

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Оптимізація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства»

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

Андрющенко Іван Миколайович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц.Тюха Ірина Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(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 – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Андрющенко Івана Миколайовича

1. Тема роботи «Оптимізація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства»

керівник роботи Тюха І. В., к.е.н., доцент

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

2. Строк подання здобувачем роботи 26 травня 2025 р.

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

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації логістичних процесів підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 3. Оптимізація логістичних процесів у ЗЕД ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 17 рисунках та 19 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	19.01.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 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	10.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Іван АНДРІЮЩЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина ТЮХА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні аспекти оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. В роботі розглянуто сутність логістичної діяльності та ЗЕД підприємства, особливості її оптимізації, визначено фактори, що на неї впливають.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та охарактеризовано його логістична діяльність.

На основі дослідження було розроблено пропозиції щодо оптимізації логістичних процесів у ЗЕД підприємства, що дасть змогу підвищити його ефективність.

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

Кваліфікаційна робота викладена на 120 сторінках (без урахування додатків), містить 19 таблиць, 17 рисунків.

Ключові слова: ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, МОЛОЧНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

SUMMARY

The qualification work considered and summarized the existing theoretical and methodological aspects of optimizing logistics processes in the foreign economic activity of the enterprise. The work considered the essence of logistics activities and foreign economic activity of the enterprise, the features of its optimization, and identified the factors that influence it.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of PrJSC "Ternopil Dairy Plant" was determined and its logistics activity was characterized.

Based on the study, proposals were developed for optimizing logistics processes in foreign economic activity of the enterprise, which will allow increasing its efficiency.

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

The qualification work is set out on 120 pages (excluding appendices), contains 19 tables, 17 figures.

Keywords: LOGISTICS ACTIVITIES, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES, EFFICIENCY, MANAGEMENT, DAIRY INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття логістичних процесів підприємства, її характеристика.....	10
1.2. Теоретичні засади організації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ	
МОЛОКОЗАВОД».....	41
2.1. Аналіз світового та українського ринку молочної продукції.....	41
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	54
2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів молокозаводу.....	70
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗЕД ПРАТ	
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	81
3.1. Програма оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	81
3.2. Обґрунтування вибору логістичних шляхів для експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	88
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	98
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

В процесі розвитку науковотехнічного прогресу, формування сучасних тенденцій ринку, зміни пріоритетів в мотиваціях споживачів та загострення всіх форм конкуренції, зростає динамічність ринкового середовища. Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих та досить ефективних розробок, змушують переглянути існуючі принципи виробничих процесів. Багато застарілих понять та принципів роботи, які були цілком прийнятними, і влаштовували керівництво виробничих компаній, починають помітно гальмувати динаміку розвитку бізнесу, і вимагають детального аналізу і перегляду з метою їх вдосконалення.

Для збереження своїх ринкових позицій, виробничим компаніям варто робити певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та результативності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність пошуку додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат та собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація компанії з метою підвищення результативності виробничого процесу.

Питання розвитку логістики та логістичних систем присвятили свої праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені: А. Амоша, Р. Баллоу, А. Богач, О. Величко, А. Гаджинський, Дж. Гиг, А. Кальченко, Д. Клосс, Д. Ламберт, Л. Миротин, А. Некрасов, М. Окландер, І. Садлер, А. Семенов, Дж. Сток, Ф. Харрісон, Р. Хендфілд, Дж. Хескіт, В. Шипуліна та інші.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо обґрунтування управління ефективністю ЗЕД підприємства в сучасних умовах.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- вивчено поняття логістичних процесів підприємства, її характеристика;
- досліджено теоретичні засади організації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства;
- проаналізовано світовий та український ринку молочної продукції;
- наведена загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проведена оцінка ефективності логістичних процесів молокозаводу;
- розроблена програма оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- обґрунтовано вибір логістичних шляхів для експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- сформовано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження виступає процес оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, метод аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів логістичних процесів підприємства.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; статистичні довідники; наукова література; матеріали конференцій; фінансова, статистична звітність суб'єкта господарювання; інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу,

трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 120 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 91 найменувань, викладених на 10 сторінках. Робота має 4 додатки, які розміщено на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття логістичних процесів підприємства, її характеристика

Основною базою для всіх підходів щодо розгляду логістичного процесу у виробничій сфері є розгляд логістики як одного з основних інструментів бізнесу, який дозволяє значно економити ресурси.

Логістичне управління направлено на оптимізацію запасів у всіх ланках логістичного ланцюга. Оптимальні рівні запасів забезпечують максимальні рівні обслуговування при мінімальних інвестиціях в запаси, мінімальних витратах на замовлення і транспортуванні. У зв'язку з глибоким проникненням логістики у всі сфери діяльності підприємств у науковій літературі окреслились різні трактування цього поняття, що свідчить про наявність в науковій спільноті дискусій щодо змістовного наповнення поняття логістики [13].

Отже, логістична діяльність виробничої галузі – важлива складова на всіх підприємствах. Процес організації логістичної діяльності достатньо складний та вимагає багато зусиль зі сторони керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі гілки кожного підприємства та мати тісний взаємозв'язок із ними. Застосування логістики дозволяє максимально пристосувати діяльність підприємства до існуючих ринкових трендів, підвищити прибуток і отримати очевидні конкурентні переваги.

На думку А. Бурковської та Сизоненко Ю. можна відзначити два напрями толкування поняття «логістика» [26]:

- трактовка логістики як сфери господарської діяльності по управлінню матеріальними і інформаційними потоками в сферах виробництва та обігу (логістика у вузькому розумінні);

- розширена трактовка, яка передбачає можливості управління потоками різної природи (логістика у широкому розумінні) [1].

Широке визначення сутності логістичної діяльності суб'єкта пропонують Струнін В. селівончик А.: «Логістична діяльність підприємства напрям господарської діяльності, який полягає в управлінні матеріальними і супутніми інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства, що здійснюється шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операції на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга з метою досягнення довгострокового успіху у бізнесі в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення» [86].

Таке визначення в цілому відповідає тенденціям розвитку сучасної економічної науки. Сучасний етап розвитку характеризується появою нового поняття «інтегрована логістика». Це обумовлено наявністю такої тенденції сучасності як визначення нових факторів ефективності логістики та використання її у якості нової стратегічної інноваційної системи [83], що характерно як у межах міжфункціональної координації окремого підприємства, так і для макрологістичних систем.

У сфері постачання це управління рухом сировини, матеріалів, запасів готової продукції від постачальника до виробничого підприємства, складу або комерційного складу.

Виробнича логістика є дуже важливою ланкою в логістичній системі компанії, і ефективність всього бізнесу в значній мірі залежить від його ефективності. На рівні виробництва логістики – це управління, яке включає контроль переміщення напівфабрикатів на всіх етапах виробництва, а також переміщення товарів на склади і ринки збуту.

Управління розподілом передбачає організацію потоку кінцевої продукції від виробника до споживача. Рух матеріальних і пов'язані з ними потоки в логістичній системі, створення і ведення матеріально-виробничих запасів ініціюють логістичні

процеси і операції. У загальному сенсі процес це сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату. Логістичний процес являє собою послідовний набір дій по доставці матеріального потоку від продавця до покупця, а також пов'язаних операцій з інформаційної та фінансової підтримки потоку [86].

Суть логістичного процесу полягає в прогресивній динаміці, яка визначається розвитком, в прагненні до поліпшення. Динамізм визначає операції постачання і продажу, засоби і об'єкти праці, цілі і завдання, виражені на черговому етапі розвитку. Властивості логістичного процесу-керованість, концентрація на результатах і просторово-часова організація. Прикладами логістичного процесу є процес доставки товарів, процес пошуку сировини компанії, процес фізичного розподілу продуктів і т. д. [88]

В процесі розвитку науково-технічного прогресу, формування ринку покупця, зміни пріоритетів в мотиваціях споживачів і загострення всіх форм конкуренції зростає динамічність ринкового середовища. Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих і досить ефективних розробок змушують переглянути існуючі принципи функціонування компанії.

Загальновідомо три види логістики [59,60]:

- транспортна (контроль за рухом товарів за межами підприємства, наприклад, доставка товарів покупцю);
- складська (контроль за рухом товарів з виробництва в межах складу підприємства, тобто прийом товару на склад, видача товару зі складу і внутрішні переміщення);
- виробнича (діяльність з контролю за рухом товарів межах виробництва).

Зазначимо, що виробнича логістика повинна приділяти увагу раціональній організації виробничих процесів та пропонувати для цього відповідні логістичні рішення.

Щоб сприяти раціональній організації виробничого процесу, логістика на виробництві виконує ряд важливих функцій [67].

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком. Будь-яке підприємство віддасть перевагу ритмічній роботі. Роль логістики полягає в організації за допомогою своїх прийомів та рішень безперервного виробничого процесу, в забезпеченні своєчасного випуску продукції у встановлених обсягах з мінімальними витратами (матеріальних ресурсів, сил, часу і т.д.). Звичайно, багато що тут залежить від виробничих технологій.

2. Забезпечення максимальної безперервності процесу виробництва. На конвеєрному виробництві безперервність виробничого процесу – це основа. Але на підприємствах з так званим непотоковим способом виробництва виникають свої проблеми, особливі для кожного підприємства. В даному випадку необхідно забезпечити «безперервність» в частині руху предметів праці (деталей, вузлів, комплектуючих і т.д.) та завантаження робочих місць.

3. Забезпечення максимальної надійності планових розрахунків та мінімальної трудомісткості планових робіт. Тут необхідно вирішувати такі виробничі завдання [67,88]:

- оптимальне використання виробничих потужностей, запобігання дефіциту і простою;
- розробка оптимальних календарних планів виробництва;
- розробка методології та прийомів дотримання оптимальної тривалості виробничих циклів;
- підвищення результативності управління запасами;
- підвищення коефіцієнту корисної дії обладнання; - запобігання відхилень від технології виробництва.

4. Забезпечення гнучкості підходів та прийомів маневрування при відхиленні від прийнятого плану.

5. Забезпечення, з позицій логістики, безперервності оперативного управління виробництвом, відповідно до типу та характеру конкретного виробництва. У зв'язку з цим виробнича логістика повинна враховувати

необхідність дотримання, так званого принципу пропорційності, тобто відслідковувати і запобігати виникненню «вузьких місць», своєчасно забезпечувати робочі місця інформацією, матеріальними ресурсами і т.д.

Варто відмітити, що більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які, в свою чергу, поділяються на логістичні процеси та логістичні операції.

Особливо важливу роль в логістиці займають логістичні процеси. Логістичні процеси – упорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце.

Тепер проаналізуємо наукові підходи до поняття «логістичні процеси». Аналіз літературних джерел дозволив дійти висновку у тому, що категорія «логістичний процес» носить якісний характер, оскільки кожне визначення базується на задоволенні потреб споживачів, що є основою якості.

Таким чином, якість логістичного процесу є сукупність властивостей процесу виконання логістичних операцій/функцій, що дозволяє досягти заданих на плановий період цілей логістичної системи та обумовлює її придатність задовольняти певні потреби відповідно до його призначення.

При досягненні якості логістичного процесу необхідно створення єдності мети, напряму діяльності та взаємодії працівників, які реалізують логістичний процес, що дозволить організації забезпечити узгодженість стратегії та політики в галузі якості, процесів та ресурсів для досягнення ефективності логістичного процесу. [66]

Залучення персоналу до реалізації логістичного процесу належної якості може досягатися лише за постійної участі лідерів організації, це дозволить:

- підвищити результативність та ефективність логістичного процесу при досягненні цілей організації у сфері якості;
- досягти узгодженості логістичних процесів організації;

- покращити обмін інформацією між рівнями та функціями організації логістичного процесу.

Розглядаючи термін «логістичний процес», варто дослідити детальніше його класифікацію [13].

За загальним підходом будь-який процес класифікують за ознакою «Зміст робіт». В цьому випадку найважливішим є прийняття ряду рішень про внутрішню структуру логістичного процесу та про види елементів, з яких він повинен складатися.

Виокремлюють п'ять головних елементів класифікації логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, які повинні бути відображені в його описі: інформація, планування, управлінські рішення, контроль та аналіз:

1) логістичний процес: його фактичне здійснення (наприклад, постачання матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва деяких продуктів). Даний елемент має «Входи» з інших елементів: дані обробки замовлень споживачів, маркетингова інформація, дані планування та бухгалтерського обліку, результати управлінські рішення, контролю та аналізу;

2) планування реалізації логістичного процесу (наприклад, планування постачання необхідних для виробництва матеріальних ресурсів). Це планування може базуватися на показниках діяльності відділу постачання в кількісному та якісному вираженні (кількість та вартість ресурсів, види ресурсів, тривалість їх доставки), а також на показниках ефективності логістичного процесу;

3) отримання, обробка і накопичення інформації про реалізацію логістичного процесу в режимі теперішнього часу (інформація для логістичної служби про забезпечення виробничими ресурсами, перспективи зміни ринку, прогнозування ресурсної ціни тощо);

4) аналіз та управління логістичним процесом (модуль контролю зазначає процедури управління інформаційними потоками, що в сукупності характеризують ефективність самого процесу, вибору необхідних даних для керівництва,

забезпечення різних форм інформації, що надходить; модуль аналізу визначає способи обробки інформації про структуру процесу та його характеристику, параметри та ресурси потужностей логістики тощо);

5) управлінські рішення у межах визначеного логістичного процесу. Доволі складно описати такий елемент, оскільки сама процедура прийняття відповідних рішень поєднує як елементи оперативного управління (відстеження графіка відхилень постачання матеріальних ресурсів та їх нівелювання), так і елементи стратегічного управління (зміна плану матеріально-технічного постачання для виробництва на перспективу, стратегій розвитку взаємовідносин між підприємством та постачальниками) [15].

Насправді «виходами» цього елементу є такі [25]:

а) зміни в робочих планах відділу матеріально-технічного забезпечення та підприємства в цілому, зміни в документації (робочій та посадовій інструкції, технологічному регламенті тощо);

б) прийняття управлінських рішень про підготовку та перепідготовку кадрів, пов'язаних з постачанням ресурсів;

в) прийняття управлінських рішень про придбання окремих видів ресурсів або відмови співпрацювати з певним постачальником, можливо, часткова чи повна зміна політики сфери матеріально-технічного постачання.

Нехтування керівником хоча б одного з вищезазначених елементів класифікації логістичних процесів безсумнівно призведе до проблем з ефективністю та керованістю підсистеми або всієї логістичної система в цілому. Якщо компанія не має системи моніторингу та аналізу власних логістичних процесів, не визначає і не виконує функції управління на оперативному та стратегічному рівнях, то процес в цілому не може бути ефективним, навіть за умови ефективної системи бухгалтерського обліку.

Логістичний процес являє собою певну послідовність основних логістичних операцій і сукупність дій, які забезпечують їх виконання з метою ефективної

взаємодії елементів і оптимізації логістичної системи в цілому. Наприклад, формування господарських зв'язків з постачання товарів, доставка ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в перевезеннях, виконання перевезень і всіх потрібних при цьому супутніх операцій, доставка продукції в магазини, представництва, а також процеси управління, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків [8].

Коли починається етап матеріального вантажопотоку, операції інформаційної підсистеми і матеріальної підсистеми йдуть паралельно, оскільки завжди матеріальні процеси транспортувань, складування і перевантажень вантажів супроводжуються обробкою інформації (оформлення транспортних документів, облік руху вантажів і т. д.). На цьому етапі операції інформаційної і матеріальної підсистем взаємодіють одна з одною і можуть сприяти або перешкоджати протіканню логістичного процесу. Так, затримка в оформленні транспортних, юридичних або фінансових документів може затримати процеси перевезень і складування вантажів. У свою чергу, невчасне прибуття або неправильна комплектація транспортної партії може обумовити затримку оформлення юридичних документів або фінансових документів.

На етапі контролю і аналізу, коли фізичний розподіл, транспортування вантажів закінчені, виконуються тільки операції інформаційної підсистеми. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють декілька основних складових, які неодмінно мають бути відображені при його описі. Логістичні процеси можуть бути виділені шляхом їх класифікації за такими відносно відокремленими класифікаційними ознаками [19].

1. Відношення споживача до логістичного процесу. Визначають зовнішнього і внутрішнього споживача процесу.

2. Відношення логістичного процесу до створення цінності. Усі логістичні процеси, що беруть участь у створенні об'єкта певної споживчої цінності (value),

залежно від їх внеску в отримання кінцевого результату діяльності підприємства, підрозділяють на види.

3. Ступінь деталізації опису логістичного процесу. Логістичний процес на будь-якому підприємстві має досить складну структуру і може розглядатися на різному рівні деталізації.

Для реальної роботи менеджера важливо первісно визначити практично доцільний ступінь такої деталізації (глибина опису). Як приклад, у вигляді процесу першого рівня може розглядатися закупка сировини та матеріалів для забезпечення виконання виробничого процесу. Такий процес включає роботи: планування закупок, укладення договорів постачання, оформлення замовлень, отримання матеріальних ресурсів, оплата замовлення, зберігання ресурсів, формування внутрішнього замовлення та відпуск ресурсів у виробництво.

За такою ознакою вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що складає логістичну систему. Тому використання для логістичного управління підприємством принципу взаємопов'язаних процесів розглядається власне як технологія впровадження чи реорганізації системи логістичного управління за процесним підходом. За такою схемою проходить локалізація управління процесами у рамках кожного функціонального підрозділу. Відповідно керівництво логістичних відділень управляє процесом постачання матеріалів, забезпечуючи результативність процесу виготовлення продукції.

Поряд із цим логістичні процеси підприємства можна виокремити за їх класифікацією за такими окремими класифікаційними ознаками [88]:

1) ставлення покупця до логістичного процесу. Вирізняють зовнішнього та внутрішнього споживача процесу. Зовнішніх споживачів логістичного процесу (посередників, кінцевих споживачів тощо) можна розглядати стосовно їх ставлення до підприємства чи логістичної системи в цілому, та ставленню до відповідних логістичних процесів підприємства та логістичних підсистем. Функціональні

підрозділи підприємства, їх виконавці і процеси, що користуються результатами логістичного процесу відносять до внутрішніх споживачів логістичного процесу [26];

2) взаємозв'язок логістичного процесу зі створенням споживчої вартості.

Всі логістичні процеси, які впливають на об'єкт певної споживчої вартості, в залежності від їхнього внеску у кінцевий результат діяльності підприємства, поділяються на такі види [28]:

а) основні логістичні процеси – направлені на предмет праці і беруть участь у забезпеченні виробництва товарів чи наданні послуг;

б) допоміжні логістичні процеси – утворюють потрібні умови для здійснення основних процесів;

в) легітимні процеси управління – забезпечують виконання організаційних та управлінських функцій, які направлені на покращення ефективності основних і допоміжних логістичних процесів.

До основних логістичних процесів підприємства, як правило, належать процеси сфери матеріально-технічного постачання, логістичного забезпечення виробництва та збуту. Тобто це ті процеси, що додають цінності виробленому продукту: процеси придбання, зберігання, транспортування, доставки, обслуговування продукції тощо. Допоміжні та управлінські логістичні процеси підприємства безпосередньо не додають цінності товару, а збільшують його споживчу вартість. До них належать: управління персоналом відділу логістики, управління документацією, управління бюджетом, адміністративно-господарська діяльність [28].

Слід зазначити, що значення цінність не тотожне значенню поняття споживча вартість. Зазвичай цінність виробленого товару визначається його споживчою вартістю, що визначає базу і надає об'єктивне обґрунтуванням формуванню ціни на ринку.

Головні процеси становлять велику значимість в діяльності підприємств, оскільки сприяють задоволенню вимог та потреб споживачів, а отже, визначають цінність виробленої продукції для споживачів. Важливість основних логістичних процесів проявляється у залежності від них вибору допоміжних логістичних процесів, логістичної організації підприємства та вибору методів управління як основними, так і допоміжними процесами. Як управлінські, так і допоміжні процеси підприємства походять з основних процесів, та всі вони взаємопов'язані та взаємовизначені і розглядаються як один бізнес-процес.

3) рівень деталізації опису на підприємстві логістичного процесу. На підприємстві логістичний процес може мати досить складну будову і може розглядатися на різних рівнях деталізації. Для конкретної роботи менеджера важливо спершу визначити практично раціональний ступінь цієї деталізації, глибини опису. Наприклад, закупівлю матеріалів та сировини для забезпечення виконання виробничого процесу можна розглядати як процес першого рівня.

Цей процес включає: планування закупівель, укладання договорів поставки, розміщення замовлень, отримання матеріальних ресурсів, оплату замовлень, зберігання ресурсів, формування внутрішнього замовлення та випуск ресурсів у виробництво. На цій основі вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що складають логістичну систему. Тому використання принципу взаємопов'язаних процесів для управління логістикою підприємства розглядається як технологія впровадження або реорганізації системи управління логістикою відповідно до процесуального підходу. Відповідно до цієї схеми управління процесами локалізоване в кожному функціональному підрозділі: менеджер підрозділу та його заступники отримують внутрішні розпорядження від керівництва складального цеху (у вигляді відповідних документів за результатами підрозділу-замовника) на постачання необхідних матеріалів [88].

Відповідно, менеджер відділу логістики та його заступники керують процесом доставки матеріалів, забезпечуючи ефективність виробничого процесу. У

цьому випадку межі процесів визначаються відповідно «Входами» і «Виходами». Вимоги до впровадження процесів формуються у вигляді відповідних нормативних актів (види матеріалів і вимоги до їхньої кількості та якості, графіки постачання, взаємодія підрозділів, тощо). Завдяки локалізації управління процесами всередині кожного підрозділу здійснюється структуризація їх діяльності, виділяються зони відповідальності, поділ ресурсів та система взаємодії між ними [28].

Логістичні процеси поділяються на такі види:

- 1) закупівлі – процес, який забезпечує надходження потоку матеріалів у логістичну систему;
- 2) складські приміщення – споруди, будівлі і тому подібне, де на певний час розміщуються і зберігаються матеріальні запаси та змінюються матеріальні потоки;
- 3) запаси – кількість наявних у підприємства матеріалів, які забезпечують швидку реакцію на зміни попиту, підтримують рівномірність функціонування транспорту, а також допомагають у вирішенні ряду інших завдань логістичних систем;
- 4) транспорт – це елемент, який є складною системою, що включає в себе матеріально-технічну базу, за допомогою якої транспортуються вантажі, а також інфраструктуру, яка забезпечує її функціонування;
- 5) інформація – процес, який забезпечує ефективний зв'язок між іншими елементами логістичної системи та здійснює контроль за виконанням логістичних операцій, а також допомагає у вирішенні ряду інших завдань;
- 6) працівники – організаційний персонал, який займається виконанням логістичних операцій;
- 7) збут – система заходів, яка проводиться для вибуття матеріального потоку з логістичної системи;
- 8) виробниче обслуговування – підрозділ логістики, який займається обслуговуванням процесу виробництва.

Підсумувавши вищесказане, можна виділити 5 унікальних класифікаційних ознак, згідно яких пропонується наступна класифікація бізнес-процесів [18,28]:

1) по виконуваній навантаженню: процеси, що забезпечують, процеси розвитку, процеси управління

2) за ступенем їх складності: монопроцеси, вкладені процеси, пов'язані процеси, унікальні процеси і рядові процеси.

3) за впливом на додаткову вартість: основні і допоміжні бізнес-процеси.

4) по кордонах реакції: зовнішні і внутрішні.

5) по виконуваній ними ролі: функціональні і структурні.

Отже логістичний процес — це взаємозалежність сукупності видів логістичної діяльності, логістичних функцій та операцій підприємства, послідовне здійснення яких направлено на трансформація «Входів» у «Виходи» для отримання результатів, що складають цінність для споживання

1.2. Теоретичні засади організації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Умови господарювання підприємств, які діють на ринковій арені, порівнюються з неймовірною швидкістю зміни сутності та характеру управлінської діяльності. Відбувається це через широке різноманіття стилів та методів організації процесу праці, вагомим потенціалом інновації технологій та обладнання і безперервним процесом освоєння та оновлення пропозиції продуктового розмаїття. Тож першочергового розгляду потребують питання, які стосуються потенціалу підприємства, котрий характеризується як «поєднання природніх умов та ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що в майбутньому стануть інструментами для досягнення цілей підприємства та росту рівня його конкурентоспроможності» [89].

