

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

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

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

«__» _____ 2026 р.

«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Транспортне забезпечення логістичної діяльності підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Пономарьова Діана Вікторівна

_____ (підпис)

Керівник Репіч Тетяна Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2026 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

«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пономарьової Діани Вікторівни

1. Тема роботи «Транспортне забезпечення логістичної діяльності підприємства»

керівник роботи Решіч Т.А., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 р. № 641-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2026 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності та транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь».

Розділ 3. Удосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 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	31.10.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.11.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	12.01.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.01.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	08.02.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Діана ПОНОМАРЬОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тетяна РЕПІЧ

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства. В роботі описано сутність та завдання транспортного забезпечення в логістиці, а також розглянуто підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано сучасний стан розвитку АТ «Рудь» та досліджено транспортне забезпечення логістичної діяльності підприємства.

На основі дослідження результатів діяльності та цілей АТ «Рудь» було розроблено програму, що включає в себе вдосконалення транспорту, на основі якої було запропоновано захід щодо заміни старого логістичного ланцюга на новий з використанням нових технологій та оптимізації маршрутів. Підвищення коефіцієнта завантаження і гнучкості використання орендованого транспорту на підприємстві допоможе підвищити швидкість транспортування, внаслідок чого розшириться коло споживачів і, відповідно, зростуть обсяги реалізованої продукції і прибутку.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонована програма є прибутковою та в подальшому можливе її впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 107 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: транспорт, логістична діяльність.

ANNOTATION

The thesis examines and summarizes the existing theoretical and methodological principles of transport support for the logistics activities of an enterprise. The paper describes the essence of transport support in logistics, its tasks, and also considers approaches to assessing the effectiveness of transport support for an enterprise.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current state of development of JSC "Rud" was determined and the transport support of the enterprise's logistics activities was investigated.

Based on a study of the results of the activities and goals of JSC "Rud", a program was developed that included improving transport, thus a measure was proposed to replace the old logistics chain with a new one using new technologies and optimizing routes. Increasing the load factor and flexibility in the use of rented transport at the enterprise will help increase the speed of transportation, which will expand the range of consumers and, accordingly, increase the volume of products sold and profit.

The calculations performed show that the proposed program is profitable and its further implementation at the enterprise is possible.

The thesis is composed of 107 pages (excluding appendices), contains 29 tables, 7 figures.

Key words: transport, logistics activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та основні поняття транспортного забезпечення в логістиці	10
1.2. Теоретичні основи організації транспортного забезпечення	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення підприємства	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ».....	33
2.1. Дослідження ринку морозива та заморожених напівфабрикатів	33
2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь».....	40
2.3. Оцінка транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь»..	64
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ».....	76
3.1. Програма вдосконалення транспортного забезпечення підприємства.....	76
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» та їх вплив на діяльність підприємства.....	85
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми	92
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та динамічних змін ринкового середовища логістика перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливе місце в логістичній системі займає транспортне забезпечення, оскільки саме воно формує безперервність матеріальних потоків, впливає на рівень витрат, швидкість обслуговування споживачів, збереження якості продукції та загальну ефективність господарської діяльності підприємства. Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників морозива та заморожених напівфабрикатів, транспортне забезпечення набуває критичного значення через необхідність дотримання температурних режимів, високі вимоги до надійності поставок і мінімізації логістичних втрат.

В умовах нестабільності паливно-енергетичних ринків, зростання транспортних тарифів, ускладнення логістичних ланцюгів та обмежень інфраструктурного характеру питання оптимізації транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємств стає особливо актуальним. Неefективна організація перевезень призводить до зростання собівартості продукції, зниження рівня сервісу, втрати клієнтів і погіршення фінансових результатів. Водночас впровадження сучасних логістичних підходів, використання методів оцінки ефективності транспортного забезпечення та розроблення програм його вдосконалення дають змогу підприємствам підвищити операційну ефективність і зміцнити ринкові позиції.

Проблеми логістики та транспортного забезпечення знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії логістики, управління транспортними процесами та оптимізації логістичних систем зробили М. Баллоу, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Портер, Є. Крикавський, Л. Миротін, Н. Чухрай, О. Сумець та інші дослідники. Разом із тим, попри наявність ґрунтовних

теоретичних напрацювань, у практиці діяльності підприємств залишається недостатньо опрацьованим питання комплексної оцінки ефективності транспортного забезпечення з урахуванням галузевої специфіки, а також розроблення прикладних програм його вдосконалення, адаптованих до конкретних умов функціонування підприємства.

З огляду на це, дослідження транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства, аналіз його ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення є актуальним науково-практичним завданням, що зумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства на основі оцінки його ефективності та аналізу сучасних умов функціонування.

Відповідно до сформульованої мети у роботі передбачається вирішення комплексу взаємопов'язаних *завдань*:

- дослідити сутність та основні поняття транспортного забезпечення в логістиці;
- узагальнити теоретичні основи організації транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення;
- дослідити сучасний стан та особливості розвитку ринку морозива та заморожених напівфабрикатів;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Рудь»;
- оцінити стан та ефективність транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь»;
- розробити програму вдосконалення транспортного забезпечення підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та визначити їх вплив на результати діяльності підприємства;

– сформувати управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства в частині організації та управління транспортними процесами.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність економічних, організаційних і управлінських відносин, що виникають у процесі транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Сферою застосування результатів дослідження є діяльність АТ «Рудь», яке здійснює виробництво та реалізацію морозива і заморожених напівфабрикатів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні *методи* дослідження, зокрема методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, системного підходу, економіко-статистичні методи, методи узагальнення та графічного представлення результатів, що забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих висновків.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістики та транспортного забезпечення, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність АТ «Рудь», аналітичні огляди ринку морозива та заморожених напівфабрикатів, а також результати власних розрахунків і досліджень.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Містить 29 таблиць, 7 рисунків та 46 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні поняття транспортного забезпечення в логістиці

Транспортне забезпечення є ключовим елементом логістичної діяльності підприємства, оскільки саме транспорт формує основу руху матеріальних потоків у просторі та часі. Логістика як наука і практика охоплює процеси планування, організації та контролю переміщення ресурсів, а транспортна логістика виступає її функціональною підсистемою, що забезпечує ефективність доставки товарів від виробника до споживача.

Сутність транспортного забезпечення полягає у створенні оптимальних умов для переміщення вантажів з мінімальними витратами та максимальною швидкістю, враховуючи вимоги клієнтів, особливості інфраструктури та сучасні технології. Це включає вибір виду транспорту, маршрутизацію, організацію мультимодальних перевезень, інтеграцію інформаційних систем та управління ризиками.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «логістика» у працях учених.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістика» у працях учених

Автор	Визначення
Резнік Н.П.	Логістика – це процес управління матеріальними потоками з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства
Руденко С.В.	Логістика – інтегрована система управління рухом ресурсів у виробничо-збутових процесах
Пилипчук К.М.	Логістика – наука про організацію та оптимізацію процесів постачання, виробництва і збуту
Donald J. Bowersox	Логістика – це процес стратегічного управління закупівлями, рухом і зберіганням матеріалів, готової продукції та інформаційних потоків
Martin Christopher	Логістика – управління ланцюгами постачань, спрямоване на створення цінності для клієнта
Ronald Ballou	Логістика – це планування, реалізація та контроль ефективного переміщення і зберігання товарів
Klaus	Логістика – комплексна концепція управління потоками у виробничо-економічних системах

Джерело: складено автором за [33; 36; 37; 41; 42; 43; 45]

Подана в табл. 1.1 сукупність визначень поняття «логістика» відображає еволюцію наукових підходів до трактування її сутності та функціонального призначення у діяльності підприємств. Аналіз наведених дефініцій свідчить, що логістика розглядається не лише як окремий вид діяльності, пов'язаний із переміщенням матеріальних ресурсів, а як комплексна система управління потоками, інтегрована у всі стадії виробничо-збутового процесу.

У працях вітчизняних учених, зокрема Н.П. Резнік, С.В. Руденка та К.М. Пилипчук, акцент зроблено на управлінському аспекті логістики, який полягає в оптимізації матеріальних потоків, зниженні витрат і забезпеченні ефективності діяльності підприємства [33; 36; 37]. Такі підходи підкреслюють прикладний характер логістики та її безпосередній вплив на результати господарської діяльності, що є особливо важливим для підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів.

Водночас у визначеннях зарубіжних науковців, зокрема Д. Бауерсокса, М. Крістофера та Р. Баллоу, логістика трактується значно ширше – як стратегічний процес управління закупівлями, транспортуванням, зберіганням матеріальних і інформаційних потоків у межах ланцюгів постачань [41; 42; 43]. Такий підхід підкреслює системний та стратегічний характер логістики, її орієнтацію на створення доданої цінності для кінцевого споживача та забезпечення довгострокової ефективності бізнесу. Особливу увагу приділено взаємозв'язку логістичних процесів із інформаційними потоками, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації управління.

Узагальнююче визначення, запропоноване Клаусом, розглядає логістику як комплексну концепцію управління потоками у виробничо-економічних системах, що інтегрує як операційні, так і стратегічні аспекти діяльності підприємства [45]. Такий підхід дозволяє об'єднати різні наукові трактування та розглядати логістику як міждисциплінарну категорію, що поєднує економічні, організаційні, технологічні та інформаційні складові.

У табл. 1.2 наведено визначення поняття «логістична діяльність»

науковцями.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «логістична діяльність»

Автор	Визначення
Коляденко О.Л.	Логістична діяльність – це сукупність процесів управління матеріальними та інформаційними потоками підприємства
Трушкіна Н.	Логістична діяльність – інтегрована функція підприємства у зовнішньоекономічній діяльності, що забезпечує ефективність руху товарів
Сербіна Т.	Логістична діяльність – організація та управління процесами постачання і збуту у міжнародному середовищі
Christopher M.	Логістична діяльність – управління взаємопов’язаними процесами постачання, виробництва та дистрибуції
Ballou R.	Логістична діяльність – практична реалізація логістичних концепцій у бізнесі
Lambert D.	Логістична діяльність – управління потоками, що забезпечують конкурентні переваги підприємства
Skowronek C.	Логістична діяльність – організація руху ресурсів у межах підприємства та між підприємствами

Джерело: складено автором за [29; 38; 39; 41; 43; 44; 46]

Наведені в табл. 1.2 визначення поняття «логістична діяльність» відображають різні наукові підходи до розуміння її змісту, функціонального призначення та ролі в системі управління підприємством. Аналіз представлених дефініцій свідчить, що логістична діяльність розглядається як практична площина реалізації логістичних концепцій, у межах якої відбувається організація та управління поточковими процесами з метою забезпечення ефективності господарської діяльності.

У працях вітчизняних учених, зокрема О.Л. Коляденка, Н. Трушкіної та Т. Сербіної, логістична діяльність трактується переважно як сукупність управлінських процесів, пов’язаних із рухом матеріальних та інформаційних потоків, що охоплюють постачання, збут і зовнішньоекономічні операції [29; 38; 39]. Такий підхід підкреслює прикладний характер логістичної діяльності та її безпосередній зв’язок з операційною діяльністю підприємства, особливо в умовах розширення міжнародних господарських зв’язків та зростання ролі зовнішніх ринків.

Зарубіжні дослідники, зокрема М. Крістофер, Р. Баллоу та Д. Ламберт, акцентують увагу на системному та стратегічному вимірі логістичної

діяльності [41; 43; 44]. У їхніх працях вона розглядається як інтегрований процес управління взаємопов'язаними етапами постачання, виробництва і дистрибуції, спрямований на формування конкурентних переваг підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати логістичну діяльність не лише як сукупність операцій, а як стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнесу та створення споживчої цінності.

Узагальнююча позиція, представлена у визначенні Ч. Сковронка, розширює межі логістичної діяльності до міжорганізаційного рівня, підкреслюючи її роль в організації руху ресурсів як у межах окремого підприємства, так і між різними суб'єктами господарювання [46]. Це відображає сучасну тенденцію розвитку логістики в напрямі управління ланцюгами постачань, де логістична діяльність виступає інструментом координації взаємодії між учасниками ринку.

У табл. 1.3 наведено визначення науковцями поняття «транспортна логістика».

Таблиця 1.3

Визначення поняття «транспортна логістика»

Автор	Визначення
Лук'янова О.М.	Транспортна логістика – система організації перевезень, що забезпечує ефективність логістичних процесів
Кривцун Д.Ю.	Транспортна логістика – управління транспортними потоками у межах логістичної інфраструктури
Запотоцький С.	Транспортна логістика – наука про оптимізацію перевезень вантажів різними видами транспорту
Паренюк В.	Транспортна логістика – організація транспортних процесів з урахуванням економічних та географічних чинників
Ломотько Д.В.	Транспортна логістика – управління мультимодальними перевезеннями та контейнерними потоками
Bowersox D.	Транспортна логістика – ключова функція логістики, що забезпечує фізичний рух товарів
Christopher M.	Транспортна логістика – інтеграція транспортних процесів у загальну систему управління ланцюгами постачань

Джерело: складено автором за [21; 28; 30; 31; 40; 42; 43]

Наведені в табл. 1.3 визначення поняття «транспортна логістика» відображають багатогранність наукових підходів до розуміння її змісту, функцій та місця в системі логістичного управління. Аналіз представлених

дефініцій свідчить, що транспортна логістика розглядається не лише як процес організації перевезень, а як комплексна управлінська категорія, яка поєднує операційні, економічні та стратегічні аспекти логістичної діяльності підприємства.

У працях вітчизняних дослідників, зокрема О.М. Лук'янової, Д.Ю. Кривцуна, С. Запотоцького та В. Паренюка, транспортна логістика трактується переважно як система або науковий напрям, спрямований на організацію й оптимізацію транспортних процесів [21; 28; 31; 40]. Акцент робиться на управлінні транспортними потоками, виборі видів транспорту, маршрутизації перевезень та врахуванні економічних і географічних чинників. Такий підхід підкреслює прикладний характер транспортної логістики та її безпосередній вплив на ефективність функціонування логістичної інфраструктури підприємства.

Окрему увагу в наукових працях приділено розвитку складних форм перевезень, що відображено у визначенні Д.В. Ломотька, де транспортна логістика розглядається як управління мультимодальними та контейнерними потоками [30]. Це відповідає сучасним тенденціям глобалізації та інтеграції транспортних систем, коли ефективність логістичних ланцюгів значною мірою залежить від узгодженості різних видів транспорту та єдиного управління транспортними процесами.

Зарубіжні вчені, зокрема Д. Бауерсокс і М. Крістофер, розширюють трактування транспортної логістики, розглядаючи її як ключову функцію загальної логістичної системи та складову управління ланцюгами постачань [42; 43]. У цьому контексті транспортна логістика забезпечує фізичний рух товарів і водночас виступає інтеграційним елементом, який пов'язує процеси постачання, виробництва та дистрибуції в єдину систему. Такий підхід підкреслює стратегічне значення транспортної логістики для створення споживчої цінності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, транспортне забезпечення логістичної діяльності підприємства є багатограним процесом, що поєднує економічні,

організаційні та технологічні аспекти. Воно формує основу ефективності логістики, а його наукове осмислення українськими та зарубіжними дослідниками дозволяє створити сучасні моделі управління транспортними потоками.

1.2. Теоретичні основи організації транспортного забезпечення

Організація транспортного забезпечення логістичної діяльності ґрунтується на системному, процесному та інтеграційному підходах, що поєднують планування, реалізацію і контроль переміщення матеріальних потоків у просторі та часі. Вона спрямована на досягнення цілей логістики – мінімізації сукупних витрат, забезпечення необхідного рівня сервісу та синхронізації потоків у ланцюгу постачань – через раціональний вибір видів транспорту, побудову маршрутів, організацію перевезень, використання інформаційних технологій і координацію учасників транспортного процесу. Теоретичні засади формуються на поєднанні класичних принципів логістики (оптимальність, надійність, гнучкість, прозорість, стандартизація) з сучасними концепціями (supply chain integration, time-based competition, lean & agile logistics, цифрова та стійка логістика), що визначають вимоги до структури, процесів та показників ефективності транспортного забезпечення.

Організаційна логіка транспортного забезпечення включає формування мережі (термінали, склади, хаби, перевізники), проектування та оперативне управління перевезеннями (маршрутизація, графіки, завантаження, консолідація), управління ресурсами (рухомий склад, інфраструктура, тари, контейнери), а також інтеграцію інформаційних систем для відстеження, узгодження та контролю SLA. Важливими є координаційні механізми між відділами закупівель, виробництва, збуту і транспортно-експедиційними службами, а також розмежування стратегічних, тактичних і операційних рішень: стратегічно – проектування мережі та вибір моделі транспортного сервісу; тактично – вибір перевізників, тарифів, контрактів, планування потужностей; операційно – диспетчеризація, моніторинг, управління

виключеннями та ризиками [2].

Теоретичні принципи визначають рамки прийняття рішень і розподіл відповідальності в транспортній логістиці. Моделі організації – це практичні конфігурації процесів і відносин (ієрархічні, мережеві, контрактні), які реалізують ці принципи з урахуванням ринкових умов, асортименту, географії та сервісних вимог. В умовах невизначеності важливими стають механізми управління ризиками (диверсифікація маршрутів і видів транспорту, страхування, резервні потужності), а також застосування цифрових платформ для прозорості та оркестрації потоків.

