування різноманітних методів і підходів, які дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати використання ресурсів. До ключових методів, що застосовуються в цій сфері, належать:

1) Нормативний метод. Цей метод базується на використанні заздалегідь встановлених нормативів споживання ресурсів, термінів постачання, розмірів запасів та інших показників. Нормативи розробляються на основі аналізу історичних даних, технічної документації, галузевих стандартів та інших джерел [13]. Нормативний метод забезпечує стандартизацію та узгодженість логістичних процесів, а також спрощує контроль за використанням ресурсів. Однак, він може бути неефективним в умовах швидких змін та невизначеності, коли встановлені нормативи швидко втрачають актуальність.

2) Балансовий метод. Метод дозволяє визначити потребу в ресурсах на основі балансу між попитом і пропозицією. Він передбачає зіставлення потреби в ресурсах, визначеної на основі виробничих планів, прогнозів продажів та інших факторів, з наявними запасами, очікуваними надходженнями та можливостями постачальників. Балансовий метод дозволяє виявити дефіцит або надлишок ресурсів та прийняти відповідні заходи для забезпечення збалансованості логістичної системи [14]. Цей метод особливо корисний при плануванні поставок в умовах сезонного попиту, коли потреба в ресурсах може суттєво змінюватися протягом року.

3) Економіко-математичне моделювання [16]. Передбачає оптимізацію планів постачання з використанням математичних моделей, таких як транспортна задача, задачі лінійного та цілочисельного програмування. Транспортна задача дозволяє мінімізувати витрати на доставку ресурсів від постачальників до споживачів, враховуючи відстані, тарифи на перевезення та інші обмеження. Задачі лінійного та цілочисельного програмування використовуються для оптимізації розподілу ресурсів між

різними споживачами, вибору оптимальних постачальників та інших завдань. Економіко-математичне моделювання дозволяє отримати економічно обґрунтовані плани постачання, які забезпечують максимальну ефективність використання ресурсів.

4) Імітаційне моделювання. Цей метод використовується для тестування різних логістичних сценаріїв в умовах невизначеності. Він передбачає створення комп'ютерної моделі логістичної системи, яка імітує її функціонування в різних умовах. За допомогою імітаційного моделювання можна оцінити вплив різних факторів (зриви поставок, зміни попиту, транспортні затримки) на ефективність логістичної системи та визначити оптимальні стратегії управління запасами, транспортуванням та іншими процесами [16].

5) Методи прогнозування. Методи використовуються для передбачення майбутніх потреб у ресурсах та інших показників, що впливають на логістичні процеси. До них належать регресійний аналіз, експоненційне згладжування, експертні оцінки та інші [27]. Регресійний аналіз дозволяє виявити зв'язок між потребою в ресурсах та різними факторами (обсяг виробництва, ціни, сезонність), що дозволяє прогнозувати її на основі цих факторів. Експоненційне згладжування використовується для згладжування випадкових коливань в історичних даних та отримання більш точних прогнозів. Експертні оцінки передбачають залучення експертів для оцінки майбутніх тенденцій та розробки прогнозів на основі їх знань та досвіду.

Таблиця 1.7

Методичні підходи до планування постачання та їх характеристика

Метод <i>1</i>	Суть методу <i>2</i>	Переваги <i>3</i>	Обмеження <i>4</i>
Нормативний	Визначення потреб на основі норм	Простота, швидкість	Не враховує динаміки попиту
Балансовий	Порівняння наявності та потреб	Системність, орієнтація на ресурси	Не завжди точний у динамічному середовищі

Продовж. табл. 1.7

1	2	3	4
Економіко-математичний	Оптимізація витрат і маршрутів	Дає оптимальні рішення	Вимагає точних вхідних даних
Імітаційний	Моделювання сценаріїв логістичних подій	Враховує невизначеність	Складність побудови моделі
Прогнозування	Аналіз минулих тенденцій для визначення попиту	Гнучкість, адаптивність	Ризик похибок при зміні тренду

Джерело: сформовано на основі [5; 13; 14; 16]

На додаток до перелічених методів, у плануванні логістичних процесів можуть використовуватися інші методи, такі як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, методи управління ризиками та інші [13]. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства, характеру логістичних процесів та наявних ресурсів. Важливо зазначити, що комплексне застосування різних методів дозволяє досягти найбільшої ефективності планування логістичних процесів постачання.

Варто відмітити, що процес планування поділяється на кілька послідовних етапів, кожен з яких виконує функцію координації, аналізу та оптимізації логістичної системи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Етапи планування логістичних процесів постачання

Етап	Зміст
1. Аналіз потреб	Визначення обсягів та асортименту необхідних ресурсів
2. Прогнозування	Розрахунок майбутніх потреб з урахуванням попередніх даних та трендів
3. Складання плану закупівель	Визначення обсягів, періодів, джерел і графіка постачань
4. Оптимізація маршрутів	Побудова логістичних схем з мінімізацією витрат
5. Формування запасів	Визначення оптимального рівня страхових і поточних запасів
6. Контроль і коригування	Оцінка виконання плану та оперативне внесення змін

Джерело: сформовано на основі [2; 13; 14]

У сфері логістики постачання існує безліч моделей і методик, кожна з яких має свої особливості та переваги. Вибір конкретної моделі залежить від

цілей, завдань, умов і специфіки діяльності підприємства. Розглянемо найбільш поширені та ефективні моделі, що застосовуються в логістиці постачання.

Модель EOQ (Economic Order Quantity) – Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення. Це класична та широко використовувана модель, яка дозволяє визначити оптимальний обсяг замовлення, який мінімізує сукупні витрати на управління запасами [16]. Модель EOQ враховує дві основні категорії витрат: витрати на замовлення (витрати, пов'язані з розміщенням та виконанням замовлення, такі як адміністративні витрати, транспортні витрати) та витрати на зберігання (витрати, пов'язані з утриманням запасів на складі, такі як вартість оренди, вартість капіталу, витрати на страхування, псування). Модель передбачає, що оптимальний розмір замовлення досягається тоді, коли витрати на замовлення дорівнюють витратам на зберігання. Хоча модель EOQ має ряд спрощень (наприклад, припущення про постійний попит і відсутність дефіциту), вона є корисним інструментом для визначення оптимального розміру замовлення та мінімізації витрат на управління запасами [28]. Існують різні модифікації моделі EOQ, які враховують знижки, обмеження на складські площі та інші фактори.

Модель транспортної задачі. Дана модель використовується для розрахунку найвигідніших маршрутів і варіантів постачання, що мінімізують транспортні витрати. Транспортна задача формулюється як задача лінійного програмування, в якій потрібно знайти оптимальний план перевезень вантажів від постачальників (пунктів відправлення) до споживачів (пунктів призначення) з урахуванням обмежень на обсяги поставок та пропускну здатність транспортних мереж [30]. Модель дозволяє визначити оптимальний розподіл вантажів між різними транспортними засобами та маршрутами, а також мінімізувати загальні транспортні витрати. Існують різні методи розв'язання транспортної задачі, такі як метод північно-західного кута, метод найменшої вартості, метод потенціалів.

Модель Just-in-Time (JIT) – Модель точно вчасно. Модель спрямована на мінімізацію запасів та скорочення витрат на зберігання [19]. Основна ідея

моделі JIT полягає в тому, що ресурси повинні надходити точно в той момент, коли вони потрібні для виробництва або споживання. Це досягається за рахунок тісної співпраці з постачальниками, скорочення термінів постачання, підвищення надійності поставок та гнучкої організації виробничого процесу. Модель JIT дозволяє суттєво скоротити витрати на зберігання запасів, поліпшити якість продукції, підвищити гнучкість виробництва та прискорити оборотність капіталу. Однак, успішне впровадження моделі JIT вимагає високого рівня організації та координації всіх учасників ланцюга постачань.

Модель ABC/XYZ-аналізу. Дана модель використовується для сегментації номенклатури (асортименту продукції) за значимістю та стабільністю споживання. ABC-аналіз базується на принципі Парето (80/20), згідно з яким невелика частина асортименту (категорія А) забезпечує більшу частину обсягу продажів або прибутку, тоді як значна частина асортименту (категорія С) забезпечує лише невелику частину обсягу продажів або прибутку. XYZ-аналіз класифікує товари за стабільністю попиту: категорія Х – товари зі стабільним попитом, категорія Y – товари з коливним попитом, категорія Z – товари з непередбачуваним попитом. Комбінуючи ABC- та XYZ-аналіз, можна визначити оптимальну стратегію управління запасами для кожної категорії товарів: для товарів категорії AX – підтримка високого рівня сервісу та мінімальних запасів, для товарів категорії CZ – зниження рівня сервісу та уникнення надмірних запасів [30].

Методика SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) – Модель еталонних операцій ланцюга постачань. Це комплексна модель, яка використовується для оцінки ефективності процесів постачання, виробництва, доставки та управління ланцюгом постачань в цілому. Модель SCOR визначає п'ять основних процесів ланцюга постачань: планування (Plan), постачання (Source), виробництво (Make), доставка (Deliver) та повернення (Return) [18]. Для кожного процесу модель визначає набір показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінити ефективність та продуктивність ланцюга постачань. Модель SCOR також надає еталонні значення показників ефективності, які

можуть використовуватися для порівняння з результатами діяльності інших компаній та визначення можливостей для поліпшення.

На додаток до перелічених моделей, у логістиці постачання можуть використовуватися інші моделі та методики, такі як модель ROP (Reorder Point) – Модель точки замовлення, модель SS (Safety Stock) – Модель страхового запасу, модель VMI (Vendor Managed Inventory) – Модель управління запасами постачальником, теорія обмежень (Theory of Constraints) та інші [39].

Таким чином, планування логістичних процесів постачання є складною багаторівневою діяльністю, що поєднує аналітичну, прогнозну та оптимізаційну функції. Ефективне планування дозволяє знизити витрати, уникнути зривів постачання, оптимізувати рівень запасів та підвищити загальну продуктивність логістичної системи. Для досягнення високих результатів важливо використовувати сучасні методи моделювання, інструменти прогнозування та інформаційні системи, що забезпечують адаптацію до змін середовища і сталий розвиток підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні засади логістичної діяльності в контексті управління закупівлями. Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що логістика є ключовим елементом управління підприємством, являючи собою інтегровану систему, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від постачальника до кінцевого споживача. Її значення полягає в координації діяльності всіх підрозділів підприємства, оптимізації витрат, підвищенні якості обслуговування клієнтів та скороченні часу виробничого циклу, що робить ефективну логістику важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Закупівельна логістика, як перша ланка ланцюга постачань, відіграє вирішальну роль у забезпеченні підприємства необхідними матеріальними

ресурсами, маючи основною метою забезпечення безперебійного постачання ресурсів у потрібній кількості, якості, у визначений термін та за оптимальною ціною, що робить ефективну організацію закупівель ключовим фактором успішної діяльності підприємства, нерозривно пов'язаним з його виробничими і збутовими планами.

Планування логістичних процесів постачання є критично важливою функцією у загальній системі логістичного менеджменту, що передбачає прогнозування потреб у ресурсах, розрахунок потреби у транспортуванні, зберіганні, складських площах, визначення джерел постачання та побудову маршрутів, оцінку ризиків і варіантів резервного постачання, економічне обґрунтування закупівельних рішень, для ефективного здійснення якого використовуються різні методи, такі як нормативний, балансовий, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання, методи прогнозування.

У сфері логістики постачання існує безліч моделей і методик, кожна з яких має свої особливості та переваги, серед яких найбільш поширені та ефективні моделі включають модель EOQ, модель транспортної задачі, модель Just-in-Time (JIT), модель ABC/XYZ-аналізу, методику SCOR, вибір конкретної моделі залежить від цілей, завдань, умов і специфіки діяльності підприємства. В умовах економічної нестабільності та глобальної невизначеності підприємства стикаються з численними викликами в сфері закупівель, що вимагає впровадження антикризових заходів, таких як диверсифікація постачальників, формування стратегічних запасів, застосування довгострокових контрактів із фіксацією цін, розвиток локальних постачань (імпортозаміщення), впровадження цифрових платформ закупівель (e-procurement).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що логістика, особливо в частині управління закупівлями, є важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності підприємства, а правильне застосування теоретичних і методичних підходів, а також адаптація до змінних умов середовища, дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг та забезпечувати сталий розвиток. Результати, отримані в даному розділі, є основою для подальшого дослідження практичних аспектів управління закупівлями на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

2.1. Аналіз молокопереробної галузі України

Молоко і молочна продукція – це одні з найбільш споживаних видів продукції АПК, як в Україні, так і у світі. Цінність цієї продукції полягає у високому вмісті білка, потреба в якому збільшується щорічно. У різних країнах питома вага молока та молочної продукції у споживчому кошику становить від 20 до 30%. Розвиток молочної галузі у всьому світі відбувається під впливом глобальних політичних, економічних, технологічних та інших трендів, які визначають її перспективи на середньо- та довгостроковий період. Їх своєчасне виявлення дає можливість вчасно диверсифікувати виробництво молочної продукції у бік найперспективнішої.

Зростаюче значення молока як повноцінного продукту харчування та як сировинного матеріалу призвело до збільшення попиту на нього. Внаслідок цього виробництво молока стало однією з найважливіших галузей сільськогосподарського виробництва України. Ринок молочної продукції є інтегрованою системою технологічно та економічно взаємопов'язаних галузей.

Головна особливість ринку полягає у специфіці сировини – молоко є одним із найбільш цінних харчових продуктів, що містить основні поживні речовини. Молочна продукція є швидкопсувною і погано транспортується. Ця особливість передбачає швидку первинну обробку молока та доведення продукції до споживача.

Ринок молочної продукції представлений такими видами молочних продуктів:

1. Кисломолочна продукція (ряжанка, кефір, сметана, кисле молоко, сир, йогурт та ін).

2. Продукти сепарації молока (вершкове масло, вершки, сироватка).
3. Високотехнологічні молочні вироби (топлене, згущене, сухе чи пастеризоване молоко).

Станом на сьогодні молочна промисловість України переживає серйозні труднощі, зумовлені значним скороченням поголів'я великої рогатої худоби та зниженням обсягів виробництва молочної продукції. Упродовж 2022–2024 років галузь змушена реагувати на численні виклики сучасності, постійно адаптуючись до нових умов і трансформуючи виробничі процеси.

Ще до початку повномасштабної війни, зокрема до 24 лютого 2022 року, у молочному секторі країни вже простежувалась тенденція до скорочення кількості корів. Водночас загальні обсяги виробництва молока залишались відносно стабільними завдяки зростанню продуктивності тварин.

Втім, повномасштабне вторгнення РФ стало серйозним ударом по всіх ланках виробництва та переробки молока. За даними на початок 2024 року, країна втратила близько 238 тис. голів великої рогатої худоби. Найбільш відчутними є втрати внаслідок скорочення обсягів виробництва молока — за оцінками, непрямі економічні збитки галузі за три роки становлять близько 2,9 млрд доларів США. Зменшення поголів'я зумовило скорочення річного обсягу виробництва молока на 1,3 млн тонн, а додаткове зниження продуктивності тварин спричинило ще одне зменшення — на 1,4 млн тонн [15].

Варто також зазначити, що з початком бойових дій галузь втратила близько 40 переробних підприємств, розташованих на тимчасово окупованих територіях. Наразі в Україні функціонують приблизно 120 підприємств, які продовжують виробляти молочну продукцію. Основними проблемами залишаються: скорочення поголів'я, зниження надоїв, пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів. Особливо складною є ситуація в прифронтових регіонах, де фермерські господарства змушені були масово забивати худобу через нестачу кормів і ветеринарних засобів [15].

Попри всі виклики воєнного часу, молочна галузь України зберігає вагомe значення в структурі харчової промисловості — вона стабільно

входить до трійки найбільших переробних секторів за обсягами річного обороту.

У межах дослідження було здійснено спробу ідентифікувати ключові стратегічні виклики, що постали перед молочною галуззю України в умовах війни. Одним із найвагоміших викликів є суттєве скорочення поголів'я корів у тваринницькому секторі. Зокрема, протягом 1991–2024 років загальне поголів'я корів в Україні (рис. 2.1) зменшилося майже у 6,7 раза – з 8527,6 тис. голів у 1991 році до 1262,9 тис. у 2024 році. У довоєнний період 2015–2021 рр. спад чисельності становив 26 %, знизившись з 2262,7 тис. до 1673 тис. голів. Аналіз у розрізі типів господарств свідчить, що скорочення у сільськогосподарських підприємствах становило 9,4 % (з 467,8 до 423,9 тис. голів), тоді як у господарствах населення – 28 % (з 1733,5 до 1249,1 тис. голів).