Незважаючи на те, що іноземні компанії та фірми вже доволі давно запровадили на власному виробництві логістичні підходи, які користуються

успіхом, українські компанії лише стали на початку шляху в цьому напрямку. На жаль, впровадженню логістичних механізмів у наш час що приділяють замало уваги на українських підприємствах, порівняно з рядом інших розвинених країн, та все ж застосування нових технік вимагають реалії сучасної економічної ситуації в Україні. Під час процесу впровадження ключових положень логістики на українських підприємствах з'являються певні труднощі, які пов'язані з нестабільністю стану економіки країни. Проблеми, котрі стосуються ефективної реалізації логістичних процесів на вітчизняних підприємствах, науковці ділять на [11]:

об'єктивні – причиною є недостатня методологічна база для використання технік логістичних нововведень в сектор економіки країни та невизначеність рамок в системах господарювання, де доцільне використання логістики; низький рівень стану транспортної інфраструктури, котра не відповідає умовам сьогодення; недостатній рівень розвитку та експлуатації електронних систем комунікацій і т.д.;

суб'єктивні – недостатній рівень кваліфікації працівників у сфері логістикстрах зміни менеджерами застарілих методів в роботі та низької ефективності культури управління; керівники служб постачання, доставки та продажів звикли до традиційних і на даний момет вже не ефективних методів роботи та можуть перешкоджати нововведенням щодо управління матеріалопотоками на підприємстві, бо цілі логістики не рівняються з цілями конкретних підрозділів роботи компанії; відокремлене підприємство, яке все ж оптимізоване з точки зору логістики, стане неефективною ланкою в сукупному логістичному ланцюгу, адже підхід до управління виробничим процесом з погляду логістики має включати в себе всіх учасників, від постачальника до клієнта [22].

Тож найбільш складним моментом при впровадженні логістичних методів управління є саме координація роботи всього ланцюга, який формується з окремих підприємств. Залучення економіки України до сфери логістичного управління передбачає свою специфіку, яка обумовлена певними факторами:

тимчасово діючими, котрі пов'язані з мінливим характером вітчизняної системи господарювання;

більш тривалими та постійно діючими, як розмір та географічне розміщення країни підприємства, доступність та обсяг природних ресурсів, наявність кадрового забезпечення та інтелектуального потенціалу тощо.

Управління логістичними процесами включає безліч цілей, але основними, котрі властиві всім учасникам логістичної системи є [8]:

- безперервне вдосконалення процесу переміщення всіх необхідних ресурсів та безпосередньо готової продукції в межах підрозділів, котрі пов'язані логістичним управлінням;

- контроль напряму взаємно ефективних дій всіх учасників логістичного процесу на максимально результативне задоволення потреб клієнта, сформованого принципом «висока якість-допустимі витрати».

Логістичний підхід до управління підприємством має в собі ціль забезпечити раціоналізацію поточкових процесів в межах керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин котрого функціонує на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях, а мінімізація часових витрат і ресурсів досягається за допомогою оптимізації процесу наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Тобто логістичне управління передбачає прагнення до цілеспрямованого впливу на логістичні потоки задля синхронізації їх взаємодії та досягнення ефекту синергії.

Логістичне управління підприємством, як ключова ланка загальної системи управління підприємством, націлена на втілення як тактичних, так і стратегічних цілей підвищення рівня ефективності роботи всіх підрозділів організації. Логістичне управління усіма сферами діяльності (виробничою, інвестиційною, фінансовою, кадровою, інноваційною та інформаційною) сприяє досягненню стратегічних цілей, котрі поставила перед собою компанія. А управління поточковими процесами в логістичному ланцюзі від закупівлі необхідних ресурсів

до сервісного обслуговування кінцевих споживачів сприяє реалізації тактичних цілей [8].

Логістичне управління має схожі риси з діяльністю всіх підприємств: останнє є процесом, що безперервно повторюється, а логістичне управління також є постійно відтворюваним циклом. Діяльність виробничої організації як логістичної системи, тобто тієї, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками.

Перший: логістика постачання, під якою розуміється комплексне планування, управління та фізичне опрацювання матеріалопотоку, сировини, комплектуючих та відповідного потоку інформації від їх руху від постачальників до початкового виробничого складування;

Другий: логістика виробництва, що об'єднує управління процесами від початкових етапів виробництва до кінцевої точки збуту;

Третій: логістика збуту охоплює управління рухом готової продукції до споживача. Ознакою відмінності між традиційним та логістичним управлінням підприємством виступає саме системний та цілісний підхід до організації та руху матеріалів або готових виробів починаючи від первинного виробника до кінцевого споживача. Даний підхід розглядає як загальну систему саме рух вантажу безпосередньо від постачальника до пункту кінцевого споживання, що є поєднанням логістичних ланцюгів [8].

В економічній літературі також виокремлюють поняття логістики зовнішньоекономічної діяльності (міжнародної логістики). Логістика зовнішньоекономічної діяльності – це стратегія управління системою, що керує матеріальними та інформаційними потоками до, через та з організації, котра здійснює ЗЕД [31].

Вона визначає загальну ідею руху, охоплюючи повний обсяг операцій пов'язаних з обігом продукції. Та все ж, помилковим буде рішення, що логістика ЗЕД це тільки керування процесами транспортування або ж обігу товарної

продукції. Думки, які відносяться до логістики зовнішньоекономічної діяльності різноманітні: вона визначає обсяг виробництва, розміщення товарів на складі та процес їх складування, графіки процесу виробництва, розмір управління запасами тощо. Для забезпечення конкурентної позиції в складних мінливих умовах розвитку ринку вітчизняні підприємства мають приділяти велику частку уваги пошуку сучасних методів та шляхів регулярного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності як на українському, так і на іноземних ринках. Саме в такі часи з'являється потреба в розробці новітніх стратегічних концепцій зовнішньоекономічної діяльності, які як результат є досить прибутковими та ефективними на міжнародному ринку.

Хоча логістичне управління є важливою складовою загального підходу у вирішенні основних питань підприємства (суб'єкта ЗЕД), це все ж таки являється вдосконаленням теоретичних основ та розробки стратегії щодо його ефективного втілення та оптимізації всіх процесів виробництва та збуту. При впровадженні даної концепції управління підвищується рівень конкурентоздатності на міжнародному ринку, з'являється можливість оминати надлишкові витрати, здійснюється оптимізація процесу випуску готових товарів. Вітчизняним підприємствам, котрі здійснюють ЗЕД, необхідно впроваджувати систему логістичного управління – саме такі компанії мають велику вагу на світових ринках саме через те, що виступають обличчям України в системі міжнародного поділу праці. Такі підприємства стають на ваги конкуренції з цілим світом, а не лише з компаніями в рамках кордонів власної країни [88].

Організація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) є ключовим фактором успішного міжнародного бізнесу. Вона включає планування, управління та контроль за рухом товарів і послуг між країнами, забезпечуючи ефективність та мінімізацію витрат. Основні аспекти логістики у ЗЕД включають ряд напрямків, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрямки логістичних процесів у ЗЕД підприємства

Джерело: узагальнено автором за [8,18,88]

Ефективна організація логістичних процесів у ЗЕД сприяє прискоренню товарообігу, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.

Таким чином, під час вибору логістичного підходу для організації управління та розвитку підприємства у ЗЕД, всі функціональні складові оптимізуються та об'єднуються в єдину логістичну систему. А це означає, що всі бізнес-процеси підприємства будуть поєднані як вздовж руху всього матеріального потоку в межах організації (віз закупівлі сировини та необхідних матеріалів до доставки їх кінцевому покупцеві), так і виходячи за кордони підприємства (організаційні та юридичні межі). Також, для ефективності управління логістичною діяльністю в

якості системи управління підприємства необхідно максимально можлива систематизація та скоординованість вже наявних на підприємстві принципів та сформованість на їх основі нових логістичних концепцій організаційної діяльності.

Логістика, зокрема єврологістика, визначає напрями інтеграції України до європейської та світової транспортних логістичних систем, а митна діяльність при цьому має на меті забезпечити її економічну безпеку в умовах глобалізації світового господарства [11].

Саме логістика стимулює міжнародну торгівлю в системі зовнішньоекономічної діяльності. Якісні логістичні послуги відіграють важливу роль у сприянні міжнародним перевезенням товарів. Водночас неякісні логістичні послуги створюють перешкоду для торгівлі як через затримку в часі, так і через витрати зайвих коштів за перевезення.

Митній логістиці при цьому властиве керування зовнішньоторговельними потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо) під час їх переміщення через митний кордон країни та їх митного контролю. Необхідність підвищення ефективності логістичних послуг зростає в умовах переходу розвинутих країн від традиційної моделі виробництва та ведення сільського господарства до активної участі у міжнародній вертикальній спеціалізації.

Як уже зазначалося, саме високоякісні логістичні послуги поліпшують конкурентну спроможність експорту шляхом зменшення витрат на транспортування товару, особливо в країнах, які територіально знаходяться далеко від великих зовнішніх ринків [11].

Митній логістиці притаманні такі сутнісні ознаки: – недокументарна технологія ведення бізнесу за рахунок застосування систем обміну електронною бізнес-інформацією; – запровадження у практику митних органів та подальше вдосконалення концепцій «Єдиного вікна» та «Уповноваженого економічного оператора»; – застосування тотального (замість вибіркового) контролю з боку митних органів за вантажами, що переміщуються через митні кордони країн –

членів Всесвітньої митної організації (далі – ВМО), у формі «інформаційного митного контролю» на підставі постійного дослідження та управління ризиками (запровадження електронних автоматичних систем управління ризиками). Ураховуючи вищевикладене, можемо визначити сутність терміна «митна логістика» є поєднанням логістичних процесів учасників ЗЕД (митних перевізників) із процесами митного контролю та оформлення товарів митними органами країн експорту, імпорту та транзиту.

Основною логістичною функцією митної діяльності є логістична організація процесу митного контролю вантажів, яка об'єднує процеси застосування митних режимів, пов'язаних із фізичним переміщенням зовнішньоторговельних вантажів через митний кордон, та умов поставки. Логістика сприяє забезпеченню узгодженості матеріальних (товарних), інформаційних і фінансових потоків у митній діяльності, а також оптимальній технології переміщення товарів через митний кордон, із метою прискорення цього процесу вдосконалює стандартні логістичні вимоги як до митних режимів (тобто митниць), так і до митних перевізників.

Отже, логістична функція митної діяльності охоплює такі складники [11]:

- логістизація процесу митної переробки вантажів;
- митна діяльність транспортно-логістичних компаній;
- відпрацювання стандартних логістичних вимог до застосування митних режимів;
- оптимізація технологій забезпечення переміщення вантажів через митний кордон із метою прискорення їх руху.

Перший напрям має за основу аналіз митнологістичних потоків, тобто інтегрованих логістичних (товарно-інформаційно-фінансових) потоків, пов'язаних із перетином митного кордону України зовнішньоторговельними потоками і стягненням відповідних митних плат. Основою митно-логістичних потоків є зовнішньоторговельні потоки, які мають транскордонний характер, які поділяються

на вхідні (імпорт) та вихідні (експорт) види потоків. Їх супроводжують інформаційні потоки, які, своєю чергою, поділяються на вихідні (від митниць до центрального органу), вхідні (навпаки), супровідні (документи на товар). Фінансові потоки поділяються на вихідні (стягнення та перерахування мита до бюджету) і вхідні (державне фінансування митниць) [43].

Другим напрямом є виконання митних функцій транспортно-логістичними компаніями, які полягають у тому, що, по-перше, їхня виробнича діяльність пов'язана з перетинанням митних кордонів, отже, вимагає знання і дотримання митних вимог та взаємодії з митними органами; по-друге, великі транспортнологістичні компанії мають у своїй структурі митні пости та ліцензовані митні склади, а також можуть виконувати функції митного перевізника та митного брокера, тобто самі можуть здійснювати митні функції.

Співпраця митно-логістичних компаній та митних органів відбувається на шести (локальному, мікро-, мезо-, макро-, мега- та мета-) рівнях регіональних митно-логістичних систем, в яких реалізуються митні режими щодо потоків митної переробки вантажів. По-перше, митно-логістична діяльність здійснюється на митних постах та пунктах пропуску – на локальному рівні. Наступний рівень – мікрорівень регіональних митно-логістичних систем – представлений митницями – базовими підрозділами Державної митної служби України (далі – ДМСУ), на які покладено безпосередню відповідальність за здійснення митної діяльності [47].

Організація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства базується на системному підході, що включає управління потоками ресурсів, оптимізацію транспортних і митних процедур, а також стратегічне планування міжнародних поставок. Важливими аспектами є інтеграція логістичних ланцюгів, ефективне використання інфраструктури та адаптація до глобальних економічних змін. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства

Нині досить багато різних думок стосовно того, яким чином повинні формуватися показники ефективності логістичної діяльності підприємства. Так, досить часто підприємці оцінюють стан власної логістичної інфраструктури підприємства за обсягами складських площ, за кількістю здійснених товарних перевезень, тобто фокусуються переважно на кількісних показниках і приділяють мінімум уваги економічній ефективності використання наявної внутрішньої логістичної системи підприємства. При цьому показники, пов'язані з оцінкою впливу логістичної системи на ефективність діяльності підприємства, поділяють на: показники, що характеризують саму логістичну систему, тобто це площа, місткість, пропускна здатність, кількість, а також на показники, що характеризують роботу логістичної системи, тобто ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість [19]. Характеристику ефективності, продуктивності, надійності й гнучкості роботи логістичної системи ми пропонуємо узагальнити за допомогою низки показників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Показники оцінки логістичного процесу підприємства

Джерело: [47]

Слід зазначити, що у проведених дослідженнях різних авторів недостатньо звертається увага на загальний, частковий, точний і відносний характер окремих показників оцінки ефективності внутрішніх логістичних систем підприємства. Крім того, в наявних методиках не досить об'єктивно враховується нерівнозначність індексів і груп індексів під час інтегрального індексного аналізу або такий аналіз не проводиться взагалі.

У процесі оцінки ефективності логістичної системи підприємства повинні враховуватися як показники, що характеризують саму логістичну систему, так і показники, що характеризують роботу цієї системи. Частина таких показників (індивідуальні) відображає окремі складники ефективності логістичної діяльності, а інша частина (загальні) характеризує розвиток логістичної системи загалом.

Загальні й індивідуальні показники оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства нами узагальнені та наведені на рис. 1.3.

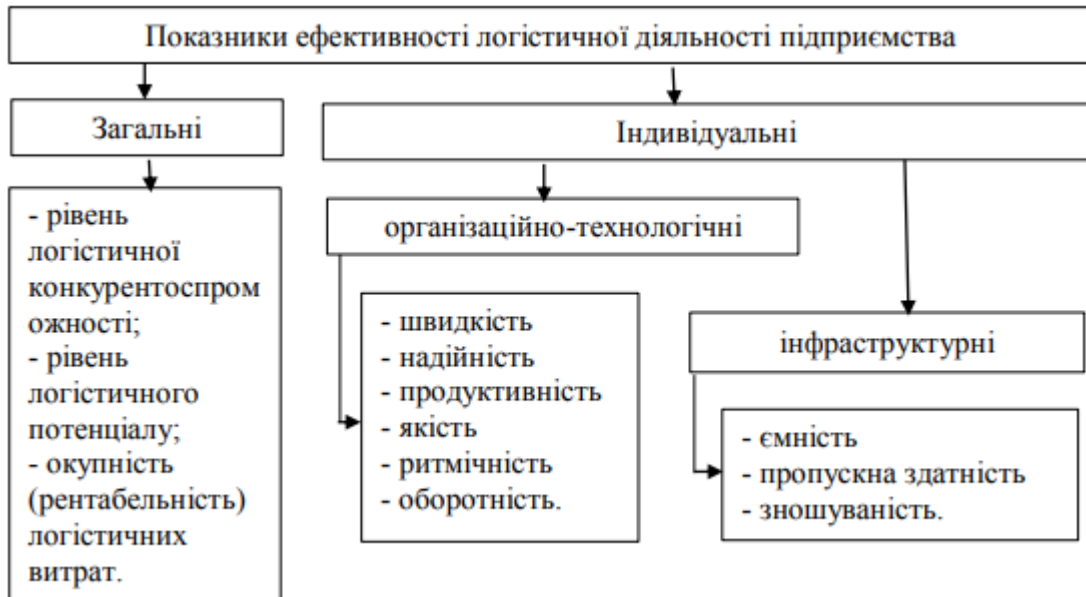


Рис. 1.3. Показники оцінки ефективності логістичного процесу підприємства
Джерело: [45]

Групи індивідуальних показників залежать від галузі діяльності та спеціалізації окремо взятого підприємства. Ефективність логістики на мікрорівні можуть характеризувати показники, які досить складно виміряти, і, відповідно, вони можуть одержати тільки наближену або відносну кількісну оцінку [56, с. 154–159].

Одним з основних методологічних принципів логістичної концепції, яка застосовується в практиці вітчизняних підприємств, є використання системного підходу. Сутність системного підходу полягає в розгляді об'єктів, які формують логістичну систему як єдину цілісність. Системний підхід дає змогу розглядати досліджуваний об'єкт як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, наявністю зовнішніх і внутрішніх зв'язків, забезпечуючи при цьому ефективний розвиток конкурентного середовища [58].

Процес оцінки ефективності логістичної діяльності, на думку авторів, повинен бути спрямований на розв'язок чотирьох основних завдань [50,58,88]:

- 1) моніторинг логістичних операцій;
- 2) контроль над процесом виконання транспортно-логістичного обслуговування;
- 3) оперативне управління на основі виявлених тенденцій;
- 4) розроблення подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу.

Під час побудови системи оцінки ефективності логістичної діяльності насамперед слід орієнтуватися на потреби її майбутніх користувачів. Відповідно до цього визначимо принципи, які повинні бути закладені в основу системи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства [8]:

- 1) достовірність – вхідні дані повинні бути загальнодоступними, застосовуватися повинні показники, розрахунки й значення яких зрозумілі та загальноприйняті;
- 2) всебічність – повною мірою повинні бути враховані різні аспекти логістичної діяльності;
- 3) мати прикладний характер – система оцінки повинна бути пристосованою до використання в практичній діяльності підприємства. Отримані результати повинні бути основою для формування управлінських рішень та пропозицій, вказувати на шляхи покращення становища;
- 4) наочність – для повноцінного сприйняття результатів повинні максимально широко використовуватися графічні засоби;
- 5) однозначність – отримані результати не повинні допускати подвійних трактувань.
- 6) універсальність – система оцінки повинна бути пристосованою до умов діяльності різних підприємств, але при цьому повною мірою враховувати їхні специфічні властивості.

Загальний алгоритм оцінки ефективності логістичної діяльності, на думку авторів, повинен складатися з таких етапів: перший – вибір об'єктів оцінки, другий

– визначення груп ключових показників для кожної з вибраних підсистем. Так, етап вибору об'єктів оцінки повинен здійснюватися відповідно до потреб оцінки.

Як об'єкти оцінки можуть бути розглянуті такі підсистеми логістичної системи підприємства [89]:

- підсистема поставок;
- складська підсистема;
- транспортна підсистема;
- виробнича підсистема;
- збут (розподільча) підсистема;
- інформаційна підсистема.

На другому етапі здійснюється визначення груп ключових показників для кожної з вибраних підсистем. Як відзначалося раніше, показники слід розділити на загальні (універсальні для підприємств різних галузей) та індивідуальні (властиві конкретним умовам діяльності підприємства).

Повинні використовуватися показники, які є загальноприйнятими та широко розповсюдженими на підприємствах, на підставі яких ухвалюються рішення про ефективність логістичної діяльності підприємства.

Розроблення системи оціночних показників, на думку авторів, слід здійснювати поетапно [89]:

- 1) здійснити формування стратегічних цілей підприємства;
- 2) дослідити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними і тактичними цілями підприємства;
- 3) здійснити вибір показників і визначення цільових значень;
- 4) дослідити вибрані зв'язки показників із бізнес-процесами на підприємстві;
- 5) провести розроблення тактичних і стратегічних заходів. Показники оцінки логістичної діяльності можуть бути прямими або непрямими, абсолютними або відносними.

Непрямі показники пов'язані переважно з фінансовими показниками, наприклад такими, як рентабельність. Прямі показники більше підходять для аналізу причин ситуацій, які склалися в логістичній системі підприємства, і пошуку управлінських рішень. До них можемо віднести такі: відстань перевезення вантажу, швидкість оборотності запасів, кількість невиконаних замовлень, кількість порушень умов поставки й інші [44].

Абсолютні показники охоплюють одиничні (наприклад, обсяг збуту) і сумарні показники логістичної діяльності (показники балансу). Відносні показники логістичної діяльності можна умовно розділити на питомі показники (відношення значень параметрів до загальної кількості об'єктів), взаємозалежні показники логістичної діяльності (співвідношення різних величин між собою), індекси (співвідношення однорідних величин, де в знаменнику застосовується базова величина).

Вибір оціночних показників визначається специфікою побудови логістичної системи підприємства. Так, підсистема поставок буде мати властиві показники для підприємств. Для організацій, що надають послуги (у тому числі транспортні) роль цього складника мінімізується стосовно інших підсистем. Різні показники також характеризують виробничу й транспортну підсистеми.

Для найбільш раціонального вибору оціночних показників доцільно їх систематизувати залежно від специфіки діяльності підприємств.

Класифікація ключових показників для кожної з логістичних підсистем для виробничого, торговельного і транспортного підприємств нами узагальнена та зображена на рис. 1.4.

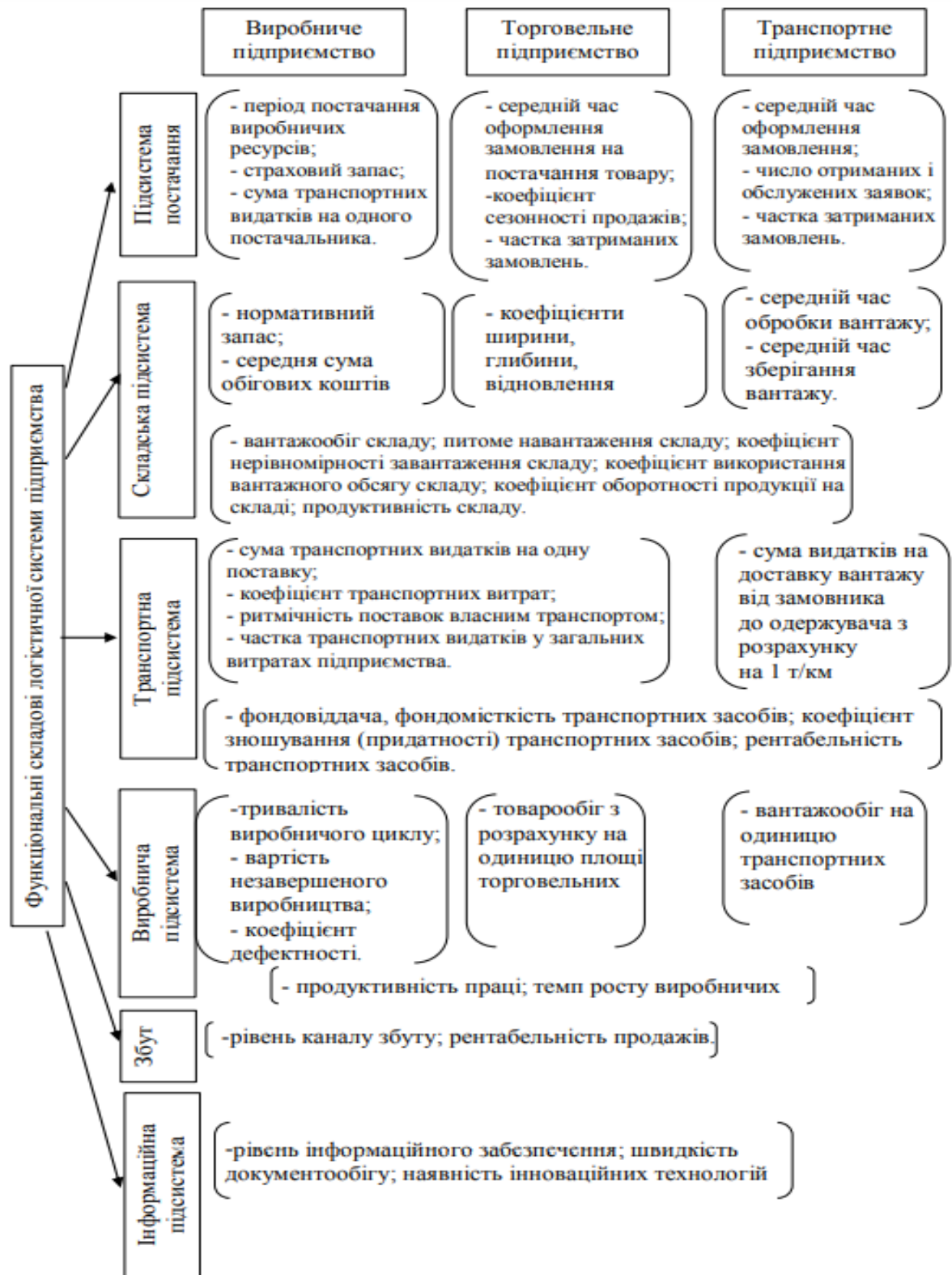


Рис. 1.4. Класифікація ключових показників для кожної з логістичних підсистем

Джерело: [89]

На рисунку наведений орієнтовний перелік оціночних показників, який доцільно уточнювати для конкретних умов діяльності підприємства, характерних проблем функціонування логістичної системи, враховуючи фактори зовнішнього середовища, а також досліджувати їхній вплив на логістичну діяльність підприємства.