У табл. 1.4 наведені принципи транспортної логістики та їх практичні імплементації.

Таблиця 1.4

Ключові принципи транспортної логістики та їх практичні імплементації

Принцип	Практична імплементація
Оптимальність загальних витрат	Комбінована оцінка транспортних, складських, страхових і часових витрат у TCO; використання мультимодальних схем для мінімізації сукупних витрат
Надійність і стійкість	SLA з перевізниками, резервні маршрути, буфери часу, страхування вантажів, план безперервності (BCP)
Гнучкість і адаптивність	Динамічна маршрутизація, альтернативні хаби, гібридні моделі (own fleet + 3PL/4PL), швидке масштабування потужностей
Прозорість і трасованість	Відстеження руху вантажів у реальному часі, єдина база подій (visibility), контроль KPI і винятків
Стандартизація і сумісність	Використання контейнерних стандартів, EDI/API-інтеграцій, єдиних форм документів, узгоджені специфікації пакування
Синхронізація потоків	Узгодження графіків виробництва і відвантажень, time windows, крос-докінг для скорочення циклу
Екологічна та соціальна відповідальність	Вибір низьковуглецевих маршрутів, ко-модальні перевезення, дотримання норм безпеки праці

Джерело: складено автором за [9]

Табл. 1.4 узагальнює ключові принципи транспортної логістики та відображає механізми їх практичної реалізації в сучасних логістичних системах, що дозволяє розглядати транспортну логістику не лише як операційну функцію, а як стратегічно орієнтований інструмент управління. Представлені принципи формують методологічну основу прийняття

управлінських рішень у сфері транспортування та забезпечують узгодженість логістичних процесів у межах ланцюгів постачань.

Принцип оптимальності загальних витрат передбачає перехід від фрагментарного обліку окремих статей витрат до комплексної оцінки сукупних логістичних витрат на основі концепції повної вартості володіння (Total Cost of Ownership). Його практична імплементація базується на інтегрованому аналізі транспортних, складських, страхових та часових витрат, а також на використанні мультимодальних схем перевезень, що дозволяє мінімізувати загальні витрати при збереженні необхідного рівня сервісу [10].

Принцип надійності і стійкості спрямований на забезпечення безперервності транспортних процесів в умовах невизначеності та ризиків зовнішнього середовища. Його реалізація здійснюється через укладання угод про рівень сервісу з перевізниками, формування резервних маршрутів і часових буферів, страхування вантажів та розроблення планів безперервності бізнесу. Такий підхід дозволяє мінімізувати наслідки збоїв у транспортних операціях та забезпечити стабільність логістичних потоків.

Гнучкість і адаптивність транспортної логістики забезпечують здатність системи оперативно реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та непередбачувані ситуації. Практичне втілення цього принципу здійснюється шляхом застосування динамічної маршрутизації, використання альтернативних логістичних хабів та впровадження гібридних моделей управління транспортом, які поєднують власний автопарк із залученням провайдерів 3PL і 4PL. Це створює умови для швидкого масштабування транспортних потужностей без суттєвого зростання постійних витрат [7].

Принцип прозорості і трасованості спрямований на підвищення керованості транспортних процесів за рахунок цифрових технологій. Його реалізація передбачає відстеження руху вантажів у режимі реального часу, формування єдиної бази подій логістичного ланцюга та системний контроль ключових показників ефективності і відхилень. Це дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та

забезпечити високий рівень логістичного сервісу.

Стандартизація і сумісність у транспортній логістиці забезпечують узгодженість взаємодії між учасниками логістичного ланцюга та зниження транзакційних витрат. Їх практична імплементація ґрунтується на використанні уніфікованих контейнерних стандартів, електронного обміну даними через EDI або API, єдиних форм транспортної документації та узгоджених вимог до пакування продукції. Це сприяє прискоренню обробки вантажів і підвищенню ефективності міжорганізаційної координації [5].

Принцип синхронізації потоків орієнтований на узгодження транспортних операцій із виробничими та складськими процесами. Його реалізація здійснюється через координацію графіків виробництва і відвантажень, застосування часових вікон та використання технологій крос-докінгу, що дозволяє скоротити логістичний цикл, зменшити обсяги запасів і підвищити швидкість обігу ресурсів.

Екологічна та соціальна відповідальність як принцип транспортної логістики відображає сучасні вимоги сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Її практична реалізація пов'язана з вибором низьковуглецевих маршрутів, застосуванням ко-модальних перевезень, зниженням негативного впливу транспорту на довкілля та дотриманням норм безпеки праці. Впровадження цього принципу дозволяє не лише зменшити екологічні ризики, а й підвищити репутаційну привабливість підприємства та його відповідність міжнародним стандартам [12].

Система транспортного забезпечення складається з інфраструктури (шляхи, термінали, порти, аеропорти), транспортних засобів (рухомий склад), операторів (перевізники, експедитори), вантажних одиниць (палети, контейнери, трейлери) та інформаційно-управлінських компонентів (TMS, WMS, ERP, платформи відстеження). Процесна архітектура охоплює планування попиту і пропозиції потужностей, вибір модальності та перевізника, проєктування маршрутів і розкладів, організацію завантаження і консолідації, оформлення документів, моніторинг виконання та постаудит.

Ключовим є баланс між швидкістю, вартістю і надійністю, що досягається за рахунок інтеграції даних і координації між вузлами мережі.

У табл. 1.5 наведені типові організаційні моделі транспортного забезпечення.

Таблиця 1.5

Типові організаційні моделі транспортного забезпечення

Модель	Характеристика	Доцільність застосування
Власний парк (in-house)	Повний контроль, капітало-місткість, потреба в компетенціях; висока фіксована частка витрат	Стабільні обсяги, специфічні вимоги до сервісу, критична чутливість до часу
3PL-логістика	Аутсорсинг операційних перевезень і складування; гнучкість, контрактні SLA	Мінливі обсяги, потреба в масштабуванні, вихід у нові регіони
4PL-оркестрація	Інтеграційний управлінський провайдер, дизайн мережі, багатопровайдерська координація	Складні мультинаціональні мережі, високі вимоги до прозорості та оптимізації
Мультимодальна платформа	Інтеграція кількох видів транспорту, єдиний контракт і накладна	Довгі плечі, експорт/імпорт, потреба в балансі часу/вартості
Кооперативні перевезення	Шеринг потужностей, консолідація вантажів різних відправників, міська логістика	Остання миля, низьке завантаження, екологічні обмеження в містах

Джерело: складено автором за [19]

Табл. 1.5 відображає основні організаційні моделі транспортного забезпечення, що застосовуються у сучасній логістичній практиці, та дозволяє оцінити їхні особливості й доцільність використання залежно від умов функціонування підприємства. Представлені моделі демонструють еволюцію підходів до організації транспортних процесів – від повністю внутрішнього управління до інтегрованих мережових рішень, орієнтованих на координацію та оптимізацію логістичних потоків.

Модель власного транспортного парку, або in-house, характеризується максимальним рівнем контролю підприємства над процесами перевезення, що забезпечує високу надійність та передбачуваність виконання логістичних операцій. Разом із тим така модель потребує значних капіталовкладень у придбання та утримання транспортних засобів, формування кадрового

потенціалу та управління технічним обслуговуванням. Висока частка фіксованих витрат обумовлює доцільність застосування цієї моделі переважно за умов стабільних обсягів перевезень, специфічних вимог до сервісу та критичної залежності бізнес-процесів від дотримання часових параметрів доставки [21].

Модель 3PL-логістики ґрунтується на аутсорсингу транспортних і складських операцій спеціалізованим логістичним провайдером. Вона забезпечує підвищену гнучкість логістичної системи та дозволяє підприємству зосередитися на ключових видах діяльності, мінімізуючи потребу у власних інвестиціях у транспортну інфраструктуру. Застосування контрактних угод з визначеними рівнями сервісу створює можливості для контролю якості перевезень і витрат, що робить цю модель доцільною в умовах мінливих обсягів, необхідності швидкого масштабування та освоєння нових регіональних ринків.

Модель 4PL-оркестрації представляє більш високий рівень розвитку транспортного забезпечення, оскільки передбачає залучення інтеграційного провайдера, який не лише виконує окремі логістичні операції, а й здійснює загальне управління транспортною мережею підприємства. Такий провайдер відповідає за проектування логістичної мережі, координацію кількох перевізників та оптимізацію потоків на основі аналітичних і цифрових інструментів. Доцільність цієї моделі зростає у випадку складних мультинаціональних ланцюгів постачань, де важливими є прозорість, інтеграція інформаційних систем і стратегічна оптимізація транспортних рішень [20].

Мультимодальна платформа як організаційна модель транспортного забезпечення передбачає інтеграцію кількох видів транспорту в межах єдиного логістичного рішення. Її характерною рисою є наявність одного контракту та уніфікованої транспортної накладної, що спрощує управління перевезеннями та знижує адміністративні витрати. Такий підхід є особливо ефективним для перевезень на значні відстані, у сфері експортно-імпортних

операцій, а також у ситуаціях, де необхідно досягти оптимального балансу між вартістю та швидкістю доставки.

Кооперативні перевезення відображають сучасну тенденцію до спільного використання транспортних ресурсів і консолідації вантажів різних відправників. Ця модель спрямована на підвищення рівня завантаження транспортних засобів, зниження логістичних витрат та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Її доцільність особливо проявляється у сфері міської логістики та на етапі «останньої милі», де обмеження інфраструктури й екологічні вимоги стимулюють пошук ефективних колективних рішень [25].

Вибір модальності здійснюється за критеріями часу доставки, вартості, надійності, ризику, екологічності та доступності інфраструктури. Маршрутизація включає конструювання мережі вузлів і дуг, визначення правил консолідації/деконсолідації, застосування часових вікон і планування завантаження. Важливим є використання контейнеризації та стандартів (ISO-контейнери), що забезпечують сумісність між видами транспорту й спрощують операції на стиках. Для міської логістики пріоритетами є мікроконсолідація, time windows і низькоемісійні режими руху.

У табл. 1.6 наведений порівняльні атрибути видів транспорту для організації перевезень.

Табл. 1.6 відображає порівняльні атрибути основних видів транспорту, що використовуються для організації перевезень у логістичних системах, та дозволяє оцінити їхні функціональні можливості з позицій часової ефективності, вартості, надійності, екологічності й типів вантажів. Аналіз наведених характеристик свідчить про те, що кожен вид транспорту має власну сферу раціонального застосування, яка формується під впливом економічних, технологічних та інфраструктурних чинників.

Автомобільний транспорт характеризується високою часовою швидкістю на коротких і середніх транспортних плечах, що робить його найбільш універсальним і гнучким засобом доставки. Середній рівень вартості перевезень у поєднанні з високою надійністю дотримання графіків забезпечує

Таблиця 1.6

Порівняльні атрибути видів транспорту для організації перевезень

Вид транспорту	Часова швидкість	Вартість на одиницю	Надійність графіків	Екологічність	Типові вантажі
Автомобільний	висока на коротких/ середніх плечах	середня	висока, чутливість до трафіку	середня	генеральні, збірні, FMCG, e-commerce
Залізничний	середня–висока на довгих плечах	низька–середня	висока	вища за авто	навалочні, контейнери, промислові
Морський	низька	низька	висока	висока на тонно-кілометр	контейнери, навалочні, проектні
Авіаційний	дуже висока	висока–дуже висока	висока	низька	термінові, дорогі, чутливі
Внутрішні водні	низька–середня	низька	середня	висока	масові, габаритні, сезонні

Джерело: складено автором за [22]

ефективність його використання в системах дистрибуції товарів повсякденного попиту, збірних вантажів та електронної комерції. Водночас чутливість до дорожнього трафіку та погодних умов обумовлює певні ризики порушення строків доставки, а екологічні показники залишаються середніми порівняно з іншими видами транспорту [33].

Залізничний транспорт демонструє оптимальне співвідношення вартості та надійності на довгих транспортних плечах. Середня або підвищена швидкість перевезень у поєднанні з високою регулярністю руху робить його доцільним для транспортування навалочних, контейнерних і промислових вантажів. Порівняно з автомобільним транспортом залізничні перевезення мають вищу екологічність за рахунок нижчих викидів на одиницю вантажообігу, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку логістики.

Морський транспорт вирізняється найнижчою вартістю перевезень у розрахунку на одиницю вантажу, особливо на міжконтинентальних маршрутах, що обумовлює його домінування в міжнародній торгівлі. Незважаючи на низьку часову швидкість, морські перевезення характеризуються високою надійністю графіків і значною екологічною

ефективністю у перерахунку на тонно-кілометр. Типовими для цього виду транспорту є контейнерні, навалочні та проектні вантажі, що потребують перевезення у великих обсягах і не є критично чутливими до часу доставки [30].

Авіаційний транспорт забезпечує найвищу часову швидкість доставки, що робить його незамінним для перевезення термінових, дорогих та чутливих до часу вантажів. Разом із тим висока і дуже висока вартість перевезень суттєво обмежує сферу його застосування, а екологічні показники є найнижчими серед усіх видів транспорту. Тому авіаперевезення використовуються переважно як елемент високовартісних або критично важливих логістичних ланцюгів, де час має пріоритет над витратами.

Внутрішній водний транспорт поєднує низьку або середню часову швидкість із мінімальними витратами на перевезення та високим рівнем екологічності. Його використання є доцільним для транспортування масових, габаритних і сезонних вантажів за наявності відповідної інфраструктури та водних шляхів. Водночас середній рівень надійності графіків і залежність від природних умов зумовлюють обмеженість застосування цього виду транспорту в оперативних логістичних схемах [5].

Сучасна організація транспортного забезпечення неможлива без наскрізних цифрових інструментів: систем управління транспортом (TMS), складом (WMS), ресурсами (ERP), платформ відстеження і документобігу. Вони забезпечують планування рейсів, розрахунок тарифів і маршрутів, управління завантаженням, контроль виконання і аналіз KPI. Управління сервісом ґрунтується на контрактних угодах із перевізниками і експедиторами, де фіксуються показники рівня сервісу: своєчасність доставки, повнота, цілісність, середній транзитний час, відсоток інцидентів. Прозорість даних у режимі реального часу дозволяє швидко реагувати на відхилення, зменшувати втрати часу і підвищувати надійність ланцюга постачань.

У табл. 1.7 наведені базові KPI транспортного забезпечення і управлінські дії.

Таблиця 1.7

Базові KPI транспортного забезпечення і управлінські дії

KPI	Визначення	Управлінська дія
On-time delivery (OTD)	Частка поставок у межах узгодженого часу	Перепланування слотів, резерв маршруту, зміна перевізника
Cost per shipment	Повна вартість на відправлення	Консолідація, модальна заміна, перегляд тарифів
Damage rate	Частка пошкоджених вантажів	Поліпшення пакування, стандарти навантаження, інспекції
Transit time variability	Розкид часу транзиту	Буфери, стабілізація графіків, хабова перебудова
Empty run ratio	Частка порожніх пробігів	Балансування мережі, зворотні вантажі, кооперація
CO ₂ per ton-km	Викиди на тонно-кілометр	Ко-модальність, оптимізація маршрутів, еко-стандарти

Джерело: складено автором за [21; 28]

Табл. 1.7 узагальнює базові ключові показники ефективності транспортного забезпечення, які використовуються в сучасних логістичних системах для оцінювання результативності транспортних процесів і прийняття управлінських рішень. Наведені KPI відображають як економічні, так і часові, якісні та екологічні аспекти функціонування транспортної підсистеми логістики, що дозволяє комплексно оцінити рівень її ефективності та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Показник своєчасності доставки (On-time delivery, OTD) характеризує частку поставок, виконаних у межах узгоджених часових параметрів, і є одним із ключових індикаторів рівня логістичного сервісу. Високе значення цього показника свідчить про стабільність транспортних процесів та узгодженість роботи перевізників, складів і дистрибуційних центрів. Зниження OTD потребує оперативного управлінського реагування, яке полягає в коригуванні графіків відвантаження, переплануванні часових слотів, використанні резервних маршрутів або зміні перевізника з метою відновлення надійності поставок [22].

Показник вартості перевезення на одне відправлення (Cost per shipment) відображає повну суму витрат, пов'язаних з транспортуванням конкретної партії вантажу, включаючи тариф перевізника, додаткові логістичні та

адміністративні витрати. Його аналіз дає змогу виявити неефективні маршрути та перевантажені ланки логістичного ланцюга. Управлінські рішення у відповідь на зростання цього показника зазвичай спрямовані на консолідацію відправлень, заміну виду транспорту на економічніший або перегляд тарифних умов співпраці з перевізниками.

Рівень пошкоджень вантажів (Damage rate) відображає частку продукції, що зазнала втрат або ушкоджень під час транспортування, і є важливим показником якості транспортного обслуговування. Підвищення цього показника негативно впливає не лише на прямі витрати підприємства, але й на його репутацію та рівень задоволеності клієнтів. Зниження частки пошкоджень досягається шляхом удосконалення пакування, запровадження стандартів навантажувально-розвантажувальних робіт та посилення контролю за дотриманням технологічних вимог під час перевезень [39].