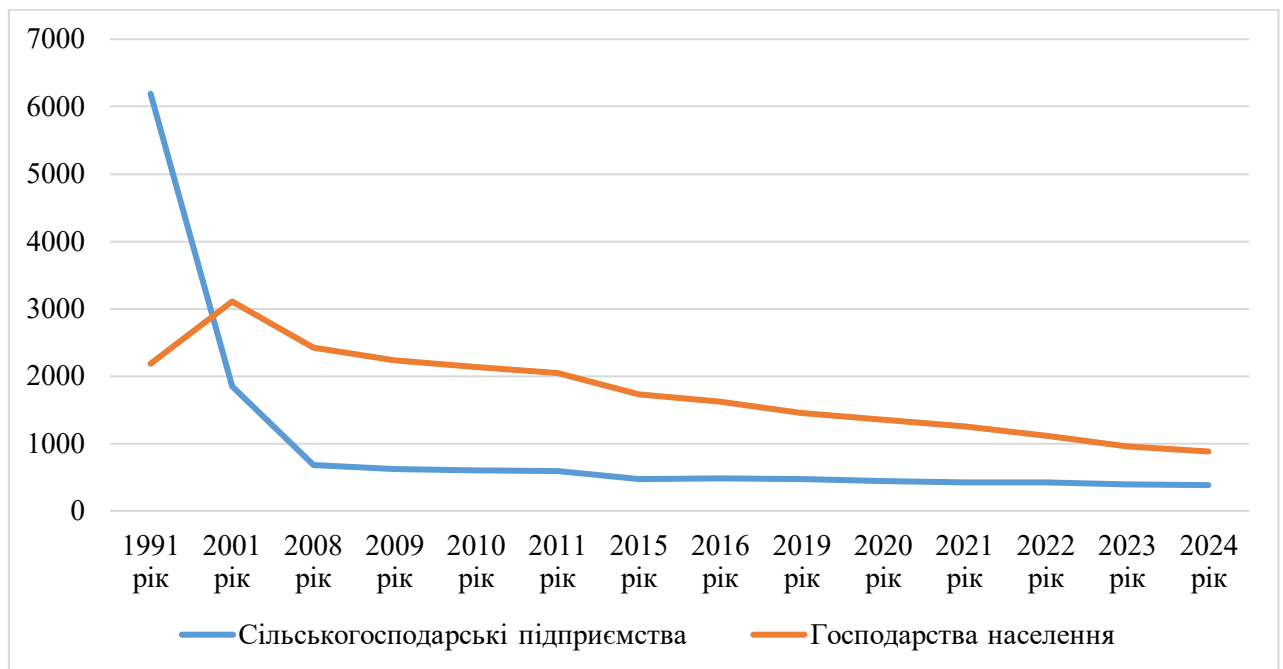


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я корів в Україні за 1991–2024 рр., тис. голів

Джерело: [7]

Із початком повномасштабної воєнної агресії росії тваринницька галузь зазнала подальших втрат. За 2,5 роки війни кількість корів у промислових виробників скоротилася на 10 % (на 42,4 тис. голів), а в домогосподарствах — на 21 % (на 238,7 тис. голів).

Особливо критичною є ситуація на прифронтових територіях, де внаслідок бойових дій відбулася масова загибель великої рогатої худоби.

Через обстріли тварини зазнавали поранень і змушено відправлялися на забій, а погіршення умов утримання та дефіцит кормів призводили до зниження їхньої репродуктивної функції та загального стану здоров'я. У найбільш постраждалих регіонах — Харківській, Сумській і Чернігівській областях — рівень втрат міг сягати до 50 %.

Водночас у більш безпечних регіонах, завдяки релокації виробничих потужностей, спостерігається певне відновлення поголів'я. Наразі понад половина всього поголів'я корів в Україні зосереджена у Хмельницькій, Вінницькій, Полтавській, Тернопільській та Житомирській областях [7].

2. Другим ключовим викликом для молочної галузі України є зниження обсягів виробництва молока в особистих селянських господарствах. Хоча загальне виробництво молока у всіх категоріях господарств скоротилося на 4,3 % — з 7 767,7 тис. тонн у 2022 році до 7 430,4 тис. тонн у 2023 році — це відбулося на фоні значного зменшення чисельності товарних корів на 12,4 % (з 1 544 до 1 352 тис. голів). Такий результат свідчить про зростання продуктивності й ефективності в тих стадах, які вдалося зберегти [17].

Примітно, що у 2015–2021 роках обсяги виробництва молока в аграрних підприємствах залишались стабільними — в межах 2,67–2,77 млн тонн — незважаючи на зменшення поголів'я. У 2022 році, першому році повномасштабної війни, промислові виробники зуміли зберегти довоєнні обсяги виробництва, а вже у 2023 році досягли зростання на 165,7 тис. тонн (на 6,3 %) порівняно з попереднім роком, навіть попри скорочення поголів'я на 30,4 тис. голів (7,2 %).

Структура провідних молочних регіонів також зазнала змін. Станом на 1 січня 2024 року лідерами стали Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Київська та Вінницька області, які разом утримували 51,4 % промислових корів та постачали 72,5 % молока, що надходить на переробку від молочнотоварних ферм.

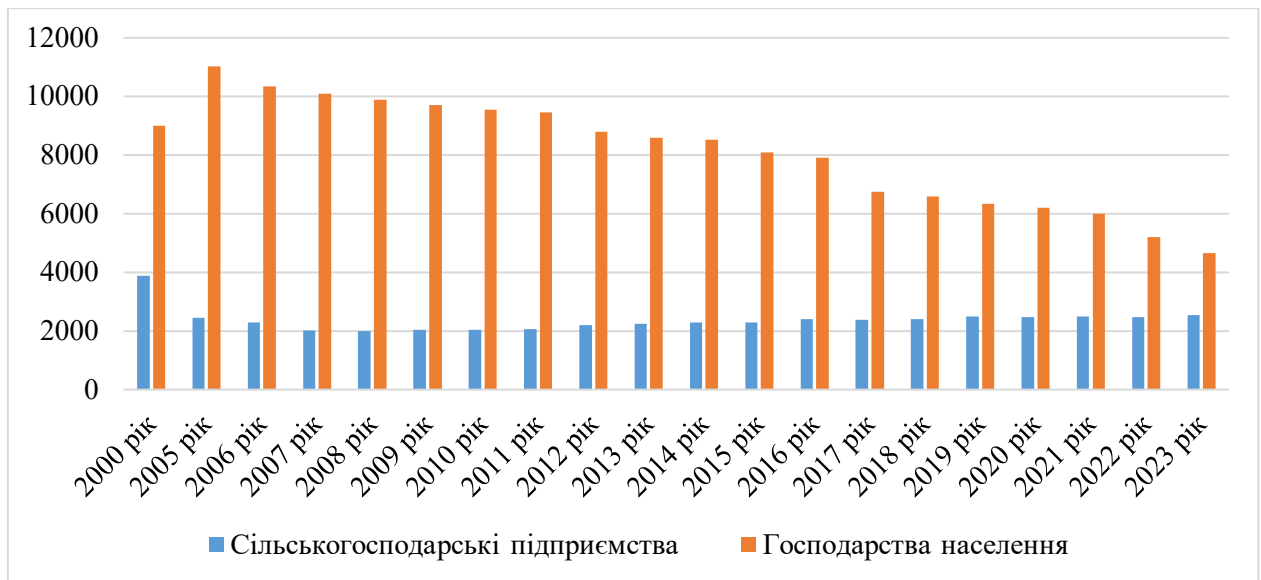


Рис. 2.2 Динаміка виробництва молока різними категоріями господарств в Україні за 2000–2023 рр., тис. тонн

Джерело: [10]

Втім, загальна кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві молока, істотно скоротилася: з 1 781 у довоєнному 2021 році до 1 440 у 2022 році, а у 2023-му — до 1 309 господарств [10].

Натомість у приватному секторі спостерігається більш негативна динаміка. Упродовж 2015–2021 років обсяги виробництва молока в домогосподарствах скоротилися на 2 млн тонн (25 %), що супроводжувалося зменшенням поголів'я на 484,4 тис. голів (28 %). У роки війни ця тенденція загострилася: у 2022 році виробництво в домогосподарствах знизилось ще на 13,8 %, а у 2023 році — на 9,8 %.

Попри складні обставини, зменшення кількості худоби не завадило досягненню позитивних результатів у виробництві молока, що свідчить про зростання продуктивності та адаптивність галузі. Така динаміка підтверджує потенціал українського молочного сектора до відновлення та нарощування обсягів виробництва, що відкриває перспективи для посилення позицій України на європейському та глобальному ринках молочних продуктів.

3. Зниження продуктивності корів у домогосподарствах населення.

За результатами досліджень, проведених у межах швейцарсько-українського проекту «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», встановлено, що найвищі

показники продуктивності демонструють регіони, де сконцентровані великі аграрні підприємства та потужні переробні компанії — такі як ІМК, «Терра Фуд», «Молочний альянс», «Вімм-Білль-Данн», «Молокія». Завдяки інвестиціям у сучасне обладнання, вдосконалені технології утримання тварин та генетично продуктивні породи, ці компанії досягають значно вищих надоїв. Водночас у регіонах, де переважають малі фермерські або індивідуальні господарства, середній удій залишається критично низьким — іноді на рівні найменш розвинених країн Африки. [15].

4. Зростання вартості молочної сировини та цінові коливання.

Скорочення поголів'я корів, ускладнення умов їх утримання та зниження продуктивності в домогосподарствах спричинили відчутні коливання на ринку закупівель молочної сировини. Протягом останніх двох років фіксувалося поступове зростання закупівельних цін на молоко як у промисловому секторі, так і в особистих селянських господарствах. Водночас динаміка вартості сировини демонструє, що подорожчання молока вищого та першого сортів, яке постачається сільськогосподарськими підприємствами, відбувалося значно швидше, ніж зростання ціни на другосортне молоко з домогосподарств.

Крім того, низка додаткових чинників впливають на зростання вартості молочної сировини: сезонне скорочення обсягів виробництва у холодний період року, підвищення вартості енергоносіїв і пального, а також зростання попиту з боку переробних підприємств восени та взимку.

На тлі загальноєвропейської ситуації закупівельна ціна молока в Україні залишається найнижчою серед країн. Так, у квітні 2024 року ціна на молоко в Україні становила 364 євро за тонну, тоді як у Польщі — 474 €, Нідерландах — 493 €, Німеччині — 473 €, Латвії — 386 €, Литві — 390 €, Естонії — 414 €. Найвища середньомісячна ціна на українське молоко спостерігалася в листопаді 2023 року й сягала 402 € за тонну [24].

У структурі країн-лідерів за темпами зростання закупівельних цін на молоко — Нідерланди, Німеччина та Польща. Водночас підвищення цін на

сировину закономірно призводить до подорожчання продукції переробки — зокрема вершкового масла та продукції з цільного молока.

5. Розширення тіньового сегмента переробки молока. Станом на сьогодні, відповідно до оцінок експертів Спілки молочних переробників, виробничі потужності українських молокопереробних підприємств завантажені лише на 50–60 %. Це свідчить про значний резерв галузі — потужності дозволяють переробляти удвічі більший обсяг молочної сировини та, відповідно, збільшити випуск молочної продукції. У поточних умовах близько 800 тис. тонн молока, або орієнтовно 20 % від загального обсягу виробництва, обробляється в рамках тіньової економіки. Загалом у 2024 році планується офіційно переробити близько 3,2 млн тонн молока, про що повідомив голова ради директорів Спілки молочних підприємств України Вадим Чагаровський [15].

6. Посилення вимог до якості молочної сировини та готової продукції

У молочній галузі України поступово впроваджуються жорсткі міжнародні стандарти безпечності та якості сирого молока, що безпосередньо впливає на якість кінцевої молочної продукції. Цей підхід відповідає світовим практикам та сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських виробників. Зокрема, в умовах воєнного стану спостерігається позитивна тенденція: зростає частка надходжень молока екстра та першого ґатунку, що підвищує загальний рівень безпечності продукції [33].

Ці результати є порівнюваними з показниками деяких країн Європейського Союзу. Наприклад, частка органічного молока в загальному обсязі в Україні близька до відповідних показників Польщі. У той же час у середньому по ЄС частка органічного молока залишається невисокою — лише 3,7 %, попри активну підтримку через механізми Спільної аграрної політики (САР). Водночас, окремі країни демонструють суттєво вищі результати: понад 10 % органічного молока в загальній структурі. Загалом, 75 % органічного молока ЄС припадає на Німеччину, Францію, Данію, Австрію та Італію [11].

7. Зниження купівельної спроможності населення. Одним із ключових чинників скорочення споживчого попиту на молочну продукцію в Україні є

постійне зростання її вартості. За оцінками аналітиків, молоко та молочні вироби займають близько третини добового раціону українців. Водночас фактичне споживання цієї категорії продуктів складає лише половину від науково обґрунтованої норми, що становить 380 кг на одну особу на рік. Найвищий рівень споживання молокопродуктів за останнє десятиліття було зафіксовано у 2014 році — 222,8 кг/особу. Станом на кінець 2024 року цей показник знизився до 196 кг, що на 12 % менше порівняно з 2021 роком і становить лише 51,6 % від рекомендованої норми.

8. Недостатня підтримка малих фермерських господарств і молокопереробних підприємств. Низький рівень державної підтримки малих ферм, які утримують молочне поголів'я, а також підприємств, що займаються переробкою молока, негативно позначається на їхній стабільності та розвитку в умовах війни та економічної турбулентності.

Розвиток молочної галузі України є важливим не лише у контексті внутрішнього економічного відновлення, а й з огляду на її потенціал інтеграції у міжнародну торгівлю та зміцнення позицій на глобальному ринку. Завдяки стратегічній підтримці з боку держави, впровадженню інновацій, освітніх програм та стимулюванню експорту, Україна може у перспективі стати вагомим гравцем на європейському ринку молочної продукції. Післявоєнне відновлення відкриває перед галуззю широкі можливості, зокрема для нарощування експорту до країн Африки та Азії, куди українське молоко активно постачалося до 2022 року.

Наполегливість, проявлена українськими виробниками в умовах війни, свідчить про їхню здатність адаптуватися до кризових умов, модернізувати виробничі процеси та забезпечувати стале зростання.

Попри виклики, що постали перед економікою України, ринок молочної продукції демонструє різноманітність, характеризуючись насиченою конкуренцією серед виробників. Молочна промисловість країни перебуває в динамічному стані, де підприємства змушені постійно боротися за споживача, вдаючись до стратегій розширення асортименту, збільшення обсягів продажів, значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та покращення

якості сировини та готової продукції. Водночас, значні кошти спрямовуються на маркетингові заходи, покликані підтримувати впізнаваність брендів та утримувати лідерські позиції на ринку.

В умовах високої конкуренції чітко простежується лідерство кількох ключових гравців, які сукупно контролюють значну частку ринку. Серед найбільш помітних компаній, що визначають ландшафт молочної промисловості України, варто відзначити ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ТМ «Галичина», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», а також підприємства з іноземними інвестиціями, такі як ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». До цього переліку також входять великі регіональні виробники, зокрема ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також численні інші компанії, що вносять свій вклад у формування конкурентного середовища та задоволення потреб споживачів. Цей широкий спектр підприємств демонструє зрілість ринку та його здатність адаптуватися до змінних умов [11].

Розвиток асортименту молочної продукції в Україні демонструє чіткі тенденції, які відображають зміни у споживчих перевагах та зростаючі вимоги до якості та корисності продуктів. Однією з ключових тенденцій є збільшення частки кисломолочних продуктів, що зумовлено підвищеною увагою споживачів до здорового харчування та обізнаністю про позитивний вплив пробіотиків і пребіотиків на мікрофлору кишечника та загальне самопочуття. Ця тенденція стимулює виробників до розширення лінійки йогуртів, кефірів, ряжанок та інших кисломолочних напоїв з різними смаками та добавками.

Іншою важливою тенденцією є розширення асортименту твердих сирів, що свідчить про розвиток сироваріння в Україні. Українські виробники активно впроваджують нові рецептури та технології, що дозволяє їм виробляти сири європейської якості та конкурувати з імпортною продукцією. Зростає виробництво як традиційних сортів сиру, так і авторських, з унікальними смаковими характеристиками та добавками. Також активно розвивається сегмент молочних десертів, де виробники пропонують широкий

вибір продуктів, від традиційних сирків та пудингів до більш вишуканих мусів, желе та кремів. У цій категорії важливим є не лише смак, але й привабливий зовнішній вигляд та зручна упаковка.