Наступним етапом є здійснення розрахунків показників ефективності логістичної діяльності підприємства. Потім визначаються показники логістичної діяльності підприємства, що мають якісний характер, експертним шляхом. Кількість таких показників повинна бути обмеженою і становити до 30% від їхньої загальної кількості. Це дасть змогу зменшити рівень суб'єктивності під час подальшого оцінювання. Перевагами експертних методів є те, що вони: – найбільш зручні в умовах складного доступу до інформації про конкурентів; – охоплюють усі фактори, включаючи ті, кількісний вимір яких є досить складним; – прості у використанні [89].

Можливим недоліком може бути деяка неточність в оцінці, що викликана суб'єктивністю думок експертів і рівнем їхньої компетентності. Далі проводяться розрахунки на базі індивідуальних показників інтегрального показника оцінки рівня окремих складників (підсистем) логістичної системи підприємства.

Узагальнюючий інтегральний показник слід розраховувати з урахуванням вагомості кожного фактора за ступенем впливу на логістичну діяльність підприємства [87]:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\text{ч}} \quad (1.1.)$$

де a_{ij} – середня оцінка i -го елемента підсистеми логістичної системи підприємства;

$k_{\text{ч}}$ – вага окремого елемента в загальному показнику ефективності логістичної системи підприємства.

Згідно з рекомендаціями Трушкіна Н., значення інтегрального індексу дорівнюватиме 1,0 за умови забезпечення стабільного функціонування системи, а значення індексу більше за 1,0 свідчатиме, що ця система має тенденцію до розвитку. У разі, коли значення індексу менше 1,0, логістична система втрачає потенціал розвитку [87].

Наступним етапом є переведення розрахованих показників у бальну шкалу оцінок. При цьому слід зазначити, що застосування певних методів оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств залежить від багатьох ситуаційних факторів, таких, наприклад, як тип підприємства, галузь, у якій здійснюється діяльність, рівень диверсифікованості, специфіка виробництва продукції, тип ринку та рівень конкуренції, наявність необхідної інформації тощо. Загальна оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства здійснюється на основі показників оцінки різних складників її системи.

Для комплексної оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства доцільно реалізувати підхід, що розкриває її триєдину сутність [88]:

- як результат кількісного виміру;
- як процес організації оцінки, аналізу результатів і виявлення внутрішніх закономірностей, що формують зміст об'єкта;
- як база для прийняття управлінських рішень із визначення резервів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства [6, с. 128].

У кінці здійснюється обґрунтування висновків і рекомендацій з результатів проведеної оцінки логістичної діяльності підприємства. Таким чином, запропонована методика оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства дасть змогу провести комплексне аналітичне дослідження різних підсистем логістики на підприємстві і визначити можливі резерви підвищення її ефективності.

Висновки до розділу 1

Отже логістичні операції представляють собою процеси планування, керування та координації руху товарів, інформації і ресурсів в ланцюгу постачання. Вони є критично важливими для економіки, оскільки сприяють оптимізації витрат, зменшенню запасів, підвищенню ефективності та швидкості поставок. Логістика дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги, підвищити задоволення клієнтів, знизити вплив на навколишнє середовище і сприяє економічному зростанню, створюючи простір для більш ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності.

«Логістичними операціями» вважаємо: розвантаження, навантаження, складування, комплектація, транспортування, переміщення вантажів, а також збір, збереження та обробка даних інформаційного потоку щодо дій, проведених з вищезазначеними операціями.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз світового та українського ринку молочної продукції

Споживачі шукають у молочних продуктах користь для здоров'я, зокрема здоров'я травлення, високий вміст білка та психічне благополуччя

Світові виробники молочних продуктів повинні визнавати різноманітні переваги для здоров'я, яких споживачі шукають у молочних продуктах. Це включає надання пріоритетів пробіотикам і здоров'ю кишечника, розширення пропозиції кефіру, надання варіантів з високим вмістом білка та задоволення потреб споживачів з непереносимістю лактози. Крім того, зростає інтерес до ролі молочних продуктів у підтримці психічного здоров'я.

Молочні продукти все частіше беруть участь у перекусах із зручною та портативною упаковкою. Виробники молочних продуктів повинні досліджувати нові способи забезпечення цінності для тих, хто веде активний спосіб життя, позиціонуючи молочні продукти як зручні, здорові замітники їжі з високим вмістом білка. Бренди повинні враховувати випадки споживання як вдома, так і в дорозі споживачів, які обмежені в часі, особливо орієнтуючись на міські райони, де молоді споживачі шукають зручного харчування.

Молочна продукція рослинного походження продовжує розвиватися за підтримки здоров'я, сталого розвитку, добробуту тварин і розширення портфоліо

Виробники рослинного молока збільшують свій портфель за допомогою складних, функціональних інновацій, включаючи нові смаки та переваги для здоров'я, такі як високий вміст білка, зниження рівня холестерину та імунітет. Гравці галузі повинні зосередитися на високій якості, смаку та поміркованому розриві в ціні порівняно з традиційними молочними продуктами, щоб протистояти таким викликам, як повернення до натуральних продуктів.

Приватна торгова марка продовжує зростати, оскільки споживачі шукають доступні молочні продукти та альтернативи

Оскільки інфляція продовольчої продукції, як очікується, збережеться в найближчі роки, споживачі продовжуватимуть шукати варіанти за співвідношенням ціни та якості. Очікується, що приватні торгові марки продовжуватимуть зростати у вартості, оскільки гравці продовжуватимуть розширювати свої портфоліо, а споживачі, які пробуватимуть їх, усвідомлять їхню якість, подібну до якості відомих брендів.

Оскільки катастрофи, пов'язані зі зміною клімату, продовжують посилюватися, очікується, що занепокоєння споживачів зростатиме. Намагаючись позитивно вплинути на навколишнє середовище, споживачі обирають молочні продукти місцевого виробництва, оскільки вони заявляють про екологічні характеристики, тоді як основні виробники молочної продукції впроваджують стратегії, щоб зменшити свій екологічний слід.

Загальні тенденції на світовому ринку молока представлені на рис. 2.1.

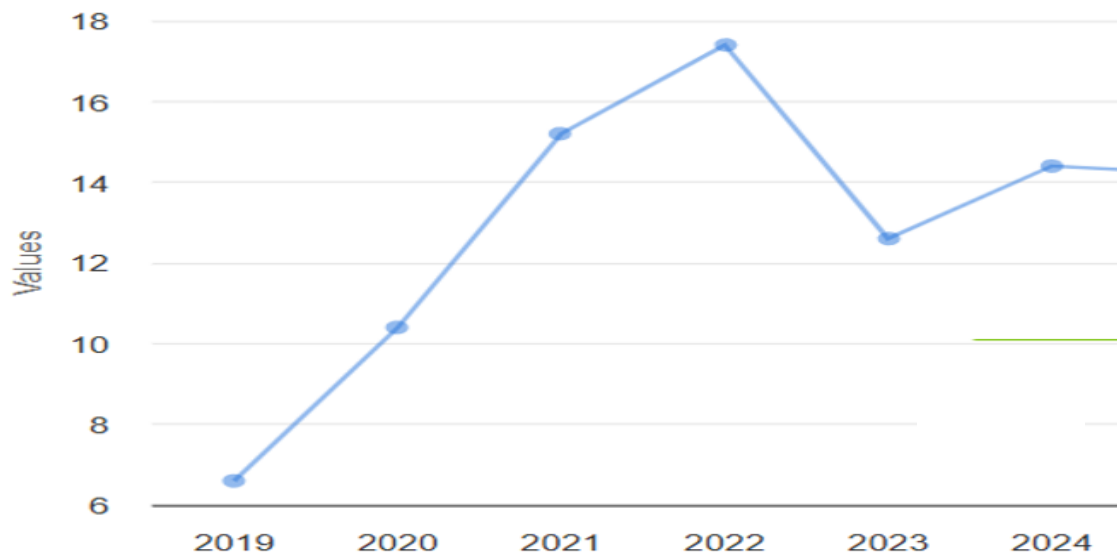


Рис. 2.1. Обсяги світового ринку молока та молочної продукції, мли. дол.

Джерело: [5]

Ринок молока на ринку молочних продуктів і яєць у рамках Всесвітнього ринку продуктів харчування зазнає мінімального зростання через різні фактори, такі

як зміна харчових уподобань, посилення конкуренції з боку рослинних альтернатив і коливання цін на молоко. Незважаючи на ці проблеми, очікується, що ринок продовжуватиме зростати через зростаючий попит на молочну продукцію в країнах, що розвиваються, і все більше використання технологій у виробництві та розповсюдженні молока.

Уподобання споживачів: підвищення свідомості щодо здоров'я та занепокоєння щодо добробуту тварин призвели до зростання попиту на рослинні альтернативи молока, такі як мигдальне, соєве та вівсяне молоко. Із зростанням веганства та непереносимості лактози ці альтернативи пропонують життєздатний варіант для споживачів, які прагнуть до більш здорового та стійкого способу життя. Крім того, зручність цих продуктів, довший термін придатності та простіше зберігання, також сприяли їхній популярності [6].

Останніми роками на молочному ринку молочних продуктів і яєць у межах продовольчого ринку спостерігається зростання попиту на рослинні альтернативи молока, такі як мигдальне, соєве та вівсяне молоко. Це зумовлено перевагами споживачів щодо здоровіших і стійкіших варіантів, а також дієтичними обмеженнями. Крім того, зростаюча тенденція веганства та непереносимість лактози сприяли зростанню популярності немолочного молока. Очікується, що ця тенденція збережеться в найближчі роки, створюючи як можливості, так і виклики для зацікавлених сторін галузі щодо інновацій та адаптації до мінливих потреб споживачів.

У Європі ринок молочних продуктів і яєць у межах продовольчого ринку значною мірою залежить від суворих правил і споживчих уподобань щодо органічних і стійких продуктів. Це призвело до зростання попиту на молоко корів, які годуються травою, і переходу до альтернатив рослинного молока. Крім того, культурні традиції споживання молочних продуктів, таких як сир і йогурт у Франції та Німеччині, також впливають на ринкові тенденції. Навпаки, у Китаї ринок розвивається через швидку урбанізацію та зростання середнього класу, що

призводить до збільшення попиту на імпортні молочні продукти та зростання кількості платформ електронної комерції для продажу молочних продуктів [6].

Основні макроекономічні чинники. На ринок молочних продуктів і яєць у межах продовольчого ринку сильно впливають такі макроекономічні фактори, як глобальні економічні тенденції, стан національної економіки, фіскальна політика та фінансові показники. Країни зі стабільною економікою та сприятливою фіскальною політикою, як правило, мають більший попит на молочну продукцію, що призводить до зростання ринку. Крім того, урядові ініціативи та інвестиції в інфраструктуру виробництва та дистрибуції молока також можуть вплинути на ринок. Зростання населення та зміна харчових уподобань також сприяють зростанню світового ринку молока.

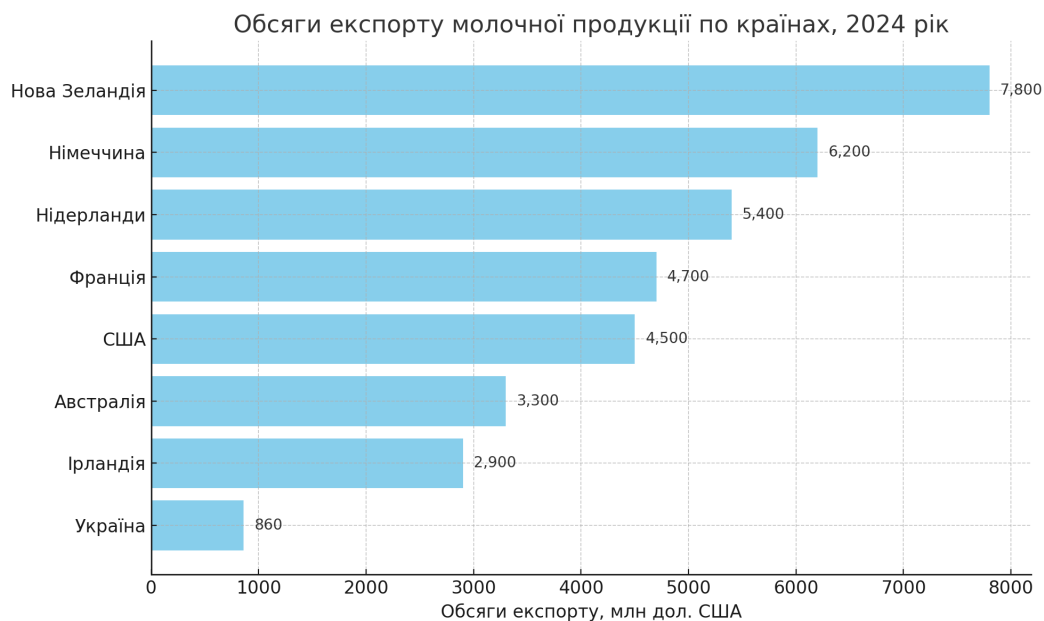


Рис. 2.2. Обсяги експорту країн-експортерів молочної продукції, 2024 р.

Джерело: [6]

Молочний ринок — це виробництво молока, його підготовка до продажу та виробництво молочних продуктів. Він складається з широкого асортименту продуктів, включаючи молоко, йогурт, сир, пастоподібні жири, вершки та інші. Попит на молочні продукти постійно зростає, особливо в країнах, що розвиваються, завдяки вищій поживній цінності молока та молочних продуктів. За даними

Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), світове виробництво молока зросло на 1,4 відсотка між 2016 та 2017 роками та досягло 811 мільйонів тонн у 2017 році [6].

З початку 2024 року міжнародні ціни на молочну продукцію продовжували зростати, на чолі з цінами на масло. Світове виробництво молока помірно зростає у 2024 році. Світова торгівля молочними продуктами досягла стабільності на рівні 85 мільйонів тонн після двох років спаду. Прогнози щодо світової торгівлі сиром залишаються позитивними, масло та сухе незбиране молоко відновлюються.

Міжнародні ціни на молочну продукцію продовжували зростати 2024 рік на чолі з цінами на масло. Міжнародні ціни на молочні продукти, через призму індексів цін на молочні продукти ФАО (DPI), склали у середньому 128 у 2024 році, зафіксувавши загальне зростання на 20,4 бала (17,2 відсотків) з початку року, індекс безперервно зростав щомісяця з січня до жовтень, крім квітня [5].

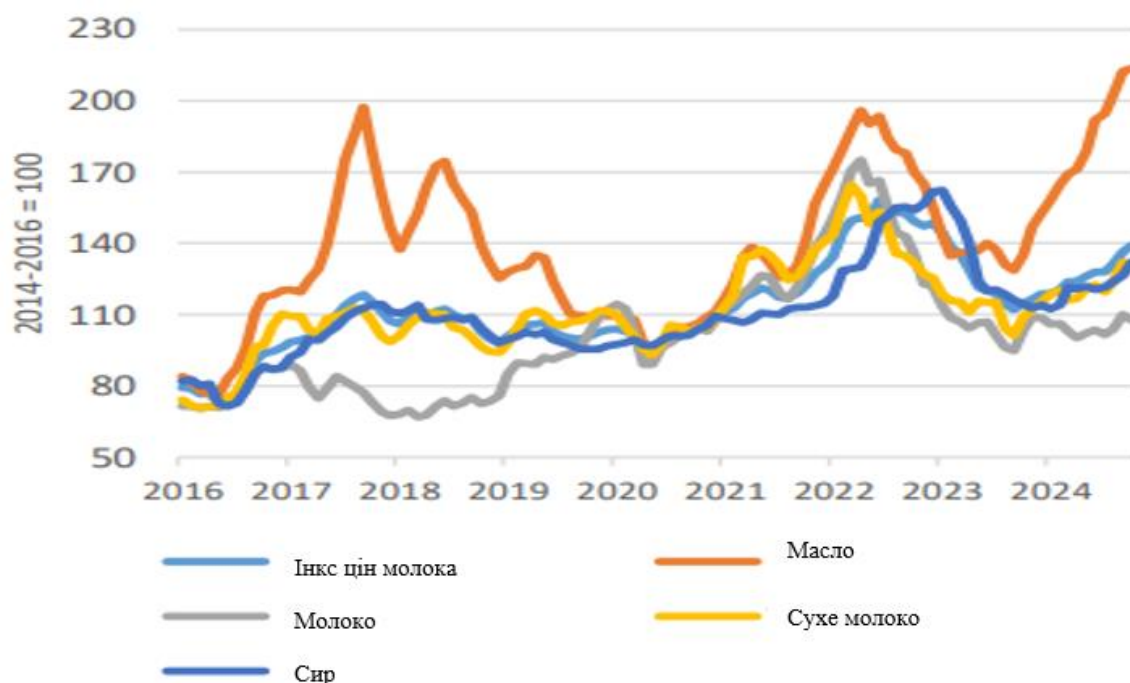


Рис.2.3. Індекс цін на молочні продукти ФАО

Джерело: [5]

Значна частина зростання цін на молочні продукти у 2024 році підкріплюється обмеженою доступністю для експорту в деяких провідних регіонах-експортерах де

виникла геополітична напруга, що впливає на ланцюги поставок (особливо в транспортуванні та логістиці) та аномальні погодні умови, що впливають на основних виробників, переважно в перша частина року.

Світовий ринок молочної продукції є динамічним і багатограним сектором, що охоплює виробництво, переробку, дистрибуцію та споживання різних молочних товарів. Основними гравцями цього ринку є такі країни, як США, Індія, Китай, Бразилія та країни Європейського Союзу. Вони забезпечують значну частку глобального виробництва молока, що сприяє його стабільному постачанню та експорту.

Останні роки характеризуються поступовим зростанням виробництва молочної продукції, зокрема внаслідок збільшення попиту на сир, йогурти, сухе молоко та альтернативні молочні продукти. Основні чинники, що впливають на ринок, включають кліматичні умови, витрати на корми для худоби, зміни у споживчих перевагах і міжнародні торговельні угоди.

Значний вплив на ринок має зростаючий попит на органічну та рослинну молочну продукцію. Багато споживачів надають перевагу здоровим і екологічним альтернативам, таким як мигдальне, соєве та вівсяне молоко. Крім того, технологічні інновації у виробництві сприяють підвищенню ефективності процесів і розширенню асортименту.

Світова економічна ситуація також значною мірою визначає стан ринку молочної продукції. Інфляція, коливання валютних курсів та геополітичні події можуть впливати на вартість виробництва та логістики. Особливо важливу роль відіграє експортна політика основних виробників, зокрема в контексті торговельних відносин між США, ЄС та Китаєм.

Світовий ринок молочної продукції продовжує розвиватися, адаптуючись до змін у попиті та технологічних можливостях. Екологічні аспекти, здорове харчування та ефективні логістичні рішення стають основними драйверами його розвитку. Незважаючи на виклики, такі як економічні нестабільності та зміни у

кліматі, цей сектор зберігає свою стратегічну важливість і перспективи для подальшого зростання.

Станом на 2023 рік, світовий ринок молочної продукції очолюють такі компанії [5]:

Nestlé: Швейцарська багатонаціональна корпорація, яка протягом багатьох років утримує лідерство у виробництві молочних продуктів.

Lactalis: Французька компанія, яка закріпилася на другій позиції та продовжує розширювати свою присутність на глобальному ринку.

Danone: Французький виробник, що займає третє місце, відомий своїми йогуртами та іншими молочними продуктами.

Yili: Китайська компанія, яка посідає четверте місце, демонструючи значне зростання на азійському ринку.

Fonterra: Новозеландський кооператив, що спеціалізується на виробництві молочних інгредієнтів та споживчих продуктів.

Ці компанії визначають тенденції та стандарти у світовій молочній індустрії, впливаючи на споживчі вподобання та розвиток галузі загалом.

У 2024 році Україна збільшила експорт молочних продуктів у натуральних обсягах на 8% проти показника попереднього року - до 117, 73 тис. т і на 14% у грошовому вимірі - до 295,03 млн дол.; обсяги експорту перевищили обсяги імпорту на 4,73 млн дол [44].

У грудні Україна скоротила обсяги експорту молочних продуктів через затишся на світовому молочному ринку в період святкування новорічних свят. Хоча за результатами 2024 року молочний експорт з України збільшився на фоні дефіциту молочних жирів та підвищення цін на вершкове масло та інші біржові товари у світі [44].

Так, упродовж 2024 року було експортовано 117, 73 тис. т молочних продуктів на 295,03 млн дол. В натуральних обсягах молочний експорт збільшився на 8%, а грошова виручка - на 14% до періоду 2023 року.

В асоціації зазначають, у 2024 році Україна збільшила експортну виручку по всіх товарних позиціях, включаючи молоко та вершки не згущені (+6%), молоко та вершки згущені (+8%), маслянку (+29%), молочну сироватку (+19%), масло вершкове (+15%), сири (+26%), морозиво (+21%) та казеїн (+3%) [44].

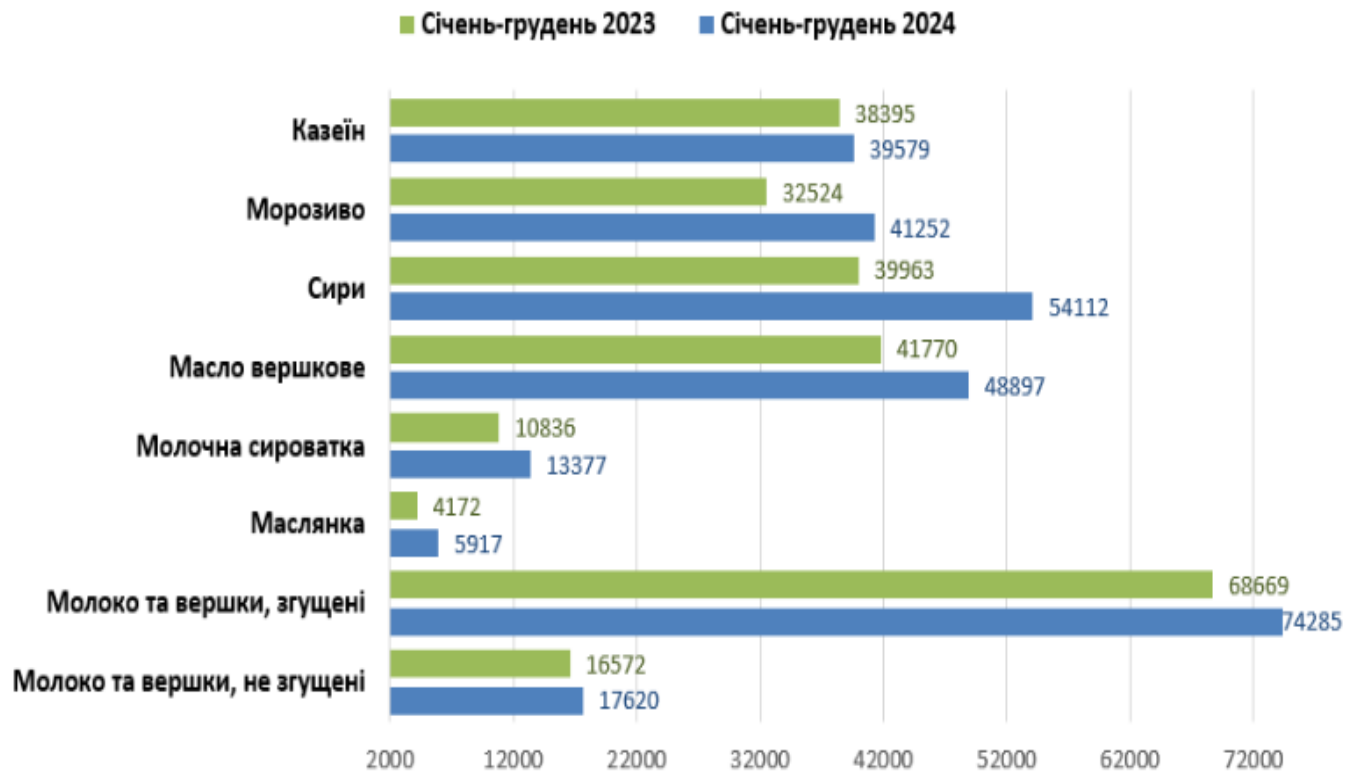


Рис. 2.4. Динаміка експорту молочних продуктів 2024 р., тис.дол.