Варіативність часу транзиту (Transit time variability) характеризує стабільність логістичних потоків і відображає розкид фактичної тривалості доставки відносно планових показників. Висока варіативність ускладнює управління запасами та виробничими графіками, що знижує загальну ефективність логістичної системи. Управлінські дії в цьому випадку спрямовані на формування часових буферів, стабілізацію графіків руху транспорту та оптимізацію мережевої структури з використанням хабових моделей.

Показник частки порожніх пробігів (Empty run ratio) відображає ефективність використання транспортних потужностей і безпосередньо впливає на рівень логістичних витрат. Високе значення цього показника свідчить про нераціональну організацію маршрутів і недостатню координацію потоків. Зменшення порожніх пробігів досягається шляхом балансування транспортної мережі, пошуку зворотних вантажів та розвитку кооперації з іншими учасниками логістичного ринку [41].

Показник викидів CO₂ на тонно-кілометр відображає екологічну ефективність транспортного забезпечення та набуває дедалі більшого

значення в умовах переходу до принципів сталого розвитку. Аналіз цього КРІ дозволяє оцінити екологічний вплив транспортних операцій і визначити напрями його зниження. Управлінські рішення у цій сфері пов'язані з упровадженням ко-модальних перевезень, оптимізацією маршрутів та використанням транспортних засобів, що відповідають сучасним екологічним стандартам.

Організація транспортного забезпечення має враховувати регуляторні вимоги, стандарти безпеки, митні процедури, страхування та відповідальність сторін. Ризики охоплюють затримки в інфраструктурі, обмеження руху, погодні фактори, геополітичні події, порушення ланцюга постачань. Стійкість досягається за рахунок диверсифікації маршрутів і перевізників, розвитку альтернативних вузлів, впровадження ко-модальних рішень та енергоефективних технологій. Вбудована відповідність (compliance-by-design) у процесі планування і документування скорочує операційні збої, а екологічні метрики стають невід'ємною частиною управління транспортом.

Теоретичні основи організації транспортного забезпечення поєднують принципи оптимізації сукупних логістичних витрат, забезпечення сервісу та стійкості мережі з практичними моделями взаємодії учасників, вибором модальності, маршрутизацією і цифровою інтеграцією. Сильна організаційна конструкція – це збалансована мережа, керована даними, що здатна адаптуватися до змін попиту та зовнішніх умов, утримуючи надійність, швидкість і економічність перевезень у межах узгоджених сервісних рівнів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення

Оцінювання ефективності транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства спирається на комплексну методичну рамку, яка синхронізує фінансові, операційні, сервісні, ризикові та екологічні метрики в єдину систему вимірювання. Базова логіка полягає у побудові ієрархії

показників, нормуванні даних, зважуванні за пріоритетами сервісу та вартості, а також у використанні агрегованих індексів ефективності з регулярним валідаційним аудитом.

Методична система формує три взаємопов'язані контури вимірювання: економічний (сукупні логістичні витрати, у т.ч. транспортні), сервісний (рівень обслуговування клієнтів, надійність доставки) та стійкісний (ризики, безпека, екологічний вплив). Для коректності оцінювання застосовується нормування показників до спільної шкали, враховується чутливість до попиту та сезонності, а також структурне розкладання витрат за місцем їх виникнення (маршрути, види транспорту, перевізники, вузли мережі). Система має бути вбудована у цифрові процеси (TMS/WMS/ERP) і подавати своєчасні сигнали щодо відхилень, інцидентів та трендів [32].

Оцінювання ефективності включає декілька класів методів: детерміновані моделі витрат і продуктивності, мережеву та процесну оптимізацію, багатокритеріальну оцінку, порівняльний аналіз (бенчмаркінг) та ризик-аналіз. Ці підходи взаємодоповнюються: оптимізаційні моделі генерують планові еталони, KPI фіксують фактичне виконання, багатокритеріальна інтеграція забезпечує узгодження цілей, а бенчмаркінг і ризик-метрики відображають позиціонування і стійкість (табл. 1.8).

Табл. 1.8 узагальнює основні методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємств та відображає різноманіття інструментів, що застосовуються залежно від цілей аналізу, доступності даних і рівня складності логістичної системи. Представлені підходи дозволяють оцінювати транспортне забезпечення як з позицій економічної доцільності, так і з урахуванням сервісних, ризикових та екологічних аспектів.

Детерміновані витратні моделі ґрунтуються на оцінюванні сукупних витрат, пов'язаних із транспортуванням і супровідними логістичними процесами, такими, як навантаження, зберігання, страхування та адміністративне забезпечення. Їх ключовою перевагою є простота розрахунків

Методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення

Підхід	Суть оцінювання	Переваги	Обмеження	Типова застосовність
Детерміновані витратні моделі	Оцінка сукупних витрат транспорту і супровідних процесів	Простота, прозорість	Не враховує стохастичну	Бюджетування, ТСО
Процесно-мережеві моделі	Маршрутизація, завантаження, балансування	Досягає оптимуму мережі	Потребує якісних даних	Планування рейсів
Багатокритеріальна оцінка (АНР/TOPSIS)	Зважування сервісних і економічних КРІ	Узгоджує суперечливі цілі	Суб'єктивність ваг	Вибір перевізника/модальності
DEA/бенчмаркінг	Порівняння відносної технічної ефективності	Виявляє кращі практики	Чутливість до вибору виходів/входів	Оцінка флоту/хабів
Ризик-метрики та надійність	Імовірність збоїв, варіабельність часу	Відображає стійкість	Потреба у довгій історії	Критичні ланцюги, імпорт/експорт
Стійкісні та екометрики	Викиди, безпека, комплаєнс	Підтримка ESG-цілей	Дані і стандартизація	Міська логістика, ко-модальність

Джерело: складено автором за [44]

і висока прозорість отриманих результатів, що робить ці моделі зручними для бюджетування та аналізу повної логістичної вартості (Total Cost of Ownership). Водночас обмеженням даного підходу є ігнорування стохастичного характеру транспортних процесів, зокрема коливань часу доставки та ризиків збоїв [14].

Процесно-мережеві моделі орієнтовані на аналіз і оптимізацію логістичних мереж шляхом маршрутизації транспортних потоків, балансування завантаження та узгодження пропускнуої спроможності окремих ланок. Застосування таких моделей дозволяє досягати оптимальних рішень на рівні всієї транспортної мережі та підвищувати ефективність використання ресурсів. Разом із тим їх практичне використання потребує наявності якісних і деталізованих даних, що може ускладнювати впровадження на підприємствах із низьким рівнем цифровізації.

Підхід багатокритеріальної оцінки, зокрема методи АНР і TOPSIS, базується на зважуванні економічних і сервісних показників ефективності

транспортного забезпечення. Його перевагою є можливість узгодження суперечливих цілей, таких як мінімізація витрат і максимізація рівня сервісу. Водночас результати оцінювання значною мірою залежать від суб'єктивності визначення вагових коефіцієнтів, що потребує обґрунтованого експертного підходу. Найчастіше цей метод використовується під час вибору перевізників або оптимальної транспортної модальності [16].

Методи DEA та бенчмаркінгу спрямовані на порівняльну оцінку відносної технічної ефективності транспортних підрозділів, флоту або логістичних хабів. Їх застосування дозволяє виявити кращі практики та визначити потенціал підвищення ефективності шляхом орієнтації на лідерів. Разом із тим чутливість результатів до вибору вхідних і вихідних показників обмежує універсальність цього підходу та потребує ретельного формування інформаційної бази.

Оцінювання на основі ризик-метрик і показників надійності зосереджене на аналізі ймовірності збоїв у транспортних процесах і варіабельності часу доставки. Цей підхід дає змогу оцінити стійкість логістичних ланцюгів до зовнішніх і внутрішніх впливів, що є особливо важливим для критичних маршрутів, а також операцій імпорту та експорту. Водночас його реалізація потребує накопичення довготривалої статистичної інформації, що не завжди є доступною [6].

Стійкісні та екологічні метрики орієнтовані на оцінку впливу транспортного забезпечення на довкілля, безпеку та відповідність нормативним вимогам. Використання таких показників підтримує реалізацію ESG-цілей підприємства та сприяє формуванню соціально відповідальної логістики. Обмеженням підходу є складність збору й стандартизації даних, однак він набуває особливої актуальності в умовах розвитку міської логістики та ко-модальних перевезень.

Ключові показники повинні бути визначені через формальні залежності, що забезпечують вимірюваність і відтворюваність розрахунків. Базові економіко-логістичні метрики агрегуються у сукупні індекси за допомогою

нормування і зважування відповідно до стратегічних пріоритетів.

Методична процедура передбачає послідовні кроки: визначення цілей і переліку КРІ, опис формул і одиниць виміру, збір первинних даних, нормування, зважування, агрегація у композитний індекс та інтерпретація відхилень. Нормування здійснюється за лінійною шкалою з урахуванням напрямку оптимальності (чим менше – тим краще; чим більше – тим краще). Рекомендовано застосовувати мін-макс нормування для операційних показників та z-нормування для варіабельності і ризиків, щоб уникнути домінування окремих метрик із широким діапазоном значень [8].

Оцінка ефективності транспортного забезпечення базується на системі кількісних показників, які дозволяють виміряти витрати, продуктивність, надійність та екологічність перевезень [11].

$$TCO = C_{trans} + C_{handling} + C_{inventory} + C_{damage} + C_{admin} \quad (1.1)$$

Ця формула відображає повні витрати на транспортне забезпечення: власне транспортні витрати, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, витрати на утримання запасів, втрати від пошкоджень та адміністративні витрати. Вона дозволяє оцінити загальну економічну ефективність.

Питома вартість перевезення (вартість за тонно-кілометр) [11]:

$$C_{tkm} = \frac{C_{trans}}{Q \cdot L} \quad (1.2)$$

де C_{trans} – транспортні витрати;

Q – маса вантажу;

L – довжина маршруту.

Показник характеризує економічність перевезень у розрахунку на одиницю вантажу на відстані.

Рівень своєчасності доставки (OTD) [19]:

$$OTD = \frac{N_{on-time}}{N_{total}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де $N_{on-time}$ – кількість доставок у межах узгодженого часу;

N_{total} – загальна кількість доставок.

Це ключовий показник сервісної якості.

Варіабельність транзитного часу [20]:

$$CV_T = \frac{\sigma_T}{\mu_T} \quad (1.4)$$

де σ_T – стандартне відхилення часу доставки;

μ_T – середній транзитний час.

Показник відображає стабільність виконання перевезень: чим менше значення, тим більше передбачуваним є сервіс.

Коректність оцінювання залежить від якості первинних даних: фактичні накладні витрати, пробіги та завантаження з телематичних систем, часи прибуття/відправлення з TMS, інциденти з систем якості, та викиди з сертифікованих емісійних коефіцієнтів. Періодичність вимірювання має відповідати ритму операцій (щозміни/щоденно для сервісних метрик, щомісяця для витрат, щокварталу для стійкісних показників). Верифікація здійснюється через звіряння даних між системами, контроль вибіркового рейсів і аудит формул розрахунку.

Методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення поєднують формальне моделювання витрат і продуктивності, багатокритеріальну агрегацію KPI, ризик- та стійкісні метрики в єдину індексну систему. Така система забезпечує керованість логістичних процесів, прозорість прийняття рішень, порівнянність між альтернативами (види транспорту, перевізники, маршрути) та безперервне поліпшення на базі даних і регулярного аудиту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування сутності, основних понять та підходів до організації й оцінки ефективності транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства. Розкрито, що транспортна складова є фундаментальною ланкою логістики, адже саме вона забезпечує фізичне переміщення матеріальних потоків у просторі та часі, формує рівень сервісу та визначає

конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз наукових джерел показав, що поняття «логістика», «логістична діяльність» та «транспортна логістика» мають багатогранні інтерпретації, проте всі вони сходяться на інтеграційній природі цих категорій, що поєднують економічні, організаційні та технологічні аспекти управління потоками. Це дозволяє розглядати транспортне забезпечення не лише як технічний процес перевезення, а як стратегічний інструмент оптимізації витрат, підвищення надійності та створення доданої цінності для клієнта.

Теоретичні основи організації транспортного забезпечення окреслюють принципи оптимальності, надійності, гнучкості, прозорості та екологічності, які реалізуються через різні моделі управління – від власного парку до інтегрованих 3PL і 4PL рішень. Вибір виду транспорту, маршрутизація, консолідація вантажів та інтеграція інформаційних систем формують основу ефективної логістичної мережі, здатної адаптуватися до змін попиту та зовнішніх умов.

Методичні підходи до оцінки ефективності транспортного забезпечення базуються на багатокритеріальній системі показників, що охоплюють економічні (витрати, питома вартість), сервісні (своєчасність, стабільність транзитного часу), операційні (завантаженість, порожні пробіги), якісні (пошкодження вантажів) та екологічні (вуглецевий інтенсив) аспекти. Використання формалізованих моделей і агрегованих індексів дозволяє здійснювати комплексну оцінку, порівнювати альтернативні варіанти транспортного забезпечення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ»

2.1. Дослідження ринку морозива та заморожених напівфабрикатів

Ринок морозива в Україні залишається одним із найдинамічніших сегментів харчової промисловості, відзначаючись яскраво вираженою сезонністю та залежністю від споживчих трендів, економічної ситуації й, безумовно, впливу повномасштабної війни. Попри виклики останніх років, зокрема агресію з боку Росії, галузь демонструє стійке зростання – збільшується кількість зареєстрованих виробників морозива та покращуються їхні фінансові показники.

Найбільша кількість ФОПів-виробників морозива зареєстровані у Києві (17), Київській (11), Одеській (10) та Тернопільській (10) областях. Місцем реєстрації майже чверті компаній (25) з проаналізованої вибірки є Київ, також значна кількість компаній зареєстровані в Одеській (10) та Дніпропетровській (11) обл. 19 юридичних осіб з проаналізованої вибірки були зареєстровані у період 1991-2000 рр. Найстаріше діюче підприємство з виробництва морозива ПВП «Київське» зареєстроване у Києві у 1991 році. Наймолодшим учасником із основним КВЕДом 10.52 «Виробництво морозива» станом на 14 травня є ТОВ «Пінгвін Айс». Компанія зареєстрована у столиці в березні 2025 року [22].

У дослідженні йдеться, що ці дані свідчать про сталий інтерес бізнесу до сегмента виробництва морозива навіть в умовах невизначеності, пов'язаної з війною. Висока кількість новостворених підприємств після 2022 року вказує на адаптивність галузі та можливість ефективної роботи в умовах підвищених ризиків.

Слід зауважити, що понад половина з проаналізованих компаній не має оприлюднених фінансових звітів або мають «нульове» значення суми виручки за досліджуваний період. Аналіз фінансових результатів виробників морозива

в Україні показав, що переважна більшість компаній за період 2022-2024 рр. збільшили розмір виручки, лише одиниці мають зменшення суми даного показника [17].

Загальна сума виручки проаналізованих компаній у 2024 році, що оприлюднили фінансову звітність становить 13,3 млрд грн, що на 21% більше ніж отримали виробники морозива у 2023 році (10,5 млрд грн), та на 44% більше ніж у 2022 році (7,5 млрд грн) – фінансові показники демонструють не лише стійкість, а і ймовірну перспективність ринку.

Топ-15 виробників морозива в Україні за розміром чистого доходу наведені на рис. 2.1.

Назва юридичної особи	Виручка 2024, млн грн	% зростання/спадання виручки в порівнянні 2024 р. до 2023 р.
АТ "РУДЬ"	3 378,7	15,49% ↑
ТОВ "ЛАСУНКА"	2 347,4	14,72% ↑
ТОВ "ФМ ХЛАДОПРОМ"	2 276,9	23,76% ↑
ТОВ "ТРИ ВЕДМЕДІ"	1 737,9	21,68% ↑
ПОГ "АПВТ "ФІРМА ЛАСКА"	1 006,5	12,91% ↑
ТОВ "ФОРТУНА-ПЛАС"	638,9	37,22% ↑
ТОВ "ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА"	447,8	19,72% ↑
ТОВ "ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"	320,6	71,99% ↑
ТОВ "АЙС-ФУДС"	240,0	35,10% ↑
ТОВ "ХЛАДОПРОМ"	170,5	25,51% ↑
ТОВ "БАСТІОН-ФУДС"	162,8	25,70% ↑
АТ "ПОЛТАВАХОЛОД"	156,6	3,70% ↑
ТОВ "ТБ МУШКЕТЕР І К"	108,4	-7,98% ↓
ТОВ "ЛА ДЖЕЛАТЕРІЯ"	41,0	65,84% ↑
ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"	36,9	25,50% ↑



Рис. 2.1. Топ-15 виробників морозива в Україні за розміром чистого доходу у 2024 р.

Джерело: складено автором за [32]

У 2024 році ринок виробників морозива в Україні характеризувався високою концентрацією виручки серед провідних компаній. Найбільшим за обсягом виручки виробником залишалося АТ «Рудь», чия виручка склала 3,4 млрд грн, що становило 26% від загальної суми виручки всіх проаналізованих компаній у галузі. Друге місце посіло ТОВ «Ласунка» з показником 2,35 млрд грн, а третє – ТОВ «Фабрика морозива Хладопром», виручка якого становила 2,28 млрд грн. У п'ятірці лідерів також опинилося ТОВ «Три Ведмеді» з виручкою 1,7 млрд грн.