Водночас спостерігається збагачення молочної продукції вітамінами та мінералами, що є відповіддю на зростаючий попит на функціональні продукти харчування. Виробники додають до молока, йогуртів та інших молочних продуктів вітамін D, кальцій, залізо та інші корисні речовини, щоб підвищити їхню харчову цінність та позиціонувати як продукти, що сприяють зміцненню здоров'я. Окремо варто відзначити зростання популярності органічної молочної продукції, що вироблена з дотриманням суворих екологічних стандартів, без використання штучних добрив, пестицидів та генетично модифікованих організмів (ГМО). Споживачі, які піклуються про навколишнє середовище та власне здоров'я, все частіше обирають органічні молочні продукти, готові платити за них вищу ціну.

На додаток до перелічених тенденцій, варто згадати про розвиток виробництва безлактозної молочної продукції, яка призначена для людей з непереносимістю лактози. Виробники пропонують молоко, йогурти та сири без лактози, що дозволяє цій категорії споживачів насолоджуватися улюбленими молочними продуктами без дискомфорту.

Підсумовуючи, українська молочна промисловість має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки інноваціям, розширенню асортименту, підвищенню якості та орієнтації на потреби споживачів, українські виробники молочної продукції можуть не лише задовольнити внутрішній попит, але й успішно конкурувати на міжнародних ринках, пропонуючи якісні та корисні продукти, що відповідають світовим стандартам.

2.2 Загальна характеристика діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» входить до групи компаній «Молочний альянс» та є одним з найбільших молочних виробників дитячої продукції в Україні. Територіально підприємство «Яготинське для дітей» розташовано в Згурівському районі Київської області, селище міського типу Згурівка, вулиця Коцюбинського, будинок 6 [20].

Повна назва підприємства: філія товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Організаційно-правова форма: філія (відокремлений структурний підрозділ). Власником підприємства є його материнська компанія ТДВ «Яготинський маслозавод», що розташована за адресою: Київська обл., Яготинський р-н, м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213 [18].

Метою діяльності філії «Яготинське для дітей», як і будь-якого підприємства, є отримання прибутку, що виникає в інтересах підприємства та його власників від провадження основної та інших видів діяльності та від здійснення інших операцій відповідно до вимог законодавства та Статуту. Основні цілі діяльності це забезпечення задоволення постійно зростаючого попиту на молочну продукції з боку населення, зокрема дітей.

Підприємство діє на основі Статуту, установчих документів та положення про філії материнської компанії ТДВ «Яготинський маслозавод». Підприємство «Яготинське для дітей» зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Компанія працює у галузі переробки молока. Основним видом діяльності за КВЕД є: 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів. Іншими видами є: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими

оліями та жирами; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [20].

Організаційна структура філії «Яготинське для дітей» визначає, як розподіляються посади, ролі та обов'язки на підприємстві. Це допомагає визначити, хто перед ким звітує і хто про що приймає рішення. Організаційна структура філії «Яготинське для дітей» є лінійно-функціональною. Через поєднання лінійних відділів з функціональними, на підприємстві відбувається поділ повноважень та обов'язків, спрощується управління та контроль (рис. 2.3).

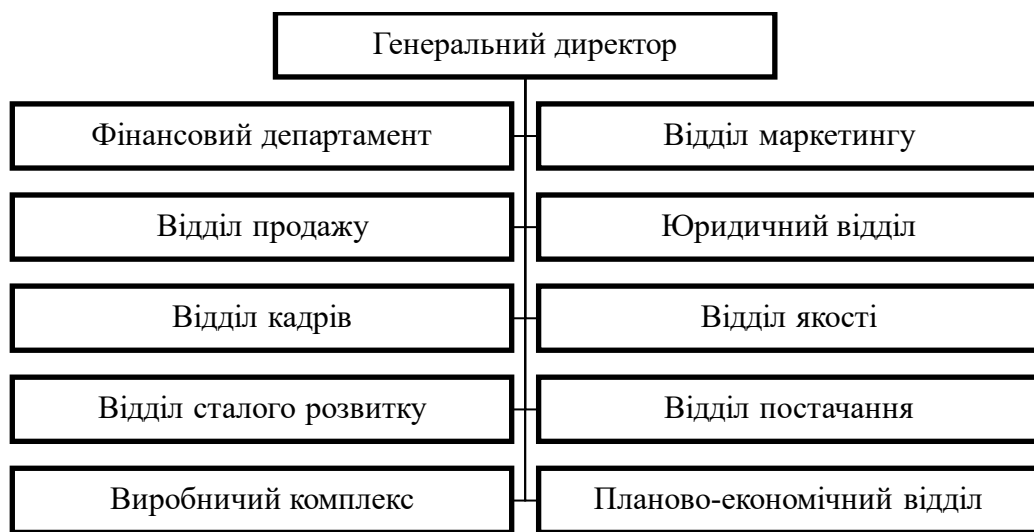


Рис. 2.3 Організаційна структура філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Управління підприємством здійснює його директор. Керівник підприємства, Приліпко Ігор Леонідович: координує роботу колективу; формує структуру та кадрову політику; організовує збутову та маркетингову політику; розробляє план розвитку організації; здійснює її представництво в органах місцевої та державної влади; веде перемовини з постачальниками та замовниками тощо.

Підприємство займає важливе місце у галузі молокопереробки та сприяє розвитку сільського господарства в регіоні, забезпечуючи робочі місця для місцевого населення. Оскільки філія не має окремого балансу та фінансової

звітності, оозглянемо показники роботи підприємства на основі звітності материнської компанії. Результати представимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2023	2024	абсол. (+/-)	відн. (%)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	4857266	5635593	778327	16,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	3979309	4872373	893064	22,4
3. Адміністративні витрати	тис. грн	44464	55406	10942	24,6
4. Витрати на збут	тис. грн	367149	443442	76293	20,8
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн	4390922	5371221	980299	22,3
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	444037	237773	-206264	-46,5
7. Інші операційні доходи	тис. грн	1909	105715	103806	5437,7
8. Інші операційні витрати	тис. грн	41416	132314	90898	219,5
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	404530	211174	-193356	-47,8
10. Чистий фінансовий результат	тис. грн	255160	95563	-159597	-62,5
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн	2096799,5	2246138	149338,5	7,1
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	812617,5	877976,5	65359	8,0
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	403074,5	492184,5	89110	22,1
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	921	928	7	0,8
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	Коп	0,90	0,95	0,05	5,9
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	12,1	11,45	-0,65	-5,4
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	5273,9	6072,84	798,94	15,1
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	9,2	3,93	-5,27	-
19. Рентабельність діяльності (р.10/р.1)*100	%	5,3	1,70	-3,60	-
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	12,2	4,25	-7,95	-
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	31,4	10,88	-20,52	-

Джерело: складено автором на основі [21]

На основі представлених даних можна провести комплексний аналіз динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023 та 2024 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 16,0%, що свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Однак, собівартість реалізованої продукції зросла ще більше – на 22,4%, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво або закупівлю сировини та матеріалів. Адміністративні витрати також збільшились на 24,6%, а витрати на збут – на 20,8%. Внаслідок цього, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 22,3%, перевищуючи темпи зростання чистого доходу.

Незважаючи на зростання чистого доходу, фінансовий результат від операційної діяльності значно погіршився, зменшившись на 46,5%. Прибуток від реалізації продукції знизився на 47,8%, а чистий фінансовий результат (прибуток) впав на 62,5%. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності та збільшення впливу негативних факторів на прибутковість підприємства. Зростання інших операційних доходів у 54 рази не змогло компенсувати зростання інших операційних витрат, що збільшились у 2,2 рази. Середньорічна вартість активів зросла на 7,1%, а середньорічна вартість власного капіталу – на 8,0%. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 22,1%, що може бути пов'язано з інвестиціями в оновлення або розширення виробничих потужностей. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) практично не змінилась, збільшившись лише на 0,8%.

Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації зросли на 5,9%, що підтверджує збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Фондовіддача зменшилась на 5,4%, що може бути пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів без відповідного збільшення обсягів виробництва. Продуктивність праці ПВП зросла на 15,1%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Рентабельність продукції знизилась на 5,27 %, рентабельність діяльності – на 3,6 %, рентабельність активів – на 7,%, а рентабельність власного капіталу

– на 20,52 %. Це свідчить про значне погіршення показників прибутковості підприємства та зниження ефективності використання його ресурсів. Зниження рентабельності власного капіталу є найбільш критичним, оскільки воно свідчить про зменшення прибутковості інвестицій власників підприємства.

Аналіз показників діяльності підприємства за 2023-2024 роки свідчить про погіршення фінансового стану та зниження прибутковості. Незважаючи на збільшення обсягів продажів, зростання витрат призвело до значного зниження прибутків. Отже, варто порекомендувати підприємству вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції, а також покращення управління активами та капіталом.

В табл. 2.2 представлено динаміку балансу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». Спостерігається значне зростання необоротних активів на 32,0% (143 164 тис. грн). Це може свідчити про інвестиції в основні засоби, нематеріальні активи або інші довгострокові вкладення, що вказує на розширення виробничих потужностей або стратегію довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка балансу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	абсол. (+/-)	відн. (%)
Необоротні активи	447473	590637	143164	32,0
Оборотні активи	1717107	1737059	19952	1,2
Власний капітал	940195	815758	-124437	-13,2
Довгострокові зобов'язання	239316	215351	-23965	-10,0
Поточні зобов'язання	985069	1296587	311518	31,6

Джерело: складено автором на основі [21]

Оборотні активи зросли незначно – на 1,2% (19 952 тис. грн). Таке незначне збільшення може вказувати на стабільний рівень запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Відбулося суттєве зменшення власного капіталу на 13,2% (-124 437 тис. грн). Це негативна тенденція, яка може бути наслідком збиткової діяльності,

виплати дивідендів, переоцінки активів або інших факторів, що призвели до зменшення нерозподіленого прибутку чи інших складових власного капіталу.

Довгострокові зобов'язання зменшились на 10,0% (-23 965 тис. грн), що може свідчити про погашення частини довгострокових кредитів або інших зобов'язань.

Поточні зобов'язання значно зросли на 31,6% (311 518 тис. грн). Це може бути пов'язано зі збільшенням кредиторської заборгованості перед постачальниками, заборгованості з оплати праці, податків або інших короткострокових зобов'язань.

Зміни в структурі балансу підприємства за 2023-2024 роки свідчать про збільшення інвестицій в необоротні активи, але одночасно і про зменшення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Зростання необоротних активів може позитивно вплинути на майбутні результати діяльності підприємства, але зменшення власного капіталу і збільшення поточних зобов'язань можуть свідчити про погіршення фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Важливо звернути увагу на причини зменшення власного капіталу та збільшення поточних зобов'язань і вжити заходів щодо їх стабілізації. Збільшення поточних зобов'язань потребує ретельного аналізу для виявлення причин та управління ліквідністю. Зменшення власного капіталу може вказувати на неефективне управління прибутком.

Для глибокого розуміння фінансової ситуації підприємства, слід перейти до оцінки стану та ефективності використання основних засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Формула розрахунку	Рік		Відхилення абсол. (+/-)
		2023	2024	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Фондомісткість	$\text{Фк/Вп} (1010\text{п}+1010\text{к}) * 0,5 / 2000$	0,043	0,087	0,044
Фондоозброєність	$\frac{\text{Фк/Ч}}{(1010\text{п}+1010\text{к}) * 0,5 / \text{додатки}}$	437,6 5	530,3 71	92,721

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\Phi з/М (1010/1300)$	0,192	0,249	0,057
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$Зо/\Phi к (1012/1011)$	0,538	0,491	-0,047
Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Кз	0,462	0,509	0,047
Фондовіддача	$Вп/\Phi к (2000/(1010п+1010к)*0,5)$	3,013	11,450	8,437
Рентабельність ОЗв	$Пб/\Phi к*100\% (2350/(1010п+1010к)*0,5))*10 0\%$	15,82	19,416	3,596

Джерело: сформовано на основі розрахунків за [21]

На основі аналізу показників ефективності використання основних засобів підприємства за 2023 та 2024 роки, можна зробити висновок про зміни у використанні ресурсів компанії. Зокрема, спостерігається зростання фондомісткості з 0,043 до 0,087, що відображає збільшення вартості основних засобів, які необхідні для отримання кожної гривні виручки. Таке зростання може бути викликане інвестиціями в модернізацію обладнання, придбанням нових виробничих ліній або ж неефективним використанням наявних потужностей. Необхідно звернути увагу на оптимізацію завантаження обладнання та виявлення можливостей для збільшення обсягів виробництва без значного збільшення вартості основних засобів.

Водночас, спостерігається збільшення фондоозброєності з 437,65 грн/особу до 530,371 грн/особу, що свідчить про підвищення рівня забезпечення працівників основними засобами. Це може бути результатом впровадження автоматизованих систем, що дозволяє працівникам ефективніше використовувати наявне обладнання, або ж зменшення чисельності персоналу при збереженні обсягів виробництва.

Важливим є також зростання коефіцієнту реальної вартості основних засобів у майні підприємства з 0,192 до 0,249. Це свідчить про збільшення частки основних засобів у загальній структурі майна компанії, що може відображати стратегію розвитку підприємства, орієнтовану на розширення

виробничих потужностей. Таке зростання може бути наслідком як придбання нових об'єктів, так і переоцінки наявних активів.

Позитивним сигналом є зменшення коефіцієнту зносу основних засобів з 0,538 до 0,491 та, відповідно, зростання коефіцієнту придатності основних засобів з 0,462 до 0,509. Це вказує на покращення технічного стану обладнання, що може бути результатом вкладень у ремонти та технічне обслуговування, або ж заміни застарілого обладнання на нове. Підвищення коефіцієнту придатності основних засобів сприяє зменшенню ризиків простою обладнання та забезпеченню стабільності виробничого процесу.

Фондовіддача значно зросла з 3,013 до 11,450, що є позитивним показником, оскільки відображає збільшення ефективності використання основних засобів для отримання виручки. Таке зростання може бути зумовлене як збільшенням обсягів виробництва, так і підвищенням цін на продукцію, або ж впровадженням нових технологій, що дозволяють збільшити вихід продукції з одиниці обладнання.

Нарешті, зростання рентабельності основних виробничих засобів з 15,82% до 19,416% свідчить про збільшення прибутковості використання основних засобів. Це може бути результатом як збільшення прибутку, так і зменшення вартості основних засобів. Збільшення рентабельності основних засобів свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує наявні ресурси та отримує більший прибуток з кожної гривні, вкладеної в основні засоби.

Проаналізуємо динаміку структури персоналу (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за категоріями працівників

Категорія	Чисельність працівників		Питома вага в % до загальної чисельності	
	2023	2024	2023	2024
Робітники	717	721	77,85	77,69
Фахівці	80	82	8,67	8,84
Керівники	124	125	13,48	13,47
Разом	921	928	100	100

Джерело: сформовано на основі розрахунків за [21]

Упродовж 2023–2024 років на ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається збереження стабільної структури персоналу з незначними змінами за окремими категоріями працівників. Загальна чисельність працівників зросла з 921 особи у 2023 році до 928 осіб у 2024 році, що становить приріст на 7 осіб або 0,76%. Таке збільшення є помірним і свідчить про обережну політику розширення штату.

Найбільшу частку у структурі персоналу традиційно займають робітники. Їх кількість збільшилась з 717 до 721 особи. Водночас частка цієї категорії у загальній чисельності працівників дещо зменшилася — з 77,85% до 77,69%. Така тенденція є типовою для підприємств виробничого профілю, де основне навантаження припадає на робітників, і не є ознакою структурних змін, а радше свідчить про збереження акценту на виробничу діяльність.

Кількість фахівців зросла з 80 до 82 осіб. Незважаючи на невеликий приріст у 2 особи, питома вага цієї категорії зросла з 8,67% до 8,84%. Це свідчить про зростання ролі спеціалізованого персоналу у виробничих та супровідних процесах, зокрема в умовах модернізації обладнання, впровадження нових технологій або автоматизації окремих ланок виробництва.

Категорія керівників практично не зазнала змін. У 2023 році їх налічувалося 124 особи, у 2024 році — 125 осіб. Питома вага залишилася практично незмінною — 13,48% у 2023 році та 13,47% у 2024 році. Така стабільність у керівному складі може свідчити про завершене формування ефективної управлінської структури, яка не потребує суттєвих змін.