Джерело: [44]

Драйвером зростання цін на біржові товари були ціни на вершкове масло. Цей факт, а також девальвація гривні сприяли активності українських експортерів.

Поряд з цим грудневе скорочення експорту української молочної продукції у 2024 році до 7,23 тис. т (-22% до листопада 2023 р.) було пов'язане зі сповільненням купівельної активності на світовому молочному ринку в період зимових свят. Крім того, відіграло свою роль зниження цін на вершкове масло в США, Новій Зеландії та Європі.

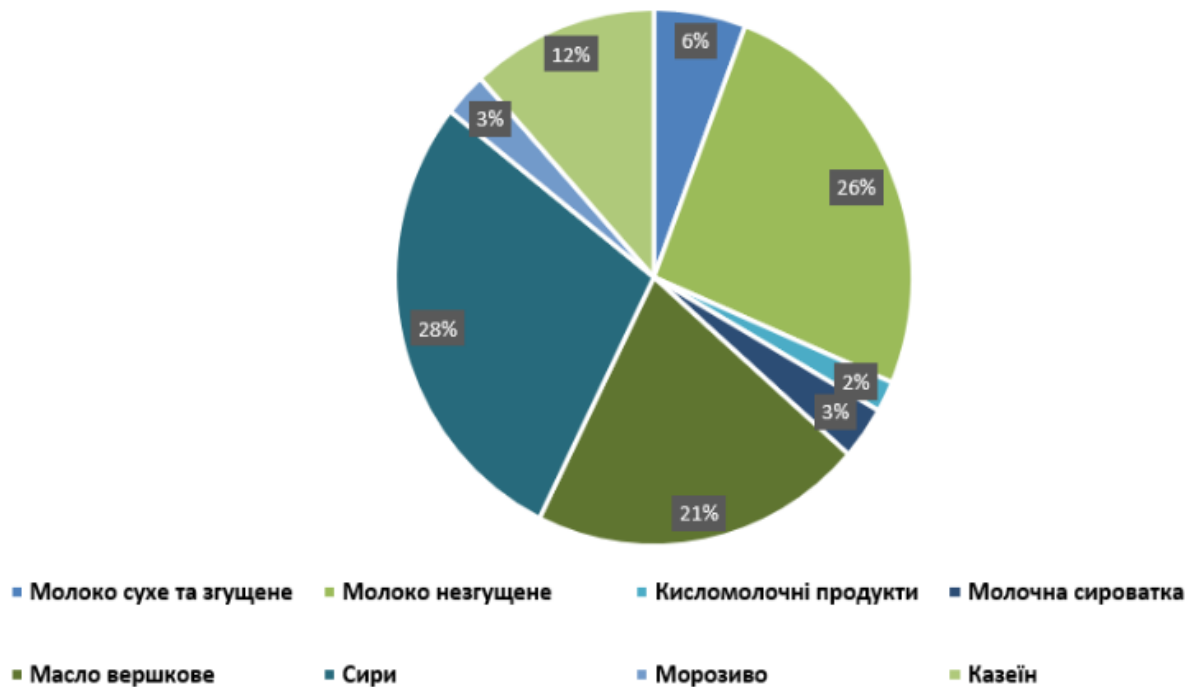


Рис. 2.5. Структура експорту молочних продуктів 2024 р, %

Джерело: [44]

Що ж до імпорту, то загальний обсяг ввезених у 2024 році в Україну молочних продуктів становив 60,26 тис. т. (+1% до 2023 року) на суму 290, 30 млн дол. (+9%), імпорт вершкового масла в Україну в грошовому еквіваленті зріс на 10%, молока та вершків, згущених - на 11%, сирів - на 12%, а морозива - на 22%, за іншими позиціями спостерігалось скорочення [44].

Упродовж 2024 року Україна експортувала більше молочних продуктів, ніж імпортувала, про що свідчить позитивне сальдо в розмірі 4,73 млн дол. Хоча у грудні зовнішньоторгове сальдо на ринку молокопродуктів було негативним - на рівні -21,53 млн дол [44].

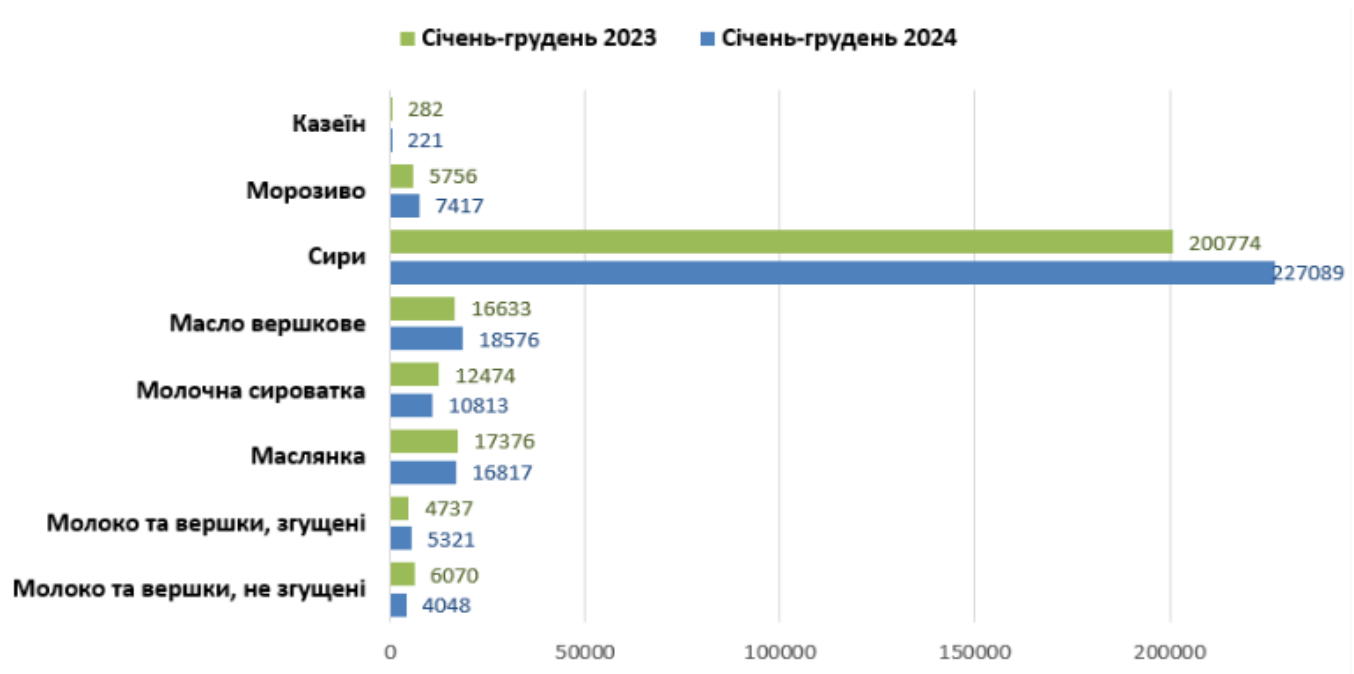


Рис. 2.6. Динаміка імпорту молочної продукції, 2024 р, тис. дол.

Джерело: [44]

Як повідомлялось, зниження споживання молокопродуктів, надлишок молока-сировини на внутрішньому ринку та скорочення експорту в період новорічних свят сприяють стабілізації цін на молочні продукти в Україні.

Закупівельні ціни на молоко в Україні ростуть. За місяць сировина подорожчала на 1,38 гривні до позначки 18,02 гривні за кілограм, середня закупівельна ціна молока екстрагатунку додала 1,25 гривні, як порівняти з першою половиною жовтня, і сягає 18,95 гривні за кілограм. За його словами, ціни перебувають у межах 17,75 - 19,8 гривні за кілограм. При цьому вищий сорт у середньому коштує 18,4 гривні за кілограм, подорожчавши на 1,7 гривні. Молоко першого ґатунку зросло в ціні на 60 копійок до 16,7 гривні за кілограм [35].

Розгляньмо, лідерів в списку ТОП найкращих виробників від Української Бізнес Премії. Перше почесне місце займає ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ «Ферма» із загальною оцінкою – 57,50. Ви, можете придбати дану продукцію в таких мережах магазинів: АТБ, Новус, Сільпо. Компанія успішно працює та демонструє позитивну динаміку розвитку

бізнесу. Якість – основний фундамент в роботі підприємства, адже здійснюється суворий контроль на кожному етапі виготовлення [44].

Друге місце в рейтингу кращих посідає ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське» із загальною оцінкою – 54,33. Продукцію можна придбати в маркетах Новус, Сільпо. На ринку праці компанія функціонує понад 25 років, виготовляючи, приблизно 100 найменувань різної продукції під такими торговими марками, як: «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Смачно шеф» тощо. Сучасне виробництво, якість, надійна сировина, спеціалізований автопарк, натуральні інгредієнти та надійне упакування – основні переваги в роботі підприємства.

Третє місце отримує ТОВ «Люстдорф» ТМ «На Здоров'я». Загальна оцінка в рейтингу складає 42,00. Молоко від даного виробника можна побачити на полицях магазинів Новус та Сільпо. Крім молока, великою популярністю користуються: сметана, вершки, кефір, ряжанка, йогурт питний та густий. Вся продукція відповідає сучасним вимогам та стандартам якості, задовольняючи потреби, кожного із покупців. Компанія має велику потужність роботи, яка проявляється у виготовленні 450 тонн молока за добу [44].

Таблиця 2.1.

Повний рейтинг найкращих виробників від Ukrainian Business Award

Позиція	Виробник	ТМ	Бали
1	2	3	4
1	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я	42,00
4	ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“; ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молокія	31,83
8	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «КОМБІНАТ»ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	Злагода	25,00

Продовження табл 2.1.

1	2	3	4
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Біллє -Данн Україна»	Слов'яночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	ПрАТ «Данон кремез» (СПІВПРАЦІЮЄ З РФ)	Простоквашино	0

Джерело: [44]

В зазначеному рейтингу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає 7 позицію, що є непоганим показником серед топ 16 виробників молочної продукції.

Продукція молочної галузі займає важливе місце у споживчому кошику населення. Витрати на молочні продукти складають до 15 % від загальних витрат на харчування і займають четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби.

Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний. Підприємства молочної галузі знаходяться у стані постійної конкуренції, що вимагає від керівництва розширення асортименту продукції, збільшення обсягів реалізації, укладання значних коштів у модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, виділення значного бюджету на маркетингову діяльність для підтримки лідерства.

У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ТМ «Галичина», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Біллє-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших.

У таблиці 2.2 наведено інформацію щодо асортименту продукції основних гравців ринку молока й молочних продуктів України.

Таблиця 2.2.

Асортимент молочного ринку харчових продуктів України у структурі основних виробників

Виробники	Молоко натуральне	Сухе молоко	Згущене молоко	Вершки	Масло	Сметана	Сир кисломолочний	Сир твердий сичужний	М'які та плавлені сири	Кефір	Закваски	Кисломолочні продукти та напої	Ряжанка та ін	Йогурт	Сири та молочні десерти	Морозиво	Молочні суміші	Дитячі молочні десерти	Продукція рослинного походження
Органічне виробництво																			
ТОВ Органік Мілк,	+				+	+	+	+	+					+					+
ТОВ Дубномолоко																			
ТОВ «Галичина»	+			+	+	+	+			+			+	+	+				
ПрАТ Первомайський молочноконсервний комбінат	+		+		+			+											
ТОВ Прайм Снек (сирні снеки)									+										
Хорольський завод дитячого харчування, ТОВ																	+	+	
Традиційне виробництво																			
ДП «Лакталіс-Україна»											+	+		+					+
ТОВ «Терра Фуд»	+				+			+	+										+
ТОВ «Данон»	+			+		+	+			+			+	+					+
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	+				+	+	+							+					
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»			+											+	+			+	
ПАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»						+	+							+					
ТОВ «Група компаній «Альянс»																			
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»		+	+	+	+									+	+			+	+
ПрАТ «Молочний альянс»	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+	
ТОВ «Люстдорф»	+			+	+	+				+		+	+	+					
АТ «Житомирський маслозавод»	+				+	+	+			+		+	+	+				+	

Джерело: [49]

Розвиток асортименту молочної продукції в Україні характеризується наступними тенденціями:

- збільшення частки кисломолочних продуктів. Споживачі все більше піклуються про своє здоров'я та обирають продукти з корисними бактеріями;
- розширення асортименту твердих сирів. Українські виробники освоюють нові рецепти та технології виробництва твердих сирів, що робить їх продукцію більш конкурентоспроможною на світовому ринку;

– випуск нових видів молочних десертів. Виробники пропонують все більше нових та цікавих видів молочних десертів, які користуються популярністю у споживачів;

– збагачення молочної продукції вітамінами та мінералами. Виробники додають до молочної продукції вітаміни, мінерали та інші корисні речовини, щоб зробити її більш корисною для здоров'я;

– випуск органічної молочної продукції. Все більше споживачів обирають органічну молочну продукцію, яка вироблена без використання штучних добрив та пестицидів.

Українська молочна промисловість має значний потенціал для розвитку. Завдяки впровадженню нових технологій, розширенню асортименту та підвищенню якості продукції, українська молочна продукція може стати ще більш конкурентоспроможною на світовому ринку.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У 50-х роках ХХ століття в Тернополі, під час однієї з п'ятирічок, було збудовано молокозавод, який функціонує дотепер. На його базі заснували ТМ «Молокія», яка більше 20 років займається виготовленням молочної продукції, рис. 2.6.



Рис. 2.6. Торгова марка ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: [73]

Гаслом компанії є вислів: «Молоко, яке тебе любить». Основним напрямком в діяльності підприємства є виготовлення молочнокислої продукції: молока,

йогуртів, кефіру, сметани, кисломолочного сиру та масла. Через те, що така продукція має маленькі строки зберігання, компанія постачає її переважно в найближчі регіони, що розміщуються неподалік Тернопільщини. Її можна зустріти на прилавках магазинів у Львівській, Рівненській, Івано-Франківській, Волинській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській, Тернопільській та Закарпатській областях. У цих регіонах розміщуються філії від ТМ «Молокія».

У філіях функціонують спеціальні склади, холодильне обладнання й працівники компанії. Доставка продукції там відбувається кожного дня, тому споживачі можуть вживати свіжу продукцію. Завдяки своїй самовідданій роботі, «Молокія» стала народним брендом й візитною карткою Тернополя.

В асортименті «Молокія» понад 80 найменувань у категоріях: молоко, йогурт, кефір, сметана, сир, вершкове масло. «Молокія» увійшла до ТОП-5 виробників молочної продукції в Україні та посідає лідерські позиції у виробництві казеїну. Високотехнологічні виробничі потужності сертифіковані згідно стандарту ISO 22000:2018. Кількість працівників складає 1164 особи.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в десятку найбільших виробників молочної продукції.

Таблиця 2.3.

Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочене найменування (за наявності).	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Ідентифікаційний код юридичної особи	30356917
Дата державної реєстрації	23.10.2000
Місцезнаходження	46010 УКРАЇНА Тернопільська область д/н м. Тернопіль вул. Лозовецька, 28
Адреса вебсайту	https://pjsc.molokija.com/ua/news/
Статутний капітал (грн.)	15800000.00
Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	10.51 перероблення молока, виробництво масла та сиру 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

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Товариство не є залежним від сезонних змін. Сума експорту склала 717,6 млн. грн., що становить 17,8% в загальній кількості чистого доходу від реалізації. Середньореалізаційні ціни на продукцію встановлені на рівні загальноприйнятих цін на ринку молочних продуктів. Динаміка цін сировини на ринку в багато чому залежить, від сезонних факторів які змінюються кожного року, а також від кількості поголів'я ВРХ у виробника, та від загального від попиту на молоко сире.

В 2024 році ТОВ «Тернопільський молокозавод» було вироблено 63,8 тис.т. готової продукції, рис. 2.7.

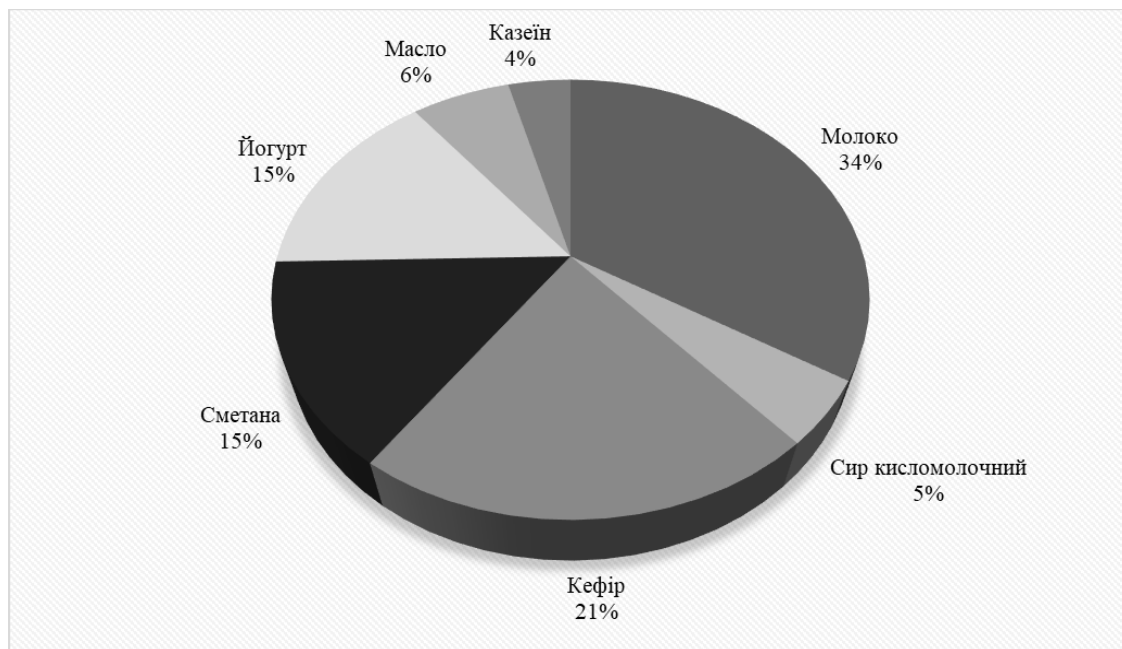


Рис. 2.7. Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2024 р.

Джерело: складено автором на основі звітності молокозаводу

Виробництво молочних продуктів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє значну різноманітність у розподілі основних категорій, що забезпечує його багатогранність і задоволення потреб споживачів. Згідно з рисунком, молоко є найбільш домінуючим сегментом, займаючи 34%* загальної частки виробництва. Це підтверджує його базову роль у споживанні як основного продукту харчування.

Кефір, на другому місці з 21%, також є важливим компонентом виробництва, що свідчить про зростаючий інтерес до ферментованих продуктів. Йогурт і сметана займають по 15%, що вказує на стабільний попит на ці категорії продукції завдяки їх універсальності у харчуванні.

Менші сегменти представлені маслом (6%), сиром кисломолочним (5%) і казеїном (4%). Ці продукти відіграють спеціалізовану роль на ринку, орієнтовану на певні групи споживачів.

Для подальшого підвищення ефективності роботи молокозаводу важливо враховувати динаміку попиту, вплив регіональних особливостей та впровадження інновацій у виробництво молочної продукції.

Дохід від реалізації готової продукції молокозаводу у 2024 році загалом становив 4 109,7 млн. грн., а по асортименту представлено на рис. 2.8.

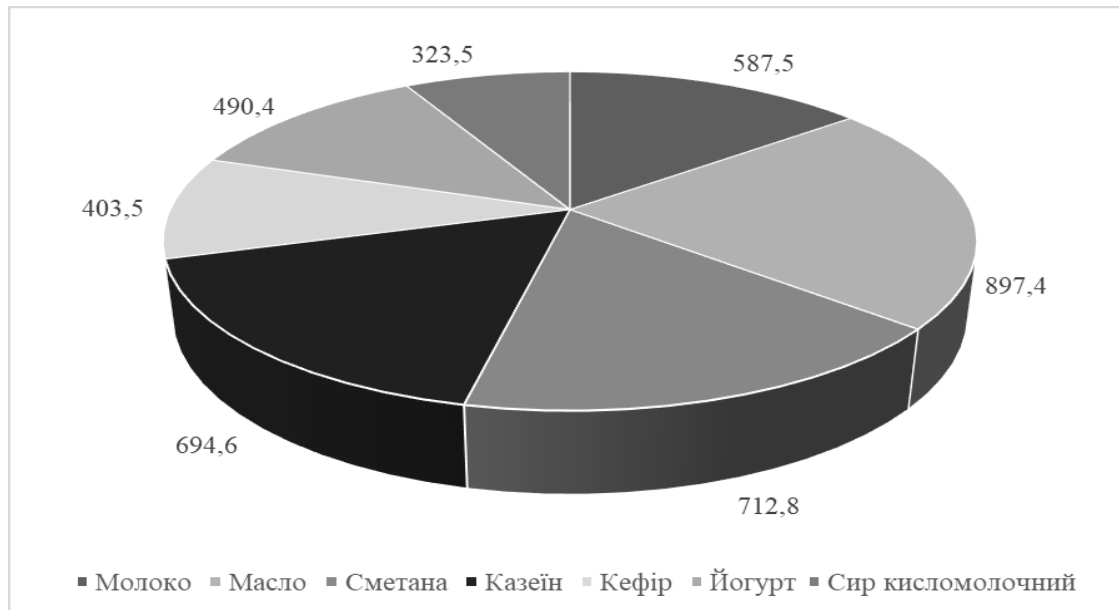


Рис. 2.8. Дохід від реалізації готової продукції молокозаводу, 2024 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для більшої доступності сировини Товариство співпрацює з господарствами не тільки західного, але й східних та центральних регіонів країни.

Фінансування Товариства здійснюється виключно за рахунок власних та кредитних коштів. Можливі шляхи покращення ліквідності - це перш за все

збільшення обсягів виробництва, збільшення вільного капіталу, стабілізація економіки країни та впровадження нових технологій. В звітному періоді Товариство не проводило розробок та досліджень.

Основними ринками збуту продукції є такі торгові мережі як ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Новус Україна» та інші, також в Товариства є мережа власної торгівлі. Основними джерелами сировини є такі господарства як - ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс», ТОВ «ГАДЗ-АГРО». Основними конкурентами є: ТМ «Яготинське»- ТОВ», Яготинський 16 маслозавод, ТОВ МК «Галичина». Товариство також користується послугами страхування компанії ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». Закупівля упаковки для пакування здійснюється у компанії ТОВ «Тетра пак». Усі перераховані Товариства знаходяться в Україні.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є важливим гравцем на ринку молочних продуктів в Україні. Відома під торговою маркою «Молокія». Завод має довгу історію і виробляє широкий асортимент молочних продуктів, які користуються популярністю серед споживачів.

Ось кілька ключових аспектів щодо місця ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку, по перше це регіональна присутність: завод є одним з найбільших виробників молочних продуктів у Західній Україні. Його продукція широко представлена в Тернопільській області та сусідніх регіонах, по друге асортимент продукції: під брендом «Молокія» виробляється широкий спектр молочних продуктів, включаючи молоко, йогурти, сметану, кефір, сир та інші продукти. Це дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку і задовольняти різноманітні потреби споживачів, це один аспект це якість продукції: компанія відома своєю високою якістю продукції. «Молокія» активно інвестує в новітні технології виробництва та пакування, а також суворо контролює якість сировини і готової продукції, і наостанок інновації та розвиток: ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» постійно впроваджує інновації у виробництво та маркетинг, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Наприклад, «Молокія» першою в Україні почала випускати біопродукти з пробіотиками. Маркетинг і брендинг: «Молокія» активно просуває свій бренд через різні канали маркетингу, включаючи рекламу на телебаченні, інтернеті та соціальних мережах. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду і залучити нових споживачів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно працює над розширенням своїх ринків збуту, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Експорт продукції є важливим напрямом розвитку компанії.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає значне місце на ринку молочних продуктів України, активно розвиваючись і інвестуючи в якість, інновації та маркетинг. Рівень конкуренції на ринку молочних продуктів в Україні можна охарактеризувати як досить високий, оскільки на ньому діє багато як великих, так і малих виробників.

Основні фактори, що впливають на рівень конкуренції, включають: Кількість виробників: На ринку молочних продуктів України присутні великі національні компанії, які є основними конкурентами Товариства такі як «Молочний Альянс», «Лакталіс», «Галичина», «Терра Фуд» та інші. Крім того, існує значна кількість регіональних виробників та фермерських господарств, які пропонують свою продукцію.