Серед компаній з нижчим рівнем доходів варто відзначити ТОВ «Фортуна-плас», виручка якого сягнула майже 640 млн грн, ТОВ «Тірас – ТМ «Мозаїка» з виручкою понад 320 млн грн, ТОВ «Айс-Фудс» із 240 млн грн, АТ «Полтавахолод» з 156,6 млн грн, а також ТОВ «ТБ Мушкетер і К», що отримало 108,4 млн грн. Виручка менших гравців ринку, таких, як ТОВ «Ла Джелатерія» та ТОВ «Спейсфуд Юа», склала відповідно 41 млн грн та близько 37 млн грн.

Аналіз свідчить про значну нерівномірність розподілу виручки між провідними та меншими виробниками, що відображає концентрацію ринку та домінування кількох ключових компаній.

На рис. 2.2 наведено динаміку виручки Топ-15 виробників морозива в Україні.

Аналіз ринку морозива в Україні у 2024 році свідчить про високу концентрацію виручки серед провідних виробників та значну нерівномірність розподілу доходів між компаніями різного масштабу. Лідери ринку забезпечують понад чверть загальної виручки галузі, що демонструє домінування кількох ключових гравців і значну ринкову силу великих підприємств. Водночас численні менші компанії, які формують нижній сегмент ринку, мають порівняно незначні обсяги виручки, що вказує на обмежену частку їхнього впливу на загальний ринок.

Структура ринку характеризується як олігополістична: домінуючі компанії формують стабільну базу доходів і здатні впливати на ринкові ціни

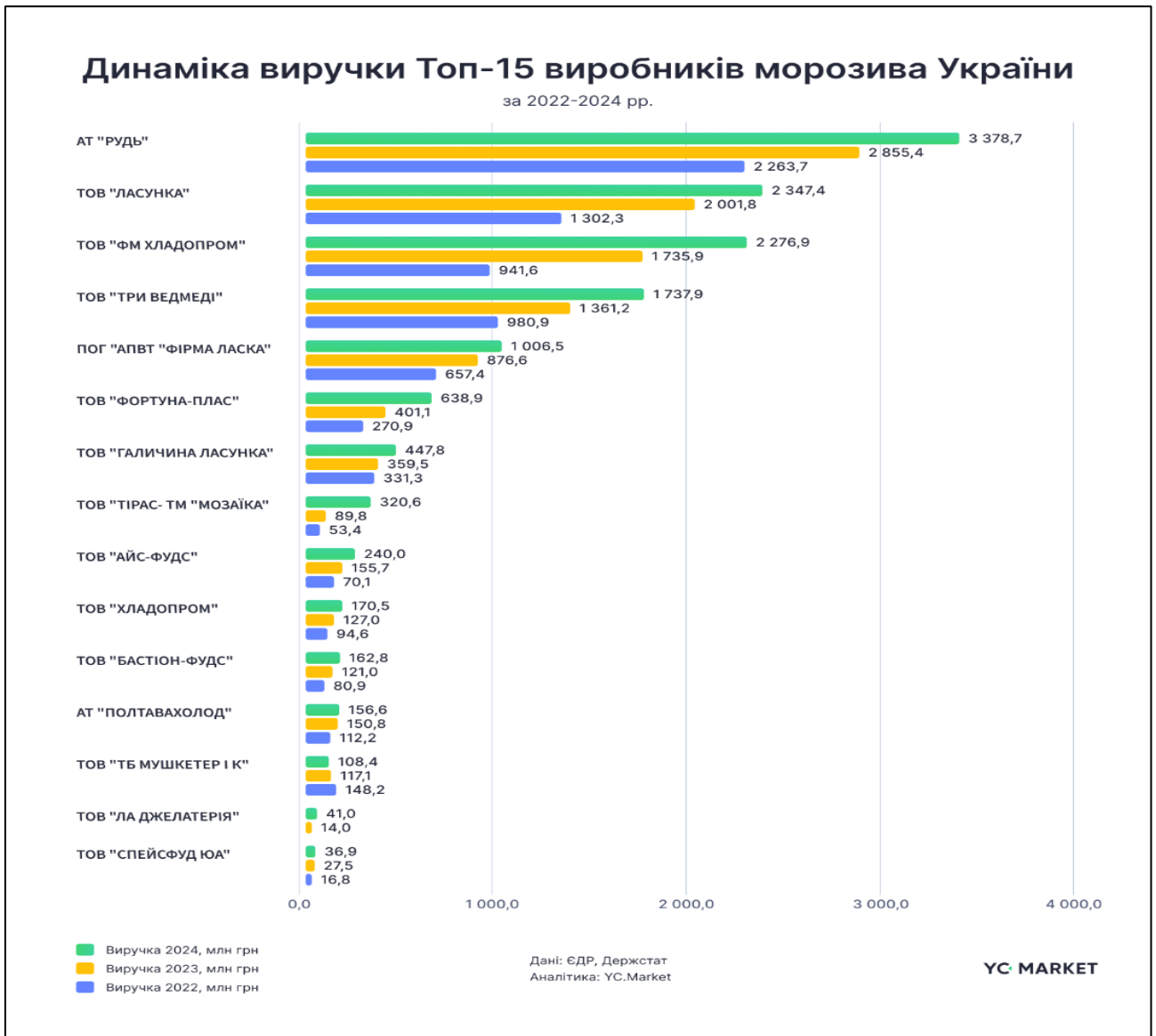


Рис. 2.2. Динаміка виручки Топ-15 виробників морозива в Україні за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за [33]

та пропозицію, тоді як середні та малі виробники займають нішеві позиції, орієнтуючись на спеціалізовані сегменти або локальні ринки. Така конфігурація ринку створює умови для збереження високого рівня конкуренції серед провідних виробників, водночас обмежуючи можливості швидкого росту для невеликих підприємств.

Загалом, ринок морозива в Україні 2024 року демонструє тенденції до концентрації та структурної диференціації, де домінуючі компанії забезпечують більшість виручки, а середні та дрібні виробники займають

специфічні ніші, що визначає подальші перспективи розвитку галузі та потенційні напрямки її модернізації й стратегічного розвитку.

У 2022 році, з початком повномасштабної війни, велика кількість підприємств, зокрема на сході та півдні країни, припинили виробництво. З огляду на те, що ці регіони були головними виробниками напівфабрикатів, можна припустити значний спад у виробництві та реалізації продукції. Імпорт напівфабрикатів України також зазнав вагомих змін. Протягом 2019-2021 рр. спостерігалось зростання імпорتنих поставок напівфабрикатів у 5 разів у порівнянні з попередніми періодами. Проте в 2022 році відбулося стрімке скорочення показника на 92%, що зумовлено початком повномасштабної агресії Росії і закриттям ресторанів «McDonalds», які традиційно були основними споживачами ввезених напівфабрикатів. Вже в 2023 році обсяги імпорту, порівняно з 2022 роком, зросли на 115% в натуральному вираженні та на 172% у грошовому вираженні. Це свідчить про відновлення галузі та вказує на потенційні напрямки розширення в асортименті для українських виробників [43]. Щодо прогнозів подальшого розвитку ринку, дослідницька агенція ProConsulting зробила висновок про зростання ринку заморожених напівфабрикатів в 2024-2029 рр. з річним темпом у 4,5%. Відновлення до довоєнних показників не очікується до 2025 року, однак залежатиме, в першу чергу, від кількості населення та його купівельної спроможності. У разі тривалого впливу кризових чинників і скорочення доходів споживачів, ринкова структура напівфабрикатів зміниться в напрямку здешевлення продукції за рахунок менш якісної сировини.

Отже, ринок заморожених напівфабрикатів починає поступово відновлюватись, чому сприяє зміна споживацьких звичок та розвиток технологій. Українські виробники нарощують обсяги виробництва продукції, проте про повне відновлення ринку до довоєнних показників говорити зарано. Складнощі полягають у потребі в специфічних умовах зберігання та приготування напівфабрикатів, обмеженості сировинної бази, а також високій залежності від загального попиту на продукти харчування в Україні.

Продукція заморожених напівфабрикатів включає в себе широкий асортимент, такий як пельмені, м'ясні вироби, млинці, піца, вареники, заморожені вироби з тіста та готові страви. Найбільш популярна категорія в Україні (80% споживання) – м'ясні напівфабрикати (пельмені, вареники, котлети, нагетси, тефтелі, бургери тощо) (рис. 2.3).

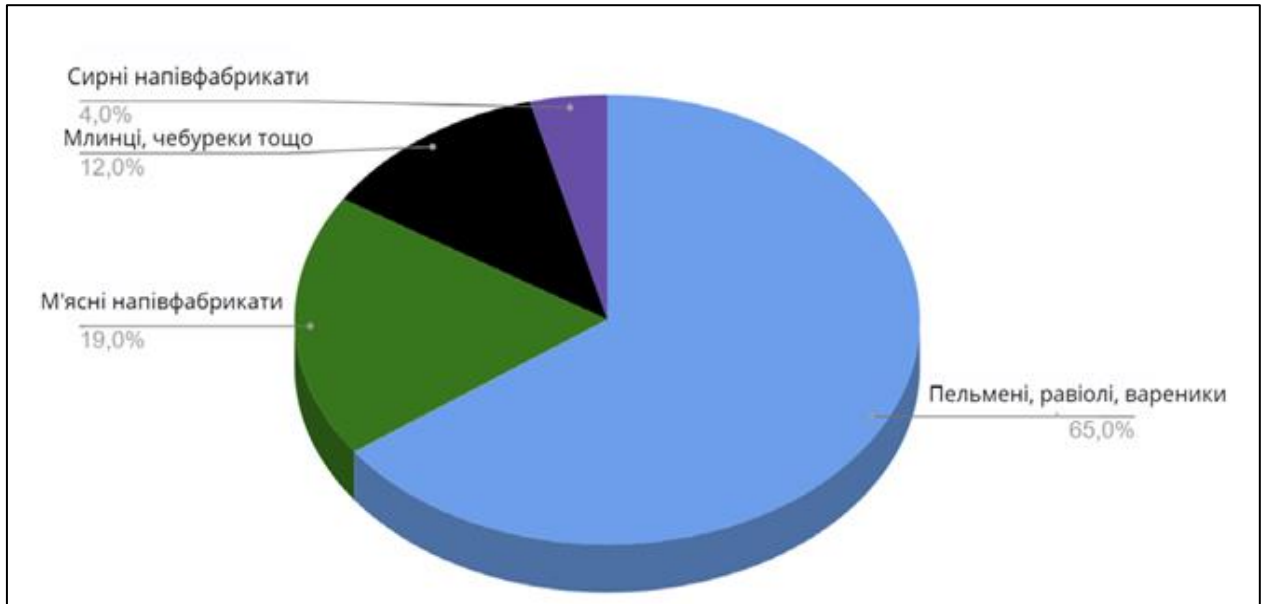


Рис. 2.3. Структура споживачів напівфабрикатів в Україні у 2024 р.

Джерело: складено автором за [30]

Іншою популярною категорією є м'ясні напівфабрикати в тісті крім пельменів та вареників (млинці, зрази, бендерики, чебуреки тощо), а також молочні заморожені напівфабрикати (сирники, млинці з кисломолочним сиром, запіканки). За останній час помітно зросла популярність продуктів з птиці, які вважаються більш здоровим варіантом харчування, тоді як не м'ясні позиції (вареники з картоплею, грибами, капустою, сиром тощо) займають найменшу частку.

Розглянемо детальніше аспект цінової політики виробників заморожених напівфабрикатів. Для аналізу було обрано 3 підприємства, що використовують ручну ліпку та одного виробника із виробництвом шляхом машинної ліпки (АТ «Рудь»); встановлено ціни на 4 види популярної продукції (вареники з картоплею, пельмені, сирники, млинці) (рис. 2.4).

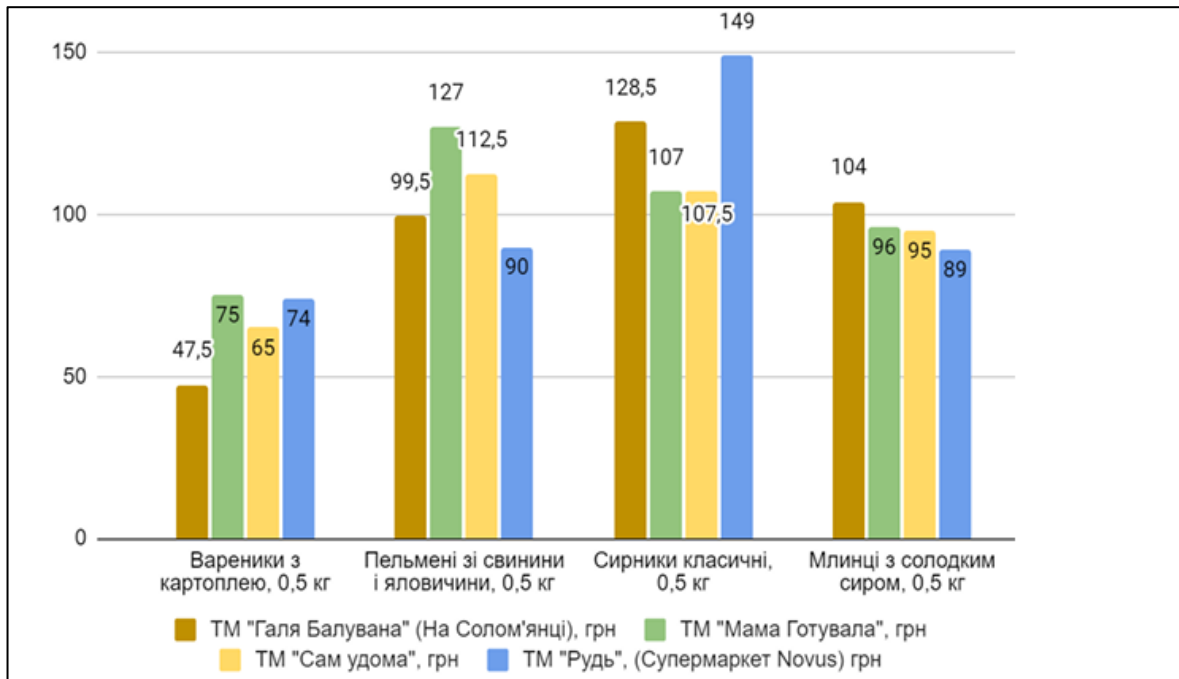


Рис. 2.4. Ціни торгових марок заморожених напівфабрикатів на обрані види продукції

Джерело: складено автором за [33]

Отже, за підрахунком середньої ціни, що пропонує кожна з досліджуваних торгових марок на 4 види товару, найдешевшою є продукція ТМ «Галія Балувана» (94,87 грн), надалі слідує ТМ «Сам удома» (95 грн), ТМ 36 «Рудь» (100 грн) і ТМ «Мама готувала» (101 грн). Варто відзначити, що товар з найбільшою розбіжністю в ціні – сирники класичні, де різниця в ціні між найдешевшим виробником (ТМ «Мама готувала») і найдорожчим (ТМ «Рудь») складає 42 грн. При цьому, середній розмах цін у досліджуваних товарних категоріях становить 30,4 грн. ТМ «Сам удома» пропонує середні ціни порівняно з іншими виробниками на усі види продукції. Визначним є також те, що АТ «Рудь», хоча й використовує машинну ліпку, не пропонує продукцію за більш доступними цінами порівняно з виробниками, які застосовують ручну ліпку.

У 2024 році заморожені напівфабрикати набувають величезної популярності як в Україні, так і в усьому світі завдяки своїм численним перевагам. Зокрема, ці страви є зручним і доступним варіантом харчування для споживачів, які шукають швидких рішень для приготування їжі.

2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь»

Житомирський маслозавод розпочав свою діяльність у 1981 році після комплексної реконструкції будівель та приміщень колишнього м'ясокомбінату. Підприємство було оснащено сучасними на той час лініями для виробництва вершкового масла, морозива, сухого та знежиреного молока. Початковий період роботи характеризувався стабільним функціонуванням виробничих процесів у межах радянської економічної системи, однак розвиток заводу був обмежений централізованою організацією постачання сировини та обмеженим доступом до інноваційних технологій пакування та виробництва.

У 1992 році директором заводу став Петро Рудь, випускник Української сільськогосподарської академії. Його призначення співпало з періодом радикальних економічних змін в Україні, коли молочні та переробні підприємства зіткнулися з двома ключовими проблемами: розвалом логістичних ланцюгів та дефіцитом якісної сировини. Щоб забезпечити стабільність виробництва, Рудь впровадив систему прямого контролю постачання: особисто об'їжджав ферми області ще до світанку та забезпечував укладання довгострокових договорів із сільськогосподарськими виробниками.

У рамках модернізації логістики та системи зберігання сировини, підприємство безкоштовно встановлювало на фермах холодильні ванни, що дозволяло підтримувати молоко свіжим до моменту доставки на завод. У свою чергу ферми отримували стабільний канал збуту продукції. Цей підхід не лише забезпечив безперебійність виробництва, але й створив модель взаємовигідного партнерства між переробним підприємством та постачальниками сировини.