У цілому кадрова структура підприємства демонструє помірну позитивну динаміку з акцентом на зміцнення виробничих потужностей і незначне розширення частки фахівців. Підприємство дотримується виваженого підходу до управління персоналом, орієнтованого на забезпечення стабільності виробництва та поступове вдосконалення професійного складу.

Надалі розглянемо динаміку виробництва продукції в розрізі асортиментних груп (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції, тис. грн		Відхилення	
	2023	2024	абсол. (+/-)	відн. (%)
Масло	648695	695104	46409	7,2
Сирно-творожна продукція	410330	654247	243917	59,4
Молоко	900481	1164308	263827	29,3
Вершки	170324	226878	56554	33,2
Сметана	494840	634755	139915	28,3
Кисломолочна продукція	613464	954628	341164	55,6
Дитяче харчування	410435	472155	61720	15,0
Інша продукція	87522	55192	-32330	-36,9
Разом	3736091	4857266	1121175	30,0

Джерело: сформовано на основі розрахунків за [21]

З даних таблиці бачимо, що протягом 2023-2024 року компанія проводила виробництво продукції таких номенклатурних груп:

- масло (виробництво якого у 2024 році зросло на 7,2%);
- сирно-творожна продукція – приріст за рік склав 59,4%;
- молоко, виробництво також зросло на 29,3%;
- вершки (+33,2%);
- сметана (+28,3%);
- кисломолочна продукція (ріст склав 55,6%);
- дитяче харчування, яке виробляється на підприємстві «Яготинське для дітей (+15%);
- інша продукція виробництво якої, скоротилося на 36,9%.

Розглянемо динаміку структури виробництва та відмітимо групи продукції, що займають найбільшу частку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції, тис. грн		Структура		Відхилення у структурі
	2023	2024	2023	2024	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Масло	648695	695104	17,4	14,3	-3,1
Сирно-творожна продукція	410330	654247	11,0	13,5	2,5
Молоко	900481	1164308	24,1	24,0	-0,1

Продовж. табл. 2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Вершки	170324	226878	4,6	4,7	0,1
Сметана	494840	634755	13,2	13,1	-0,2
Кисломолочна продукція	613464	954628	16,4	19,7	3,2
Дитяче харчування	410435	472155	11,0	9,7	-1,3
Інша продукція	87522	55192	2,3	1,1	-1,2
Разом	3736091	4857266	100	100	-

Джерело: сформовано на основі розрахунків за [21]

Бачимо, що в структурі виробництва найбільша частка належить молоку – 24,1% у 2023 році та 24% у 2024. Також значна частка і масла – 17,4% у 2023 році та 14,3% у 2024 році. Скорочення частки виробництва відбулося за рахунок зростання частки сирно-творожної та кисломолочної продукції. Дитяче харчування ж займає 9,7% всього обсягу виробництва у 2023 році.

Під торговою маркою «Яготинське для дітей» завод пропонує широкий асортимент молочних продуктів, розроблених спеціально для харчування дітей віком від 6 місяців. Уся продукція відповідає вимогам дитячого раціону та виготовляється з високоякісної сировини [18].

1) Молочні каші на фруктозі, готові до вживання, призначені для малюків від 6 місяців. Виготовляються на основі молока з додаванням одного з трьох злаків: рису, гречки або пшениці, що дозволяє урізноманітнити дитяче меню відповідно до смакових уподобань та індивідуальних потреб.

2) Ультрапастеризоване молоко, створене з урахуванням особливостей дитячого організму, містить необхідні білки, кальцій та вітаміни. Продукт представлений також у безлактозному варіанті, виготовленому з молока «екстра» ґатунку. Рекомендований для введення до раціону дітей віком від 9 місяців.

3) Йогурти без додавання цукру, виготовлені на основі фруктози з додаванням натуральних фруктових наповнювачів. Призначені для прикорму дітей віком від 8 місяців, є м'яким джерелом корисних бактерій і поживних речовин.

4) «Біфілакт» — кисломолочний напій із вмістом ацидофільної палички, що забезпечує пробіотичний ефект і сприяє підтриманню здорової кишкової мікрофлори. У складі — молоко найвищої якості, фруктоза та спеціальні бактеріальні культури. Продукт рекомендований для дітей від 8 місяців.

5) Вітамінізований кефір, розроблений з урахуванням потреб малюків віком від 8 місяців, а також дітей раннього віку. Він містить корисні мікроелементи й вітаміни, необхідні для розвитку та зміцнення імунітету.

6) Кисломолочний сир, який підходить як для щоденного харчування, так і для поступового введення прикорму дітям від 6 місяців. Виготовляється з натурального молока та має ніжну консистенцію.

7) Сирки з натуральними наповнювачами, що поєднують у собі кисломолочний сир та екологічно чисті українські фрукти і ягоди. Продукт не містить цукру, як підсолоджувач використовується фруктоза. Доступні смаки: чорниця, груша-банан, малина-слива, персик, банан і яблуко-полуниця.

Отже, асортимент дитячої продукції ТМ «Яготинське для дітей» не лише задовольняє щоденні потреби у харчуванні, а й дотримується принципів безпечності, натуральності та збалансованості — ключових для здоров'я малюків..

Загалом структура реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2024 рр. представлена на рис. 2.4.

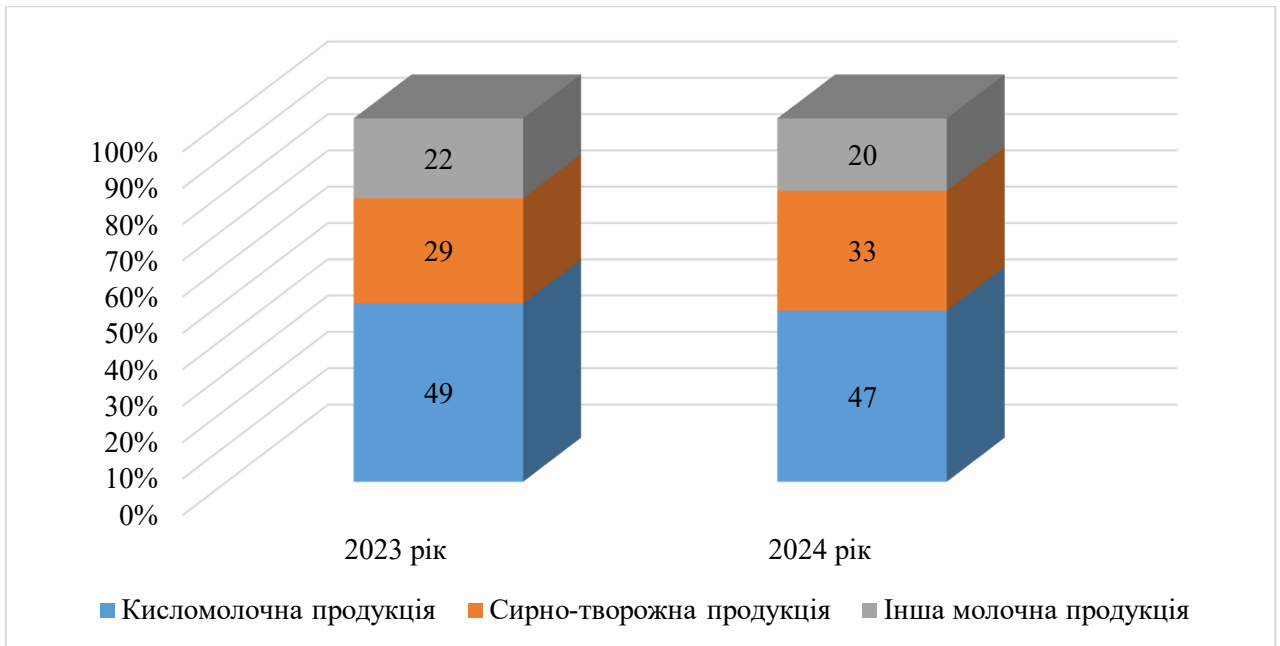


Рис. 2.4 Структура реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2024 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Упродовж 2023–2024 років структура реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зазнала деяких змін, що свідчать про коригування в асортиментній політиці підприємства відповідно до змін ринкового попиту та стратегічних пріоритетів.

Найбільшу частку в реалізації обох років посідає кисломолочна продукція. Проте її питома вага знизилась з 49% у 2023 році до 47% у 2024 році. Незважаючи на збереження лідерських позицій, спад на 2 процентні пункти свідчить про деяке зменшення попиту або часткову переорієнтацію виробничих потужностей на інші товарні групи.

Натомість сирно-творожна продукція демонструє позитивну динаміку. Її частка зросла з 29% до 33%, тобто на 4 процентні пункти. Це може свідчити про зростання споживчого інтересу до цієї категорії, а також про підвищення маржинальності або рентабельності її виробництва, що могло стати додатковим стимулом для активізації реалізації в цьому сегменті.

Що стосується категорії іншої молочної продукції, то її частка знизилася з 22% у 2023 році до 20% у 2024 році. Така динаміка може бути пов'язана з

переглядом асортименту, оптимізацією витрат або сезонними/регіональними коливаннями попиту.

У цілому, аналіз вказує на незначну, проте цілеспрямовану реструктуризацію у складі реалізованої продукції. Збільшення частки сирно-творожної продукції на фоні скорочення інших двох категорій може свідчити про прагнення підприємства зміцнити свої позиції на перспективному сегменті ринку з вищою доданою вартістю. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям раціоналізації виробництва та орієнтації на конкурентоспроможні види продукції.

2.3. Дослідження стану та особливостей логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів

Організація логістики є частиною всіх рівнів планування та виконання, включаючи стратегічний, оперативний і тактичний. Крім того, воно координує всю логістичну діяльність і об'єднує логістичну діяльність з іншими функціями, включаючи маркетинг, продажі, виробництво, фінанси та інформаційні технології.

Логістична діяльність ТДВ «Яготинське для дітей» включає такі фази:

- логістика постачання;
- логістика виробництва;
- логістика збуту.

Проаналізуємо основні логістичні процеси підприємства (рис. 2.5).

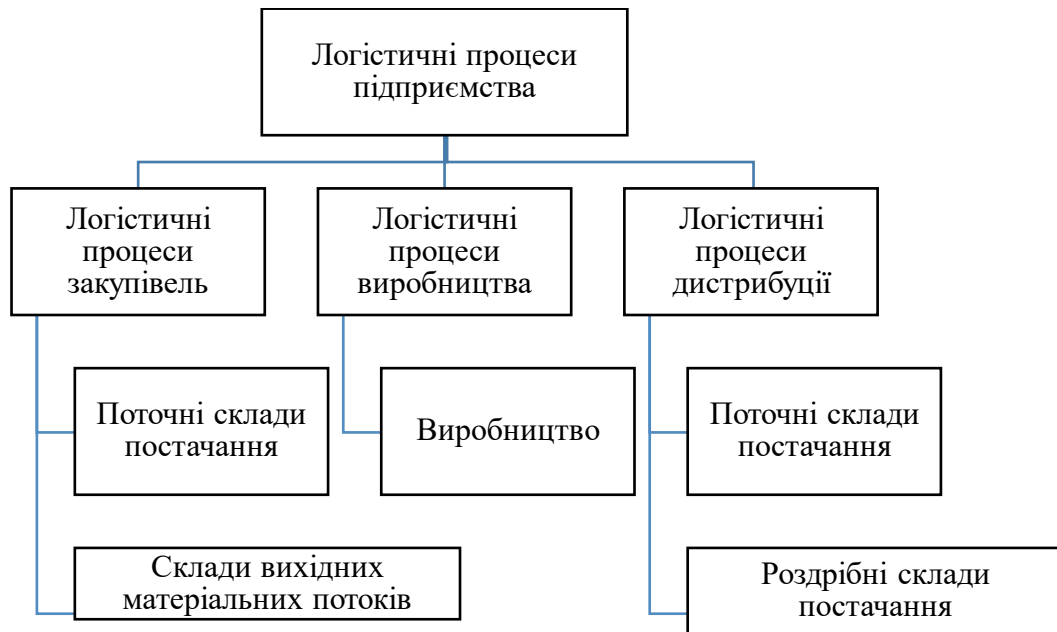


Рис. 2.5. Логістичні процеси ТДВ «Яготинське для дітей»

Джерело: розроблено автором

Система постачання на підприємстві включає декілька етапів: планування постачання; організація постачання; здійснення процесу постачання; контроль процесу постачання.

Процес планування постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод» починається із визначення потреби та величини необхідних матеріальних ресурсів. Потреба в матеріальних ресурсах підприємства формується планами виробництва та збутом готової продукції. При цьому елементами постачання є збір інформації та аналіз можливостей, підписання договорів. Контроль же включає регулювання виконання договірних зобов'язань.

Ефективна організація системи постачання матеріальних ресурсів є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоздатності підприємств, зокрема, в молочній галузі України. Заходи, спрямовані на оптимізацію процесу забезпечення сировиною та мінімізацію витрат на логістику, є стратегічно важливими для підприємств молочної галузі. Впровадження таких заходів не тільки забезпечує економію фінансових ресурсів, але й безпосередньо впливає на збільшення обсягів виробництва та покращення фінансових показників підприємства. У контексті нестабільної економічної ситуації та зростаючої конкуренції на ринку, оптимізація постачання сировини стає критичним елементом успішної діяльності.

В умовах ринкової турбулентності в молочній промисловості України спостерігається тенденція до консолідації промислових активів, що передбачає об'єднання суміжних ланок в єдиний технологічний цикл. Ця стратегія спрямована на створення більш стійких та ефективних виробничих ланцюгів, здатних краще реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільне постачання якісної сировини. Як правило, підприємства з переробки молока розташовуються в безпосередній близькості до районів інтенсивного молочного виробництва, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати та забезпечити швидкий доступ до свіжої сировини. Прикладом такого стратегічного розташування є ТДВ «Яготинське для дітей».

Підприємство розташоване у Згурівському районі Київської області, який межує з Чернігівською, Полтавською, Черкаською, Вінницькою та Житомирською областями. Таке вигідне географічне положення відкриває широкі можливості для організації постачання сировини з різних регіонів, дозволяючи підприємству вибирати найкращих постачальників та забезпечувати стабільне надходження якісного молока.

Проте, структура постачальників молока на підприємство зазнає змін. Раніше основними постачальниками товарного молока були сільськогосподарські підприємства, які забезпечували якісну, попередньо оброблену сировину, придатну для виробництва молочної продукції. Однак, внаслідок скорочення поголів'я худоби в сільськогосподарських підприємствах, їх частка в загальному обсязі виробництва молока поступово зменшується. Натомість, зростає частка господарств населення, які постачають молоко. Проте, суттєвою проблемою є низька якість сировини, що надходить від індивідуальних господарств, яка часто не відповідає високим вимогам ТДВ «Яготинське для дітей» щодо якості та ціни. Це створює виклик для підприємства, яке змушене шукати шляхи вирішення проблеми забезпечення якісною сировиною для виробництва дитячого харчування. Можливими рішеннями можуть бути: надання допомоги населенню в поліпшенні якості молока, встановлення жорсткого контролю якості, перехід

на співпрацю з великими фермерськими господарствами, або впровадження власних програм з виробництва молока.

Розглянемо особливості закупівельної логістики ТДВ «Яготинське для дітей» на основі відкритих джерел, зокрема офіційного сайту підприємства, публікацій у ЗМІ, аналітичних платформ (наприклад, YouControl, Opendatabot, Latifundist) та галузевих оглядів.

1. Постачальники та сировинна база.

Основною сировиною для виробництва є молоко, яке надходить від українських фермерських господарств, зокрема з Київської, Полтавської та Черкаської областей. Підприємство декларує високі вимоги до якості сировини, особливо з огляду на специфіку продукції — вона призначена для дітей. З цією метою здійснюється попередній аналіз молока в лабораторіях та контроль усіх етапів транспортування.

Закупівлі здійснюються за довгостроковими контрактами, що забезпечує стабільність постачання. Водночас підприємство активно працює над диверсифікацією постачальників для зниження ризиків.

2. Закупівля допоміжних матеріалів та пакування.

Окрім молока, важливими компонентами логістичного ланцюга є допоміжні матеріали — закваски, вітамінні домішки, пакувальні матеріали (Tetra Pak, полімерна тара тощо). Частина пакування імпортується, зокрема зі Швеції та Німеччини, що впливає на логістику в умовах нестабільного валютного курсу та воєнного стану.