Асортимент продукції: Компанії прагнуть розширювати свій асортимент, щоб залучити різні категорії споживачів. Це включає молоко, кефір, йогурти, сметану, сири, масло та інші молочні продукти. Цінова політика: Ціна є одним з ключових факторів конкуренції. Виробники намагаються підтримувати конкурентоспроможні ціни, щоб утримати споживачів, при цьому дотримуючись високих стандартів якості.

Ризики, пов'язані з залежністю від постачальників молока-сировини Вагомою проблемою для Товариства, є дефіцит молока як сировини. Для ефективної роботи Товариства необхідне максимальне завантаження технологічних ліній. Оскільки в країні з кожним роком обсяг виготовленого молока як сировини скорочується, а ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє всю свою продукцію виключно із молочної сировини без застосування рослинних жирів та інших домішок, Товариство гостро відчуває потребу молока як сировини. Заходи з управління ризиками Товариство вживає активних заходів із диверсифікації постачальників молока-сировини.

З метою забезпечення достатнього обсягу молока як сировини Товариство у 2024 році заключило договори із 43 господарствами в 7 областях України. Незначна частка молока-сировини також надходить від домогосподарств. В структурі молока-сировини за звітний рік «фермерське» молоко складає 99,9%, молоко «від населення» -0,1%.

Для збільшення кількості та географічної диверсифікації постачальників молока-сировини Товариство продовжує вести переговори з фермерськими господарствами не тільки західного, але й східних та центральних регіонів країни. Ризики, пов'язані з цінами на молоко-сировину, інгредієнти та пакувальні матеріали ціни на молоко-сировину суттєво впливають на фінансові показники Товариства, оскільки вартість сировини – основна складова собівартості готової продукції.

В загальному обсязі закупівлі пакувальних матеріалів імпортна складова залишається суттєвою, зростання цін на пакувальні матеріали негативно впливає на результати діяльності Товариства. Товариство вживає заходів із оптимізації витрат, зокрема вживаються заходи зі зменшення витрат, пов'язаних із закупівлею молока та ведуться перемовини із господарствами про перегляд цін на молоко-сировину. Ухвалюючи рішення щодо придбання імпортних пакувальних матеріалів, також береться до уваги цінова кон'юнктура ринку.

Загальні показники, що характеризують результативність роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
2020-2024 рр, тис.грн.**

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	4 849 314	4 038 979	3 526 358	2 326 475	1 991 387
Чистий прибуток	-98 708	113 192	181 710	-22 144	48 372
Активи	1 913 000	1 568 016	1 273 995	1 033 242	958 226
Зобов'язання	1 014 216	570 614	499 631	572 120	508 935
Кількість працівників	1 238	1 184	1 245	1 268	—

Джерело: звітність підприємства

Дохід підприємства демонструє стабільне зростання, збільшившись з 1 991 387 тис. грн у 2020 році до 4 849 314 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення ринку збуту та ефективність комерційних стратегій.

Чистий прибуток показує нестабільність, після значного приросту у 2022 році (181 710 тис. грн) спостерігається суттєве падіння у 2024 році, коли підприємство зазнало збитків на рівні -98 708 тис. грн. Це може бути наслідком зростання витрат, зміни ринкових умов або інших зовнішніх факторів.

Активи підприємства постійно збільшуються, зростаючи з 958 226 тис. грн у 2020 році до 1 913 000 тис. грн у 2024 році. Це демонструє інвестиції у розширення виробництва, модернізацію обладнання чи збільшення матеріальних активів.

Зобов'язання підприємства значно збільшилися, досягнувши 1 014 216 тис. грн у 2024 році в порівнянні з 508 935 тис. грн у 2020 році. Високий ріст зобов'язань може вказувати на використання кредитних ресурсів для фінансування розширення діяльності.

Кількість працівників зафіксована тільки починаючи з 2021 року. У 2024 році штат склав 1 238 осіб, що є збільшенням порівняно з 2023 роком (1 184). Це свідчить про зростання виробничих потужностей або розширення напрямів діяльності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє зростання доходів, активів та чисельності персоналу, що позитивно характеризує його економічну

діяльність. Однак значне падіння чистого прибутку у 2024 році та зростання зобов'язань вказують на можливі фінансові труднощі, які потребують детального аналізу для визначення причин та розробки заходів щодо їх усунення.

Задля оцінки ефективності діяльності компанії «Молокія» доцільно проаналізувати фінансове становище підприємства, яке ґрунтується на даних його звітних балансів за попередній період, а також іншої звітної техніко-економічної документації, зокрема аналіз основних засобів, якими володіє компанія, представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Структура основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»,
2023-2024 рр., тис.грн.**

Найменування основних засобів	Основні засоби, всього		Абс відх
	2023 р	2024 р	
1.Виробничого призначення	211401,0	514941,5	303540,5
- будівлі та споруди	44892,7	109351,9	64459,2
- машини та обладнання	150701,8	367087,3	216385,5
- транспортні засоби	9146,4	22279,2	13132,8
- земельні ділянки	29,8	72,6	42,8
- інші	6630,3	16150,5	9520,2
2. Невиробничого призначення	0	0	-
Усього	422 802	1 029 883	607081,0

Джерело: складено автором

Загальна вартість основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у період 2023–2024 років значно зросла. У 2024 році вона склала 1 029 883 тис. грн порівняно з 422 802 тис. грн у 2023 році, що свідчить про приріст на 607 081 тис. грн. Основні засоби виробничого призначення також показали суттєве зростання, збільшившись на 303 540,5 тис. грн і досягнувши 514 941,5 тис. грн у 2024 році. Зокрема, будівлі та споруди додали 64 459,2 тис. грн, що може бути пов'язане з розширенням виробничих площ чи капітальними інвестиціями у ремонті. Машини та обладнання продемонстрували найбільше зростання на 216 385,5 тис. грн, що вказує на оновлення чи розширення виробничих потужностей.

Транспортні засоби збільшилися на 13 132,8 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з розширенням логістичних операцій підприємства. Земельні ділянки та інші засоби додали до вартості 42,8 тис. грн та 9 520,2 тис. грн відповідно, що свідчить про придбання додаткових ресурсів для подальшого розвитку підприємства. Основні засоби невиробничого призначення залишилися незмінними, на рівні нуля, що вказує на повну концентрацію інвестицій на виробничій діяльності. Зростання вартості основних засобів демонструє активні капіталовкладення підприємства у модернізацію та підвищення ефективності виробничих процесів, що сприятиме зміцненню позицій на ринку молочної продукції. Далі проведемо аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваної компанії в розрізі її виробничої діяльності, для цього скористаємось табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, 2024 р

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		тонн	тис.грн	питома вага	тонн	тис.грн	питома вага
1	Цільномолочна продукція	57086	1763896	54.7	55653	2517664	58.9
2	Масло	4136	744086	22.8	4181	897433	21
3	Казеїн	2586	582702	17.9	2789	694617	16.2
	Усього	63808	3090684	100	62623	4109714	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дана таблиця дає нам інформацію щодо неефективної роботи товариства, це засвідчується зменшенням обсягів виробництва цільномолочної продукції, що пов'язано зі зменшенням кількості споживачів, що виїхали за кордон., порд з цим відбулось нарощення величини обсягів реалізації продукції, за рахунок зростання ціни на продукцію.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства доцільно провести аналіз його фінансових результатів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	2023 р	2024 р	Відхилення	
			абс	відн
Чистий дохід від реалізації продукції	4038979	4849314	810335	16,71
Собівартість реалізованої продукції	3480057	4376900	896843	20,49
Адміністративні витрати	94349	117938	23589	20,00
Витрати на збут	216468	295637	79169	26,78
Повні витрати	3790874	4790475	999601	20,87
Інші операційні витрати	69235	83607	14372	17,19
Валовий: прибуток	558922	472414	-86508	-18,31
Чисельність ПВП, чол.	1184	1238	54	4,36
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	186461	-14400	-200861	1394,87
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	145079	-67013	-212092	316,49
Чистий фінансовий результат: прибуток	113192	-98708	-211900	214,67
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,939	0,988	0,049	4,95
Продуктивність праці, тис.грн./чол	3121,31	3917,05	795,74	20,31
Рентабельність продукції, %	2,99	-2,061	-5,05	245,11

Джерело: складено автором

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023–2024 роки демонструє позитивні та негативні тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 810 335 тис. грн (16,71%), досягнувши у 2024 році 4 849 314 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла більш суттєво – на 896 843 тис. грн (20,49%), що вплинуло на зменшення валового прибутку на 86 508 тис. грн (-18,31%). Адміністративні витрати зросли на 20,00%, а витрати на збут – на 26,78%, що вказує на збільшення витрат підприємства на управління та маркетинг.

Повні витрати підприємства підвищилися на 999 601 тис. грн (20,87%), що перевищило темпи зростання доходів. Інші операційні витрати збільшилися на 14 372 тис. грн (17,19%). У результаті фінансовий результат від операційної діяльності виявився від’ємним у 2024 році (-14 400 тис. грн), що стало падінням на 200 861 тис. грн (1394,87%) порівняно з попереднім роком. Аналогічно чистий фінансовий результат перейшов у негативний показник (-98 708 тис. грн), зменшившись на 211 900 тис. грн (214,67%).

Рентабельність продукції у 2024 році становила -2,061%, що свідчить про збитковість виробництва порівняно з позитивним показником 2,99% у 2023 році. Водночас продуктивність праці зросла на 795,74 тис. грн/чол (20,31%), досягнувши 3917,05 тис. грн/чол у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності роботи персоналу. Однак витрати на 1 грн реалізованої продукції збільшилися на 4,95%, досягнувши 0,988 грн, що демонструє зростання витратності виробництва.

У підсумку, хоча підприємство демонструє зростання доходів і продуктивності праці, суттєве збільшення витрат, негативний фінансовий результат і зниження рентабельності вказують на необхідність перегляду стратегій управління витратами та оптимізації виробничих процесів. Це дозволить покращити фінансові результати й забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Також доцільно провести аналіз витрат, що несе підприємство при здійсненні своєї господарської діяльності, зокрема в розрізі операційних витрат, з визначенням частки кожного елемента витрат, що дасть змогу визначити за рахунок яких витрат є найбільше зменшення ефективності, відповідно вони можуть стати резервом для подальшої економії ресурсів, а отже і зростання прибутковості компанії. (табл. 2.8)

Динаміка операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023–2024 роки демонструє суттєве зростання. Загальна сума витрат збільшилася на 1 055 475 тис. грн, що вказує на значне зростання обсягів виробничої діяльності. Найбільше зростання спостерігається в матеріальних затратах, які підвищилися на 1 076 603 тис. грн, із питомою вагою, яка збільшилася на 5,2%, що свідчить про залежність підприємства від основних ресурсів для виробництва.

Таблиця 2.8.

Динаміка операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Елементи витрат	2023 р		2024 р		Відхилення	
	Тис.грн.	Питома вага,%	Тис.грн.	Питома вага,%	Тис.грн.	Питома ваги, %
Матеріальні затрати	2977374	77,97	4053977	83,17	1076603	5,20

Продовження табл 2.8.

Витрати на оплату праці	416733	10,91	526322	10,80	109589	-0,11
Відрахування на соціальні заходи	89372	2,34	113196	2,32	23824	-0,02
Амортизація	81725	2,14	96980	1,99	15255	-0,15
Інші операційні витрати	253403	6,64	83607	1,72	-169796	-4,92
Разом	3818607	100	4874082	100	1055475	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Витрати на оплату праці зросли на 109 589 тис. грн, але їх питома вага зменшилася на 0,11%, що демонструє відносно стабільну тенденцію в управлінні трудовими ресурсами. Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 23 824 тис. грн, із незначним зменшенням питомої ваги на 0,02%. Амортизаційні витрати зросли на 15 255 тис. грн, а їхня питома вага зменшилася на 0,15%, що може бути наслідком впровадження нових активів із більшою амортизаційною базою.

Суттєве скорочення спостерігається в інших операційних витратах, які зменшилися на 169 796 тис. грн, із питомою вагою, яка зменшилася на 4,92%. Це може бути результатом оптимізації витрат на сторонні послуги або непрофільну діяльність.

Загальна структура витрат демонструє збільшення залежності підприємства від матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва, що свідчить про зростання масштабів діяльності. Зменшення інших операційних витрат може позитивно вплинути на операційну ефективність, проте зростання сукупних витрат вимагає ретельного аналізу для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023–2024 роки свідчить про суттєве зростання масштабів підприємства поряд із низкою викликів. Динаміка доходів демонструє стабільне збільшення, що супроводжується підвищенням обсягів реалізації продукції та розширенням виробничих потужностей. Значне зростання основних засобів і капітальних інвестицій вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на модернізацію та посилення конкурентоспроможності.

Водночас фінансові показники, такі як валовий та чистий прибуток, показали негативну динаміку, що обумовлено істотним збільшенням витрат на матеріали, збут та адміністративні процеси. Суттєве зростання операційних витрат, особливо матеріальних затрат, підкреслює залежність виробництва від ресурсів, що потребує оптимізації для забезпечення фінансової стабільності. Рівень рентабельності продукції та фінансові результати від операційної діяльності показують необхідність перегляду витратної стратегії та впровадження ефективного контролю.

Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Однак витрати на 1 грн реалізованої продукції також збільшилися, що вказує на зростання витратності виробництва.

Загалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває в етапі активного розвитку, який супроводжується як позитивними трендами, так і ризиками, пов'язаними із фінансовими результатами та витратністю. Для забезпечення стабільного зростання необхідно впроваджувати заходи з оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та посилення контролю фінансових процесів. Це дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку молочної продукції та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вживає заходів із оптимізації витрат. Зокрема вживаються заходи зі зменшення витрат, пов'язаних із закупівлею молока та ведуться перемовини із господарствами про перегляд цін на молоко-сировину. Ухвалюючи рішення щодо придбання імпортних пакувальних матеріалів, також береться до уваги цінова кон'юнктура ринку

Проведемо PEST-аналіз для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», для цього розглянемо ключові фактори, що визначають середовище його функціонування.

Політичні фактори.

У регіоні та країні діють державні програми, спрямовані на підтримку аграрного сектору та харчової промисловості. Регуляторні вимоги щодо якості

молочної продукції та екологічних стандартів впливають на діяльність молокозаводу. Крім того, політична нестабільність або зміни законодавства можуть викликати труднощі в імпорті та експорті продукції, особливо в періоди змін митної політики чи санкцій.

Економічні фактори.

Зростання доходів населення сприяє збільшенню попиту на якісну молочну продукцію, зокрема преміальну та органічну. Інфляція, коливання валютних курсів і зростання цін на енергоносії та сировину впливають на собівартість продукції. Нестабільність на глобальних і регіональних ринках може впливати на експортну діяльність. Водночас розвиток внутрішнього ринку та співпраця з торговельними мережами відкривають можливості для розширення.

Соціальні фактори.

Тенденція до здорового способу життя стимулює попит на органічну, низькокалорійну та функціональну молочну продукцію. Зміни в уподобаннях споживачів щодо екологічно чистої упаковки і натуральних інгредієнтів створюють нові вимоги до виробництва. Важливу роль відіграє демографічна структура — зростання кількості молодого покоління та зменшення частки літнього населення впливає на попит на певні види продукції.

Технологічні фактори.

Сучасні технології в галузі молокопереробки, автоматизація виробництва та цифровізація логістики сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Впровадження інновацій у технології пакування, збереження продукції та екологічної модернізації обладнання забезпечують конкурентоспроможність. Крім того, інвестиції в дослідження та розробки дозволяють створювати нові види продукції для задоволення мінливих потреб ринку. Узагальнимо поглянуті чинники у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9.

PEST-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Фактори	Опис впливу
Політичні	Державні програми підтримки аграрного сектору, регуляторні вимоги щодо якості продукції, можливі законодавчі зміни та політична нестабільність, вплив митної політики та санкцій.
Економічні	Зростання доходів населення, інфляція, коливання валютних курсів, зростання цін на енергоносії та сировину, розвиток внутрішнього ринку та можливості експорту.
Соціальні	Попит на органічну, низькокалорійну та функціональну продукцію, тенденція до здорового способу життя, вплив екологічних очікувань споживачів, демографічні зміни в структурі населення.
Технологічні	Впровадження інновацій у технології виробництва, автоматизація процесів, цифровізація логістики, екологічна модернізація обладнання, інвестиції у розробки нових продуктів.
Фактори	Опис впливу
Політичні	Державні програми підтримки аграрного сектору, регуляторні вимоги щодо якості продукції, можливі законодавчі зміни та політична нестабільність, вплив митної політики та санкцій.

Джерело: складено автором

Ця таблиця узагальнює основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Вони формують як можливості для зростання, так і потенційні загрози, що потребують стратегічного підходу до управління.

PEST-аналіз виявляє як можливості, так і загрози для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для успішного розвитку підприємству необхідно враховувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, впроваджуючи заходи щодо адаптації до нових умов. Стратегічна орієнтація на інновації, експортні ринки та задоволення споживчих запитів стане основою для подальшого успіху.

Стратегічний потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є високим завдяки активному інвестуванню в модернізацію виробництва, зростанню продуктивності праці та адаптації до ринкових тенденцій. Однак підприємству необхідно впроваджувати заходи з оптимізації витрат, підвищення рентабельності продукції та розширення своєї присутності на нових ринках. Ці кроки дозволять посилити його конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів молокозаводу

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має потенціал для розширення своєї присутності на міжнародних ринках завдяки якості молочної продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Наявність сучасного обладнання та виробничих потужностей дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію, яка може зацікавити закордонних покупців. Ринок молочної продукції демонструє зростання попиту на функціональні, екологічні та інноваційні продукти, що відкриває можливості для експорту.

Серед ключових викликів зовнішньоекономічної діяльності підприємства – складність логістики, особливо в умовах глобальних і регіональних криз, таких як нестабільність постачання через геополітичну напруженість. До ризиків також можна віднести високі витрати на транспортування та адміністративні бар'єри, зокрема вимоги до сертифікації продукції на міжнародному рівні. Відсутність значного досвіду та напрацьованих партнерських відносин на зарубіжних ринках може стримувати розширення діяльності.

У 2024 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» уклало 25 експортних контрактів на суму близько 3,3 млн грн, а кількість імпортних угод склала 11 з загальним обсягом 1,1 млн грн. Серед ключових імпортерів продукції заводу були такі країни, як Польща, Німеччина, Голландія, Латвія, США, Грузія, Марокко. У 2023 році підприємство уклало контракти на більш значні суми, проте структура експорту за країнами залишилася практично незмінною.

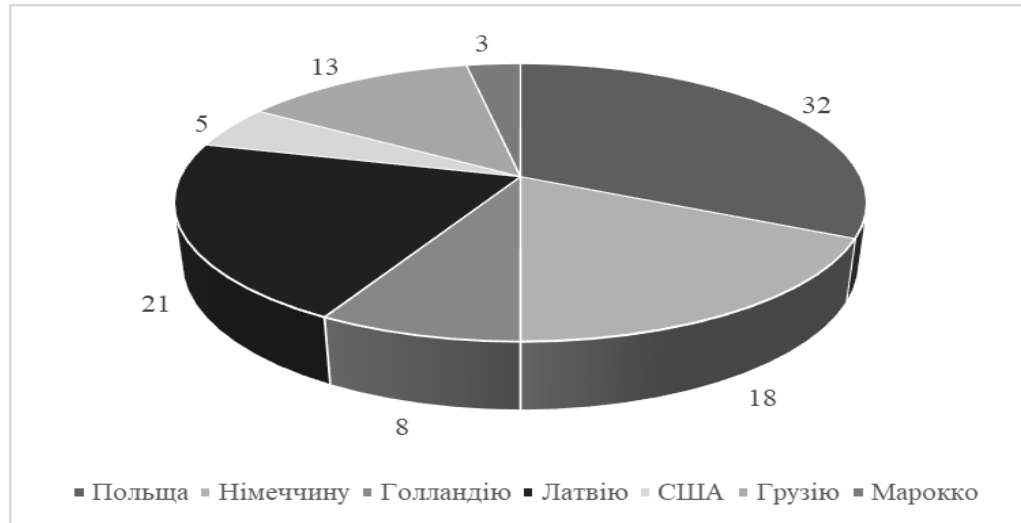


Рис. 2.9. Географічна структура експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2024 р., %

Джерело: складено автором

Експорт продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має чітку географічну структуру, яка свідчить про переважну орієнтацію підприємства на європейський ринок. Основними країнами-імпортерами продукції є Польща, Німеччина, Голландія, Латвія, США, Грузія та Марокко. Польща та Німеччина займають найбільші частки в загальному обсязі експорту, що пояснюється стабільним споживчим попитом і зручністю логістичних маршрутів. Латвія та Грузія також є значними ринками для продукції заводу, що свідчить про ефективні партнерські зв'язки та можливості подальшого розвитку продажів.

У США підприємство представлено меншою часткою, що може бути пов'язано з регуляторними бар'єрами та специфікою споживчого попиту. Попри це, зростання популярності органічної та функціональної молочної продукції відкриває перспективи для активнішого виходу на цей ринок. Частка Марокко у загальному експорті є найменшою, що може пояснюватися особливостями ринку та необхідністю адаптації продукції до місцевих вимог.

Структура експорту свідчить про те, що підприємство має сильні позиції в Європі, але також володіє потенціалом для розширення своєї присутності у

Північній Америці та Африці. Для посилення експортної діяльності варто зосередитися на оптимізації логістики, адаптації продукції до специфічних потреб локальних ринків, а також активізації маркетингових стратегій. Розширення партнерств у Польщі та Німеччині може забезпечити зростання продажів, тоді як дослідження попиту в США допоможе виявити перспективні напрями експорту. Розвиток маркетингової активності у Латвії та Грузії сприятиме зміцненню позицій підприємства, а аналіз конкурентного середовища в Північній Африці дозволить знайти нові точки росту. Загалом, зовнішньоекономічна діяльність молокозаводу демонструє стабільність та високий потенціал, який може бути реалізований через грамотне стратегічне планування.

Підприємство має можливість активніше інтегруватися у міжнародні ринки шляхом диверсифікації продуктового портфолію, зокрема розробки лінійки органічної та функціональної молочної продукції. Впровадження інновацій у виробничі процеси дозволить забезпечити конкурентоспроможність товарів, а також відповідність вимогам екологічності. Розвиток експортної логістики через партнерства з міжнародними компаніями може зменшити ризики у сфері постачання.

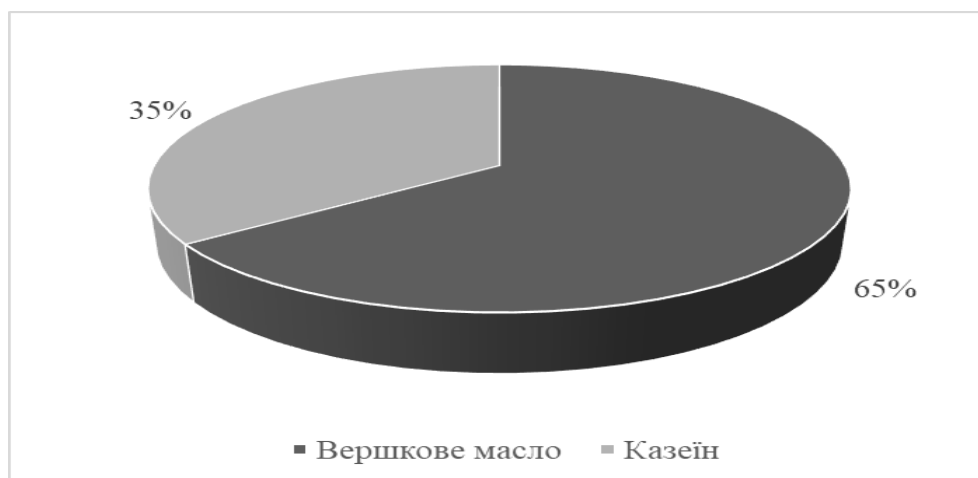


Рис. 2.10. Товарна структура експорту молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2024 р.

Джерло: складено автором

Згідно з поданою таблицею, структура експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає вершкове масло (65%) та казеїн (35%). Вершкове масло складає більшу частину експортних поставок, що свідчить про його високий попит на міжнародних ринках. Цей продукт широко використовується в харчовій промисловості, особливо в країнах з розвиненим сектором кондитерських виробів та випічки.

Казеїн, який займає 35% у структурі експорту, є ключовим білковим компонентом молока, що активно використовується у виробництві спортивного харчування, сирів та спеціалізованих молочних продуктів. Такий розподіл експорту може свідчити про стратегічну орієнтацію підприємства на реалізацію продукції з високою доданою вартістю.