У другій половині 1990-х років особлива увага була приділена розвитку продукції з високою доданою вартістю. Рудь виявив значний потенціал у сегменті морозива, де український ринок контролювали два польські виробники, які пропонували широкий асортимент у різних цінових категоріях. Незважаючи на те, що якість українського морозива відповідала європейським

нормам, його ринкова конкурентоспроможність була обмежена застарілою упаковкою та слабким маркетингом.

У 1993 році завдяки співпраці з чеським підприємцем Яромиром Махачеком Житомирський маслозавод впровадив першу в Україні фасувальну лінію Tetra Pak, що дозволило випускати продукцію у різних форматах: одноразових пачках, «сімейних» відерцях та лотках. Це рішення стало стратегічним, оскільки забезпечило вихід продукції на експорт, зокрема на ринок Чехії, та стимулювало зростання внутрішнього попиту. Зароблені кошти було спрямовано на придбання данського обладнання Straightline, яке дало змогу виробляти морозиво з різноманітними наповнювачами: джемом, карамеллю та горіхами. Нова продукція швидко завоювала популярність на внутрішньому ринку, що призвело до відходу польських виробників та появи нових українських конкурентів, таких як «Ласунка», «Три Ведмеді», «Ласка» та «Лімо».

У період з 2000 по 2008 р. Житомирський маслозавод активно інтегрувався в роздрібні мережі та інвестував у виробництво понад 300 млн грн, що дозволило збільшити оборот компанії майже втричі – до 500 млн грн. Бренд активно використовував стратегію відновлення ностальгічних продуктів, вивівши на ринок лінійку класичного білого «100% морозива» та бренд «Ескімос», виробленого за ГОСТами 1961 року. Особливу увагу було приділено екологічності упаковки та ретро-дизайну, що створювало додаткову цінність для різних вікових груп споживачів.

З 2015 року компанія розширила асортимент преміальним морозивом «Імпреза», розробленим у кооперації з концерном Barry Callebaut, та запровадила перше в Україні органічне морозиво «Ескімос Organic». Одночасно було розпочато випуск м'якого морозива для продажу в закладах харчування та кав'ярнях, що дозволило компенсувати сезонні коливання продажів.

Сьогодні ТМ «Рудь» представлена широким портфелем продукції: кисломолочні продукти, вершкове масло, заморожені овочі, ягоди, картопляні

напівфабрикати, хлібопродукти та морозиво різних сегментів. Продукція компанії активно експортується в країни Європи, Азії та СНД, а частка бренду в загальному українському експорті морозива становить 56%. Компанія також стабільно постачає продукцію до сегменту HoReCa, включаючи міжнародні мережі, такі як McDonald's.

Таким чином, Житомирський маслозавод та бренд «Рудь» пройшли шлях від локального переробного підприємства до лідера національного та регіонального ринку морозива, демонструючи ефективну стратегію управління сировиною, інноваційний підхід до виробництва та маркетингу, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура АТ «Рудь» – вертикальна ієрархічна система з розподілом управлінських функцій за основними напрямками діяльності підприємства (додаток А). На вершині структури розташована Рада директорів, що виконує стратегічну функцію визначення ключових цілей розвитку компанії, пріоритетів інвестицій та політики бренду. Голова ради директорів – Петро Рудь, одночасно є ініціатором та координатором ключових управлінських рішень, що забезпечує безпосередню інтеграцію стратегічного керівництва з оперативним управлінням.

Під головою ради функціонують два ключові керівники: заступник голови ради директорів та головний виконавчий директор. Заступник голови відповідає за координацію комерційної та виробничої діяльності, забезпечуючи стратегічну синхронізацію між внутрішніми процесами та ринковими вимогами. Головний виконавчий директор здійснює оперативне управління підприємством, контролюючи щоденні виробничі, фінансові та юридичні процеси, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії компанії на практичному рівні.

Структура управління включає декілька функціональних блоків: комерційний, виробничий, юридичний, фінансовий, а також напрямки контролю якості та логістики. Кожен блок очолює директор або начальник відділу, які координують діяльність підлеглих підрозділів та спеціалістів.

Комерційний блок відповідає за маркетингову політику, збут продукції, роботу з постачальниками та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Виробничий блок охоплює управління усіма технологічними процесами, модернізацію обладнання та інноваційні проекти. Фінансовий відділ здійснює планування бюджету, контроль витрат та аналіз ефективності використання ресурсів. Юридичний блок забезпечує правову підтримку діяльності компанії, а також веде контроль за дотриманням законодавчих вимог у сфері харчової промисловості. Okремо виділено службу контролю якості та департаменти інновацій і технологічного розвитку, що підкреслює прагнення підприємства до стандартизації продукції та впровадження сучасних технологій.

На рівні середнього менеджменту структура передбачає чітке розмежування обов'язків, що дозволяє забезпечити спеціалізацію та високий рівень професійного контролю. Кожен підрозділ має підлеглі відділи та групи, які відповідають за конкретні напрямки роботи, що сприяє ефективній координації процесів і зменшенню дублювання функцій.

Ефективність цієї організаційної моделі полягає у її здатності забезпечувати баланс між стратегічним управлінням та оперативним контролем. Вертикальна ієрархія дозволяє чітко визначити повноваження, відповідальність та механізми підзвітності, що особливо важливо для великого виробничого підприємства з багаторівневою структурою управління. Водночас наявність горизонтальних зв'язків між блоками забезпечує інтеграцію діяльності виробничих та комерційних підрозділів, що критично для синхронізації виробництва, логістики та маркетингових ініціатив.

Така структура є оптимальною для компанії, що поєднує масове виробництво з високою диверсифікацією продукції та необхідністю забезпечувати стандарти якості, інноваційність і адаптивність до ринку. Система менеджменту АТ «Рудь» дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, контролювати виробничі та комерційні процеси, а також підтримувати гнучкість управління в умовах змін зовнішнього середовища. Крім того, присутність спеціалізованих департаментів з інновацій, контролю якості та

розвитку персоналу свідчить про прагнення підприємства до постійного удосконалення організаційної ефективності та підвищення конкурентоспроможності бренду на національному та міжнародному рівнях.

Необоротні активи, зокрема основні фонди, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, формуванні виробничого потенціалу та реалізації стратегічних цілей. Далі буде проведено оцінку структури, динаміки, стану та ефективності використання основних фондів підприємства у 2022-2024 рр.

У табл. 2.1 наведено структуру необоротних активів підприємства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1

Структура необоротних активів АТ «Рудь» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022		2023		2024		+/-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Нематеріальні активи	22 492	2,32	21 969	2,34	18 208	1,62	-4 284	-19,05
Незавершені капітальні інвестиції	37 531	3,87	46 045	4,90	47 540	4,24	10 009	26,67
Основні засоби	894 411	92,15	842 815	89,71	938 652	83,74	44 241	4,95
Інші фінансові інвестиції	47	0,00	47	0,01	47	0,00	0	0,00
Інші необоротні активи	1 087	0,11	13 122	1,40	98 208	8,76	97 121	8 934,77
Усього	970 586	100,00	939 538	100,00	1 120 922	100,00	150 336	15,49

Джерело: складено автором за фінансової звітністю підприємства (додатки Б-3)

Дані табл. 2.1 відображають динаміку та структурні зміни необоротних активів АТ «Рудь» у 2022-2024 рр., що дозволяє оцінити характер інвестиційної активності підприємства, тенденції оновлення матеріально-технічної бази та зміну питомої ваги окремих складових у загальному обсязі довгострокових ресурсів. Загальна вартість необоротних активів за аналізований період зросла з 970 586 тис. грн у 2022 році до 1 120 922 тис. грн у 2024 році, тобто на 150 336 тис. грн, що становить 15,49% від рівня базового

року. Така динаміка свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства та збільшення капіталізації активів, що в економічному сенсі може розглядатися як результат реалізації політики довгострокового розвитку й модернізації.

Ключовою складовою необоротних активів упродовж усіх років залишаються основні засоби, які формують базу виробничого потенціалу підприємства. У 2022 році їх обсяг становив 894 411 тис. грн, а у 2024 році – 938 652 тис. грн, що означає абсолютне зростання на 44 241 тис. грн (4,95%). Водночас структурний аналіз демонструє зниження питомої ваги основних засобів із 92,15% у 2022 році до 83,74% у 2024 році. Це не означає зменшення значущості даної складової, а відображає випереджальне зростання інших елементів необоротних активів, що призвело до перерозподілу структури. У науково-аналітичному вимірі така тенденція може свідчити про диверсифікацію складу довгострокових активів підприємства та появу нових напрямів капіталізації.

Помітні зміни спостерігаються щодо незавершених капітальних інвестицій, які зросли з 37 531 тис. грн у 2022 році до 47 540 тис. грн у 2024 році, тобто на 1 0009 тис. грн (26,67%). Питома вага цієї складової в структурі необоротних активів збільшилася з 3,87% у 2022 році до 4,24% у 2024 році, причому найвищого значення вона досягла у 2023 році - 4,90%. З економічної точки зору це є індикатором активізації інвестиційного процесу, що пов'язаний із реалізацією капітальних проєктів, модернізацією виробництва або розширенням потужностей. Наявність значних обсягів незавершених капітальних інвестицій у структурі активів, як правило, відображає перспективну спрямованість розвитку підприємства, оскільки ці вкладення мають трансформуватися у введені в експлуатацію основні засоби чи інші необоротні активи в наступних періодах.

Динаміка нематеріальних активів, навпаки, є спадною. Їх вартість скоротилася з 22 492 тис. грн у 2022 році до 18 208 тис. грн у 2024 році, що означає зменшення на 4 284 тис. грн (19,05%). Одночасно їх частка у структурі

необоротних активів знизилася з 2,32 до 1,62%. Така тенденція може бути наслідком амортизаційного зменшення вартості нематеріальних активів або недостатнього обсягу нових інвестицій у нематеріальні ресурси (програмне забезпечення, ліцензії, права інтелектуальної власності тощо). З позиції стратегічного розвитку підприємства зниження ролі нематеріальних активів може трактуватися як певний дисбаланс між матеріальною та інтелектуальною складовими капіталу, особливо з урахуванням загальних тенденцій цифровізації та технологізації бізнес-процесів.

Найсуттєвіші структурні зміни виявлено у статті «Інші необоротні активи». Їх обсяг збільшився з 1 087 тис. грн у 2022 році до 98 208 тис. грн у 2024 році, тобто на 97 121 тис. грн, що формально відповідає зростанню у 90 разів (на 8934,77%). Питома вага цієї статті також суттєво зросла – з 0,11% у 2022 році до 8,76% у 2024 році. Такий різкий приріст означає істотне перегрупування активів та зміну підходів до їх класифікації або появу значних за обсягом довгострокових ресурсів, що не відносяться до основних засобів чи нематеріальних активів. У фінансово-аналітичному аспекті це є сигналом необхідності поглибленого уточнення складу цієї статті, оскільки значне зростання «інших необоротних активів» здатне істотно впливати на показники структури капіталу, інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства.

Інші фінансові інвестиції упродовж аналізованого періоду залишалися незмінними та становили 47 тис. грн щороку, що відображається і в практично нульовій питомій вазі (0,00-0,01%). Це свідчить про те, що підприємство фактично не використовує механізм довгострокових фінансових вкладень як напрям розміщення капіталу, зосереджуючи ресурсну політику переважно на операційній та інвестиційній діяльності у реальний сектор.

У табл. 2.2 наведено структуру оборотних активів підприємства.

Дані табл. 2.2 відображають динаміку, структуру та зміни оборотних активів АТ «Рудь» протягом 2022-2024 рр., що дозволяє оцінити рівень мобільності активів підприємства, специфіку формування його оборотного

Таблиця 2.2

Структура оборотних активів АТ «Рудь» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		+/-	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Запаси	329 286	27,71	332 765	30,65	509 120	30,61	179 834	54,61
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	265 998	22,38	292 928	26,97	374 649	22,52	108 651	40,85
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	9 761	0,82	17382	1,60	25 684	1,54	15 923	163,12
з бюджетом	21 796	1,83	18 831	1,73	81 105	4,88	59 309	272,11
у тому числі з податку на прибуток	13 732	1,16	6 022	0,55	19 483	1,17	5 751	41,88
Інша поточна дебіторська заборгованість	342	0,03	333	0,03	322	0,02	-20	-5,85
Гроші та їх еквіваленти	557 092	46,87	420 281	38,70	670 867	40,35	113 775	20,42
Витрати майбутніх періодів	445	0,04	678	0,06	921	0,06	476	106,97
Інші оборотні активи	3 682	0,31	2616	0,24	33	0,00	-3 649	-99,10
Усього	1 188 402	100,00	1 085 814	100,00	1 662 701	100,00	474 299	39,91

Джерело: складено автором за фінансової звітністю підприємства (додатки Б-З)

капіталу та характер управління ліквідністю. Загальна вартість оборотних активів за аналізований період зросла з 1 188 402 тис. грн у 2022 році до 1 662 701 тис. грн у 2024 році, тобто на 474 299 тис. грн, що відповідає приросту до 39,91% від рівня базового року. Така тенденція загалом свідчить про розширення операційної діяльності підприємства, збільшення потреб у фінансуванні поточного циклу та одночасне посилення ролі оборотного капіталу у структурі майна.

У структурі оборотних активів провідне місце протягом усього періоду займають грошові кошти та їх еквіваленти, які у 2022 році становили 557 092 тис. грн і формували 46,87% усіх оборотних активів. У 2024 році їх обсяг зріс

до 670 867 тис. грн, що означає приріст на 113 775 тис. грн (20,42%). Проте частка грошових коштів у структурі оборотних активів зменшилася до 40,35%, що пояснюється випереджальним зростанням інших елементів оборотного капіталу. З наукової точки зору, домінування грошових коштів у структурі оборотних активів є позитивним сигналом щодо ліквідності підприємства, оскільки вказує на достатній рівень фінансової гнучкості та потенційну здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Разом із тим, надмірна концентрація грошових ресурсів може також розглядатися як індикатор неповного використання можливостей інвестування в операційний розвиток або оптимізації оборотного циклу, однак для таких висновків необхідний додатковий аналіз фінансових результатів і грошових потоків.

Запаси як друга за значенням складова оборотних активів демонструють суттєве зростання: з 329 286 тис. грн у 2022 році до 509 120 тис. грн у 2024 році, тобто на 179 834 тис. грн, що відповідає 54,61% від базового рівня. Питома вага запасів у структурі оборотних активів зросла з 27,71 до 30,61%. Така динаміка свідчить про розширення масштабів операційної діяльності, збільшення виробничих потреб та можливе формування резервів сировини і матеріалів, що є характерним для підприємств, діяльність яких залежить від стабільності постачання та сезонності ринку. Водночас значне зростання запасів може підвищувати ризики уповільнення оборотності оборотного капіталу та збільшення витрат на зберігання, що зумовлює потребу в оптимізації політики управління запасами.

Помітною є також динаміка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Її обсяг збільшився з 265 998 тис. грн у 2022 році до 374 649 тис. грн у 2024 році, тобто на 108 651 тис. грн (40,85%). Структурно її частка майже не змінилася (22,38% у 2022 році та 22,52% у 2024 році), що свідчить про відносно стабільну кредитну політику підприємства щодо покупців при одночасному зростанні обсягів реалізації. З позиції фінансового аналізу, зростання дебіторської заборгованості може мати як позитивний, так і негативний зміст: з одного боку, воно може відображати розширення ринку

збуту та збільшення обсягів продажів, а з іншого – підвищувати ризики неповернення коштів і знижувати реальну ліквідність активів. Тому дана тенденція потребує поглибленого аналізу строковості дебіторської заборгованості та її якості.

Суттєві зміни спостерігаються в дебіторській заборгованості за розрахунками з бюджетом. Її обсяг зріс з 21 796 тис. грн у 2022 році до 81 105 тис. грн у 2024 році, тобто на 59 309 тис. грн, що відповідає 272,11% від рівня базового року. Питома вага цієї статті збільшилася з 1,83 до 4,88%, що свідчить про суттєве посилення податкових розрахунків у структурі оборотних активів. У практичному вимірі це може бути наслідком накопичення переплат, збільшення сум відшкодування або специфіки податкового адміністрування. Особливого значення набуває те, що в складі цієї заборгованості з податку на прибуток у 2024 році зафіксовано 19 483 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 5 751 тис. грн (41,88%). Це означає, що податковий фактор дедалі відчутніше впливає на структуру оборотного капіталу підприємства.

Дебіторська заборгованість за виданими авансами також зросла досить інтенсивно – з 9 761 тис. грн у 2022 році до 25 684 тис. грн у 2024 році, тобто на 15 923 тис. грн (163,12%), а її частка збільшилася з 0,82 до 1,54%. Така динаміка може свідчити про посилення авансової форми взаєморозрахунків із постачальниками, що в умовах економічної нестабільності може бути вимушеним механізмом забезпечення гарантованого постачання ресурсів. Водночас зростання авансів є фактором тимчасового вилучення грошових коштів із обороту, що може впливати на поточну ліквідність.

Інша поточна дебіторська заборгованість залишається незначною за обсягом і має тенденцію до скорочення (з 342 тис. грн у 2022 році до 322 тис. грн у 2024 році), що в структурі оборотних активів становить лише 0,02-0,03%. Витрати майбутніх періодів хоча й зросли більш ніж удвічі (з 445 тис. грн до 921 тис. грн), проте їх питома вага залишається мінімальною (0,04-0,06%) і не впливає суттєво на загальну структуру оборотного капіталу.