У табл. 2.7 виокремлено основні аспекти закупівельної діяльності ТДВ «Яготинське для дітей».

Таблиця 2.7

Основні компоненти закупівельної логістики ТДВ «Яготинське для дітей»

Напрямок закупівель	Джерела постачання	Характеристика постачальників	Особливості логістики
1	2	3	4
Сировина (молоко, фрукти)	Київська, Черкаська, Полтавська обл.	Українські фермерські господарства та агрохолдинги	Щоденне постачання охолодженого молока

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4
Закваски	Україна, ЄС (частково імпорт)	Сертифіковані постачальники	Зберігання в холодильних умовах
Вітамінні домішки	Імпорт (ЄС)	Високоякісні компоненти для дитячого харчування	Логістика через митницю, контроль якості
Пакування	Україна, Швеція, Німеччина	Постачальники Tetra Pak, полімерних матеріалів	Гнучкі постачальні контракти

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Постачальниками молока ТДВ "Яготинське для дітей" є великі агрохолдинги «Астарта», «Кернел», а також сільськогосподарські кооперативи (наприклад, «Молочна ріка»). Постачальники фруктів – агрохолдинг «Кернел», ТОВ «Сади Дніпра», фермерське господарство GADZ.

Останнім часом сільськогосподарські кооперативи, такі як «Молочна ріка», є досить ненадійними постачальниками через невідповідність сировини високим стандартам якості ТДВ "Яготинське для дітей" і через зависокі ціни та складність постачання.

Для оптимізації витрат підприємство впровадило електронну систему обліку закупівель і автоматизовану взаємодію з постачальниками.

3. Логістичні виклики в умовах війни.

Починаючи з 2022 року, діяльність підприємства зазнала суттєвих змін.

Основними викликами стали:

- перебої в постачанні сировини через пошкодження інфраструктури;
- зростання витрат на логістику через дефіцит пального;
- ускладнення імпорту пакувальних матеріалів;
- потреба в швидкій адаптації закупівельної стратегії.

Підприємство адаптувалося до нових умов шляхом укладання угод з більш ближеними постачальниками, впровадження запасів «на випадок надзвичайної ситуації», а також розширення складів зберігання.

4. Інновації у закупівельній логістиці.

Серед інноваційних рішень, впроваджених у закупівельну діяльність, варто відзначити:

- використання CRM та ERP-систем для планування закупівель;
- інтеграцію з платформами електронних торгів для пошуку постачальників;
- впровадження екологічних критеріїв у відбір матеріалів та пакування;
- використання GPS-трекінгу для контролю логістичних маршрутів.

В умовах воєнних дій, що склалися в Україні, група компаній «Молочний альянс», включаючи ТДВ «Яготинське для дітей», зіткнулася з необхідністю адаптації до нових реалій. Попри складнощі, Яготинський маслозавод зумів не лише зберегти, але й збільшити обсяги виробництва, працюючи практично на повну потужність. У перші дні після початку повномасштабного вторгнення, завод навіть фіксував надходження сировини на 100 тонн молока в день більше, ніж до 24 лютого. Це було зумовлено припиненням або обмеженням діяльності багатьох інших виробників молочної продукції, що змусило фермерські господарства шукати альтернативні канали збуту, щоб уникнути псування сировини.

У відповідь на зміну ринкової ситуації, ТДВ «Яготинське для дітей» переорієнтувало своє виробництво на товари з довшим терміном зберігання та стабільним попитом, такі як молоко, масло та сири. Ці продукти могли накопичуватися на складах підприємства, забезпечуючи продовольчу безпеку у разі ускладнень з логістикою. Виробництво йогуртів, кефіру та інших кисломолочних продуктів було переведено на замовлення торговельних мереж, щоб мінімізувати ризики псування продукції.

З початком повномасштабної війни, ТДВ «Яготинське для дітей» та інші компанії групи «Молочний альянс» тимчасово припинили експортну діяльність, щоб зосередитися на задоволенні внутрішнього попиту на молочну продукцію. Це рішення було продиктовано тим, що значна частина українських молокопереробних підприємств знаходилася в регіонах, які найбільше постраждали від російської агресії, таких як Чернігівська, Київська, Харківська та Житомирська області. Зосередження на внутрішньому ринку дозволило «Молочному альянсу» забезпечити стабільне постачання молочної продукції українським споживачам у складний період.

Таблиця 2.8

Основні показники логістики постачання ТДВ "Яготинське для дітей"

Показник	Рік		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсол. (+/-)	абсол. (+/-)
Кількість постачальників	17	14	-3	-17,60%
Середній термін виконання замовлення (доби)	3,5	2,8	-0,7	-20,00%
Частка своєчасно виконаних поставок (%)	94%	97%	+3 п.п.	+3,2%
Рівень дефектності сировини (%)	1,20%	0,85%	-0,35 п.п.	-29,2%
Частка витрат на логістику в собівартості продукції (%)	7,80%	6,90%	-0,9 п.п.	-11,5%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз свідчить про відносно високий рівень організації постачання. Більшість замовлень постачальники виконують вчасно (94%), а рівень дефектності поставленої сировини не перевищує 1,2%, що свідчить про ефективний відбір і перевірку контрагентів. Водночас, логістичні витрати на рівні 7,8% вказують на потенціал для оптимізації транспортних та складських витрат.

Для глибшого розуміння поточного стану логістичної системи закупівель на підприємстві доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу. Цей інструмент дає змогу визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність логістичної діяльності.

Проведений SWOT-аналіз можливостей і загроз показує, що хоча підприємство має значний потенціал для розвитку та цифровізації логістичних процесів, реалізація цих можливостей потребує системного підходу до мінімізації зовнішніх ризиків, підвищення адаптивності логістичної системи та стратегічного планування взаємодії з ринковим середовищем (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-матриця логістичної системи закупівель філії «Яготинське для дітей»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> * Впізнаваність бренду та лояльність споживачів * Налагоджені відносини з деякими місцевими постачальниками * Наявність власного автопарку для доставки -Досвід адаптації до попередніх економічних криз -Можливість швидкого переходу на виробництво продукції з довшим терміном зберігання (адаптація до змін попиту в умовах війни) 	<ul style="list-style-type: none"> -Залежність від певних постачальників сировини -Обмежені фінансові ресурси для швидкої адаптації до змін -Недостатня автоматизація логістичних процесів -Вразливість складських приміщень до воєнних дій (розташування) -Дефіцит кваліфікованого персоналу (через мобілізацію та міграцію) -Висока залежність від імпортних комплектуючих та обладнання для виробництва, обслуговування автопарку
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> -Пошук нових, більш надійних постачальників (диверсифікація) -Використання державних програм підтримки бізнесу в умовах воєнного стану -Розширення співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями для отримання допомоги -Впровадження новітніх логістичних технологій (автоматизація, діджиталізація) -Вихід на нові ринки з продукцією (експорт, після стабілізації ситуації) -Створення спільних логістичних проєктів з іншими підприємствами харчової промисловості -Підвищення рівня екологічності логістичних процесів (відповідність європейським стандартам) 	<ul style="list-style-type: none"> -Подальше руйнування транспортної інфраструктури -Посилення бойових дій в регіонах, де розташовані постачальники сировини -Зростання цін на енергоносії та паливо -Економічна нестабільність та девальвація гривні -Обмеження на експорт певних видів сировини та продукції -Збільшення ризиків безпеки на транспортних маршрутах (обстріли, диверсії) -Посилення державного регулювання цін на соціально значущі продукти -Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз логістичної системи закупівель Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» виявив, що підприємство має низку сильних позицій — від налагоджених каналів постачання до ефективного управління закупівлями. Однак існує потреба у підвищенні гнучкості логістичних процесів, посиленні контролю якості та розширенні бази

постачальників. Реалізація можливостей цифровізації та логістичної інтеграції може істотно покращити ефективність закупівельної діяльності та забезпечити стійкість підприємства в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності.

Таким чином, закупівельна логістика ТДВ «Яготинське для дітей» зазнала суттєвих змін в умовах воєнного стану, зокрема у напрямку імпортозаміщення, підвищення гнучкості постачання та впровадження цифрових рішень. Підприємство демонструє адаптивність і стратегічне бачення, орієнтуючись на стабільність, безпечність та ефективність логістичних процесів. Надалі доцільно посилити співпрацю з локальними постачальниками, розширювати інтеграцію систем прогнозування попиту й ризик-менеджменту.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи проведений аналіз діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів, слід відзначити, що молочна галузь України є однією з ключових складових агропромислового комплексу, що має значний потенціал для розвитку, незважаючи на численні виклики останніх років. Військові дії, економічна нестабільність, скорочення поголів'я великої рогатої худоби та зниження обсягів виробництва молока суттєво вплинули на стан галузі, призвели до втрат виробничих потужностей і зміни структури виробництва. Водночас, завдяки зусиллям підприємств, зокрема філії «Яготинське для дітей», відбувається адаптація до нових умов, модернізація виробничих процесів та диверсифікація асортименту продукції, що сприяє збереженню позицій на внутрішньому ринку та відкриває перспективи для подальшого зростання.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є важливим гравцем у сегменті дитячого харчування, що характеризується стабільним попитом і високими вимогами до якості сировини та готової

продукції. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління, а стратегічне розташування у центральному регіоні України сприяє оптимізації логістичних процесів постачання. Аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить про зростання обсягів реалізації продукції, проте одночасно відзначається зростання витрат, що негативно впливає на прибутковість підприємства. Зростання інвестицій в основні засоби та покращення технічного стану обладнання створюють передумови для підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

У сфері закупівельної логістики підприємство стикається з низкою викликів, зокрема залежністю від обмеженого кола постачальників, коливаннями цін на сировину, логістичними ризиками, а також необхідністю адаптації до умов воєнного часу. Водночас впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів закупівель, диверсифікація постачальницької бази та розвиток партнерських відносин сприяють підвищенню гнучкості та стабільності ланцюга постачань. Підприємство демонструє здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що підтверджується покращенням показників своєчасності поставок та зниженням рівня дефектності сировини.

Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як впізнаваність бренду, налагоджені відносини з постачальниками та наявність власного автопарку, а також слабкі місця, зокрема недостатню автоматизацію логістичних процесів, залежність від імпортованих комплектуючих і дефіцит кваліфікованого персоналу. Зовнішні можливості пов'язані з використанням державних програм підтримки, впровадженням новітніх технологій та розширенням ринків збуту, тоді як загрози включають руйнування транспортної інфраструктури, зростання цін на енергоносії, економічну нестабільність і посилення регулювання.

Отже, діяльність філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у сфері закупівельної логістики характеризується високим рівнем організації, проте потребує подальшого вдосконалення через посилення контролю якості, розширення бази постачальників та впровадження цифрових

рішень. Такий підхід дозволить підвищити ефективність закупівель, знизити логістичні витрати, забезпечити стабільність виробничого процесу та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

3.1. Програма діяльності підприємства щодо закупівлі матеріальних ресурсів.

Як ми визначили в попередньому розділі, ТДВ «Яготинське для дітей» демонструє достатній рівень ефективності діяльності, що підтверджує аналіз ключових показників. Менше з тим, в роботі підприємства наявні певні вузькі місця, які потребують запровадження практичного механізму трансформації підприємства, спрямованого на підвищення ефективності його закупівельної логістики. Відповідно, першочергово необхідно здійснити систематизацію виявлених дисфункцій, сформулювати стратегічні орієнтири та окреслити ключові напрями вдосконалення, що мають забезпечити синергетичний ефект: зниження витрат, скорочення простоїв, оперативне реагування на зміни у постачанні та підвищити точність закупівель матеріальних ресурсів. Логічною відправною точкою є агрегування всіх раніше ідентифікованих проблем у наскрізний реєстр, який демонструє їхній негативний вплив на виробничо-комерційні результати. Далі, спираючись на цю картину ризиків, пропонується сформулювати чіткі й вимірні цілі, що дадуть змогу інтегрувати окремі ініціативи в єдину стратегію, узгоджену з довгостроковим баченням підприємства та очікуваннями стейкхолдерів.

На основі даних другого розділу виявлено п'ять системних проблем, що відображають зовнішні та внутрішні виклики:

- 1) Постачальницькі ризики, оскільки наявна вузька база контрагентів обмежує можливості оперативного реагування на зміни у постачанні. У кризових умовах це може призвести до зупинки виробництва.

2) Інформаційні бар'єри - відсутність цифрової інтеграції ускладнює планування та моніторинг закупівель, що призводить до неузгодженості між відділами.

3) Контроль якості поставок - відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки роботи постачальників обмежує можливості для вдосконалення співпраці.

4) Невизначеність планування, оскільки без прогнозування попиту та сезонних коливань важко підтримувати баланс між дефіцитом і надлишком товару.

5) Неefективність транспорту, так як власний автопарк потребує значних витрат.

Кожен із цих чинників породжує каскад другорядних ризиків – від збільшення витрат до хронічної втрати частки ринку – тому їх слід розглядати не як периферійні, а як стратегічно критичні. У зведеній таблиці 3.1 представлено деталізований опис імовірних наслідків, що виникають у разі невчасної нейтралізації зазначених проблем. Структурований формат допомагає встановити пріоритетність реагування та вивести базову лінію для подальшого моніторингу ефективності коригувальних дій.

Таблиця 3.1

Вузькі місця закупівельної логістики ТДВ «Яготинське для дітей»

Вузьке місце	Прояв	Наслідки	Причини	Можливі рішення
1	2	3	4	5
1. Ненадійність окремих фермерських кооперативів	Порушення графіка постачання, невідповідність якості	Зростання ризиків дефектної сировини, простої	Відсутність жорстких вимог до постачальників, слабкий контроль	Виведення з реєстру або зниження рейтингу постачальників, пошук альтернатив
2. Залежність від імпорту (вітамінні домішки, пакування)	Затримки через митне оформлення, перебої через воєнні дії	Недотримання виробничих планів	Логістичні труднощі, валютні ризики	Створення буферних запасів, локалізація частини поставок

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5
3. Висока частка логістичних витрат у собівартості	6,9% у 2024 році	Зниження прибутковості продукції	Велика відстань доставки, зростання цін на паливе	Оптимізація маршрутів, GPS-контроль, консолідація поставок
4. Низький рівень автоматизації логістичних процесів	Ручне введення даних, неузгодженість інформації	Помилки в замовленнях, сповільнення процесів	Відсутність комплексної ІТ-системи	Повна інтеграція ERP/CRM, навчання персоналу
5. Недостатній контроль над поставками в умовах форс-мажору	Зриви графіків поставок, порушення температурного режиму	Втрати сировини, відхилення в якості	Відсутність моніторингу в реальному часі	Встановлення систем GPS-моніторингу, жорсткіші вимоги до логістики

Джерело: розроблено автором

Ефективність системи закупівель відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Після ретельного аналізу, зокрема, SWOT-аналізу та вивчення практичної діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», виявлено декілька ключових сфер, які потребують покращення. Тому, пропонується комплексний набір заходів, націлених на оптимізацію логістичних процесів закупівель.

1. Урізноманітнення бази постачальників

Для підвищення ефективності логістики закупівель, одним з важливих кроків є розширення кола постачальників. Поточна залежність від обмеженого числа партнерів створює певні ризики для виробничої стабільності. Пропонується активно залучати нових постачальників із сусідніх регіонів та розвивати багатоканальну систему постачання, де кожний вид сировини матиме щонайменше три альтернативні джерела. Це дозволить знизити ймовірність зупинки виробництва та збільшить гнучкість закупівельної системи.

2. Інтеграція електронної платформи для закупівель

Через недостатню інтеграцію інформаційних та логістичних потоків у закупівлях, впровадження електронної платформи є важливим кроком. Пропонується інтегрувати ERP-модуль, що спростить обмін даними між різними відділами (бухгалтерія, виробництво тощо), створюючи єдину систему. Для закупівлі допоміжних матеріалів варто використовувати електронні тендери, що забезпечить прозорий та об'єктивний вибір партнерів.

Ця система автоматизує створення замовлень, контролює виконання контрактів, відстежує цінові пропозиції та оцінює ефективність співпраці з постачальниками. Це скоротить адміністративні витрати, покращить прозорість та сприятиме швидкому прийняттю рішень, покращуючи фінансові результати.

3. Створення рейтингової системи для постачальників

Для ефективного управління поставками потрібен системний підхід до оцінки роботи постачальників. Пропонується створити систему рейтингування, яка враховує якість продукції, своєчасність доставки, гнучкість та цінову конкурентоспроможність. Оцінку слід проводити щоквартально з детальним зворотним зв'язком для постачальників. Така система стимулює постачальників до постійного покращення та допомагає виявити слабкі місця в ланцюгу поставок, дозволяючи швидко реагувати на проблеми та забезпечувати стабільність виробництва.