Подальший розвиток експортного потенціалу може бути спрямований на диференціацію асортименту та розширення ринків збуту, особливо в регіонах з високим попитом на молочні білки, таких як Північна Америка та Азія.

В даний час не існує універсальної методики вимірювання ефективності логістичної системи, яка б враховувала динаміку процесів, що відбуваються в ній. Однак, існує один універсальний параметр, за допомогою якого можна все-таки визначити ефективність логістичної системи загалом. Цей параметр – логістичні витрати в ланцюзі управління поставками, або прибуток, який утворюється при просуванні матеріалопотоку. Крім цього, останнім часом досить ефективно показала себе оцінка ефективності логістичної діяльності при зовнішньоекономічній діяльності на основі показників КРІ. Тому в рамках даного дослідження, крім аналізу витрат підприємства проведемо комплексний аналіз на основі збалансованих показників.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» налагоджено роздрібну мережу, яка налічує декілька сотень торгових точок, а також є значна кількість компаній-партнерів. Міжнародна логістична складова у діяльності компанії значна, і організація ефективного обліку та управління логістичними витратами ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» просто необхідна.

Таблиця 2.10

Логістичні витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2024 рр.

Витрати	2023 р		2024 р		Відхилення	
	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Загальна сума логістичних витрат у т.ч.	6892	100	10682	100	3789	-
доставка товарів до розподільчих центрів, зокрема митні витрати	1165	16,9	1848	17,3	683	0,4
зберігання товарів	2667	38,7	4198	39,3	1531	0,6
інформаційне забезпечення	1537	22,3	2585	24,2	1048	1,9
доставка товару споживачеві	1523	22,1	2051	19,2	528	-2,9

Джерело: складено автором

Наступним етапом оцінки міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде побудова системи збалансованих показників. Як основоположні стратегічні цілі розвитку логістичної діяльності підприємства було обрано такі орієнтири:

- зниження витрат, актуальність чого доведена наведеними раніше розрахунками;

- прискорення часу обробки замовлень. Реалізація цієї мети є основним чинником досягнення мети підвищення ступеня задоволеності клієнтів, яка в свою чергу є однією із найголовніших цілей розвитку компанії в цілому;

- дотримання філософії безперервного вдосконалення бізнес-процесів (Kaizen). Застосування ідей японської філософії Кайдзен є невід'ємною частиною бізнес-процесів компанії. Починаючи з постійного вдосконалення виробничих процесів та закінчуючи удосконаленням компетенцій персоналу, дана філософія передбачає дотримання принципів виробництва без втрат (ощадливого виробництва).

Розроблена стратегічна карта та результати її розрахунку представлена нижче у таблиці 2.11. Кожен параметр має цільове значення та допустиме в карті

розраховані показники КРІ за результатами 2024 року. Це означає, що підсумковий результат повинен завжди прагнути свого цільового значення. При цьому перевищення цільового показника не завжди буде вважатися відхиленням від норми. Усі відхилення від заданого цільового значення в межах зазначеного допустимого значення також визнаються в як позитивно досягнутий рівень ефективності.

Таблиця 2.11.

**Стратегічна карта показників ефективності логістичної діяльності ПрАТ
«Тернопільський молокозавод», 2024 р**

Показник	Цільове значення	Допустиме значення	Фактичне значення
1 Своєчасне приймання	100%	100%	100%
2 Зупинка виробництва	0	15 min	0,17
3 Проблемні відвантаження	0%	10% ⁴	37%
Кількість позицій товару, що знаходяться в зоні вивантаження та очікуваних розміщення на локаціях	100	250	0,66
5 Фактична відповідність адреси зберігання	100%	99,5%	100%
6 Відповідність даних ІВ фактичним запасів	100%	99,99%	100%
7 Виконання замовлення точно до вказаного терміну	100%	99%	95%
8 Кількість відвантажень, які не відповідають замовлення	0	2	3
9 Кількість упаковок з недотриманням умов відвантаження (ушкодження тари тощо)	0%	20%	23%
10 Кількість одиниць товару, пошкоджених у результаті транспортування	0	5	1,00
11 Термінове постачання (швидкість виконання)	30	50	36
12 Кількість оброблених замовлень у одиницю часу	100	90	107
13 Простий ТЗ на території ЛЦ	0	60 min	0,25
14 Коефіцієнт оборотності ТЗ	≥2,37	2,37	2,37
15 Коефіцієнт використання транспорту	≥ 76m ³	76 m ³	73,8
16 Коефіцієнт використання обсягу ТЗ	≥63 m ³	66 m ³	66,3
17 Коефіцієнт використання складських потужностей (підлогове зберігання) 80%	75%		79%
18 Коефіцієнт використання складських потужностей (стелажне зберігання) 80%	75%		77%
19 Витрати авіапостачання	0 грн.	0 грн.	0,25
20 Рівень запасів у днях виробництва	3 дні	14 днів	13
21 Коефіцієнт впроваджень (покращень) за результатам спостереження	100%	95%	99,8%
22 Відповідність рівню навчання	100%	80%	100%
23 Кількість працівників	92%	90%	90%

Продовження табл 2.11.

24 Плинність кадрів	2%	3%	1%
25 Відсутність на робочому місці	4%	5%	6%
26 Відсутність порушень ТБ	0	0,1	0

Джерело: складено автором

Проаналізувавши отримані результати можна дійти висновку у тому, що в цілому спостерігається позитивна динаміка в рамках кожного з основних блоків стратегічної карти.

Понад 70% показників перебувають у «зеленій» зоні та мають позитивну тенденцію до подальшого покращення. Однак близько третини всіх показників все ж таки не досягають рівня цільових значень. Виходячи з результативності логістичної діяльності підприємства, поданої в таблиці 2.2, можна виділити ті процеси, які вимагають коригування з боку управління насамперед. А це означає, що результатом аналізу річних підсумків міжнародної логістичної діяльності компанії має стати розробка плану коригувальних дій, спрямованих насамперед на вирішення наступних завдань:

- зменшення кількості проблемних відвантажень товарів зі складу споживачам;
- скорочення частки запізнь постачання на плечі «постачальник-склад»;
- скорочення числа некоректно сформованих відвантажень;
- зменшення випадків порушень під час завантаження товару, що призводять до пошкодження упаковки та, як наслідок, самих товарів;
- вжиття заходів щодо розробки оптимальної схеми використання обсягу транспортних засобів під час завантаження товару в транспортний засіб;
- проведення заходів спортивно-оздоровчого та профілактичного характеру, спрямованих на скорочення випадків відсутності працівників на робочому місці через хворобу.

Крім процесів, що вимагають подальших коригуючих дій згідно з виявленими на основі оцінки КРІ, при розробці заходів щодо оптимізації логістичної діяльності необхідно також приділити увагу можливості скорочення витрат на власний

транспорт, який здійснює доставку продукції споживачам.

Багато промислових підприємств у пошуках оптимальних джерел постачання виробництва, закупають матеріали у постачальників у інших країнах. У свою чергу, комерційні служби подібних компаній, які прагнуть розширити масштаби збуту не лише у межах регіону, а й у інші країни. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», має ресурси та можливості для здійснення перевезень як у рамках двох окремих країн, так і кількох з використанням транзитних механізмів. У сучасному бізнесі організації не обмежують себе регіонами та національними кордонами, вони перебувають у постійному пошуку варіантів виконання операцій: інноваційні засоби комунікації, схеми протікання фінансових потоків, ефективні ланцюжка постачання, транспорт, комерційні угоди. У зв'язку з цим, логістика зовнішньоекономічної діяльності дослідженого підприємства спрямована на переміщення матеріальних потоків із застосуванням складних ланцюгів поставок та виконання супутніх транспортуванню завдань.

Відмінності між країнами вимагають від логістів, працюючих у цій галузі різноманітних додаткових навичок та великого досвіду. Конкурентоспроможність, висока якість матеріалів, що закупаються, економія на великомасштабному виробництві – вимагають ефективної координації принципів логістики у глобальному масштабі, необхідно враховувати не лише специфіку окремих держав, а й загальні принципи побудови ланцюгів поставок [2].

Найчастіше, при русі матеріальних потоків з перетином кордонів різних країн та організація транспортування на далекі відстані виникає безліч проблем в організації якісної ланцюги поставок та логістики в цілому. Як правило, більша частина проблем пов'язана з мовним бар'єром та специфічними національними звичаями. Проблеми економічного характеру пов'язані з тарифами та місцевими національними системами оподаткування, оскільки кожна окрема держава має своє власне законодавство, економічну систему, інфраструктуру та інші фактори, що мають сильний вплив на бізнес-процеси не тільки в рамках окремо взятого держави,

а й усього світу [3].

Найчастіше перевізник надає інформацію про рух партії товару та його місцезнаходження. У разі виникнення затримок вантажу в дорозі або на одному з перевалочних пунктів, відправнику та одержувачу необхідно знати причину проблеми, що виникла, для прийняття ефективного управлінського рішення. Найчастіше подана перевізником інформація приймається у спотвореному вигляді, що з мовними бар'єрами. При цьому слід зазначити, що посилені проблеми передачі можуть компанії-посередники, якщо у підрозділах відсутня координація. Логістика зовнішньоекономічної діяльності молокозаводу ставить перед фахівцями низку проблем, які викликані національними умовами побудови ланцюга постачання. Основні проблеми логістики зовнішньоекономічної діяльності з думкою експертів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлені на рисунку 2.11.



Рис. 2.11. Основні проблеми логістики зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором

Виходячи з аналізу міжнародних логістичних потоків та виявлених проблем, можна виділити ряд загальних рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної

логістики та ЗЕД ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Транспортні витрати мають бути такими, щоб сукупні логістичні витрати були мінімальними. Досягти цього можна досягненням балансу транспортних витрат та якості транспортного обслуговування, критеріями якого насамперед чергу повинні бути швидкість та надійність перевезення. Надійність – постійна частота та тривалість перевезень, що дозволяє оптимізувати рівні запасів та підвищувати ефективність логістики.

2. Міжнародна логістика стикається з багатьма проблемами. Одні викликаються відмінностями в умовах, зумовлених національними особливостями, до них слід пристосуватися. Інші можна подолати простими адміністративними погодженнями, треті вирішуються створенням митних спілок. Для виходу на закордонні ринки організація може використовувати різні варіанти. Сама компанія експортує свою продукцію чи користується послугами місцевих дистриб'юторів. У кожного з них свої переваги ведення логістичної діяльності. Але останнім часом спостерігається тенденція до глобальних операцій на єдиному інтегрованому ринку. Існує безліч можливих структур глобальних ланцюгів постачання.

3. Інтер/мультимодальні перевезення підвищують надійність транспортного обслуговування, скорочують вартість та строки доставки вантажів. Це забезпечує інтеграція різних видів транспорту, мінімізація затримок вантажу по всьому шляху прямування, обслуговування одним оператором всього календарно-технологічного графіка та новітні комп'ютерні технології.

4. Проведення аналізу перспективних ринків для експорту, особливо в регіонах, де попит на молочну продукцію зростає (Близький Схід, Північна Африка, Південно-Східна Азія).

5. Інвестиції в отримання міжнародних сертифікатів якості для полегшення виходу на нові ринки.

6. Створення власного експортного відділу чи співпраця з експортними консалтинговими компаніями для покращення організації ЗЕД.

7. Розробка ефективної маркетингової стратегії для просування продукції на міжнародному рівні з акцентом на якість і екологічність.

ЗЕД ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має високий потенціал, який може бути реалізований через послідовні кроки з подолання існуючих викликів та активізацію експортних стратегій. Це дозволить зміцнити позиції підприємства на міжнародному ринку молочної продукції.

Висновки до розділу 2

Тернопільський молокозавод входить до десятки найбільших виробників молочної продукції в Україні, займаючи 8 місце серед лідерів. Він конкурує з такими великими компаніями, як «Данон», «Молочний альянс» та «Лакталіс». Завод активно впроваджує сучасні логістичні рішення та має стабільні фінансові показники.

Тернопільський молокозавод активно впроваджує логістичні рішення для оптимізації дистрибуційних мереж та підвищення ефективності поставок. Аналіз діяльності підприємства показує, що ефективність логістичних процесів залежить від інтеграції сучасних методів управління, зокрема автоматизації та стратегічного планування. Важливими факторами є зниження витрат на транспортування, покращення управління запасами та адаптація до ринкових змін. Загалом, підприємство демонструє стабільний розвиток у сфері логістики, що сприяє його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗЕД ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Програма оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Логістичні процеси є одним із ключових елементів успіху зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) молокозаводу. Ефективна організація постачання продукції на міжнародні ринки залежить від оптимізації транспортних, складських та інформаційних потоків. Програма заходів з оптимізації спрямована на мінімізацію витрат, підвищення оперативності виконання контрактів та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Основними цілями програми слід визначити наступні пункти:

- забезпечити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках через зменшення логістичних витрат;
- скоротити терміни доставки продукції клієнтам;
- покращити прозорість та управління логістичними процесами;
- підвищити ефективність взаємодії з постачальниками, перевізниками та замовниками;
- забезпечити відповідність логістичних операцій міжнародним стандартам.

Для визначення напрямів стратегічного розвитку ефективним аналітичним інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, табл 3.1.

Однією з ключових переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є його орієнтація на виробництво продукції високої якості, що відповідає міжнародним стандартам безпеки та сертифікації. Підприємство використовує сучасні технології переробки молока, які дозволяють зберігати природні властивості сировини та забезпечувати стабільність якості. Значним активом є розвинена логістична система

та наявність власної мережі дистрибуції, що сприяє ефективному постачанню продукції на ринок.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам. - Сучасне виробниче обладнання та технології. - Диверсифікація асортименту (традиційна, органічна, функціональна продукція). - Розвинена логістична система та ефективний розподіл продукції. - Стійкі партнерські відносини з ключовими ринками. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість виробництва через зростання цін на енергоресурси та сировину. - Велика залежність від постачальників молока. - Недостатня активність на міжнародних ринках. - Ризик втрати конкурентних позицій через появу нових гравців.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення експортної діяльності (Близький Схід, Південно-Східна Азія, Північна Африка). - Попит на функціональну та органічну продукцію. - Державна підтримка молочного сектору та можливі грантові програми. - Впровадження цифрових технологій та автоматизація виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Регуляторні бар'єри та складності сертифікації на міжнародних ринках. - Зміни у світових цінах на молочну продукцію. - Економічна нестабільність та збільшення витрат на логістику. - Конкуренція з великими міжнародними брендами

Джерело: складено автором

Ще одним важливим аспектом є диверсифікація асортименту, яка включає не лише традиційні молочні продукти, а й органічні, функціональні та низьколактозні варіанти. Це дозволяє підприємству відповідати сучасним запитам споживачів, які все більше орієнтуються на здорове харчування. Стійкі партнерські відносини з постачальниками та наявність досвіду у виробництві також сприяють стабільності роботи заводу.

Попри значні конкурентні переваги, підприємство стикається з певними труднощами, серед яких висока собівартість виробництва. Зростання вартості енергоносіїв, кормів та сировини призводить до збільшення витрат, що може знижувати конкурентоспроможність продукції. Велика залежність від локальних постачальників може створювати ризики в умовах нестабільності ринку молока.

Ще одним слабким місцем є недостатня експортна активність, що обмежує перспективи розширення підприємства на міжнародних ринках. Попри якість продукції, підприємству необхідно вдосконалити маркетингові стратегії для ефективного просування товарів за кордоном. Крім того, традиційна ієрархічна структура управління може уповільнювати процес прийняття рішень, що є критичним у динамічних ринкових умовах.

Значний потенціал розвитку підприємства пов'язаний із розширенням експортної діяльності, зокрема на ринки Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Північної Африки. Ці регіони демонструють зростаючий попит на високоякісну молочну продукцію, а також спеціалізовані товари, такі як органічні й функціональні продукти.

Крім того, попит на здорове харчування стимулює інтерес споживачів до продуктів, збагачених пробіотиками, вітамінами та білками. У цьому контексті підприємство може розширювати асортимент шляхом впровадження нових технологій та розробки інноваційних молочних продуктів. Важливим фактором є підтримка агросектору на державному рівні, зокрема через грантові програми та субсидії, які можуть сприяти модернізації виробничих потужностей.

Додаткові можливості виникають у зв'язку з автоматизацією та цифровізацією процесів, що може суттєво покращити ефективність управління підприємством. Впровадження сучасних ІТ-рішень у виробництво, логістику та аналіз споживчого попиту дозволить підприємству оперативно реагувати на ринкові тенденції.

Однак, підприємство також стикається з низкою ризиків. Регуляторні бар'єри та законодавчі вимоги можуть ускладнювати експортну діяльність, особливо у країнах із суворими стандартами щодо харчової безпеки. Коливання глобальних цін на молочну продукцію впливають на фінансову стабільність компанії, особливо якщо ціни на сировину зростають швидше, ніж ціни реалізації готової продукції.

Серед значних загроз також економічна нестабільність, яка може призвести до збільшення витрат на логістику, зменшення купівельної спроможності населення та

посилення ринкової конкуренції. В умовах глобалізації підприємству доводиться змагатися не лише з локальними виробниками, а й з міжнародними корпораціями, які мають значні ресурси для маркетингу та розширення.

Особливу увагу слід приділити ризику зміни споживчих переваг. На сучасному ринку спостерігається тренд на зниження споживання традиційних молочних продуктів та зростання популярності альтернативних рослинних продуктів. Це означає, що підприємство повинно адаптувати свої виробничі стратегії для збереження конкурентної позиції.

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє, що підприємство має сильні конкурентні позиції завдяки високій якості продукції, сучасним технологіям виробництва та розвиненій логістичній системі. Разом із тим, висока собівартість, недостатня експортна активність та конкуренція з міжнародними брендами залишаються ключовими викликами.

Для ефективного розвитку підприємству необхідно оптимізувати виробничі витрати, інвестувати в автоматизацію та цифровізацію, розширювати експортні напрями та активно адаптуватися до змін споживчих вподобань. Важливою складовою успіху стане диференціація продукції, зокрема через розширення лінійки функціональних та органічних молочних товарів.

Задля ефективної реалізації програми з оптимізації логістичних процесів в ЗЕД молокозаводу доцільно скористатись наступною послідовністю, рис. 3.1.

Виконання програми забезпечить оптимізацію логістичних витрат, скорочення часу доставки та підвищення задоволеності клієнтів. Це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Задля реалізації програми з оптимізації логістичних процесів в ЗЕД молокозаводу пропонуємо здійснювати ряд заходів.

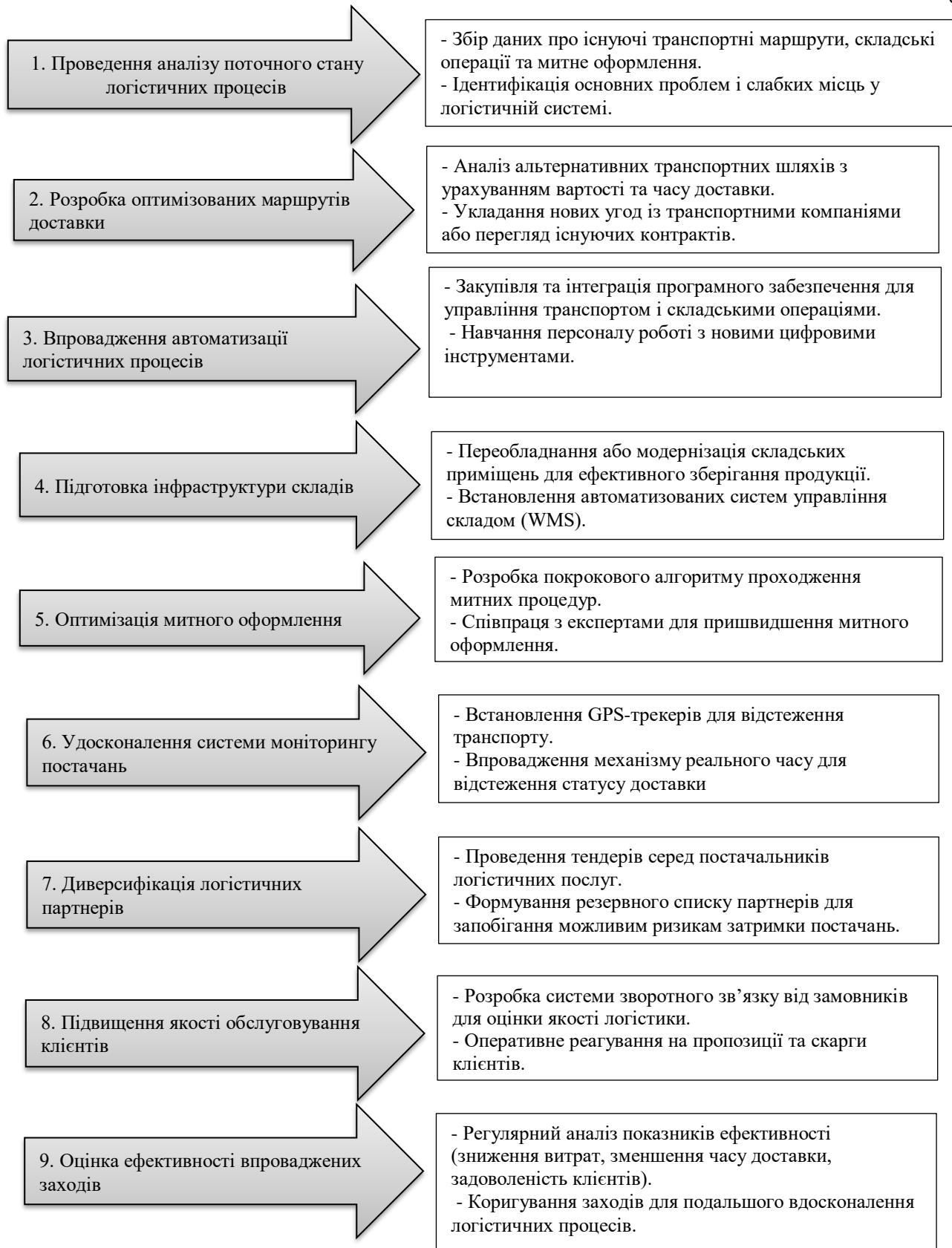


Рис. 3.1. Послідовність виконання програми з оптимізації логістичних процесів у ЗЕД ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором

Програма оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» передбачає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення транспортних, складських, митних і комунікаційних операцій з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Першочерговим етапом є оптимізація транспортних маршрутів, що включає проведення аналізу існуючих шляхів доставки продукції, визначення найвигідніших із погляду економії часу та витрат, а також налагодження співпраці з перевізниками, які мають досвід роботи у сфері міжнародного транспортування швидкопсувних продуктів. Це дозволить скоротити витрати на транспортування та забезпечити надійність постачань, зберігаючи якість продукції на всіх етапах логістичного ланцюга.

Автоматизація управління логістикою стане наступним важливим кроком. Впровадження сучасного програмного забезпечення для управління вантажами, моніторингу транспортних засобів і цифрової обробки документів сприятиме прозорості та точності всіх процесів. Використання GPS-технологій дозволить відстежувати рух транспорту в реальному часі, а інтеграція цифрових систем митного оформлення пришвидшить виконання контрактів і зменшить адміністративні витрати.

Покращення складських процесів передбачає впровадження автоматизованих систем управління складом для оптимального розміщення та зберігання продукції. Створення складських потужностей у ключових географічних регіонах допоможе зменшити витрати на транспортування, а поліпшення умов зберігання гарантуватиме стабільну якість продукції протягом усього логістичного циклу.

Одним із ключових етапів програми є оптимізація митного оформлення. Це передбачає забезпечення відповідності міжнародним митним стандартам, спрощення процедур через розробку алгоритмів та співпрацю з консалтинговими агентствами, які допоможуть вирішити специфічні питання міжнародної торгівлі.

Ефективне митне оформлення зменшить затримки та забезпечить своєчасне виконання замовлень.

Для забезпечення стабільності логістичних операцій необхідна диверсифікація постачальників логістичних послуг. Проведення тендерів серед перевізників дозволить вибрати найбільш надійних партнерів, а створення резервних варіантів співпраці запобігатиме затримкам у випадках форс-мажорних ситуацій. Регулярна оцінка ефективності діяльності перевізників за ключовими показниками допоможе підтримувати високий рівень обслуговування.

Система зворотного зв'язку із клієнтами стане важливим елементом підвищення якості логістичних послуг. Залучення замовників до оцінки процесів, оперативне реагування на їх запити та аналіз скарг і пропозицій дозволять виявити слабкі місця та постійно вдосконалювати логістичні рішення.