Важливою є негативна тенденція щодо статті «Інші оборотні активи», обсяг яких скоротився з 3 682 тис. грн у 2022 році до 33 тис. грн у 2024 році, тобто на 3 649 тис. грн. Структурно їх частка практично зникла (0,31% → 0,00%), що може пояснюватися або перегрупуванням активів між статтями балансу, або зменшенням відповідних елементів оборотного капіталу. З аналітичної точки зору це свідчить про очищення структури оборотних активів від другорядних компонентів і зосередження на основних елементах оборотного циклу.

Аналіз фінансових результатів дозволяє глибоко оцінити ефективність функціонування підприємства, визначити рентабельність його діяльності, а також виявити сильні та слабкі сторони у структурі доходів і витрат.

У табл. 2.3 розглянемо динаміку фінансових показників АТ «Рудь» за 2022-2024 рр.

Дані табл. 2.3 характеризують результати фінансово-господарської діяльності АТ «Рудь» у 2022-2024 рр., дозволяючи комплексно оцінити масштаби операційної діяльності, динаміку витрат, формування прибутку, а також ефективність використання ресурсів підприємства (активів, основних засобів, трудового потенціалу та власного капіталу). Зміни у показниках виручки, витрат і прибутковості формують базу для висновків щодо загальної результативності діяльності підприємства та стійкості його фінансової моделі.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стаłe зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 2 263 651 тис. грн у 2022 році до 3 378 734 тис. грн у 2024 році. Абсолютне збільшення становило 1 115 083 тис. грн, що відповідає темпу зростання 149,27%. Така тенденція свідчить про розширення масштабів реалізації, посилення позицій підприємства на ринку або зростання цінового фактору в доходах. Водночас витратна складова також зростала високими темпами. Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 1 562 642 до 2 417 360 тис. грн, тобто на 854 718 тис. грн, або на 54,70% від рівня 2022 року. Випереджальне зростання собівартості порівняно з доходом від реалізації відображає підвищення ресурсомісткості виробництва,

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності АТ «Рудь» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	2 263 651	2 855 378	3 378 734	1 115 083	49,27
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1 562 642	1 919 636	2 417 360	854 718	54,70
Адміністративні витрати	тис. грн	70 504	111 327	93 159	22 655	32,13
Витрати на збут	тис. грн	324 652	462 650	382 717	58 065	17,88
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	1 957 798	2 493 613	2 893 236	935 438	47,78
Валовий прибуток	тис. грн	701 009	961 374	935 742	234 733	33,48
Прибуток ід операційної діяльності	тис. грн	311 418	466 619	414 182	102 764	32,99
Чистий прибуток	тис. грн	203 805	290 352	323 291	119 486	58,63
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	921 482,5	868 613,0	890 733,5	-30 749	-3,34
Середньорічна вартість активів	тис. грн	2 046 010	2 092 170	2 404 487,5	358 477,5	17,52
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	1 386 404,5	1 649 511	1 955 691	569 286,5	41,07
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	660	659	713	53	8,03
Фонд оплати праці	тис. грн	9 900 000	9 885 000	10 695 000	795 000	8,03
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	86,5	87,3	85,6	-0,9	-1,04
Продуктивність праці	тис. грн/ особу	3 429,8	4 332,89	4 738,76	1 308,96	18,17
Фондоозброєність	грн/ особу	1 396,18	1 318,08	1 249,27	-146,91	-10,52
Фондовіддача	тис. грн	2,46	3,29	3,8	1,34	54,47
Середньорічна заробітна плата працівників	грн	15 000	15 000	15 000	0	0,00
Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,00	10,17	9,57	0,57	x
Рентабельність продукції	%	13,04	15,12	13,37	0,33	x
Рентабельність активів	%	9,96	13,88	13,44	3,48	x
Рентабельність власного капіталу	%	14,7	17,6	16,53	1,83	x

Джерело: складено автором за фінансової звітності підприємства (додатки Б-3)

зростання цін на сировину, енергоносії, логістичні послуги та інші компоненти витрат, що в умовах макроекономічної нестабільності є закономірним.

Аналіз операційних витрат демонструє, що адміністративні витрати у 2024 році становили 93 159 тис. грн, що на 22 655 тис. грн більше, ніж у 2022 році (на 32,13%). Витрати на збут зросли з 324 652 до 382 717 тис. грн, тобто на 58 065 тис. грн (17,88%). Загальні (повні) витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 935 438 тис. грн і досягли 2 893 236 тис. грн у 2024 році, що відповідає 147,78% від базового рівня. У структурному аспекті це підтверджує, що підприємство функціонує в умовах зростання витратного навантаження, однак зберігає здатність забезпечувати позитивний фінансовий результат.

Валовий прибуток підприємства у 2024 році становив 935 742 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 234 733 тис. грн (33,48%). Разом з тим порівняно з 2023 роком (961 374 тис. грн) спостерігається певне зниження, що може бути наслідком посилення собівартості та інших витрат у 2024 році. Подібна тенденція проявляється і в прибутку від операційної діяльності: у 2024 році він становив 414 182 тис. грн, що більше показника 2022 року на 102 764 тис. грн (32,99%), але менше рівня 2023 року (466 619 тис. грн). Це свідчить про певне зниження операційної маржинальності у 2024 році порівняно з попереднім роком, хоча в довгостроковому вимірі підприємство демонструє позитивну динаміку прибутковості.

Чистий прибуток АТ «Рудь» за 2022-2024 рр. зріс із 203 805 до 323 291 тис. грн, тобто на 119 486 тис. грн, що відповідає темпу зростання 158,63%. Даний показник є ключовим індикатором загальної ефективності господарювання, адже відображає фінансовий результат після врахування всіх витрат і зобов'язань підприємства. Зростання чистого прибутку свідчить про збереження здатності підприємства генерувати позитивний фінансовий результат навіть за умов зростання витрат, що є важливою ознакою фінансової стійкості.

Показники ресурсного забезпечення також демонструють суттєві зміни. Середньорічна вартість активів у 2024 році зросла до 240 4487,5 тис. грн, що на 358 477,5 тис. грн більше рівня 2022 року (на 17,52%). Середньорічна вартість власного капіталу збільшилася з 1 386 404,5 до 1 955 691 тис. грн, тобто на 569 286,5 тис. грн (41,07%), що є позитивним сигналом щодо капіталізації підприємства та його здатності нарощувати власні джерела фінансування. Натомість середньорічна вартість основних засобів дещо скоротилася – на 30 749 тис. грн (склала 96,66% від рівня 2022 року), що може пояснюватися амортизаційним зменшенням або переоцінкою, а також структурними змінами в необоротних активах.

Трудові показники демонструють зростання чисельності персоналу з 660 осіб у 2022 році до 713 осіб у 2024 році (на 8,03%), що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреб у трудових ресурсах. Фонд оплати праці зріс з 9 900 000 до 10 695 000 тис. грн, тобто на 795 000 тис. грн (8,03%), що узгоджується із зростанням чисельності працівників. При цьому середньорічна заробітна плата працівників залишалася незмінною (15 000 грн), що може означати, що збільшення фонду оплати праці було зумовлене переважно зростанням кількості працівників, а не підвищенням середнього рівня оплати праці.

Ефективність використання трудових ресурсів суттєво підвищилася. Продуктивність праці зросла з 3 429,8 тис. грн/особу у 2022 році до 4 738,76 тис. грн/особу у 2024 році, тобто на 1 308,96 тис. грн/особу (38,17%). Це означає, що підприємство змогло забезпечити більш високий обсяг реалізації на одного працівника, що є позитивним фактором конкурентоспроможності. Одночасно фондоозброєність скоротилася з 1 396,18 до 1 249,27 грн/особу (на 10,52%), що може свідчити про зростання чисельності персоналу при відносно стабільній вартості основних засобів. При цьому фондівіддача суттєво зросла з 2,46 до 3,80 тис. грн (на 54,47%), що є свідченням більш ефективного використання основних засобів у процесі виробництва та реалізації продукції.

Показник витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшився з 86,5

коп. у 2022 році до 85,6 коп. у 2024 році, що свідчить про певне підвищення ефективності витратної політики підприємства, адже на одиницю виручки припадає менша сума витрат.

У контексті аналізу рентабельності встановлено, що рентабельність діяльності (продажів) у 2024 році становила 9,57%, що вище рівня 2022 року на 0,57 в.п., хоча й нижче рівня 2023 року (10,17%). Рентабельність продукції зросла з 13,04 до 13,37%, що підтверджує загальне збереження прибутковості виробництва. Рентабельність активів підвищилась з 9,96 до 13,44%, а рентабельність власного капіталу – з 14,70 до 16,53%, що вказує на зростання ефективності використання сукупного майна та власних джерел фінансування підприємства.

З урахуванням масштабів діяльності АТ «Рудь» та диверсифікованої продуктової лінійки підприємство функціонує як багатопрофільний суб'єкт господарювання харчової промисловості з повним виробничо-логістичним циклом. Асортимент продукції охоплює морозиво масового, преміального та органічного сегментів, кисломолочну продукцію, вершкове масло, заморожені овочі та ягоди, картопляні напівфабрикати, а також хлібопродукти. Найбільшу частку у структурі реалізації займає морозиво, яке формує основний дохід підприємства та визначає його спеціалізацію на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Табл. 2.4 відображає асортиментну структуру продукції АТ «Рудь» за основними товарними групами, що дозволяє оцінити спеціалізацію підприємства та роль окремих продуктів у формуванні доходу.

Як показано в таблиці, основною групою продукції залишається морозиво, яке представлено широким спектром видів – від пломбіру та ескімо до сімейних форматів та м'якого морозива, що охоплює масовий, преміальний та органічний ринкові сегменти та формує основний дохід підприємства.

Інші товарні групи, такі як кисломолочна продукція та вершкове масло, виконують стабілізуючу або допоміжну функцію, забезпечуючи підтримку виробничої та фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

Асортиментна структура продукції АТ «Рудь» за основними товарними групами

Товарна група	Основні види продукції	Ринковий сегмент	Роль у формуванні доходу
Морозиво	Пломбір, ескімо, ріжки, брикети, сімейні формати, м'яке морозиво	Масовий, преміальний, органічний	Основна
Кисломолочна продукція	Йогурти, кефір, ряжанка, сметана	Масовий	Допоміжна
Вершкове масло	Традиційне, солодко-вершкове, фасоване	Масовий	Стабілізуюча
Заморожені овочі та ягоди	Суміші овочів, ягоди, фрукти	Масовий, HoReCa	Розширююча
Картопляні напівфабрикати	Картопля фрі, дольки, напівфабрикати	Масовий, HoReCa	Диверсифікуюча
Хлібопродукти	Заморожені хлібобулочні вироби	HoReCa	Нішова

Джерело: складено автором за даними підприємства

Продукти заморожених овочів і ягід, картопляні напівфабрикати та хлібопродукти виконують функції розширення та диверсифікації асортименту, зокрема через канали HoReCa та нішові сегменти, що дозволяє підприємству адаптувати пропозицію під різні потреби ринку та знижувати ризики залежності від одного виду продукції.

У табл. 2.5 наведено ширину асортименту продукції АТ «Рудь».

Таблиця 2.5

Показники ширини асортименту продукції АТ «Рудь»

№	Асортиментна лінія (товарна група)	Кількість асортиментних ліній, од.
1	Морозиво	1
2	Кисломолочна продукція	1
3	Вершкове масло	1
4	Заморожені овочі та ягоди	1
5	Картопляні напівфабрикати	1
6	Хлібопродукти	1
	Ширина асортименту	6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Табл. 2.5 ілюструє показники ширини асортименту продукції АТ «Рудь», що характеризує кількість основних товарних груп, представлених на ринку. Аналіз таблиці демонструє, що підприємство має шість асортиментних

ліній, що охоплюють морозиво, кисломолочну продукцію, вершкове масло, заморожені овочі та ягоди, картопляні напівфабрикати та хлібопродукти.

Така ширина асортименту дозволяє компанії реалізовувати стратегію диверсифікації продуктового портфеля, зменшувати ризики, пов'язані з коливанням попиту в окремих сегментах, і одночасно підтримувати спеціалізацію на ключовому продукті – морозиві, що формує основний дохід підприємства.

Табл. 2.6 демонструє показники глибини асортименту АТ «Рудь».

Таблиця 2.6

Показники глибини асортименту продукції АТ «Рудь»

Асортиментна лінія	Кількість асортиментних позицій (SKU), од.	Частка у загальній кількості позицій, %
Морозиво	85	53,8
Кисломолочна продукція	24	15,2
Вершкове масло	12	7,6
Заморожені овочі та ягоди	18	11,4
Картопляні напівфабрикати	11	7,0
Хлібопродукти	8	5,0
Разом	158	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.6 відображають глибину асортименту продукції АТ «Рудь», що характеризує кількість конкретних асортиментних позицій (SKU) у межах кожної товарної групи та їхню частку у загальному портфелі. Аналіз показує, що найбільша концентрація продукції спостерігається у сегменті морозива, що становить понад половину всіх позицій (53,8 %), що відповідає стратегічній спеціалізації підприємства на цьому продукті. Інші групи – кисломолочна продукція, вершкове масло, заморожені овочі та ягоди, картопляні напівфабрикати і хлібопродукти – формують решту портфеля, забезпечуючи його різноманіття та підтримуючи можливості для диверсифікації доходів і адаптації під різні сегменти ринку. Загальна кількість позицій становить 158 одиниць, що свідчить про достатню глибину асортименту для ефективного задоволення попиту споживачів та оптимізації маркетингової стратегії.

Таблиця 2.7

**Структура виручки від реалізації продукції АТ «Рудь» за асортиментом
у 2022-2024 рр., тис. грн**

Товарна група	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп зміни, %
Морозиво	1 081 893	1 118 190	1 000 028	-81 865	92,44
Кисломолочна продукція	170 012	165 353	155 417	-14 595	91,41
Вершкове масло	123 645	118 912	110 297	-13 348	89,21
Заморожені овочі та ягоди	92 734	101 702	109 828	17 094	118,43
Картопляні напівфабрикати	55 640	47 880	68 649	13 009	123,38
Хлібопродукти	21 638	12 620	26 411	4 773	122,05
Усього чистий дохід	1 545 562	1 564 657	1 470 630	-74 932	95,15

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.7 відображають динаміку та структурні зрушення у виручці від реалізації продукції АТ «Рудь» у розрізі основних товарних груп за 2022-2024 рр. та дозволяють оцінити роль асортиментної політики у формуванні фінансових результатів підприємства.

Протягом усього аналізованого періоду ключовим джерелом доходів підприємства залишається морозиво, частка якого у загальній структурі виручки становила 70,0% у 2022 році, 71,5% у 2023 році та 68,0 % у 2024 році. У абсолютному вимірі виручка від реалізації морозива зменшилася з 1 081 893 тис. грн у 2022 році до 1 000 028 тис. грн у 2024 році, що на 81 865 тис. грн менше базового року. Зниження обсягів реалізації основної продукції суттєво вплинуло на загальну динаміку доходів підприємства та стало одним із ключових чинників погіршення фінансових результатів у 2024 році.

Допоміжні товарні групи, зокрема кисломолочна продукція та вершкове масло, також продемонстрували негативну динаміку. Виручка від реалізації кисломолочної продукції скоротилася на 14 595 тис. грн, або на 8,59%, а від реалізації вершкового масла – на 13 348 тис. грн, або на 10,79%. Такі тенденції можуть бути пов'язані з посиленням конкуренції на традиційних ринках молочної продукції та зростанням собівартості сировини.

Водночас окремі напрямки асортименту демонструють позитивну динаміку та виконують функцію диверсифікації доходів. Зокрема, виручка від

реалізації заморожених овочів і ягід зроста на 17 094 тис. грн, або на 18,43%, що свідчить про розширення попиту на продукцію тривалого зберігання та зростання ролі цього сегмента у структурі доходів. Аналогічна тенденція спостерігається у сегменті картопляних напівфабрикатів, де обсяг реалізації у 2024 році перевищив показник 2022 року на 23,38%, а також у сегменті хлібопродуктів, виручка від яких зроста на 22,05%.

Загалом структура виручки АТ «Рудь» свідчить про високу залежність підприємства від реалізації морозива, що з одного боку забезпечує спеціалізацію та лідерство на ринку, а з іншого – підвищує чутливість фінансових результатів до сезонних коливань попиту та змін ринкової кон'юнктури.

Виробнича діяльність підприємства базується на безперервному технологічному циклі, що є характерним для харчових виробництв і вимагає чіткої синхронізації постачання сировини, виробництва, зберігання та збуту готової продукції. Основною сировиною для підприємства є молоко та молочна сировина, які надходять від сільськогосподарських виробників Житомирської та суміжних областей. Характерною особливістю логістичної моделі АТ «Рудь» є довгострокові контрактні відносини з постачальниками та використання холодильного обладнання безпосередньо на фермах, що дозволяє мінімізувати втрати якості сировини та забезпечити її відповідність санітарно-гігієнічним нормам. Така система постачання знижує ризики збоїв у виробничому процесі та підвищує стабільність операційної діяльності.

У табл. 2.8 наведені дані щодо обсягів сировини, що надходить на підприємство.