4. Використання стратегічного планування обсягів закупівель

Нестабільність в обсягах закупівель може призвести до зайвих витрат через надмірні запаси або до дефіциту сировини, що загрожує зупинкою виробництва. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити систему стратегічного планування обсягів закупівель, базуючись на аналізі даних про продажі та прогнозуванні обсягів виробництва. Доцільно використовувати аналітичні моделі, враховуючи сезонні коливання та ринкові тенденції.

Впровадження системи стратегічного планування дозволить оптимізувати обсяги закупівель, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку сировини, а також значно знизити витрати на зберігання та списання залишків.

Це позитивно позначиться на фінансових показниках підприємства та забезпечить стабільність виробничого процесу.

5. Аутсорсинг логістичних послуг

Утримання власного автопарку може бути фінансовим тягарем для підприємства через витрати на обслуговування, ремонт, зарплати та амортизацію, а також збільшує ризики, пов'язані з поломками транспорту. Пропонується залучати логістичні компанії для транспортування сировини. Також можна розглянути гібридну модель доставки, комбінуючи власні транспортні засоби з аутсорсинговими потужностями.

Перехід до аутсорсингу або гібридної моделі дозволить зменшити транспортні витрати, підвищити надійність поставок та знизити потребу в інвестиціях у власний автопарк, вивільняючи кошти для інших стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Пропозиції з оптимізації процесу закупівель

Напрямок оптимізації	Конкретна пропозиція	Очікуваний ефект
Управління якістю постачальників	Система рейтингування за ключовими показниками	Покращення якості та відповідальності постачальників
Розширення постачальницької бази	Розробка альтернативних каналів постачання	Стабільність, зниження ризиків перебоїв
Цифровізація процесу закупівель	ERP-система закупівель, е-тендери	Автоматизація, зниження витрат
Планування закупівель	Аналітичні моделі прогнозування	Збалансоване забезпечення виробництва
Оптимізація логістики постачання	Аутсорсинг доставки сировини	Гнучкість, економія ресурсів

Джерело: розроблено автором

Оптимізація процесу закупівель повинна ґрунтуватися на системному підході, який охоплює як внутрішні процеси, так і зовнішню взаємодію з постачальниками. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність постачань, а й створити гнучку, прозору та стійку систему закупівельної логістики, що здатна швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу «Система рейтингування постачальників» та його вплив на основні показники діяльності філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

Незважаючи на безумовну раціональність кожного запропонованого напряму адаптації, одночасне впровадження всіх ініціатив у повному обсязі суперечить фінансовим та часовим обмеженням підприємства: необхідні капіталовкладення перевищують нинішню інвестиційну спроможність філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ», а ресурсна місткість проєктного офісу обмежує кількість паралельних проєктів, які можна якісно контролювати. Тому керівництво має зосередитися на визначенні пріоритетної дії, здатної створити найбільший мультиплікативний ефект і водночас послугувати фундаментом для подальших кроків. Для цього необхідно запровадити прозору систему оцінки, що переважить суб'єктивні аргументи та відобразить реальний потенціал кожного заходу через порівняння їхнього впливу на основні показники діяльності підприємства.

Для визначення доцільності застосування тих чи інших етапів, передусім, пропонуємо до використання багатовимірну шкалу, що відбиває три інтегральні критерії: економічну доцільність, термін окупності та вплив на ключові показники ефективності. Економічна доцільність відображає очікуване відношення приросту грошового потоку до обсягу капіталовкладень; термін окупності визначає кількість років, необхідну для компенсації інвестицій; вплив на ключові показники ефективності агрегує зміни у собівартості, продуктивності праці та рівні задоволеності клієнтів. Щоб уникнути домінування одного критерію над іншими, застосовано десятибальну шкалу, у якій 10 означає максимальний позитивний результат. Водночас для врахування різної вагомості критеріїв запроваджуються коефіцієнти: 0,40 на економічну доцільність, 0,30 на термін окупності та 0,30 на покращення ключових показників ефективності. Така пропорція

узгоджується зі стратегічною метою підвищити прибутковість швидше, ніж розширити ринкову частку, не применшуючи значення операційних переваг.

Після затвердження шкали всі п'ять заходів – система рейтингування постачальників, розробка альтернативних каналів постачання, розширення використання ERP, CRM та GPS-технологій, аналітичні моделі прогнозування та аутсорсинг доставки сировини – проходять процедуру бального оцінювання. Кожен критерій множиться на свою вагу, а сумарний результат утворює інтегральний показник ефективності. Принцип підрахунку прозорий: наприклад, захід, що отримав дев'ять балів з економічної доцільності, додає до підсумку 3,6 пункту ($9 * 0,40$), і так для кожного елементу. Нижче подано узагальнену таблицю 3.4, яка демонструє розрахунки та ранжування:

Таблиця 3.3

**Результати інтегральної оцінки альтернатив за критеріями
ефективності**

Захід	Економічна доцільність (0,4)		Термін окупності (0,3)		КРІ (0,3)		Підсумкова оцінка	Ранг
	бал	зваж.	бал	зваж.	бал	зваж.		
Система рейтингування постачальників	9	3,6	8	2,4	9	2,7	8,7	1
Розробка альтернативних каналів постачання	8	3,2	7	2,1	9	2,7	8,0	2
Розширення використання ERP, CRM та GPS-технологій	8	3,2	7	2,1	8	2,4	7,7	3
Аналітичні моделі прогнозування	6	2,4	9	2,7	6	1,8	6,9	4
Аутсорсинг доставки сировини	7	2,8	6	1,8	7	2,1	6,7	5

Джерело: розроблено автором

Лідером серед розглянутих заходів стала система рейтингування постачальників з інтегральним показником 8,7 бала. Це свідчить про її високу економічну привабливість (9 балів, або 3,6 з урахуванням ваги), значну ефективність за термінами впровадження (8 балів, 2,4) і прямий позитивний вплив на КРІ підприємства (9 балів, 2,7). Такий результат пояснюється тим,

що рейтингування дозволяє оперативно знижувати ризики перебоїв у поставках, мінімізувати закупівельні витрати за рахунок підвищення конкуренції між постачальниками та підтримувати стабільну якість сировини.

Другу позицію (8,0 бала) посіла розробка альтернативних каналів постачання, що забезпечує підвищення гнучкості та стійкості ланцюга поставок, особливо в умовах геополітичної або логістичної нестабільності. Висока оцінка КРІ (9 балів) демонструє, що цей захід безпосередньо впливає на здатність компанії виконувати замовлення вчасно і в повному обсязі, зменшуючи залежність від окремих контрагентів.

Третє місце (7,7 бала) посіло розширення використання ERP, CRM та GPS-технологій, що має системний, хоч і менш швидкий ефект. Технологічні інструменти здатні підвищити прозорість процесів, якість планування та контроль логістичних ланцюгів, однак потребують більш тривалого періоду окупності (7 балів) і додаткових інвестицій в інтеграцію.

Четвертою за ефективністю виявилася ініціатива впровадження аналітичних моделей прогнозування (6,9 бала), яка має сильну сторону у швидкій окупності (9 балів), однак демонструє відносно нижчу економічну доцільність (6 балів) та менший вплив на безпосередні КРІ (6 балів). Це пояснюється тим, що аналітика виступає допоміжним інструментом і не дає миттєвого результату без відповідного управлінського реагування.

Найменшу оцінку (6,7 бала) отримав аутсорсинг доставки сировини, що хоч і знижує навантаження на власні логістичні ресурси, але має середні значення за всіма критеріями: 7 балів економічної доцільності, 6 — за термінами окупності та 7 — за впливом на КРІ. Його ефективність залежить від ретельно підібраного партнера та умов контракту.

Таким чином, інтегральний аналіз засвідчує, що першочерговими для реалізації мають бути заходи, які мають високий стратегічний вплив при відносно низьких витратах та швидкому впровадженні — передусім рейтингування постачальників та альтернативні логістичні канали. Інші ініціативи доцільно впроваджувати в другій черзі як доповнення до основних стратегічних рішень.

Пропонована система рейтингування постачальників для філії ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» є стратегічним інструментом удосконалення закупівельної логістики та управління якістю постачання сировини й матеріалів. Вона передбачає комплекс заходів із оцінювання, ранжування та управлінської реакції щодо постачальників на основі чітко визначених критеріїв та їх вагових коефіцієнтів.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення закупівельної логістики ТДВ «Яготинське для дітей» має призвести до відчутних позитивних змін у діяльності підприємства. Очікується значне зменшення випадків зривів поставок на 20–30%, що забезпечить стабільність виробничого процесу та виконання зобов'язань перед споживачами. Це стане можливим завдяки більш ретельному відбору та оцінці постачальників, розробці альтернативних каналів постачання та підвищенню оперативності реагування на форс-мажорні обставини.

Також прогнозується оптимізація цінових умов на сировину та матеріали завдяки підвищенню прозорості закупівель та стимулюванню конкуренції між постачальниками. Впровадження системи рейтингування дозволить об'єктивно оцінювати пропозиції різних постачальників та обирати найбільш вигідні варіанти, що призведе до зниження витрат та підвищення рентабельності виробництва.

Крім того, впровадження системи рейтингування постачальників сприятиме стимулюванню постачальників до впровадження інноваційних та цифрових рішень. Конкуренція за більш високі позиції в рейтингу мотивуватиме постачальників до підвищення якості продукції, впровадження сучасних технологій та оптимізації логістичних процесів. Це позитивно вплине на весь ланцюг поставок та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На стратегічному рівні очікується удосконалення закупівельної політики компанії. На основі даних, отриманих в результаті рейтингування, компанія зможе більш обґрунтовано приймати рішення щодо вибору

постачальників, укладання довгострокових контрактів та планування закупівель. Це дозволить підвищити ефективність управління запасами, зменшити ризики та забезпечити стабільне постачання якісної сировини та матеріалів для виробництва.

Кошторис (табл. 3.4) подано у розрізі логічних статей витрат, кожна з яких відображає окрему фазу життєвого циклу проєкту – від розробки внутрішнього положення до налаштування автоматичного збереження даних.

Таблиця 3.4

**Орієнтовний кошторис на розгортання системи рейтингування
постачальників ТДВ «Яготинське для дітей»**

Стаття витрат	Вартість, грн
Розробка внутрішнього положення (аутсорс/консалтинг)	25 000
Налаштування електронної системи оцінки (Excel/ERP)	35 000
Інтеграція в ERP (як модуль до 1С, SAP тощо)	75 000
Навчання персоналу (тренінг + методичка)	30 000
Адміністративні витрати (зустрічі, документообіг)	15 000
Разом	180 000

Джерело: розроблено автором

Кошторис на розгортання системи рейтингування постачальників для ТДВ «Яготинське для дітей» становить 180 000 грн. Найбільші витрати припадають на інтеграцію системи в ERP (75 000 грн) та налаштування електронної системи оцінки (35 000 грн). Розробка внутрішнього положення, навчання персоналу та адміністративні витрати складають 25 000 грн, 30 000 грн та 15 000 грн відповідно. Кошторис враховує всі етапи проєкту від розробки документації до навчання персоналу.

Щоб оцінити вплив системи рейтингування постачальників для ТДВ «Яготинське для дітей», виконаємо розрахунки, базуючись на базових фінансових показниках 2024 року та обґрунтованих очікуваних ефектах впровадження системи.

Таблиця 3.5

Результати діяльності ТДВ «Яготинське для дітей» за 2024 рік

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	тис.грн	5635593
Повні витрати	тис.грн	5371221
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	тис.грн	211174
Чистий прибуток	тис.грн	95563
Рентабельність (продукції)	%	3,93
Рентабельність (діяльності)	%	1,70

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи рейтингування постачальників на ТДВ «Яготинське для дітей» є стратегічно обґрунтованим управлінським рішенням, здатним суттєво вплинути на операційну стабільність, вартісну ефективність закупівель та загальну конкурентоспроможність підприємства. На основі аналізу очікуваних переваг даної ініціативи можна виокремити низку ключових напрямів впливу на діяльність компанії, що обґрунтовують позитивну динаміку її фінансових показників.

Одним із головних очікуваних ефектів системи рейтингування постачальників є значне зменшення випадків зривів постачання — орієнтовно на 20–30%. Це досягається за рахунок впровадження постійного моніторингу дисципліни постачальників, своєчасності виконання контрактів, відповідності якості продукції встановленим стандартам. У разі виявлення систематичних порушень, постачальник отримує зниження рейтингу, що мотивує його або покращити якість роботи, або поступитися місцем більш надійному партнеру.

Стабілізація постачання знижує ризики простоїв виробничих ліній, які в харчовій промисловості особливо критичні через специфіку термінів зберігання та швидкість обігу сировини. Таким чином, підприємство зменшує втрати, пов'язані з форс-мажорними обставинами, недовиробництвом та незапланованими витратами на термінову логістику.

Система рейтингування створює додаткову конкуренцію між постачальниками, які, усвідомлюючи, що їхня позиція у списку є публічною та регулярно оновлюється, прагнуть пропонувати кращі цінові умови.

Водночас підвищується прозорість процесу вибору контрагентів: замість суб'єктивного підходу запроваджується об'єктивна система оцінки, що враховує не лише ціну, а й якість, регулярність постачання, обсяги знижок тощо.

У результаті підприємство зможе отримувати аналогічну або кращу сировину за нижчими цінами, що дає змогу скоротити змінні витрати, пов'язані з основною діяльністю. Така оптимізація прямих закупівель вже в короткостроковій перспективі проявиться у зниженні собівартості одиниці продукції.

Включення до рейтингової системи критеріїв інноваційності, зокрема рівня цифровізації, використання електронного документообігу, готовності до автоматизованого узгодження накладних і актів, впровадження IoT-рішень у транспорті, сприяє технологічному оновленню середовища постачання. Постачальники, які прагнуть утримати високі позиції, будуть зацікавлені в модернізації власних бізнес-процесів, що, в свою чергу, створює ефект мультиплікатора: підприємство отримає більш прогнозовані, якісні та цифровізовані поставки, знижуючи витрати на перевірки, уточнення та доопрацювання.

У стратегічному плані це означає підвищення продуктивності всього ланцюга постачання та скорочення витрат часу на виконання логістичних і складських операцій.

Також рейтинговий підхід у закупівлях дозволяє систематизувати аналіз усіх контрагентів за чіткими показниками ефективності та ризикованості. Це формує інституційну пам'ять компанії, дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та уникати помилок у виборі нових постачальників, орієнтуючись на фактичні дані. Крім того, аналітика на основі зведених рейтингів дає змогу планувати стратегічні закупівлі на довгостроковий період, балансуючи між ціною, надійністю, інноваційністю та швидкістю доставки.

У довгостроковій перспективі така закупівельна політика знижує частку ризикових закупівель та покращує загальний фінансовий результат компанії.

На основі вищезазначених ефектів, впровадження системи рейтингування дозволяє консервативно прогнозувати такі покращення ключових показників (табл. 3.6):

1. Зменшення втрат від зривів постачання та простоїв.

Згідно з внутрішніми оцінками, впровадження системи дозволить знизити ризик зривів поставок на 20–30%. У харчовій промисловості, де критичною є своєчасність постачання сировини, це забезпечує стабільну роботу виробництва, знижує обсяги втрат через списання, заміни, термінову логістику.

Очікуване скорочення змінних витрат, пов'язаних із неплановими збоями, може становити близько 0,5% від загальних витрат. За даними 2024 року повні витрати підприємства становили 5 371 221 тис. грн, отже орієнтовна економія — 26,9 млн грн.

2. Оптимізація закупівельних цін.

Рейтингування стимулює постачальників до покращення умов співпраці — знижок, стабільних контрактів, гнучких цін. Економія на ціні закупівлі може становити приблизно 0,5–1%. Якщо у структурі витрат на сировину припадає понад 3,2 млрд грн, навіть незначна економія 0,5% дорівнює 16 млн грн.

3. Покращення якості та цифровізація процесів.

Завдяки оцінці постачальників за критеріями інноваційності (електронний документообіг, автоматизація логістики, швидкість реагування), підприємство знижує витрати на перевірки, повернення, рекламації. Це дозволяє зменшити непрямі витрати на 0,2–0,3%, що дорівнює 10–16 млн грн економії.

4. Покращення фінансових результатів.