Реалізація програми дозволить скоротити витрати, зменшити час доставки продукції, забезпечити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках. Такий підхід сприятиме довгостроковому розвитку зовнішньоекономічної діяльності молокозаводу, адаптуючи його логістичну систему до сучасних вимог глобалізованого ринку.

Завдяки впровадженню програми заходів, підприємство зможе:

- Скоротити витрати на логістику до 15-20%.
- Збільшити швидкість виконання контрактів на 20-25%.
- Забезпечити високу якість обслуговування замовників.
- Підвищити рівень довіри та задоволеності клієнтів на міжнародних ринках.
- Зміцнити конкурентні позиції молокозаводу в умовах глобалізації ринку.

3.2. Обґрунтування вибору логістичних шляхів для експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У 2024 році ціноутворення на вершкове масло було детерміновано, насамперед, зростанням вартості сировини, зокрема молока, а також обмеженнями в пропозиції. Зміна цін на масло характеризується двома аспектами: перший полягає у збільшенні оптових цін, що зафіксувало приблизно 30-відсоткове зростання, тоді як другий аспект — це подорожчання продукції на роздрібному ринку, оцінювання якого ускладнене через вплив численних маркетингових кампаній.

Як пояснює експерт, виробництво вершкового масла є ресурсно залежним процесом, оскільки для виготовлення одного кілограма продукту потрібно близько 20 літрів молока. Вершкове масло також слугує важливим інгредієнтом для виробництва інших харчових продуктів, переважно кондитерських виробів та хлібобулочних товарів, що формує високий попит на даному ринку.

Водночас значне підвищення цін у 2024 році спостерігалось не тільки щодо вершкового масла, а і щодо інших категорій товарів, включаючи побутову хімію та овочі.

У відповідь на суттєве зростання цін на вершкове масло уряд Польщі звернув увагу на цю проблему та вирішив вжити заходів для стабілізації ситуації на ринку. У середині грудня 2024 року було оголошено про план втручання, ініційований Урядовим агентством стратегічних резервів. Метою стало забезпечення пропозиції масла за стабільними цінами шляхом проведення тендеру на продаж значної партії замороженого вершкового масла.

Обсяги запропонованого продукту склали близько 1000 тонн, фасованого у блоки вагою 25 кг, продукт був отриманий із запасів харчових резервів Агентства, а мінімальна ціна продажу становила 63,33 злотих за кілограм (без врахування ПДВ), ця ініціатива була спрямована на зниження ринкових коливань цін на стратегічний продукт.

Те, що відбувається на ринку молочної продукції Польщі, в тому числі вершкового масла, є результатом глобальної кон'юнктури, і ця країна включена в цю глобальну систему і ринкові потрясіння. Вони мають вплив на польський ринок, і якщо деглобалізація відбудеться в результаті політичних дій, країна теж відчуває глибшу турбулентність на ринку молочних продуктів.

Для успішного виходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринок вершкового масла Польщі необхідно здійснити комплексний аналіз ринку, включаючи дослідження попиту, цінових коливань та конкурентного середовища, що дозволить виявити перспективні сегменти. Стратегію ціноутворення слід розробити з урахуванням економічних умов і диференціації для різних груп споживачів, що забезпечить конкурентоспроможність продукції. Важливо впровадити інновації у виробництво, запропонувавши унікальні властивості, такі як органічність або збагачення корисними речовинами, та створити упаковку, яка відповідатиме уподобанням польського споживача.

Ефективність процесу залежатиме від оптимізації логістики та побудови міцних партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами та торговельними мережами. Маркетингова стратегія має враховувати особливості польської аудиторії, з акцентом на цифрові платформи та соціальні мережі. Окрему увагу слід приділити участі у державних програмах, наприклад, співпраці з Урядовим агентством стратегічних резервів, що дозволить закріпитися на ринку.

Забезпечення відповідності польським стандартам якості та сертифікаційним вимогам є обов'язковим для легального входу на ринок, це наявне у досліджуваного підприємства, оскільки воно в 2024 році відкрив філію у Польщі «Мілкія». Водночас варто розглянути довгострокові стратегії ризик-менеджменту, щоб мінімізувати вплив глобальних ринкових коливань, зокрема через створення місцевих потужностей чи довгострокові угоди з постачальниками сировини. Комплексний підхід до вирішення зазначених завдань сприятиме успішному функціонуванню ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку Польщі.

Для виходу на ринок Польщі, зокрема до супермаркету Lidl у Варшаві, з орієнтацією на українських іммігрантів, необхідно врахувати кілька ключових аспектів. Перш за все, слід провести аналіз споживчих уподобань української діаспори, яка може мати специфічні потреби у продуктах, що нагадують традиційні українські смаки. Це дозволить адаптувати асортимент продукції до їхніх очікувань.

Важливо встановити партнерські відносини з мережею Lidl, яка активно підтримує українських іммігрантів, організовуючи акції та пропонуючи знижки на основні товари. Для цього необхідно забезпечити відповідність продукції стандартам якості та вимогам польського законодавства. Упаковка продуктів має бути зрозумілою для споживачів, зокрема містити інформацію українською мовою.

Маркетингова стратегія повинна включати акцент на культурну близькість, використовуючи соціальні мережі та локальні медіа для просування продукції. Рекомендується організовувати дегустації та акції в супермаркетах Lidl, щоб привернути увагу до нових продуктів.

Логістика має бути оптимізованою для забезпечення своєчасного постачання продукції до Варшави. Співпраця з місцевими дистриб'юторами може значно спростити цей процес. Участь у програмах підтримки іммігрантів, які організовуються польськими фондами та Lidl, також може сприяти успішному виходу на ринок.

Цей підхід дозволить ефективно інтегрувати продукцію до польського ринку та задовольнити потреби українських іммігрантів.

Для постачання вершкового масла до Варшави, зокрема до супермаркету Lidl, оптимальними умовами поставки є ****DAP (Delivered at Place)****, що передбачає доставку товару до визначеного місця, включаючи всі витрати на транспортування та митні процедури. Це дозволить забезпечити зручність для покупця та мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою.

Щодо маршруту, найефективнішим шляхом є використання автомобільного транспорту через основні магістралі, такі як міжнародна траса E40, яка з'єднує Київ

із Варшавою. Цей маршрут забезпечує швидке та безпечне перевезення товару, враховуючи його специфіку (заморожене вершкове масло). Для збереження якості продукту необхідно використовувати рефрижераторні вантажівки, які підтримують необхідний температурний режим.

Додатково рекомендовано врахувати можливі затримки на митниці та забезпечити всі необхідні документи для безперешкодного проходження кордону. Співпраця з місцевими логістичними компаніями Польщі може спростити процес доставки та забезпечити своєчасне постачання до супермаркету.

Експорт вершкового масла до Польщі потребує ретельного вибору логістичних маршрутів, враховуючи митні процедури, транспортні витрати та стабільність поставок. Основними шляхами є автомобільний та залізничний транспорт, що забезпечують швидку доставку та мінімізацію ризиків.

Однак, варто враховувати економічні фактори, такі як зростання цін на вершкове масло в Польщі та можливі торговельні обмеження. Польща навіть почала продавати масло зі стратегічних резервів для стабілізації ринку.

Логістичні маршрути для постачання вершкового масла з ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до мережі Lidl у місті Познань потребують комплексного аналізу, що враховує транспортну інфраструктуру, митні процедури та економічну ефективність. Основними варіантами доставки є автомобільний, залізничний та комбінований транспорт. Автомобільні перевезення забезпечують високу гнучкість і оперативність, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту та безпосередньо доставляти продукцію до розподільчих центрів. Однак витрати на паливо, залежність від дорожніх умов і можливі затримки на митниці можуть впливати на ефективність цього методу.

Залізничний транспорт є економічно вигідним для великих партій товару, оскільки забезпечує стабільність розкладу та нижчі витрати порівняно з автомобільними перевезеннями. Водночас необхідність додаткових вантажних операцій для транспортування продукції від залізничного вузла до розподільчих

центрів Lidl може збільшити загальні витрати. Комбінований метод перевезення, який поєднує залізницю та автомобільний транспорт, дозволяє оптимізувати витрати й час доставки, забезпечуючи баланс між ефективністю та швидкістю.

Порівняння можливих шляхів доставки вершкового масла з ПрАТ «Тернопільський маслозавод» до Познані, а також відповідні перевізники, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Можливі варіанти доставки вершкового масла з ПрАТ
«Тернопільський маслозавод» до Познані**

Спосіб доставки	Час доставки	Вартість
Автомобільний транспорт	1-2 дні	Висока
Залізничний транспорт	3-5 днів	Середня
Комбіновані перевезення (залізниця + авто)	2-4 дні	Низька

Джерело: складено автором

Автомобільний транспорт – найшвидший варіант, але дорожчий через витрати на паливо та митні процедури. Підходить для термінових поставок.

Залізничний транспорт – економічний для великих партій, але потребує додаткового транспортування від залізничного вузла до складів Lidl.

Комбіновані перевезення – оптимальний варіант за ціною та часом доставки, оскільки поєднує переваги залізничного та автомобільного транспорту.

Крім вибору маршруту, критично важливими факторами є швидкість проходження митних процедур, дотримання температурного режиму для збереження якості продукції та прогнозування ринкового попиту. Польща залишається одним із стабільних імпортерів української молочної продукції, зокрема вершкового масла, що обумовлено високими стандартами якості та конкурентоспроможністю товару. Успішне функціонування логістичних процесів на цьому напрямку залежить від інтеграції сучасних управлінських рішень,

використання цифрових технологій та стратегічного планування постачання відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Нижче наведена зведена таблиця з порівняльним аналізом логістичних варіантів доставки вершкового масла від ПрАТ «Тернопільський маслозавод» до супермаркету Lidl у Познані (Польща).

Таблиця 3.3.

Порівняння логістичних маршрутів доставки масла

Показник	Рефрижератор	Тентований вантажівка
Тип транспорту	Охолоджуваний фургон	Стандартна фура (тент)
Вартість (800 км)	1280 €	1120 €
Швидкість доставки	1–2 дні	1–2 дні
Температурний режим	Так	Ні
Форма вантажу	Упаковане масло	Упаковане (з ризиком)
Ризик псування	Низький	Високий у теплу пору року
Необхідність спецрозвантаження	Ні	Ні
Рекомендована ситуація	Середні обсяги, мережі	Терміновий бюджетний варіант
Показник	Рефрижератор	Тентований вантажівка

Джерело: складено автором

Найкращим варіантом для упакованого вершкового масла є рефрижератор, який забезпечує належну якість перевезення без надмірних витрат. Тентований транспорт слід використовувати лише за відсутності альтернатив і за умов помірної температури.

Ось порівняльна таблиця можливих маршрутів доставки вершкового масла від Тернопільського маслозаводу до супермаркету Lidl у Познані (Польща), з урахуванням відстані, часу в дорозі, митного переходу, стану доріг та потенційних ризиків.

Наступним етапом доцільно обрати найоптимальніший маршрут доставки вантажу до кінцевого споживача, м. Познань, табл. 3.4.

Маршрут 1 (через Краковець): найкоротший та найшвидший, але можливі затримки на митниці. Рекомендується для термінових поставок за умови попереднього узгодження з митними брокерами.

Таблиця 3.4.

Порівняльна таблиця логістичних маршрутів

Маршрут	Відстань (км)	Час у дорозі (год)	Митний перехід	Стан доріг	Потенційні ризики
1. Тернопіль – Львів – Краковець – Жешув – Познань	~780	12–14	Краковець–Корчова	Добрий	Можливі затримки на митниці в Краківці
2. Тернопіль – Луцьк – Ягодин – Познань	~800	13–15	Ягодин–Дорогуськ	Задовільний	Інтенсивний трафік, черги на митниці
3. Тернопіль – Рівне – Рава-Руська – Люблін – Познань	~820	14–16	Рава-Руська–Гребенне	Помірний	Менш завантажений перехід, але довший маршрут
4. Тернопіль – Хмельницький – Кам’янець-Подільський – Шегині – Краків – Познань	~850	15–17	Шегині–Медика	Задовільний	Довший маршрут, можливі затримки на митниці

Джерело: складено автором

Маршрут 2 (через Ягодин): альтернатива з меншим трафіком, але трохи довший, підходить для регулярних поставок.

Маршрут 3 (через Рава-Руську): менш завантажений митний перехід, але загальна відстань більша, може бути корисним у разі заторів на інших переходах.

Маршрут 4 (через Шегині): найдовший маршрут з можливими затримками на митниці, рекомендується уникати, якщо немає особливих причин для вибору цього шляху.

Для оптимізації доставки вершкового масла до супермаркету Lidl у Познані рекомендується використовувати рефрижераторний транспорт для забезпечення необхідного температурного режиму. Вибір маршруту залежить від пріоритетів: швидкість, надійність або уникнення затримок на митниці.

Орієнтовні витрати на доставку 25 тонн вершкового масла з Тернополя до Познані (~800 км).

Найкраще співвідношення безпеки і ціни — це рефрижератор, оскільки він забезпечує температурний режим і нижчу вартість, ніж спеціалізована автоцистерна.

Повна вартість доставки 25 тонн вершкового масла з Тернополя до Познані з урахуванням ПДВ (20%) та митного оформлення (3 000 грн), подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Повна вартість доставки 25 тон вершкового масла 72%, грн

Тип транспорту	Витрати на транспортування	Митне оформлення	ПДВ	Загальні витрати (грн)
Рефрижератор	58 880	3000	5632	67 512
Тентований, вантажівка	51520	3000	4928	59 448

Джерело: складено автором

Отже рефрижератор залишається оптимальним варіантом — баланс температурної безпеки та витрат. Тентований варіант — дешевший, але з високим ризиком псування.

Узагальнимо:

Товар: вершкове масло

Виробник: ТДВ "Тернопільський маслозавод"

Обсяг партії: 25 тонн

Ціна EXW (завод, грн): 12 500 000 грн

Пропонуємо обрати умови поставки: DAP - Познань

За цими умовами, продавець забезпечує доставку товару до місця покупця (супермаркет Lidl у Познані), включно з усіма витратами на логістику та транзит, окрім митного очищення в Польщі. Це зручно для покупця й дозволяє виробнику контролювати якість транспортування.

Обраний маршрут і транспорт:

- Маршрут: Тернопіль – Львів – Краковець – Познань (через Краковець–Корчова)
- Транспорт: рефрижератор (охолоджуваний вантажний автомобіль)
- Відстань: ~800 км
- Час у дорозі: 1–2 дні
- Температурний режим: стабільно до -18°C

Визначимо контрактну вартість поставленого товару, з врахуванням обраної умови поставки, табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Контранктна вартість вершкового масла

Параметр	Значення
Вартість продукції	12500000
Вартість транспортування	67 512 грн
Страховання 0,4 ціни EXW-вартості	50000
Мито (Не сплачується при експорті)	0
Загальна контрактна вартість (DAP)	12 567 512 грн

Джерело: складено автором

Використання умов DAP з рефрижераторним транспортом є найкращим варіантом з точки зору якісного контролю, температурної стабільності та зручності для покупця. Такий підхід мінімізує ризики псування товару, забезпечує повну відповідальність виробника до моменту доставки й дозволяє ефективно позиціонувати українську продукцію на європейському ринку.

Визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський маслозавод», табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «Тернопільський маслозавод», тис.грн.**

Показник	2024 р	проект	Відхилення	
			абс	відн
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	4849314	4849314	4861814	12500
Собівартість реалізованої продукції	4376900	4376900	4387400	10500
Адміністративні витрати	117938	117938	118588	650
Витрати на збут	295637	295637	295987	350
Повні витрати	4790475	4790475	4801975	11500
Інші операційні витрати	83607	83607	83607	
Валовий: прибуток	472414	472414	473414	1000

Продовження табл 3.7.

1	2	3	4	5
Чисельність ПВП, чол.	1238	1238	1238	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-14400	-14400	-13400	1000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-67013	-67013	-66013	1000
Чистий фінансовий результат: прибуток	-98708	-98708	-97888	820
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,988	0,988	0,988	0,000
Продуктивність праці, тис.грн./чол	3917,05	3917,05	3927,15	10,102
Рентабельність продукції, %	-2,061	-2,061	-2,04	x

Джерело: складено автором

Запропонований захід має позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський маслозавод», що проявляється у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 12 500 тис.грн та зростанні валового прибутку на 1 000 тис.грн. Собівартість продукції підвищилася на 10 500 тис.грн, що свідчить про можливе зростання витрат на сировину, виробничі процеси або логістичні операції. При цьому адміністративні та збутові витрати зросли незначно, відповідно на 650 тис. грн та 350 тис.грн, що вказує на стабільність управлінських процесів. Повні витрати також збільшилися на 11 500 тис.грн, що демонструє вплив заходу на загальну фінансову структуру підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності показує скорочення збитків на 1 000 тис.грн, що є позитивною тенденцією. Аналогічне покращення спостерігається у фінансовому результаті до оподаткування та чистому фінансовому результаті, які зменшили свої негативні значення на 1 000 тис.грн та 820 тис.грн відповідно. Хоча підприємство все ще має збитки, їхнє скорочення свідчить про ефективність запропонованого заходу у довгостроковій перспективі.

Продуктивність праці дещо покращилася, зростаючи з 3917,05 до 3927,15 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності трудових ресурсів. Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції залишилися незмінними, що вказує на стабільність виробничих витрат у розрахунку на одиницю товару. Рентабельність продукції також демонструє незначне покращення,

змінюючись з -2,061% до -2,04%, що свідчить про поступове зменшення рівня збитковості.

Загалом, запропонований захід позитивно впливає на фінансові результати підприємства, сприяючи зменшенню збитків та підвищенню ефективності діяльності. Однак, для досягнення повної фінансової стабільності необхідно розглянути додаткові заходи щодо оптимізації виробничих витрат, збільшення обсягів реалізації та покращення рентабельності продукції.

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

Визначальним чинником підвищення ефективності логістичних організаційних систем управління є всебічне впровадження концепції та методології логістики на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Саме логістика має стати надійним механізмом політики реформування економіки підприємства та враховує його соціальні, економічні, природні й демографічні особливості.

Неефективність системи управління та відсутність чіткої стратегії розвитку молокопереробних підприємств потребують інтеграції різних сфер його управлінської діяльності з використанням логістичних підходів. Принципово важливим є той факт, що саме використання логістики, як ефективного інструменту підприємницької діяльності, дозволить враховувати під час прийняття господарських рішень потреби, стан і динаміку попиту та кон'юнктуру ринку, а також характер розвитку інтеграційних зв'язків підприємства і створити умови для максимального пристосування виробництва до потреб ринку. Процес прийняття рішень під час побудови та оцінки ефективності управління логістичною системою підприємств потребує обґрунтованих наукових підходів.

Процес прийняття рішень під час побудови та оцінки ефективності управління логістичною системою підприємств потребує обґрунтованих наукових

підходів. Складність проблем, які вирішує логістика, визначає доцільність застосування в ній багатьох методів, які використовуються для вирішення наукових та практичних завдань у галузі логістики.

Організація логістичних шляхів для експорту продукції за маршрутом Тернопіль – Львів – Краковець – Познань через пункт пропуску Краковець–Корчова потребує комплексного управлінсько-організаційного забезпечення. Основними аспектами є планування транспортних операцій, митне оформлення, контроль температурного режиму та координація між учасниками логістичного процесу.

Використання рефрижераторного транспорту забезпечує збереження якості продукції, що є критично важливим для молочних товарів. Важливим фактором є оптимізація витрат на транспортування, що включає вибір перевізників, розрахунок вартості пального та аналіз ефективності маршруту.

Згідно з дослідженнями, удосконалення логістичних процесів може підвищити ефективність функціонування підприємства та зменшити витрати. Крім того, логістична система підприємства повинна бути адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Для оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано заходи щодо усунення виявлених проблем, також описано конкретні роботи та терміни їх виконання.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення логістичної системи організації спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію операцій та покращення взаємодії з клієнтами. Модернізація сайту компанії дозволить автоматизувати процеси обробки замовлень, покращити комунікацію з клієнтами та забезпечити швидкий доступ до інформації про продукцію. Найм програміста та оновлення сайту протягом одного тижня є оптимальним терміном для впровадження базових змін, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування

заявки» дозволить скоротити час обробки замовлень та зменшити кількість можливих помилок. Зміна порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Видача продукції клієнтам» сприятиме підвищенню рівня обслуговування та зменшенню затримок у логістичних процесах. Обидва заходи мають короткий термін реалізації – два дні, що дозволяє швидко адаптувати систему до нових умов без значних витрат часу та ресурсів.

Впровадження цих заходів забезпечить покращення логістичних процесів, підвищення ефективності управління та оптимізацію витрат. Це сприятиме зростанню рівня задоволеності клієнтів, зменшенню операційних витрат та підвищенню загальної продуктивності компанії.

У таблиці 2.4. наведено графік заходів щодо вдосконалення логістичної системи організації при реалізації експортної діяльності до Польщі.

Таблиця 2.4.

Графік реалізації заходів щодо вдосконалення логістичної системи організації

Заходи	Опис роботи	Терміни виконання
1. Модернізація сайту компанії	- найм програміста; - модернізація сайту компанії.	1 тиждень
2. Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу	- зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки»	2 дні
3. Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»	- зміна порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Видача продукції клієнтам».	2 дні

Джерело: складено автором

Таким чином, розглянувши графік реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення логістичної системи організації, стало видно, що реалізувати запропоновані заходи можна протягом двох тижнів. Більш детально розглянемо кожний захід щодо оптимізації логістичних бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Модернізація сайту компанії, з орієнтацією на закордонного споживача, як перший захід. Модернізований сайт компанії «Тернопільський молокозавод» буде включати всі необхідні інструменти, які іноземні клієнти в Польщі можуть

використовувати для отримання детальної інформації про роботу компанії, про послуги, про переміщення їх вантажу тощо. У таблиці 2.5. представлені нові інструменти сайту компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для представлення компанії в Польщі.

Таблиця 2.5

Нові інструменти сайту для компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Статус доставки вантажу	- відстеження пересування вантажу за допомогою номера замовлення за допомогою онлайн послуги «Стеження за вагонами та контейнерами онлайн».
Оплата послуг	- оплата послуг через особистий кабінет
Онлайн заявки	- укладання договорів - подання заявки на перевезення вантажу - запит бухгалтерських документів
Інформація про послуги, що надаються	- адреси терміналів - інформація про компанію
Онлайн консультант	- консультація з менеджером компанії

Також пропонується зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки» для закордонних контрагентів.

Надання послуг із транспортного експедирування починається з прийняття заявки в електронному вигляді від клієнта. Менеджер компанії оформлює цю заявку, потім формує договір на транспортно-експедиційне обслуговування у двох примірниках, які надсилаються клієнту для підписання. Після цього директор підприємства підписує цей договір. Таким чином, тривалість цього бізнес-процесу скоротиться на 60 хвилин.

Оптимізований бізнес-процес «Формування заявки» включає кілька ключових операцій, спрямованих на підвищення ефективності та зменшення часу обробки замовлень. Основні етапи процесу включають автоматизоване створення заявки, перевірку наявності товару, узгодження з відповідальними особами та передачу заявки на виконання. Автоматизація дозволяє зменшити кількість ручних операцій, скоротити ризик помилок та прискорити обробку запитів. Впровадження цифрових інструментів для управління заявками сприяє підвищенню продуктивності та покращенню взаємодії між відділами компанії.

У таблиці 2.6 подано операції оптимізованого бізнес-процесу «Формування заявки».

Таблиця 2.6

Операції оптимізованого бізнес-процесу «Формування заявки»

Операція до оптимізації	Час виконання	Операція після оптимізації	Час виконання	Виконавець
З'єднання з менеджером з продажу	2 хв.	Розгляд заявки	6 хв.	Менеджер
Обговорення параметрів та вартості перевезення вантажу	45 хв.	Дзвінок клієнту	10 хв.	Менеджер
Формування договору на транспортно-експедиційні послуги	16 хв.	Формування заявки на транспортно-експедиційне обслуговування	13 хв.	Менеджер
Підписання договору	36 хв.	Формування договору	20 хв.	Менеджер Директор
Відправлення договору клієнту	3 хв.	Відправлення договору клієнту	3 хв.	Менеджер
Складання заявки на експедирування вантажу	22 хв.	Підписання договору	12 хв.	Директор
Тривалість бізнес-процесу	124 хв.	Тривалість бізнес-процесу	64 хв.	

Джерело: складено автором

Зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам».

Через сайт компанії можливе розсилання смс-повідомлень клієнтам про прибуття вантажу, дана операція вимагатиме в 10 разів менше часу, ніж особистий обдзвон клієнтів менеджером компанії.