Табл. 2.8 демонструє структуру та обсяги основної сировини, що надходить у АТ «Рудь» у 2022-2024 рр., що дозволяє оцінити матеріально-сировинну базу підприємства та її динаміку. Як видно з таблиці, основну частку споживання займає молоко коров'яче сире, що відображає спеціалізацію компанії на молочних та морозивних продуктах.

Таблиця 2.8

**Склад і обсяги основної сировини, що надходила в АТ «Рудь»
у 2022-2024 рр.**

Вид сировини	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Молоко коров'яче сире	т	68 500	71 200	69 800
Вершки	т	9 200	9 850	10 100
Сухе молоко	т	3 450	3 680	3 920
Цукор	т	8 100	8 450	8 900
Рослинні жири	т	2 300	2 480	2 600
Фруктові наповнювачі та джеми	т	1 950	2 120	2 300
Какао-продукти та шоколад	т	1 100	1 180	1 250
Стабілізатори, добавки, ароматизатори	т	420	460	510

Джерело: складено автором за даними підприємства

Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до помірного зростання постачання всіх видів сировини, зокрема вершків, сухого молока, цукру та фруктових наповнювачів, що відповідає розширенню виробничих потужностей та збільшенню обсягів продукції. Динаміка надходження сировини свідчить про стабільну та прогнозовану роботу системи постачання, що включає довгострокові контракти з постачальниками та ефективну логістику, забезпечуючи безперервність технологічного циклу харчових виробництв і підтримку високих стандартів якості готової продукції.

У табл. 2.9 наведений перелік постачальників молочної сировини на підприємство.

Таблиця 2.9

**Основні українські постачальники молочної сировини АТ «Рудь» та
обсяги постачання у 2024 рр.**

Постачальник	Регіон	Вид сировини	Сума постачання, тис. грн
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Львівська обл.	Молоко, вершки	385 200
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Тернопільська обл.	Молоко	296 400
ТОВ «Житомирський молочний комбінат»	Житомирська обл.	Молоко, вершки	442 700
СТОВ «Агрофірма «Полісся»	Житомирська обл.	Молоко	218 900
ФГ «Молочні традиції»	Вінницька обл.	Молоко	164 300
Разом			1 507 500

Джерело: складено автором за даними підприємства

Табл. 2.9 відображає основних українських постачальників молочної сировини для АТ «Рудь» у 2024 році та обсяги їх постачання, що дозволяє оцінити стабільність і структуру каналів забезпечення ключового виробничого ресурсу. Як показано, підприємство співпрацює з п'ятьма основними постачальниками, розташованими у Львівській, Тернопільській, Житомирській та Вінницькій областях, які постачають молоко та вершки на загальну суму 1 507 500 тис. грн. Така концентрація співпраці з регіональними виробниками забезпечує надійність постачання, високу якість сировини та ефективну логістику, а також створює умови для планування виробничих процесів та мінімізації ризиків перебоїв у технологічному циклі харчових виробництв.

У табл. 2.10 представлені постачальники немолочної продукції в АТ «Рудь».

Таблиця 2.10

Постачальники немолочної сировини АТ «Рудь» та вартість закупівель у 2022-2024 рр., тис. грн

№	Постачальник	Вид сировини	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, ±
1	АТ «Астарта-Київ»	цукор	142 800	151 400	158 900	16 100
2	ТОВ «Кернел-Трейд»	рослинні жири	96 200	104 600	111 300	15 100
3	ТОВ «Ярофрут»	фруктові наповнювачі	88 500	97 200	105 800	17 300
4	ПрАТ «Світоч»	какао-продукти	74 300	79 600	84 900	10 600
5	ТОВ «Харківські харчові інгредієнти»	стабілізатори, добавки	51 400	56 800	62 100	10 700
	Разом		453 200	489 600	523 000	69 800

Джерело: складено автором за даними підприємства

Збутова діяльність АТ «Рудь» характеризується чітко диверсифікованою географічною структурою реалізації, що поєднує внутрішній ринок та експортні напрямки. Основним ринком збуту залишається територія України, на яку у 2024 році припадало близько 62% загального обсягу реалізації продукції.

Внутрішній збут охоплює всі регіони країни з концентрацією поставок у великих міських агломераціях та промислово-торговельних центрах, зокрема Київській, Львівській, Дніпропетровській, Одеській, Харківській та Вінницькій областях. Реалізація здійснюється через національні та регіональні торговельні мережі («АТБ», «Сільпо», «Ашан», «Metro», «Varus»), а також через власну систему дистрибуції.

Суттєве значення у структурі збуту має експортна діяльність, частка якої у 2024 році становила 38%, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх ринках. Найбільшим експортним напрямом є країни Європейського Союзу, на які припадає 18% загального обсягу реалізації. Основними країнами-імпортерами є Польща, Німеччина, Литва, Латвія, Румунія та Чехія, де продукція АТ «Рудь» реалізується як через торговельні мережі, так і через сегмент HoReCa.

Другим за значенням експортним напрямом є країни Азії, частка яких становить 12%. До цього регіону входять, зокрема, Китай, Ізраїль, ОАЕ, В'єтнам та Казахстан, де українське морозиво користується стабільним попитом завдяки натуральному складу та конкурентній ціні. Поставки до країн СНД формують 8% загального обсягу збуту і здійснюються переважно до Молдови, Грузії та Вірменії. Для наочного відображення географічної структури реалізації продукції на рис. 2.5 представлено кругову діаграму розподілу збуту за основними ринками.

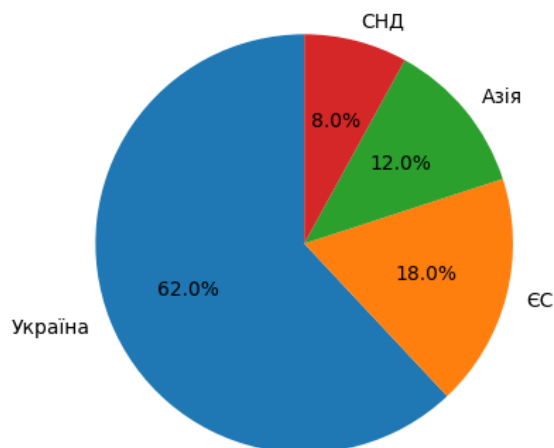


Рис. 2.5. Географічна структура збуту продукції АТ «Рудь» у 2024 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Висока частка експорту, зокрема домінування підприємства з 56% у загальному обсязі експорту морозива з України, підтверджує ефективність збутової та логістичної політики компанії. Логістика готової продукції організована за принципом безперервного холодового ланцюга з використанням спеціалізованого рефрижераторного транспорту та сертифікованих складів тимчасового зберігання, що забезпечує збереження якості продукції на всіх етапах руху від виробника до кінцевого споживача.

Операційна діяльність АТ «Рудь» здійснюється з урахуванням специфіки технології харчових виробництв, що передбачає суворий контроль якості, дотримання стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР), високу енергоємність процесів та сезонність попиту. Підприємство поєднує масове виробництво з гнучкістю асортименту, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін споживчих переваг і ринкової кон'юнктури.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони господарської діяльності АТ «Рудь», що доцільно представити у вигляді стратегічного SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності АТ «Рудь»

Категорія	Фактори	Деталізація
Сильні сторони	Лідерство на ринку морозива	АТ «Рудь» займає провідні позиції на внутрішньому ринку, частка компанії у загальному обсязі продажів морозива в Україні стабільно висока
	Високий експортний потенціал	56% українського експорту морозива формується за рахунок продукції компанії; географія охоплює країни Європи, СНД та Азії
	Диверсифікований асортимент	Продукція включає морозиво масового, преміального та органічного сегментів, кисломолочні продукти, вершкове масло, заморожені овочі та ягоди, картопляні напівфабрикати, хлібопродукти
	Ефективна логістика холодового ланцюга	Використання сучасних систем транспортування та зберігання гарантує збереження якості продукції, особливо морозива та заморожених продуктів
	Стабільна сировинна база	Довгострокові контракти з провідними постачальниками молочної сировини забезпечують безперервність виробництва та контроль якості
	Впізнаваний бренд	Сильна репутація і лояльність споживачів підтримують стабільний попит і можливість виходу на нові ринки

Продовження табл. 2.11

Категорія	Фактори	Деталізація
Слабкі сторони	Нерівномірність доходів та сезонність попиту	Основний дохід формується за рахунок морозива, що залежить від сезонних коливань споживчого попиту. Основний прибуток генерується в літні місяці. Взимку компанії доводиться витрачати значні ресурси на підтримку інфраструктури та логістики при суттєво менших продажах
	Навантаження на склади	Потрібні величезні потужності для зберігання продукції поза сезоном
	Ризики репутації	Будь-яке порушення температурного режиму під час транспортування або зберігання в магазині (що не завжди залежить від самого підприємства) призводить до псування текстури продукту (кристалізації). Кінцевий споживач зазвичай звинувачує виробника, а не магазин
	Ціновий тиск	Висока залежність від цін на енергоносії (для заморозки) та сировину (молоко, цукор, какао), що змушує компанію часто переглядати ціни
	Складність експорту	Хоча компанія експортує продукцію у десятки країн, вихід на ринки ЄС та США потребує величезних витрат на сертифікацію та боротьбу з місцевими брендами-гігантами (як-от Nestlé чи Unilever), які мають значно більші маркетингові бюджети
Можливості	Розширення експорту	Вихід на нові ринки Європи та Азії дозволяє збільшити доходи та знизити залежність від внутрішнього попиту
	Розвиток преміального і органічного сегментів	Зростаючий попит на продукцію з високою доданою вартістю створює можливості для підвищення маржинальності
	Цифровізація збуту	Використання електронних каналів продажу та оптимізація логістики дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність роботи з клієнтами
	Оптимізація витрат	Впровадження сучасних технологій управління виробництвом та контролю витрат може покращити фінансові результати
	Модернізація виробничих процесів	Інвестування у нове обладнання та технології підвищує якість продукції, гнучкість виробництва та конкурентоспроможність
Загрози	Колівання цін на сировину	Зростання цін на молоко, цукор та інші інгредієнти може негативно впливати на собівартість продукції
	Енергетичні ризики	Підвищення тарифів на електроенергію та газ впливає на витрати виробництва, особливо у заморожуванні та зберіганні продукції
	Посилення конкуренції	Хоча підприємство має лінійки на будь-який гаманець, у преміальному сегменті їх часто тіснять імпортні бренди або крафтові локальні виробники, які сприймаються як «більш натуральні» або ексклюзивні
	Валютні ризики	Колівання валютних курсів може ускладнювати фінансове планування при експортних поставках
	Регуляторні обмеження	Зміни у законодавстві щодо харчової промисловості, санітарних норм та податкового регулювання можуть збільшити операційні витрати

Джерело: складено автором за даними підприємства

SWOT-аналіз діяльності АТ «Рудь» дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище підприємства на ринку харчової промисловості та виявити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність його діяльності. Сильні сторони підприємства формуються завдяки лідерству на ринку морозива, диверсифікованому асортименту та стабільній сировинній базі, що забезпечує конкурентні переваги та надійність операційної діяльності. Водночас аналіз слабких сторін показує, що фінансові та виробничі показники, зокрема зростання витрат, зниження продуктивності та падіння рентабельності у 2024 р., потребують уваги з боку менеджменту для підвищення ефективності ресурсного використання та скорочення ризиків сезонності. Можливості розвитку підприємства пов'язані з експансією на нові ринки, зростанням преміального та органічного сегментів, цифровізацією збутових процесів та модернізацією виробничих потужностей, що дозволяє підвищити доходність та адаптивність бізнес-моделі. Загрози зовнішнього середовища включають коливання цін на сировину, енергетичні та валютні ризики, посилення конкуренції та регуляторні обмеження, що вимагає стратегічного планування та диверсифікації ризиків. У сукупності даний аналіз слугує основою для обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації виробничо-фінансової діяльності та підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь».

Загалом проведений аналіз господарської діяльності АТ «Рудь» свідчить, що підприємство має потужний виробничий і ринковий потенціал, однак у 2024 році зіткнулося з проблемами зниження ефективності діяльності, зумовленими зростанням витрат, погіршенням показників рентабельності та використання ресурсів.

2.3. Оцінка транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь»

Логістична система АТ «Рудь» – це комплекс організаційних та технічних заходів, що охоплюють всі етапи руху товарів та послуг від

постачальників до кінцевих споживачів. Вона включає в себе ефективну координацію процесів закупівель, транспортування, зберігання, внутрішньовиробничої обробки та розподілу продукції. Головною метою цієї системи є забезпечення безперебійного та оптимального функціонування всієї логістичної інфраструктури, що дозволяє скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Логістична система також передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу і управління всіма процесами, а також гнучкість у реагуванні на зміни в ринковому середовищі [40]. Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес-процеси, що здійснюються в АТ «Рудь».

Виробничо-торгівельна діяльність компанії АТ «Рудь» характеризується багатомасштабністю реалізовуваної продукції, яка призначена для різних сфер економіки, національного господарства України. З метою забезпечення найбільшої ефективності та раціональності виробничо-торгівельної діяльності підприємства АТ «Рудь» створило дієву систему управління ланцюгами поставок матеріальних ресурсів та готової продукції на ринок.

Ланцюг поставок АТ «Рудь» являє собою мережу підприємства, створену для розробки нового продукту, спільного використання та обміну ресурсами, досягнення економії від масштабу, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності тощо.

Суб'єктну структуру ланцюга поставок АТ «Рудь» утворюють обробні, виробничі підприємства, підприємства сфери торгівлі та послуг, які виконують різні завдання на шляху постачання різних видів ресурсів і товарів в АТ «Рудь». Ланцюг поставок є швидкою і гнучкою системою, управління якої спирається на механізм вибору клієнтів, та метою якої є досягнення найвищого задоволення клієнтів і прибутку, що формує ланцюг [3]. Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Рудь» узагальнено на рис. 2.6.

Досліджуючи питання функціонування служби логістики на прикладі АТ «Рудь», можна сказати, що служба логістики підприємства є комплексним



Рис. 2.6. Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Рудь»

Джерело: складено автором за [34]

підрозділом, відповідальним за організацію та управління всім ланцюгом постачання та збуту продукції. Вона включає в себе планування, координацію та контроль за рухом товарів і матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів [31]. Схематично організаційну структуру служби логістики АТ «Рудь» представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Організаційна структура управління логістичною системою АТ «Рудь»

Джерело: складено автором за [34]

Основними завданнями служби логістики є оптимізація витрат на транспортування та зберігання, забезпечення своєчасної поставки ресурсів для

виробництва, а також ефективне управління запасами продукції. Служба логістики АТ «Рудь» відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та мінімізації витрат, пов'язаних з логістикою. Вона забезпечує оперативне реагування на зміни в умовах ринку та підтримує стабільний рівень обслуговування клієнтів, що в свою чергу сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, служба логістики АТ «Рудь» займається інтеграцією сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, що дозволяє досягти високої ефективності та точності в управлінні логістичними потоками.

Важливим елементом транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» є організація процесу перевезення готової продукції від виробничих і складських підрозділів до торговельних мереж та інших контрагентів. Основну частину транспортних операцій підприємство здійснює власними силами, використовуючи власний спеціалізований автопарк, що дозволяє забезпечувати високий рівень контролю за якістю перевезень, дотриманням графіків доставки та збереженням споживчих властивостей продукції. Такий підхід є обґрунтованим з огляду на специфіку продукції підприємства, зокрема морозива та заморожених напівфабрикатів, які потребують суворого дотримання температурних режимів на всіх етапах транспортування.

Таблиця 2.12

Обсяги перевезень продукції АТ «Рудь» за товарними групами

Товарна група	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка у загальному обсязі, % (2024 р.)
Морозиво	т	62 500	64 800	66 200	55,0
Кисломолочна продукція	т	18 200	19 000	19 500	16,2
Вершкове масло	т	9 800	10 150	10 500	8,7
Заморожені овочі та ягоди	т	15 200	15 800	16 200	13,5
Картопляні напівфабрикати	т	8 500	9 100	9 400	7,8
Хлібопродукти	т	5 500	5 900	6 100	5,0
Разом	т	119 700	124 750	127 900	100

Джерело: складено автором згідно внутрішньої звітності підприємства

Табл. 2.12 відображає динаміку обсягів перевезень продукції АТ «Рудь» за основними товарними групами у 2022-2024 рр. та їх частку у загальному обсязі вантажопотоків за 2024 рік. Дані свідчать про поступове зростання обсягів транспортування всіх груп продукції, що відображає масштабування виробничо-збутової діяльності підприємства. Морозиво займає провідну позицію в структурі перевезень, формуючи понад половину загального обсягу, що підкреслює його ключову роль у доходах компанії. Інші товарні групи мають менші частки, проте демонструють стабільне нарощування обсягів перевезень, що відображає диверсифікацію продукції та забезпечення комплексного покриття ринку. Загальний тренд зростання обсягів перевезень свідчить про ефективність логістичної системи підприємства та її здатність підтримувати безперервність виробничо-збутових процесів.