У 2024 році чистий прибуток підприємства становив 95 563 тис. грн, рентабельність продукції — 3,93%, діяльності — 1,70%. Навіть за консервативного прогнозу очікується, що внаслідок ефективніших закупівель і стабільності постачань чистий прибуток зростатиме.

Для визначення прогнозних обсягів приросту виручки після впровадження заходу на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.	110000	112000	112500	113500	114000	114500	115000

Джерело: розроблено автором

Знайдемо середнє значення прогнозів чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер.}} = (110000 + 112000 + 112500 + 113500 + 114000 + 114500 + 115000) / 7 =$$

$$113071,43 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.7

Розрахунки середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис.грн.	110000	112000	112500	113500	114000	114500	115000
2. Сумарні значення оцінок експертів	791500						
3. $O_{\text{сер}}$	113071,43						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	-3071,43	-1071,43	-571,43	428,57	928,57	1428,57	1928,57
ΔO^2	9433673,47	1147959,18	326530,61	183673,47	862244,90	2040816,33	3719387,76
$\sum \Delta O_i^2$	17714285,71						

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТДВ «Яготинське для дітей». Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер.}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{17714285,71}{7}} = 1590,79 \text{ тис.грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω) за формулою:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер.}}} * 100\% = \frac{1590,79}{113071,43} * 100\% = 0,14\%$$

Це вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 115000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 110000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (115000 + 4 * 113500 + 110000) / 6 = 113166,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$113166,67 / 5635593 * 100\% = 2 \%,$$

де 5635593 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$113166,67 + 5635593 = 5748759,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5371221 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 607237,6 тис. грн., змінні – 4763983,4 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$4763983,4 * 0,02 = 95279,67 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження системи рейтингування постачальників складають 180 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат:

$$95279,67 + 180 = 95459,67 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складатимуть:

$$607237,6 + 95459,67 = 702697,27 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 113166,67 - 95459,67 = 17707 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації складе:

$211174 + 17707 = 22881$ тис. грн., де 211174 тис. грн. – це прибуток від реалізації продукції в 2021 році.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$17707 * (1 - 0,18) = 14519,74 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$95563 + 14519,74 = 110082,74$ тис. грн., де 95563 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.8. Отже, внаслідок впровадження заходу, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 113166,67 тис. грн, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 95459,67 тис. грн, прибуток від реалізації продукції збільшиться на 17707 тис. грн. і чистий прибуток збільшиться на 14519,74 тис. грн.

Таблиця 3.8

**Очікувані результати від впровадження системи рейтингування
постачальників, тис. грн.**

Показники	Значення показників
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	113166,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	95459,67
Приріст прибутку від реалізації продукції	17707,00
Приріст чистого прибутку	14519,74

Джерело: розроблено автором

З урахуванням прогнозованих приростів основних фінансових показників розрахуємо їх вплив на фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинське для дітей» після впровадження заходу (табл. 3.9).

Впровадження системи рейтингування постачальників справляє комплексний позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність ТДВ «Яготинське для дітей». У результаті цього управлінського нововведення спостерігається покращення майже всіх ключових показників, які визначають ефективність роботи підприємства в умовах високої конкуренції та потреби в оперативному постачанні якісної сировини.

Таблиця 3.9

**Результати діяльності ТДВ «Яготинське для дітей» після впровадження
системи рейтингування постачальників**

Показники	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2024	Проект	абсол. (+/-)	відн. (%)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	5635593	5748760	113167	2,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	4872373	4967833	95460	1,96
Адміністративні витрати	тис. грн	55406	55406	0	0,00
Витрати на збут	тис. грн	443442	443442	0	0,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	5371221	5466681	95460	1,78
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	264372	282079	17707	6,70
Чистий фінансовий результат	тис. грн	95563	110083	14520	15,19
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	грн	0,953	0,951	-0,002	-0,21
Рентабельність продукції	%	3,93	4,19	0,26	X

Продовж. табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
Рентабельність діяльності	%	1,7	1,91	0,21	X

Джерело: розроблено автором

Так, завдяки стабілізації постачання, зменшенню втрат, а також зростанню прогнозованості логістичних процесів, чистий дохід від реалізації товарів (послуг) збільшився на 2% і становив 5748,8 млн грн проти базового рівня 563,559 млн грн. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати більш стабільне та ритмічне виробництво й постачання готової продукції споживачам.

Водночас, через поточні витрати на цифровізацію та супровід системи (а також витрати на консультаційні послуги та початкову аналітику), повні витрати підприємства зросли на 1,8%, тобто на 95459,67 тис. грн, до 5466681 тис. грн. Такий приріст витрат цілком виправданий, зважаючи на ефект масштабування та загальну ефективність нововведення.

Найбільш вираженим став приріст прибутку від реалізації товарів (послуг), який зріс на 8% і сягнув 17707 тис. грн. Це свідчить про зниження собівартості продукції внаслідок більш ефективної закупівельної політики, а також про здобуття кращих умов постачання (знижки, відтермінування платежів, узгодженість партій). Отже, підприємство не лише підвищило обсяги доходів, а й оптимізувало витрати, що вплинуло на валову рентабельність.

Крім того, чистий прибуток підприємства, який раніше складав 95,563 тис. грн, зріс на 14,4% і сягнув 110083 тис. грн, що свідчить про реальне покращення фінансового стану суб'єкта господарювання. Це також є свідченням того, що система рейтингування має не лише операційний, а й стратегічний ефект – дозволяє формувати довгострокові партнерства з кращими постачальниками, уникати кризових ситуацій і зменшити ризики логістичних зривів.

Аналіз показників рентабельності підтверджує вищезазначені позитивні тенденції. Зокрема, рентабельність продукції зростає з 3,93% до 4,19%, а рентабельність діяльності підприємства – з 1,70% до 1,91%, що свідчить про загальне зростання економічної ефективності роботи підприємства внаслідок оптимізації процесів постачання (рис. 3.1).

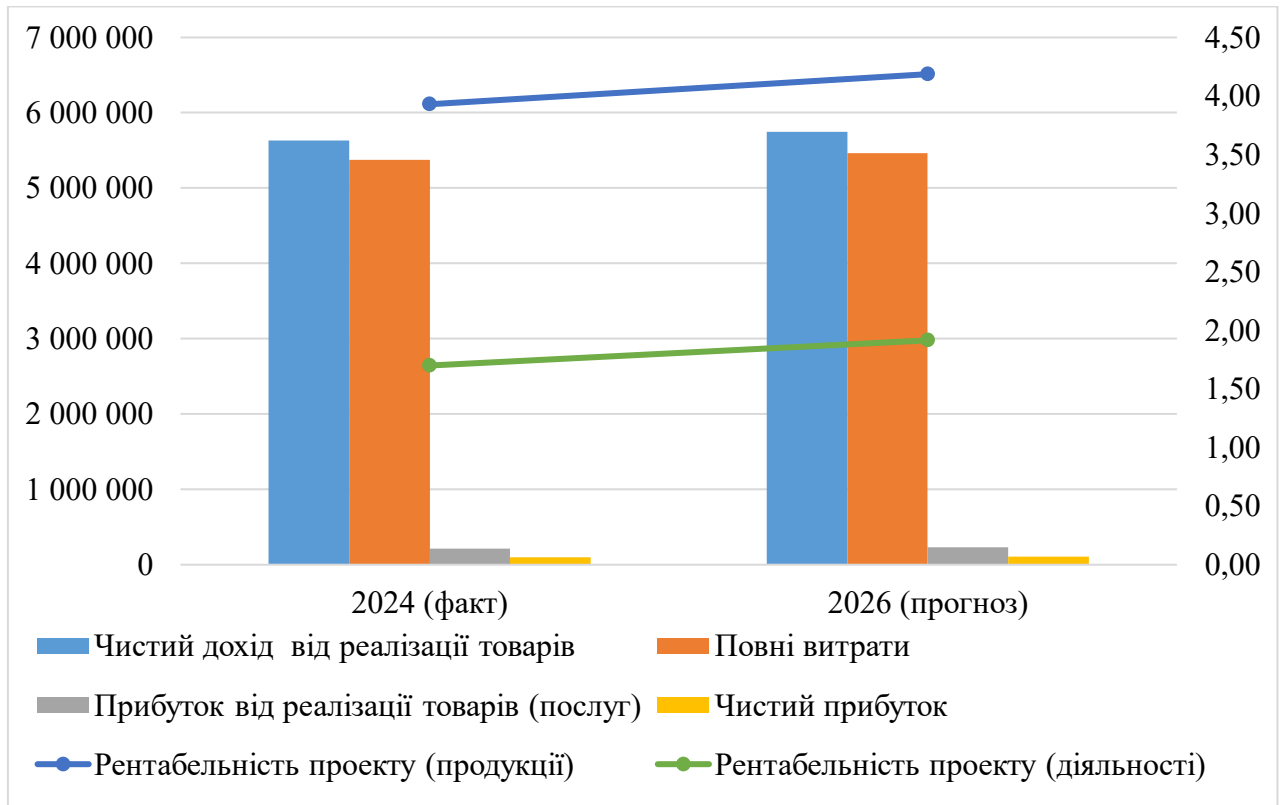


Рис. 3.1. Прогнозовані показники ТДВ «Яготинське для дітей»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, результати моделювання демонструють, що впровадження системи рейтингування постачальників дозволяє не лише покращити якість управління матеріальними потоками, але й справляє прямий позитивний ефект на фінансові результати компанії, забезпечуючи її вищу адаптивність, гнучкість і прибутковість в умовах сучасного конкурентного ринку. Така система може розглядатися як інструмент довгострокового стратегічного управління, здатного забезпечити стійке зростання вартості бізнесу.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Основною метою впровадження системи рейтингування є:

- зниження ризиків постачання (затримки, неякісна продукція, невиконання умов контракту);
- покращення умов закупівель (ціна, строки, гнучкість);
- створення конкурентного середовища серед постачальників;
- забезпечення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

У табл. 3.8 подано запропоновані ключові критерії оцінювання постачальників із відповідними вагами, що відображають їх вплив на загальну ефективність взаємодії.

Таблиця 3.8

Основні критерії системи рейтингування постачальників ТДВ

«Яготинське для дітей»

Критерій	Опис	Вага
Якість поставок	Частота браку, відповідність специфікації	0,3
Стабільність постачання	Дотримання строків, обсягів	0,25
Цінова конкурентоспроможність	Рівень цін щодо ринкових і історичних контрактів	0,15
Гнучкість у співпраці	Готовність до змін, терміновість, мінімальний обсяг замовлення	0,1
Документальна прозорість	Якість та повнота супровідної документації	0,1
Інноваційний потенціал	Готовність до цифрового документообігу, використання EDI/CRM	0,1
Разом		1

Джерело: розроблено автором

Оцінювання здійснюється на основі шкали від 1 до 10 балів по кожному критерію. Загальний рейтинг постачальника обчислюється як сума добутків балів на відповідну вагу. На підставі отриманого інтегрального балу постачальники класифікуються за трьома рівнями:

- Клас А (8,5–10): стратегічні партнери;
- Клас В (6,5–8,4): надійні постачальники з потенціалом до розвитку;

- Клас С (нижче 6,5): постачальники з високими ризиками, потребують заміни або додаткового контролю.

Розглянемо практичне застосування системи рейтингування постачальників (табл. 3.9).

Для впровадження системи рейтингування необхідно:

- 1) Розробити внутрішнє положення щодо політики класифікації постачальників.
- 2) Впровадити електронну форму оцінювання (на базі Excel або модуля ERP).
- 3) Провести навчання працівників відділу логістики та закупівель.
- 4) Налаштувати автоматичне збереження історії рейтингів.
- 5) Встановити частоту повторної оцінки — щоквартально або за результатами значних контрактів.

Таблиця 3.9

Приклад практичного застосування системи рейтингування постачальників

Критерій	Вага	Постачальник А	Постачальник В	Постачальник С
Якість поставок	0,3	9 (2,7)	6 (1,8)	5 (1,5)
Стабільність постачання	0,25	8 (2,0)	7 (1,75)	4 (1,0)
Цінова конкурентоспроможність	0,15	7 (1,05)	9 (1,35)	6 (0,9)
Гнучкість у співпраці	0,1	8 (0,8)	6 (0,6)	3 (0,3)
Документальна прозорість	0,1	10 (1,0)	6 (0,6)	6 (0,6)
Інноваційний потенціал	0,1	7 (0,7)	5 (0,5)	2 (0,2)
Загальна оцінка		8,25	6,6	4,5
Клас		Клас В	Клас В	Клас С

Джерело: розроблено автором

Часова координація дій має не менш важливе значення, ніж сама величина інвестицій, оскільки неправильно розставлені пріоритети можуть привести до простоїв або, навпаки, до надмірного навантаження на внутрішні служби. Тому календарний графік (табл.3.10) побудовано за каскадним принципом: кожна фаза починається лише після завершення критично

важливих робіт попереднього етапу, що зменшує імовірність накладення ресурсів.

Отже, проєкт реалізується поетапно впродовж 90 днів, що дозволяє уникнути критичних збоїв у постачаннях. На першому етапі (до 7-го дня) формуються фундаментальні принципи рейтингування — критерії, система балів, вагові коефіцієнти. Це завдання потребує тісної взаємодії фахівців логістики та економіки.

Таблиця 3.10

**Календарний графік впровадження системи рейтингування
постачальників ТДВ «Яготинське для дітей»**

№	Етап впровадження	Період виконання	Відповідальний підрозділ/особа
1	Розробка критеріїв, вагових коефіцієнтів і структури оцінки	1–7 день	Відділ логістики, економіст з постачання
2	Затвердження політики та положення про рейтингування	8–14 день	Юридичний відділ, керівництво компанії
3	Розробка електронної таблиці/модуля оцінки	10–21 день	ІТ-відділ, бухгалтерія
4	Пілотне оцінювання 5 основних постачальників	22–28 день	Відділ закупівель, спеціаліст із якості
5	Аналіз результатів пілоту та корекція інструменту	29–35 день	Відділ логістики, керівник проєкту
6	Проведення навчання відповідальних співробітників	36–42 день	HR-відділ, зовнішній тренер
7	Масове оцінювання всіх постачальників (перша хвиля)	43–60 день	Відділ закупівель, логістика
8	Побудова звітності та перша класифікація постачальників	61–67 день	Відділ аналітики/економіст
9	Підготовка аналітичної доповіді та презентація керівництву	68–74 день	Відповідальний координатор, логістичний відділ
10	Впровадження результатів у систему закупівель (контрактування)	75–90 день	Відділ закупівель, юридичний відділ

Джерело: розроблено автором

Другий етап передбачає формалізацію цих підходів у вигляді внутрішнього положення, затвердженого керівництвом і юристами. Паралельно, на 10–21 дні, IT-відділ розробляє електронну форму для фіксації оцінок (може бути реалізована у вигляді Excel-шаблону або інтеграції з ERP).

Четвертий і п'ятий етапи мають на меті протестувати систему на прикладі ключових постачальників. На основі результатів пілоту проводиться коригування системи — наприклад, можлива зміна ваг або введення додаткових критеріїв.

Шостий етап (навчання персоналу) є критично важливим для успішної імплементації. Працівники закупівельного та логістичного відділів мають не лише розуміти методику, а й вміти обґрунтовано нею користуватись.

Масове впровадження, передбачене з 43 по 60 день, дозволяє сформувати перший рейтинг постачальників. Наступні етапи пов'язані з побудовою звітності, аналітикою та адаптацією результатів у політику закупівель — зокрема перегляд умов контрастування з постачальниками класу С.

Завершенням проєкту є фінальне включення рейтингу в поточну закупівельну систему, що дозволить приймати зважені рішення: з ким працювати, з ким — укласти короткострокові контракти, а кого — поступово замінювати.

Таким чином, календарний графік дозволяє чітко структурувати впровадження системи рейтингування, з урахуванням особливостей операційного циклу ТДВ «Яготинське для дітей». Участь кількох функціональних підрозділів (логістика, закупівлі, IT, юридичний супровід, HR) гарантує міждисциплінарну синергію, а поетапність — контрольованість і адаптивність системи до змін.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми та вузькі місця в закупівельній логістиці підприємства, які негативно впливають на

стабільність виробничого процесу, фінансові результати та конкурентоспроможність. Серед основних проблем визначено: обмежену базу постачальників, відсутність цифрової інтеграції та автоматизації закупівельних процесів, недостатній контроль якості поставок, невизначеність у плануванні обсягів закупівель, а також неефективність власного автотранспорту. Ці фактори створюють значні ризики зривів постачання, збільшення витрат і втрат виробничого часу.