Також через сайт компанії клієнт зможе самостійно оформити повернення, заповнивши усі необхідні документи в електронному вигляді.

Оптимізований бізнес-процес «Видача продукції клієнтам» при поставці до Польщі включає кілька ключових операцій, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів та мінімізацію витрат. Першим етапом є підготовка продукції до експорту, що включає контроль якості, пакування відповідно до міжнародних стандартів та маркування товару. Далі здійснюється

митне оформлення, яке передбачає перевірку документів, сертифікацію продукції та проходження митного контролю на пункті пропуску Краковець–Корчова.

У таблиці 2.7. подано операції оптимізованого бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам».

Таблиця 2.7

Операції оптимізованого бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»

Операція до оптимізації	Тривалість виконання	Операція після оптимізації	Тривалість виконання	Виконавець
Оповіщення клієнтів про прибуття вантажу	100 хв.	Розсилка смс-повідомлень клієнтам про прибуття вантажу	10 хв.	Менеджер
Передача вантажу на склад	15 хв.	Передача вантажу на склад	15 хв.	Керівник вантажних робіт
Включення додаткової оплати за зберігання вантажу у вартість послуг	11 хв.	Включення додаткової оплати за зберігання вантажу у вартість послуг	11 хв.	Менеджер
Перевірка вантажу на безпеку	20 хв.	Перевірка вантажу на безпеку	20 хв.	Керівник вантажних робіт, Клієнт
Оформлення повернення	126 хв.	Оформлення повернення	13 хв.	Керівник вантажних робіт
Отримання оплати від клієнта	12 хв.	Отримання оплати від клієнта	12 хв.	Менеджер
Підписання експедиторської розписки	4 хв.	Підписання експедиторської розписки	4 хв.	Керівник вантажних робіт, Клієнт
Видача продукції клієнтам	25 хв.	Видача продукції клієнтам	25 хв.	Керівник вантажних робіт
Надсилання документації менеджеру з продажу	7 хв.	Надсилання документації менеджеру з продажу	7 хв.	Керівник вантажних робіт
Тривалість бізнес-процесу	320 хв.	Тривалість бізнес-процесу	117 хв.	

Джерело: складено автором

Таким чином, тривалість бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» скоротиться на 203 хвилини.

Після успішного митного оформлення продукція транспортується

рефрижераторним вантажним автомобілем, що забезпечує необхідний температурний режим для збереження якості молочних виробів. Важливим етапом є координація доставки, що включає моніторинг руху транспорту, узгодження термінів прибуття та взаємодію з логістичними партнерами.

На завершальному етапі продукція надходить до розподільчих центрів мережі Lidl у Познані, де здійснюється приймання товару, перевірка відповідності замовлення та розподіл продукції по торгових точках. Оптимізація цього процесу дозволяє скоротити час доставки, зменшити витрати на логістику та забезпечити стабільність поставок.

Підсумовуючи, можна сказати, що в рамках даного параграфу представлені заходи щодо вдосконалення логістичної системи організації.

Програма заходів з оптимізації логістичних процесів є стратегічно важливим елементом розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Вона дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечити відповідність міжнародним вимогам та підвищити прибутковість ЗЕД.

Таблиця 3.8.

Календарний план проекту по доставці товару на ринок Польщі

Код роботи	Робота	Тривалість, міс	Дата початку	Дата кінця	Резерв, міс
A	Аналіз ринку Польщі	3	15.06	17.07	0
B	Пошук контрагента	2	18.07	19.08	0
C	Пошук перевізника	3	20.08	21.09	1
D	Підписання контракту	2	22.09	19.10	0
E	Відвантаження продукції	1	21.11	20.12	0

Джерело: складено автором

Календарний план проекту по доставці товару на ринок Польщі передбачає послідовне виконання ключових етапів, що сприяє ефективній організації процесу експорту. Початковий етап аналізу ринку триває три місяці, що дозволяє здійснити детальне дослідження попиту, конкурентного середовища та умов імпорту. Після

цього проводиться пошук контрагента протягом двох місяців, що є оптимальним терміном для встановлення ділових зв'язків та узгодження умов співпраці.

Подамо наш графік реалізації проєкту у вигляді діаграми Ганта

Робота	Поточна дата						
	15.06	17.07	18.08	19.09	20.10	21.11	20.12
A							
B							
C							
D							
E							

Рис. 3.2. Діаграма Ганта реалізації проєкту

Джерело: складено автором

Важливим кроком є вибір перевізника, який займає три місяці і містить один місяць резерву, що дозволяє врахувати можливі труднощі з транспортними компаніями чи коригування логістичних маршрутів. Підписання контракту заплановано на два місяці, що гарантує достатній час для юридичного оформлення угод, узгодження умов постачання та підготовки необхідної документації. Завершальним етапом є відвантаження продукції, яке триватиме один місяць і включає організацію транспортування, митне оформлення та передачу товару до кінцевого отримувача. Весь проєкт передбачає чітку послідовність дій без значних затримок, що забезпечує своєчасну реалізацію товару на польському ринку.

Висновки до розділу 3

Логістична діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку базується на стратегічному плануванні, оптимізації транспортних маршрутів та ефективному управлінні бізнес-процесами. Основним напрямком експорту є Польща, що обумовлено стабільним попитом на молочну продукцію та вигідними умовами співпраці. Вибір логістичних шляхів, зокрема маршруту Тернопіль – Львів – Краковець – Познань, забезпечує оптимальне співвідношення між швидкістю

доставки та витратами. Використання рефрижераторного транспорту гарантує збереження якості продукції, що є критично важливим для молочних виробів.

Загалом, логістична стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямована на підвищення ефективності поставок, оптимізацію витрат та забезпечення високої якості продукції для міжнародних партнерів. Подальше вдосконалення логістичних процесів та адаптація до змін ринку сприятимуть зміцненню позицій підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістична діяльність підприємств у сучасних умовах глобалізації відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності компаній на зовнішньому ринку. Важливість оптимізації логістичних процесів стає особливо актуальною для підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке експортує молочну продукцію на ринок Польщі. Ефективне управління логістикою дозволяє підприємству мінімізувати витрати, скоротити терміни поставок та забезпечити стабільність товарних потоків.

Теоретико-методичні основи організації логістичних процесів на підприємстві базуються на системному підході, що передбачає управління матеріальними потоками, прогнозування попиту та раціональне використання ресурсів. Важливим чинником є застосування сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси управління запасами та транспортування продукції. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадження цифрових технологій має стратегічне значення, адже це сприяє більш точному плануванню виробництва та ефективному контролю поставок.

Аналіз діяльності підприємства демонструє стабільний розвиток у сфері молочної продукції та активне впровадження логістичних рішень. Вибір оптимального маршруту експорту до Польщі враховує економічні та транспортні аспекти, а застосування рефрижераторного транспорту забезпечує необхідний температурний режим для молочних виробів. Фінансовий аналіз показує поступове скорочення рівня збитковості підприємства, що свідчить про позитивний вплив удосконалення логістичних процесів.

Оптимізація логістичної діяльності у зовнішньоекономічній діяльності передбачає не лише вибір найбільш ефективного маршруту та транспорту, але й удосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Важливим аспектом є оптимізація

процедури «Формування заявки» та «Видача продукції клієнтам», що дозволяє скоротити терміни обробки замовлень та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Автоматизація цих процесів сприяє зменшенню кількості помилок, покращенню взаємодії між відділами компанії та підвищенню ефективності управління поставками.

Таким чином, логістична стратегія підприємства спрямована на забезпечення конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі, мінімізацію витрат на транспортування та забезпечення високої якості продукції. Подальше вдосконалення логістичних процесів, впровадження новітніх технологій та адаптація до змін ринку сприятимуть розвитку підприємства на зовнішньому ринку та зміцненню його позицій у сфері міжнародної торгівлі.

Для вдосконалення логістичної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку можна запропонувати кілька стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності поставок, зменшення витрат та покращення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових напрямків є автоматизація логістичних процесів. Впровадження сучасних цифрових платформ для управління поставками дозволить підприємству оперативно контролювати рух товарів, аналізувати ефективність маршрутів та мінімізувати затримки. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних сприятиме точному прогнозуванню попиту та оптимізації запасів.

Другим важливим аспектом є розширення партнерських зв'язків з міжнародними логістичними компаніями. Співпраця з провідними перевізниками дозволить підприємству отримати вигідні умови транспортування, зменшити витрати на логістику та забезпечити стабільність поставок. Крім того, інтеграція з міжнародними логістичними мережами сприятиме розширенню географії експорту та виходу на нові ринки.

Не менш важливим є оптимізація митних процедур. Спрощення процесу оформлення документів, використання електронного декларування та співпраця з митними брокерами дозволить скоротити час проходження митного контролю та уникнути затримок у постачанні продукції. Це особливо актуально для експорту до Європейського Союзу, де діють суворі регуляторні вимоги.

Ще одним перспективним напрямком є впровадження екологічних логістичних рішень. Використання енергоефективного транспорту, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂ та впровадження екологічних стандартів у логістичних процесах сприятиме підвищенню репутації підприємства та відповідності міжнародним екологічним нормам.

Загалом, реалізація цих пропозицій дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підвищити ефективність логістичних процесів, зменшити витрати та забезпечити стабільність поставок на зовнішньому ринку. Подальше вдосконалення логістичної стратегії сприятиме зміцненню позицій підприємства у міжнародній торгівлі та розширенню його присутності на європейському ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 20 найбільших харчових компаній України. Виробники продуктів і напоїв збільшили виторг попри війну (іноземці страждають, але продовжують працювати в РФ) URL: <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-kharchovikh-kompaniy-ukraini-virobniki-produktiv-i-napoiv-zbilshili-vitorg-popri-viynu-inozemtsi-strazhdayut-ale-prodovzhuyut-pratsyuvati-v-rf-22112023-17402> (дата звернення: 1.05.2025)
2. 5 глобальних тенденцій майбутнього логістики. URL: <https://quantum-int.com/news/5-globalnihtendentsij-majbutnogo-logistiki/> (дата звернення: 02.04.2025).
3. Andrzej Szymonik International Logistics, 2016. 8 p
4. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) SUPPLY CHAIN and LOGISTICS TERMS and GLOSSARY. URL : www.logistics-service-locator.com/resources/glossary03.pdf (дата звернення: 10.05.2025)
5. Dairy market review URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/44217723-f8e7-431a-b3b2-47f10f8fbc71/content> (дата звернення: 1.05.2025)
6. Dairy Products & Eggs - Worldwide URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/worldwide> (дата звернення: 02.03.2025).
7. Efekt rządowej ingerencji w rynek masła. *Eksperci odpowiadają* URL: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/bez-skutku-rzadowa-interwencja-na-rynku-masla/wj21153> (дата звернення: 1.05.2025)
8. Khmelevskiy O. INTERNATIONAL LOGISTICS IN KEY TRENDS IN ITS DEVELOPMENT. *Market Infrastructure*. 2019. № 38. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10>

9. Lidl wspiera obywateli Ukrainy! Mogą liczyć na duże udogodnienie ze strony sieci <https://ding.pl/blog/artykuly/lidl-wspiera-obywateli-ukrainy-moga-liczyc-na-duze-udogodnienie-ze-strony-sieci,3851> (дата звернення: 10.11.2023).

10. Modern Trends in the Development of Foreign Economic Activity of Ukraine in the War Conditions / R. Skrynkovskyu та ін. Path of Science. 2022. Т. 8, № 6. С. 1001–1008.

11. Modernizing Ukraine’s Transport and Logistics Infrastructure. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure> (дата звернення: 02.04.2025).

12. New assistance center for Ukrainians opened in Warsaw: what services are available for refugees URL: <https://visitukraine.today/blog/1656/new-assistance-center-for-ukrainians-opened-in-warsaw-what-services-are-available-for-refugees> (дата звернення: 1.05.2025)

13. Pierre A. David. International Logistics: The Management of International Trade / Pierre A. David, Richard D. Steward, 2015. 23 p.

14. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.05.2025).

15. Terms and glossary supply chain management Updated: August 2013 URL: http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf.

16. The Global Dairy Market URL: https://www.clal.it/en/?section=dwt_trial (дата звернення: 02.03.2025).

17. The main focus this year is on the introduction of the deposit system in the country <https://en.bia-bg.com/news/view/32804/> (дата звернення: 1.05.2025)

18. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. (2 (66)), 73–86.

19. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. Київ: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2016. 350 с.

20. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.). Київ : КНТ. 2017. 332 с.

21. Батирова О. Особливості транспортно-логістичної інфраструктури України. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «РОДЗИНКА – 2021»*. 2021. С. 232–234.

22. Безсмертна О., Шварц І., Ярмола О. Проблеми та перспективи розвитку логістики на світовому рівні та в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2021. С. 340–342.

23. Бестужева С. В. Теоретико-методичні аспекти вибору форми фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (47). 2023. С. 205-215

24. Біліченко В.В., Котенко В.І. Підходи до моделювання попиту на вантажні перевезення у зерновій логістиці. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2019. №2 (10), с. 9.

25. Борисенко О.П. Зовнішньоекономічна політика держави *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*., 2020. Том 31 (70) № 5 с. 142

26. Бурковська, А. В., Сизоненко, Ю. С. (2021). Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. С. 52–56.

27. Вічевич, А.М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів : Афіна, 2017. 140 с.

28. Воробець Є. О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій *Економіка та суспільство* Випуск # 55 / 2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>

29. Герелиця Р.О. Особливості транспортної логістики підприємств АПК. *Формування стратегії розвитку регіонального АПК: матеріали 4-ої міжфакультетської наук.–практ. конф. молодих вчених, 30 травня 2018р.* Житомир. 2018. С. 187–189.

30. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*, 1, 2019 73–78.

31. Горбаль Н. І., Шлайфер М. Б. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі ПрАТ “Могилів-подільський консервний завод”) *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (9), 2023 <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31252/menedzhment-33-43.pdf>/(дата звернення: 10.05.2024)

32. Городко М. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 63–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.63

33. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

34. Далик В., Дуляба Н. Зовнішня торгівля України: реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 110–113.

35. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.05.2025)

36. Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.

37. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 462 с.

38. Дія.Бізнес. ЄС скасував мита на українські товари. URL:https://export.gov.ua/news/3876-ies_skasuvav_mita_na_ukrainski_tovari (дата звернення 25.04.2025).

46. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність. Документ 959-ХІІ, чинний, поточна редакція Редакція від 07.02.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.05.2025)

47. Захаров К. В., Бочарніков В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В. Логістика, ефективність і ризики зовнішньоекономічних операцій: 2-е вид., доп. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2016. 260 с.

48. Зорина Н., Кузнецов Н., Шапетько Л. Реализация прототипа ИУС на основе блокчейн технологии. Современная электроника. 2022. № 6. С. 6–8.

49. Івашина Л. Л., Бишовець Л. Г., Оліферчук О. Г. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість *Інновації та технології в сфері послуг і харчування* DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(14\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(14).2024.3)

50. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.

51. Ключев С. О., Юров Б. В. Дослідження трансформації транспортної логістики в Україні в умовах Індустрії 4.0. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2021. № 4(268). С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-66-71> (дата звернення: 13.05.2025).

52. Ковбаса О.М Холохоренко Д.С. Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ* Випуск 3 (20) 2019 С. 242-248

53. Ковтун, Е. О. Управління експортно-імпортними операціями підприємства. (2018). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1953> (дата звернення: 10.05.2025)

54. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2015. № 1 (27). С.114–124.

55. Косолапова О. Вплив глобалізації на транспортну логістику в зовнішньоекономічну діяльність підприємств в Україні. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*. 2017. С. 57–59.

56. Крикавський Є., Кубіва С. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2018. 595 с.

57. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. № 1 (141). С. 96—98.

58. Легостаєва, О. О., Кондратенко Н. Д.. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. (2020). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3974> (дата звернення: 10.05.2025)

59. Ліпич Л.Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1 (1). С. 72—79.

60. Логістика в Україні: особливості ринку, тренди, прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/logistikav-ukrayini-osoblivosti-rinku-trendi-prognozi> (дата звернення: 02.03.2025).

61. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни - European Business Association. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovahvijny/> (дата звернення: 27.04.2025).

62. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-tamizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovahvijny/> (дата звернення 24.04.2025).

63. Лопатовський, В., Новіцький О. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability* 4 (2022): 139-146.

64. Лучникова Т. Міжнародні вантажні перевезення територією України в умовах війни. Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки». 2022. № 3 (43). С. 37-46.

65. Мазаракі А., Мельник Т. Світове господарство: виклики російсько-української війни. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 143, № 3. С. 4–35.

66. Максимчук А., Войтко С. Розвиток міжнародних логістичних систем на основі використання приладів Індустрії 4.0. *Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ У ПРИЛАДОБУДУВАННІ»*. 2019. № 15. С. 432–436.

67. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 41. 2020. С. 108–111.

68. Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. Київ: ; Інститут туризму, 2023. 160с

69. Мельничук, Оксана. Теоретико-методичні основи здійснення імпорتنих операцій. *The 6th International scientific and practical conference “Methodical and practical methods of creating inventions” (October 24–27, 2023) Sofia, Bulgaria*. International Science Group. 2023. 282 p.. 2023.

70. Методика ринкового скорингу від YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/?id=8266672>. (дата звернення: 10.05.2025)

71. Митний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 10.05.2025)

72. Найденко О., Гунько К. Митні режими експорту та імпорту: регулюючий аспект та податкові наслідки. *Економіка та суспільство* 46 (2022).

73. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення: 10.05.2025)

74. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.

75. Питуляк Н. С. Логістична система — основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 218— 221.

76. Примолений В.О. Економіко-організаційна ефективність логістичних ланцюгів у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Сумський державний університет. 2022. с. 37.

77. Р. В. Шелест, Теоретичні підходи до поняття логістичних процесів як об'єкту публічного управління *Інвестиції: практика та досвід* № 20/2023 DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.188

78. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95—102.

79. Розвиток логістики в умовах Е-економіки. URL: <https://www.imvo.lviv.ua/blog/rozvytok-lohistryky-vumovakh-e-ekonomiky> (дата звернення: 02.03.2025).

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

81. Рутковскі К. Вступ до менеджменту логістики. URL: <http://www.svitppt.com.ua/.../vstup-do-menedzhmentulogistiki.html>

82. Скіцко В. І. Логістика в Індустрії 4.0. Економіка та держава. 2016.

83. Сорока О. Ю. Складові логістичного менеджменту енергопідприємства. *Збірка матеріалів всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю). Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження*, 2020. С.125.

84. Стан і перспективи молочної галузі України та світу URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu> (дата звернення: 1.05.2025)

85. Стеценко І. До питання сутності сучасної міжнародної логістики. *Ринок цінних паперів України*. URL: <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=97&s=985> (дата звернення: 10.05.2025).

86. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&-z=5386>.

87. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика. Навчальний посібник. Київ: "Видавничий дім "Професіонал", 2008. 176 с. .

88. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 101-114. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.7.

89. Трушкіна Н.В, Сербіна Т.В. Сутність поняття «міжнародна логістика». *International Scientific and Practical Conference*. Португалія, 2022. № 14. С. 137–142.

90. Федотова І.В. Концептуальні основи інтегрованої логістики. *Загальноекономічні питання розвитку транспортного комплексу*. 2017. № 30. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/132686>

91. Шалева, О., Карпик, О. Можливості застосування логістики в підприємницькій діяльності. *Матеріали конференцій МЦНД*, 2022 С.28–30.

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік

Дата звіту	23.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Павлусь Ольга Михайлівна</u>
КАТОТТГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 184

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	615.00	364.00
первісна вартість	1001	4 420.00	4 369.00
накопичена амортизація	1002	3 805.00	4 005.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	236 199.00	550 072.00
Основні засоби	1010	439 242.00	422 802.00
первісна вартість	1011	742 832.00	801 816.00
знос	1012	303 590.00	379 014.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 785.00	789.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	678 841.00	974 027.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	222 198.00	196 821.00
Виробничі запаси	1101	82 085.00	98 331.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	139 489.00	97 987.00
Товари	1104	624.00	503.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	261 796.00	282 241.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 372.00	8 706.00
з бюджетом	1135	0.00	85.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615.00	10 479.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	999.00	1 996.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	43 071.00	26 797.00
Готівка	1166	415.00	674.00
Рахунки в банках	1167	42 656.00	26 123.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	48 103.00	66 864.00
Усього за розділом II	1195	595 154.00	593 989.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 273 995.00	1 568 016.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800.00	15 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	19 200.00	19 200.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	588 868.00	702 060.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	625 146.00	738 338.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 485.00	28 775.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	118 681.00	230 289.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52.00	

Назва рядка	№ рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	149 218.00	259 064.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	191 638.00	163 071.00
товари, роботи, послуги	1615	163 928.00	283 137.00
розрахунками з бюджетом	1620	28 001.00	10 213.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 064.00	6 512.00
розрахунками зі страхування	1625	3 099.00	1 986.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 402.00	12 798.00
за одержаними авансами	1635	15 030.00	582.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	55 916.00	54 110.00
Доходи майбутніх періодів	1665	97.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	29 520.00	44 717.00
Усього за розділом III	1695	499 631.00	570 614.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 273 995.00	1 568 016.00

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати 2023 р (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 038 979.00	3 526 358.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 480 057.00	2 870 720.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	558 922.00	655 638.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 591.00	10 118.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	94 349.00	66 842.00
Витрати на збут	2150	216 468.00	188 946.00
Інші операційні витрати	2180	69 235.00	71 273.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	186 461.00	338 695.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	586.00	101.00
Інші доходи	2240	1 443.00	54.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	38 711.00	33 202.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 700.00	67 664.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145 079.00	237 984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 887.00	-56 274.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 192.00	181 710.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 192.00	181 710.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 977 374.00	2 515 647.00
Витрати на оплату праці	2505	416 733.00	323 663.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	89 372.00	70 037.00
Амортизація	2515	81 725.00	72 709.00
Інші операційні витрати	2520	253 403.00	275 970.00
Разом	2550	3 818 607.00	3 258 026.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	382 013 699.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000.00	382 013 699.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.29	0.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.29	0.48
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2024 рік

Дата звіту	26.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Павлусь Ольга Михайлівна</u>
КАТОТТГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 238

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	364.00	207.00
первісна вартість	1001	4 369.00	4 546.00
накопичена амортизація	1002	4 005.00	4 339.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	550 072.00	147 404.00
Основні засоби	1010	422 802.00	1 029 883.00
первісна вартість	1011	801 816.00	1 500 531.00
знос	1012	379 014.00	470 648.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	789.00	789.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	974 027.00	1 178 283.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	196 821.00	295 074.00
Виробничі запаси	1101	98 331.00	133 808.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	97 987.00	160 690.00
Товари	1104	503.00	576.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 241.00	345 234.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 706.00	13 861.00
з бюджетом	1135	85.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 479.00	834.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 996.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	26 797.00	12 954.00
Готівка	1166	674.00	577.00
Рахунки в банках	1167	26 123.00	12 377.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	66 864.00	66 760.00
Усього за розділом II	1195	593 989.00	734 717.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 568 016.00	1 913 000.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800.00	15 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	19 200.00	19 200.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	702 060.00	603 352.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	738 338.00	639 630.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28 775.00	28 775.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	230 289.00	227 879.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	2 500.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	259 064.00	259 154.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	1 799.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	163 071.00	272 767.00
товари, роботи, послуги	1615	283 137.00	525 186.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 213.00	10 470.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 512.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 986.00	4 301.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 798.00	17 096.00
за одержаними авансами	1635	582.00	43 516.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	54 110.00	68 974.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	44 717.00	70 107.00
Усього за розділом III	1695	570 614.00	1 014 216.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 568 016.00	1 913 000.00

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 849 314.00	4 038 979.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 376 900.00	3 480 057.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	472 414.00	558 922.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	10 368.00	7 591.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	117 938.00	94 349.00
Витрати на збут	2150	295 637.00	216 468.00
Інші операційні витрати	2180	83 607.00	69 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		186 461.00
збиток	2195	14 400.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	317.00	586.00
Інші доходи	2240		1 443.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	51 829.00	38 711.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 101.00	4 700.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		145 079.00
збиток	2295	67 013.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 695.00	-31 887.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		113 192.00
збиток	2355	98 708.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-98 708.00	113 192.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 053 977.00	2 977 374.00
Витрати на оплату праці	2505	526 322.00	416 733.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 196.00	89 372.00
Амортизація	2515	96 980.00	81 725.00
Інші операційні витрати	2520	83 607.00	253 403.00
Разом	2550	4 874 082.00	3 818 607.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	395 000 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000.00	395 000 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.25	0.29
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.25	0.29
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