Для подолання виявлених проблем запропоновано низку практичних заходів, серед яких ключовим є впровадження системи рейтингування постачальників. Цей інструмент дозволяє об'єктивно оцінювати партнерів за якістю, стабільністю, ціною, гнучкістю та інноваційністю, що сприяє підвищенню прозорості закупівель, стимулює конкуренцію та знижує ризики перебоїв у постачанні.

Інші важливі напрями вдосконалення включають розширення постачальницької бази, інтеграцію ERP-системи для автоматизації закупівель, впровадження аналітичних моделей прогнозування обсягів закупівель, а також частковий перехід на аутсорсинг логістичних послуг. Комплексний підхід до оптимізації закупівельної логістики дозволить знизити операційні витрати, підвищити точність планування та забезпечити стабільність матеріальних потоків.

Проведений багатокритеріальний аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що система рейтингування постачальників має найвищий потенціал для швидкого та значного покращення ключових показників діяльності підприємства. Впровадження цієї системи прогнозовано призведе до зменшення випадків зривів постачання на 20–30%, підвищення прибутковості, зниження собівартості продукції та покращення фінансової стабільності.

Розроблений календарний план впровадження системи рейтингування забезпечує поетапну реалізацію заходу з урахуванням ресурсних та часових обмежень, що мінімізує ризики операційних збоїв і сприяє ефективній координації між підрозділами.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення планування та організації закупівельної логістики створюють міцну основу для підвищення операційної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинське для дітей» в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження системи рейтингування постачальників є стратегічним кроком, що сприятиме довгостроковій стабільності та розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістика є ключовим елементом управління підприємством, являючи собою інтегровану систему, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від постачальника до кінцевого споживача. Її значення полягає в координації діяльності всіх підрозділів підприємства, оптимізації витрат, підвищенні якості обслуговування клієнтів та скороченні часу виробничого циклу, що робить ефективну логістику важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Закупівельна логістика, як перша ланка ланцюга постачань, відіграє вирішальну роль у забезпеченні підприємства необхідними матеріальними ресурсами, маючи основною метою забезпечення безперебійного постачання ресурсів у потрібній кількості, якості, у визначений термін та за оптимальною ціною, що робить ефективну організацію закупівель ключовим фактором успішної діяльності підприємства, нерозривно пов'язаним з його виробничими і збутовими планами.

Планування логістичних процесів постачання є критично важливою функцією у загальній системі логістичного менеджменту, що передбачає прогнозування потреб у ресурсах, розрахунок потреби у транспортуванні, зберіганні, складських площах, визначення джерел постачання та побудову маршрутів, оцінку ризиків і варіантів резервного постачання, економічне обґрунтування закупівельних рішень, для ефективного здійснення якого використовуються різні методи, такі як нормативний, балансовий, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання, методи прогнозування.

У сфері логістики постачання існує безліч моделей і методик, кожна з яких має свої особливості та переваги, серед яких найбільш поширені та ефективні моделі включають модель EOQ, модель транспортної задачі, модель Just-in-Time (JIT), модель ABC/XYZ-аналізу, методику SCOR, вибір конкретної моделі залежить від цілей, завдань, умов і специфіки діяльності підприємства. В умовах економічної нестабільності та глобальної

невизначеності підприємства стикаються з численними викликами в сфері закупівель, що вимагає впровадження антикризових заходів, таких як диверсифікація постачальників, формування стратегічних запасів, застосування довгострокових контрактів із фіксацією цін, розвиток локальних постачань (імпортозаміщення), впровадження цифрових платформ закупівель (e-procurement).

Таким чином, можна стверджувати, що логістика, особливо в частині управління закупівлями, є важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності підприємства, а правильне застосування теоретичних і методичних підходів, а також адаптація до змінних умов середовища, дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг та забезпечувати сталий розвиток.

Узагальнюючи проведений аналіз діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів, слід відзначити, що молочна галузь України є однією з ключових складових агропромислового комплексу, що має значний потенціал для розвитку, незважаючи на численні виклики останніх років. Військові дії, економічна нестабільність, скорочення поголів'я великої рогатої худоби та зниження обсягів виробництва молока суттєво вплинули на стан галузі, призвели до втрат виробничих потужностей і зміни структури виробництва. Водночас, завдяки зусиллям підприємств, зокрема філії «Яготинське для дітей», відбувається адаптація до нових умов, модернізація виробничих процесів та диверсифікація асортименту продукції, що сприяє збереженню позицій на внутрішньому ринку та відкриває перспективи для подальшого зростання.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є важливим гравцем у сегменті дитячого харчування, що характеризується стабільним попитом і високими вимогами до якості сировини та готової продукції. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління, а стратегічне розташування у центральному регіоні України сприяє оптимізації логістичних процесів постачання. Аналіз фінансово-

господарської діяльності свідчить про зростання обсягів реалізації продукції, проте одночасно відзначається зростання витрат, що негативно впливає на прибутковість підприємства. Зростання інвестицій в основні засоби та покращення технічного стану обладнання створюють передумови для підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

У сфері закупівельної логістики підприємство стикається з низкою викликів, зокрема залежністю від обмеженого кола постачальників, коливаннями цін на сировину, логістичними ризиками, а також необхідністю адаптації до умов воєнного часу. Водночас впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів закупівель, диверсифікація постачальницької бази та розвиток партнерських відносин сприяють підвищенню гнучкості та стабільності ланцюга постачань. Підприємство демонструє здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що підтверджується покращенням показників своєчасності поставок та зниженням рівня дефектності сировини.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми та вузькі місця в закупівельній логістиці підприємства, які негативно впливають на стабільність виробничого процесу, фінансові результати та конкурентоспроможність. Серед основних проблем визначено: обмежену базу постачальників, відсутність цифрової інтеграції та автоматизації закупівельних процесів, недостатній контроль якості постачань, невизначеність у плануванні обсягів закупівель, а також неефективність власного автотранспорту. Ці фактори створюють значні ризики зривів постачання, збільшення витрат і втрат виробничого часу.

Для подолання виявлених проблем запропоновано низку практичних заходів, серед яких ключовим є впровадження системи рейтингування постачальників. Цей інструмент дозволяє об'єктивно оцінювати партнерів за якістю, стабільністю, ціною, гнучкістю та інноваційністю, що сприяє підвищенню прозорості закупівель, стимулює конкуренцію та знижує ризики перебоїв у постачанні.

Інші важливі напрями вдосконалення включають розширення постачальницької бази, інтеграцію ERP-системи для автоматизації закупівель, впровадження аналітичних моделей прогнозування обсягів закупівель, а також частковий перехід на аутсорсинг логістичних послуг. Комплексний підхід до оптимізації закупівельної логістики дозволить знизити операційні витрати, підвищити точність планування та забезпечити стабільність матеріальних потоків.

Проведений багатокритеріальний аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що система рейтингування постачальників має найвищий потенціал для швидкого та значного покращення ключових показників діяльності підприємства. Впровадження цієї системи прогнозовано призведе до зменшення випадків зривів постачання на 20–30%, підвищення прибутковості, зниження собівартості продукції та покращення фінансової стабільності. Розроблений календарний план впровадження системи рейтингування забезпечує поетапну реалізацію заходу з урахуванням ресурсних та часових обмежень, що мінімізує ризики операційних збоїв і сприяє ефективній координації між підрозділами.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення планування та організації закупівельної логістики створюють міцну основу для підвищення операційної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинське для дітей» в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження системи рейтингування постачальників є стратегічним кроком, що сприятиме довгостроковій стабільності та розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні дослідження цінових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС/ В.М. Івченко, О.М. Полонська, А.Л. Солопонок та ін. Київ: НДІ «Укragenпромпродуктивність». 2024. 26 с. URL: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2024/10/zakupivelni-cini-na-vrhsvinej-moloko-u-zhovtni-2024.pdf>
2. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.
3. Бойченко М. Управління ланцюгом поставок: шляхи оптимізації. Економічний вісник Донбасу. 2020. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-154-159](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-154-159)
4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
5. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60
6. Волинець Л. М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств // Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 110–122. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.110>.
7. Вплив війни на молочну галузь України: збитки, втрати та виклики в умовах конфлікту. URL: <https://zaborona.com/vplyv-vijny-na-molochnugaluzukrayiny-zbytku-vtraty-ta-vyklyky/>
8. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С.14-20

9. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99
10. До Всесвітнього дня молока – оновлена Молочна карта України 2024. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/do-vsesvitnogo-dna-moloka-onovlena-molocnakarta-ukraini-2024>
11. Івченко В.М., Зірнзак О.С., Солошонок А.Л., Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. Food Industry Economics. 2024. Том 16. №1. С. 13–25. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2887/3036>
12. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О. Практичні принципи підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 3. С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.3-14>.
13. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: Навчальний посібник під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. – 325 с.
14. Михалицька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський держ. ун-т внутр. справ, 2020. 440 с.
15. Молочна галузь: виклики й прогнози URL: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-jprognozy/>
16. Окенюк К.І., Завадська О.М. Сучасні інформаційні технології в розрізі транспортної та складської логістики. Економічний форум. 2023. №4. С.142-147. URL: https://eforum.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Economic_Forum_Vol_13_No_4.pdf
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Офіційний сайт філії ТДВ «Яготинський маслокомбінат» «Яготинське для дітей». URL: <https://yagotynkids.com.ua/ua/>

19. Пешко М.І., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769>
20. Профіль ТДВ «Яготинський маслокомбінат» «Яготинське для дітей» на YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38073507/
21. Профіль ТДВ «Яготинський маслокомбінат» «Яготинське для дітей» на ClarityProject. URL: <https://clarity-project.info/edr/38073507>
22. Резнік Н. П., Вербівський С. В. Митне регулювання логістичних процесів в умовах цифровізації // *Молодий вчений*. 2022. № 12. С. 117–121.
23. Семененко Ю. С. Використання Інтернету речей у виробництві та логістиці // *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 814–826.
24. Середня ціна на молоко у деяких країнах світу. URL: <http://milkuu.info/uk>
25. Сигіда Л. О., Цуненко А. М. Логістична діяльність ПП ВТК «Лукас»: поточний стан та напрями вдосконалення // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 112–120.
26. Скринковський Р. М. Diagnosis of the company logistics activities: theoretical and methodical aspects // *Молодий вчений*. 2021. № 3(18), ч. 2. С. 48–51.
27. Смерічевська С. В., Проданова Л. В., Якушев О. В. Цифровізація логістики та управління ланцюгами постачань // *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. № 26. С. 113–123. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>.
28. Смерічевська С. В. Стратегії управління ризиками в ланцюгах постачання в епоху глобальної турбулентності та ери штучного інтелекту // *Scientific and technological revolution of the XXI century*. 2024. № 32. С. 61–64.
29. Сторінка філії ТДВ «Яготинський маслокомбінат» «Яготинське для дітей» на офіційній сторінці групи компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/>

30. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0 // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/76.pdf.
31. Хмарська І., Сігаєва Т. Є., Бачинська О. М. Оцінка ефективності та якості управління логістичним потенціалом // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220>.
32. Хвищун Н. В. The essence of the concept of "logistics": a retrospective analysis // Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>.
33. Частка екстра-гатурку росте в структурі переробки молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/castkaekstra-gatunku-roste-v-strukturi-pererobki-moloka>
34. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики підприємницької діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. №4. С. 14-21. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/215/226>
35. Шкригун Ю. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика» // Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С. 137–146.
36. Abbasi S., Saboury A., Jabalameli M. S. Reliable supply chain network design for 3PL providers using consolidation hubs under disruption risks considering product perishability: An application to a pharmaceutical distribution network // Computers & Industrial Engineering. 2021. Vol. 152. 107019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.107019>.
37. Ahn H.-I., Olivar S., Mehta H., Song Y. Generative Probabilistic Planning for Optimizing Supply Chain Networks // arXiv preprint arXiv:2404.07511. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.07511>.
38. Galkin A., Yemchenko I., Lysa S., Tarasiuk M., Chortok Yu., Khvesyk Yu. Exploring the relationships between demand attitudes and the supply amount in

consumer-driven supply chain for FMCG // *Acta Logistica*. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.22306/al.v9i1.260>.

39. Marchenko V. S., Bugayko D. O. Possible ways of the sustainable development concept realisation by logistics companies, the necessity of using «green» technologies for decarbonisation of their business activity // *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 23. P. 17–36.

40. Muzylyov D., Shramenko N. Mathematical Model of Reverse Loading Advisability for Trucks Considering Idle Times // In: Karabegović I. (eds) *New Technologies, Development and Application III*. Springer, 2020. P. 612–620. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-46817-0_71.

41. Phillipson F. Quantum Computing in Logistics and Supply Chain Management: An Overview // arXiv preprint arXiv:2402.17520. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.17520>.

42. Rabbi Shawon R. E., Hasan M. R., Rahman M. A., et al. Designing and Deploying AI Models for Sustainable Logistics Optimization: A Case Study on Eco-Efficient Supply Chains in the USA // arXiv preprint arXiv:2503.14556. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.14556>.

43. Reznik N., Rudenko S., Pylypchuk K. Main characteristics of the concept of logistics and supply chain management systems // *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 3. P. 95–102.

44. Samsonkin V., Myronenko V., Bulgakova I., et al. *Logistics Systems: Technological and Economic Aspects of Efficiency*: monograph. Kyiv: Technology Center PC, 2020. 312 p. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-66-4>.

45. Smerichevska S. V., Prodanova L. V., Yakushev O. V. Digitization of logistics and supply chain management // *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 26. P. 113–123. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>.

46. Syhyda L. O., Tsuneneko A. M. Logistics activity of PE SPC «Lucas»: current state and directions of improvement // *Bulletin of Sumy State University. Series «Economics»*. 2020. No. 2. P. 112–120.

47. Wang Y., Zhang H., Yuan C., et al. A Network Flow Approach to Optimal Scheduling in Supply Chain Logistics // arXiv preprint arXiv:2411.17544. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2411.17544>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан станом на 01.01.2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2024 01 01
Територія	Київська	за СДРІОУ	00446003
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA32040210010094429
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	250
Середня кількість працівників	² 921	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	55663	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

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

Пасив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
емісійний дохід	1411	-	-	
накопичені курсові різниці	1412	-	-	
Резервний капітал	1415	1 528	1 528	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	
Інші резерви	1435	-	-	
Усього за розділом I	1495	685 040	940 195	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359	
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	
Цільове фінансування	1525	-	-	
благодійна допомога	1526	-	-	
Страхові резерви	1530	-	-	
у тому числі:	1531	-	-	
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-	
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-	
резерв незароблених премій	1534	-	-	
інші страхові резерви	1535	-	-	
Інвестиційні контракти	1540	-	-	
Призовий фонд	1545	-	-	
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	
Усього за розділом II	1595	253 895	239 316	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430	
Векселі видані	1605	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609	
товари, роботи, послуги	1615	214 804	244 287	
розрахунками з бюджетом	1620	33 616	25 101	
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	6 811	
розрахунками зі страхування	1625	2 301	2 721	
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899	
Усього за розділом III	1695	1 090 084	985 069	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-	
Баланс	1900	2 029 019	2 164 580	



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

ВЕРСИЯ ФАКТИЧЕСКАЯ
ТОВ АК «Кроу Україна»
 26.04.24 / [Signature] / [Signature]

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			00446003		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Продовження додатка 2

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.24. Гр / Yermic B.B./

Звіт про фінансовий стан станом на 01.01.2025 р.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	00446003		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA32040210010094429		
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	250		
Середня кількість працівників ²	928	за КВЕД	10.51		
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	55663			

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	8 231	8 512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Зобов'язаність за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська зобов'язаність	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
Усього за розділом I	1095	447 473	590 637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192 592	253 031
виробничі запаси	1101	106 103	137 418
незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
готова продукція	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська зобов'язаність за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками: за вкладними авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	38
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська зобов'язаність за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інші поточні дебіторська зобов'язаність	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	1195	1 717 107	1 737 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (шафвий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату пенсії	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	239 316	215 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	-
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	1695	985 069	1 296 587
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Учасність в акціях істрахованого пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696

Керівник
Головний бухгалтер

ПРИЛІШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ
Кашій Оксана Олександрівна

1 Кодифікатор зазначений в кожному територіальному відділенні на території територіальних громад.

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

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	2025	01	01
			00446003		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(79)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563	255 160

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



[Signature] ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

[Signature] Каплія Оксана Олександрівна