У табл. 2.13 показана географія збуту та обсяги перевезень продукції АТ «Рудь» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.13

Географія збуту та обсяги перевезень продукції АТ «Рудь», т

Регіон / країна	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка у загальному обсязі, % (2024 р.)
Київська обл.	18 200	19 000	19 500	15,3
Львівська обл.	10 500	11 000	11 300	8,8
Харківська обл.	9 800	10 100	10 400	8,1
Одеська обл.	8 900	9 200	9 500	7,4
Інші регіони України	41 300	43 500	44 200	34,6
Експорт: ЄС	15 000	15 500	16 000	12,5
Експорт: СНД	7 000	7 250	7 500	5,9
Експорт: Азія	9 000	9 200	9 500	7,4
Разом	119 700	124 750	127 900	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

Перевезення продукції АТ «Рудь» здійснюється переважно рефрижераторним транспортом, обладнаним сучасними холодильними установками, що забезпечують стабільний температурний режим у межах, визначених технологічними вимогами та нормативними документами. Під час транспортування морозива та заморожених напівфабрикатів підтримується безперервний холодовий ланцюг, що є критично важливим для збереження

якості, безпечності та терміну придатності продукції. Контроль температури здійснюється як технічними засобами автомобілів, так і за допомогою інформаційних систем моніторингу, що дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення та мінімізувати логістичні ризики.

Автопарк підприємства сформований переважно з вантажних автомобілів-рефрижераторів різної вантажопідйомності, що дає змогу гнучко планувати маршрути доставки залежно від обсягів замовлень, географії постачань і вимог клієнтів. Наявність власного транспорту забезпечує підприємству незалежність від зовнішніх перевізників у ключових логістичних операціях, сприяє підвищенню надійності постачань і зменшенню ризиків зриву поставок у пікові періоди попиту, зокрема в літній сезон, коли обсяги реалізації морозива суттєво зростають (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Транспортні засоби та організація перевезень АТ «Рудь»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Власний автопарк (рефрижератори), од.	115	120	125
Орендований транспорт, од.	18	20	22
Сторонні перевізники (кількість компаній)	5	5	6
Частка перевезень власним автопарком, %	82	81	80
Частка перевезень орендованим / стороннім транспортом, %	18	19	20
Середня вантажопідйомність автотранспорту, т	12,5	12,8	13

Джерело: складено автором за даними підприємства

У табл. 2.15 наведені дані щодо показників ефективності транспортного забезпечення АТ «Рудь».

Таблиця 2.15

Ключові показники ефективності транспортного забезпечення

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Своєчасність доставки, %	95,2	95,8	96,1
Середній час доставки, год.	8,4	8,2	8,0
Витрати на транспорт, тис. грн	42 500	45 200	48 300
Обсяг перевезеної продукції, тис. т	119,7	124,7	127,9
Кількість маршрутів, од.	125	130	135

Джерело: складено автором за даними підприємства

Разом з тим АТ «Рудь» у своїй логістичній практиці частково використовує оренду транспортних засобів або залучає сторонніх

перевізників, що обумовлено сезонними коливаннями попиту, розширенням географії збуту та необхідністю оптимізації витрат. Залучення зовнішніх логістичних операторів відбувається, як правило, у періоди пікового навантаження на власний автопарк або для обслуговування віддалених регіонів, де використання власного транспорту є економічно недоцільним.

При цьому підприємство надає перевагу співпраці з перевіреними перевізниками, які мають досвід роботи з температурно-чутливою продукцією та відповідний технічний рівень транспортних засобів.

Умови співпраці зі сторонніми перевізниками передбачають чітке регламентування вимог до температурного режиму, термінів доставки, санітарного стану транспортних засобів та відповідальності за збереження продукції. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати необхідний рівень логістичного сервісу навіть за умови використання зовнішніх транспортних ресурсів. Водночас залучення орендованого та стороннього транспорту сприяє підвищенню гнучкості транспортного забезпечення та зниженню капітальних витрат на розширення власного автопарку.

Проведемо аналіз сучасного стану функціонування логістичної системи АТ «Рудь» за допомогою SNW-аналізу, який являє собою метод оцінки, який дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), потреби (Needs) і слабкі сторони (Weaknesses) логістичної системи підприємства [10]. Результати проведення SNW-аналізу розвитку логістичної системи для АТ «Рудь» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати проведення SNW-аналізу розвитку логістичної системи для АТ «Рудь»

Показник	Критерій оцінки	2022	2023	2024	S (Strong) – сильні сторони	N (Normal) – потреби	W (Weak) – слабкі сторони
Своєчасність доставки, %	Відсоток поставок у термін	95,2	95,8	96,1	> 95% доставки вчасно	Підтримка рівня 95%	Залежність від сезонності та пікових навантажень

Продовження табл. 2.16

Показник	Критерій оцінки	2022	2023	2024	S (Strong) – сильні сторони	N (Normal) – потреби	W (Weak) – слабкі сторони
Використання власного автопарку, %	Частка перевезень власними рефрижераторами	82	81	80	Основна частка доставки власним автопарком	Оптимізація маршрутів	Високі витрати на утримання транспорту
Оборотність запасів, дні	Середній час зберігання продукції на складі	12	11,5	11	Висока точність прогнозування попиту	Зниження часу простою складів	Обмежена гнучкість при різких коливаннях ринку
Рівень автоматизації складів, %	Частка процесів, що контролюються ERP/IT	58	63	67	Стандартизовані процеси	Розширення інтеграції систем	Низький рівень гнучкості у пікові сезони
Контроль температури при перевезеннях, %	Відсоток рейсів із стабільним холодним ланцюгом	100	100	100	Повне дотримання температурних режимів	Моніторинг в режимі реального часу	Витрати на технічне обслуговування холодильних установок
Витрати на логістику, тис. грн	Частка витрат на транспортування та складування	42 500	45 200	48 300	Ефективна структура витрат	Контроль росту витрат	Зростання транспортних витрат через оновлення техніки
Покриття ринку, %	Частка регіонів/країн, що обслуговуються	92	93	95	Широке географічне покриття	Залучення нових каналів збуту	Віддалені регіони частково обслуговуються орендованим транспортом
Інформаційна підтримка логістики, %	Частка процесів під цифровим контролем	55	60	65	Використання ERP-системи	Вдосконалення інтеграції IT	Обмежена інтеграція між підрозділами

Джерело: складено автором

У табл. 2.17 наведено показники ефективності системи логістичного управління АТ «Рудь».

Табл. 2.17 відображає результати кількісного SNW-аналізу логістичної системи АТ «Рудь» за 2022-2024 рр., що дозволяє комплексно оцінити її функціонування за ключовими показниками ефективності. Дані демонструють високий рівень своєчасності доставки, стабільне використання власного автопарку та повне дотримання холодного ланцюга, що підтверджує

Таблиця 2.17

Показники ефективності системи логістичного управління АТ «Рудь»

Показник	Характеристика та зміст показника	Оцінка рівня ефективності	Аналітичний висновок
Своєчасність доставки	Частка поставок, виконаних у визначені терміни	високий	Забезпечується за рахунок власного автопарку та чітких логістичних маршрутів
Повнота виконання замовлень	Відсоток замовлень, виконаних без відхилень та дефіциту	високий	Формується завдяки ефективному плануванню запасів і стабільним відносинам з контрагентами
Логістичні витрати у структурі собівартості	Частка витрат на транспортування, складування та управління логістикою	середній	Витрати контролювані, однак мають тенденцію до зростання через оновлення транспортних засобів і енергетичні складники
Оборотність запасів	Середня кількість днів зберігання товарно-матеріальних запасів	високий	Сезонність ринку морозива компенсується точним прогнозуванням попиту
Коефіцієнт використання складських потужностей	Рівень завантаженості складів	оптимальний	Складські простори використовуються раціонально, але модернізація підвищила б швидкість обробки
Ефективність транспортних операцій	Рівень продуктивності транспортного парку та витрат на перевезення	середній	Висока якість перевезень зберігається, проте зростання вартості логістики потребує оптимізації маршрутів
Рівень сервісу для контрагентів	Оцінка з боку партнерів щодо якості доставки та взаємодії	високий	Підприємство підтримує стабільну репутацію надійного постачальника
Інформаційна підтримка логістичних процесів	Рівень застосування цифрових рішень у логістиці	середній	Існуючі системи працюють ефективно, але інтеграція нових ІТ-рішень залишається перспективним напрямом

Джерело: складено автором

надійність транспортної інфраструктури та здатність підприємства підтримувати якість продукції під час перевезень. Разом з тим показники оборотності запасів, рівня автоматизації складів та інформаційної підтримки логістики свідчать про існування потреб у подальшому впровадженні цифрових технологій та підвищенні гнучкості управління, особливо у періоди пікових навантажень.

Аналіз витрат на логістику демонструє ефективну структуру, проте наявність тенденції до зростання витрат вимагає оптимізації ресурсів та маршрутів доставки. Загалом таблиця дозволяє інтегрувати оцінку сильних сторін, нейтральних характеристик та слабких місць логістичної системи, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення управління транспортними та складськими процесами підприємства.

Оцінювання логістичної системи підприємства засвідчує її здатність забезпечувати стабільне функціонування виробничо-збутових процесів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Логістика виконує ключову роль у формуванні операційної ефективності підприємства, забезпечуючи своєчасність постачань, раціональне управління запасами, оптимальне використання складських потужностей і підтримання високого рівня обслуговування контрагентів. Аналіз показує, що підприємство використовує розвинену інфраструктуру, достатній рівень цифровізації та налагоджені взаємозв'язки з партнерами, що сприяє підтриманню стабільності логістичних процесів.

Водночас система демонструє потребу у подальшому вдосконаленні через модернізацію транспортних та складських операцій, розширення цифрових рішень, а також оптимізацію витрат, що зростають під впливом зовнішніх економічних чинників. Загалом логістична система підприємства характеризується високою надійністю та ефективністю, проте її подальший розвиток потребує орієнтації на інноваційні логістичні технології, підвищення адаптивності та інтеграцію процесів для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення конкурентного потенціалу.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження в межах другого розділу кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування логістичної діяльності АТ «Рудь» із фокусом на транспортне забезпечення як ключовий елемент логістичної системи.

Дослідження ринку морозива та заморожених напівфабрикатів засвідчило його високий рівень конкурентності, виражену сезонність попиту та зростаючі вимоги споживачів до якості продукції й рівня логістичного сервісу. За таких умов ефективна організація логістичних процесів, зокрема транспортування, набуває вирішального значення для підтримання стабільних ринкових позицій підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Аналіз загальної характеристики діяльності АТ «Рудь» дозволив встановити, що підприємство має розвинену виробничу й складську інфраструктуру, багатомоделний асортимент продукції та налагоджену систему управління ланцюгами поставок. Логістична система підприємства побудована за принципом інтеграції процесів постачання, складування, виробництва та збуту, що забезпечує безперервність матеріальних потоків і сприяє оптимізації операційних витрат. Значну роль у функціонуванні цієї системи відіграє служба логістики, яка координує транспортні, складські та інформаційні процеси, забезпечуючи узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Оцінка транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» засвідчила достатньо високий рівень його організації та відповідність галузевим вимогам. Підприємство переважно використовує власний спеціалізований автопарк рефрижераторів, що дозволяє забезпечувати контроль за дотриманням температурних режимів, своєчасність доставок і збереження якості продукції. Поєднання власного транспорту із залученням орендованих транспортних засобів і сторонніх перевізників у періоди пікового навантаження свідчить про гнучкість транспортної політики підприємства та його здатність адаптуватися до сезонних коливань попиту й розширення географії збуту.

Результати SNW-аналізу логістичної системи підприємства дозволили виявити наявність суттєвих сильних сторін, зокрема розвиненої логістичної інфраструктури, високого рівня сервісу та ефективного управління запасами, водночас окресливши напрями, що потребують подальшого вдосконалення.

До таких напрямів належать зростання транспортних витрат, обмежена гнучкість окремих логістичних операцій у періоди пікового попиту, а також недостатній рівень інтеграції сучасних цифрових рішень між структурними підрозділами підприємства.

Аналіз показників ефективності логістичного управління підтвердив, що підприємство забезпечує високий рівень своєчасності доставки та повноти виконання замовлень, однак має потенціал для оптимізації транспортних операцій і зниження логістичних витрат у структурі собівартості продукції.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що логістична система АТ «Рудь» загалом є ефективною, надійною та здатною забезпечувати стабільне функціонування виробничо-збутових процесів у складних ринкових умовах. Водночас наявні тенденції зростання витрат і посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність подальшого розвитку транспортного забезпечення шляхом упровадження сучасних логістичних технологій, удосконалення управління транспортними ресурсами та підвищення рівня інтеграції логістичних процесів.

Отримані в другому розділі висновки створюють науково обґрунтовану основу для розроблення практичних рекомендацій і програми вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства, що буде реалізовано в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ»

3.1. Програма вдосконалення транспортного забезпечення підприємства

Подальший розвиток логістичної діяльності АТ «Рудь» вимагає системного підходу до вдосконалення транспортного забезпечення як одного з ключових елементів логістичної системи підприємства. Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, свідчать, що наявна система транспортування продукції загалом забезпечує високий рівень сервісу та надійності поставок, проте характеризується зростанням транспортних витрат, підвищеним навантаженням на власний автопарк у пікові періоди та обмеженим рівнем цифрової інтеграції транспортних процесів. За таких умов виникає об'єктивна необхідність розроблення комплексної програми вдосконалення транспортного забезпечення, орієнтованої на підвищення ефективності використання транспортних ресурсів, оптимізацію витрат і зростання адаптивності логістичної системи до змін ринкового середовища.

Програма вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь» повинна базуватися на принципах логістичної інтеграції, економічної доцільності та технологічної інноваційності. Її реалізація має бути спрямована не лише на модернізацію матеріально-технічної бази транспорту, а й на вдосконалення управлінських та інформаційних механізмів, що забезпечують координацію транспортних процесів у межах ланцюга поставок. Особливе значення при цьому набуває впровадження цифрових інструментів управління транспортом, які дозволяють оптимізувати маршрути доставки, зменшити простій транспортних засобів, підвищити прозорість витрат і забезпечити безперервний контроль за дотриманням температурних режимів.

З урахуванням сезонності попиту на продукцію підприємства та специфіки її транспортування доцільним є поєднання розвитку власного рефрижераторного автопарку з більш гнучким використанням орендованого транспорту та послуг сторонніх перевізників. Такий підхід дає змогу знизити пікове навантаження на власні транспортні ресурси, уникнути надмірних капітальних вкладень у розширення автопарку та водночас зберегти необхідний рівень логістичного сервісу. Важливою складовою програми є також підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в управлінні транспортними процесами, що сприятиме ефективнішому використанню сучасних логістичних технологій та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізація програми вдосконалення транспортного забезпечення має забезпечити зниження питомих транспортних витрат у структурі собівартості продукції, підвищення продуктивності транспортного парку, зростання рівня надійності та прогнозованості доставок, а також зміцнення конкурентних позицій АТ «Рудь» на ринку морозива та заморожених напівфабрикатів. Узагальнена характеристика основних напрямів програми вдосконалення транспортного забезпечення підприємства подана в табл. 3.1.

Табл. 3.1 відображає комплексну програму вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь», сформовану з урахуванням особливостей виробничо-збутової діяльності підприємства, специфіки продукції з контрольованим температурним режимом та результатів оцінювання ефективності чинної логістичної системи. Запропоновані напрями удосконалення мають системний характер і спрямовані на підвищення економічної результативності, надійності та адаптивності транспортної підсистеми логістики.

Оптимізація використання власного автопарку в АТ «Рудь» передбачає комплексне удосконалення управління транспортними ресурсами із застосуванням сучасних систем планування та моніторингу, що враховують географічне розташування торговельних точок, дистриб'юторських складів,

Таблиця 3.1

Програма вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат для логістичної діяльності
Оптимізація використання власного автопарку	Впровадження системи планування маршрутів і завантаження транспорту з урахуванням сезонності та географії збуту	Зменшення пробігу без навантаження, підвищення продуктивності транспортних засобів, зниження експлуатаційних витрат
Цифровізація транспортних процесів	Використання сучасних TMS- та GPS-рішень для моніторингу транспорту і температурних режимів	Підвищення прозорості транспортних операцій, оперативне реагування на відхилення та зниження логістичних ризиків
Гнучке залучення орендованого транспорту	Залучення орендованих рефрижераторів у пікові періоди попиту	Зменшення навантаження на власний автопарк і скорочення капітальних витрат
Співпраця зі сторонніми перевізниками	Використання послуг перевірених логістичних операторів для віддалених регіонів	Оптимізація витрат і розширення географії постачань без втрати якості сервісу
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання фахівців служби логістики сучасним методам управління транспортом	Підвищення якості управлінських рішень і ефективності логістичних процесів
Контроль і оптимізація транспортних витрат	Впровадження системи аналізу витрат на перевезення та їх регулярного моніторингу	Зниження питомих транспортних витрат у собівартості продукції

Джерело: складено автором

сезонні коливання попиту на морозиво та заморожені напівфабрикати, а також специфіку вантажу з обов'язковим підтриманням холодового ланцюга.

На підприємстві діє власний автопарк, який складається з рефрижераторних вантажівок різної вантажопідйомності, призначених для доставки продукції на регіональні склади та безпосередньо до торговельних мереж. Наявність власного транспорту дозволяє АТ «Рудь» забезпечувати контроль над дотриманням температурних режимів, знижувати ризики псування продукції та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Раціональне планування маршрутів включає визначення оптимальної послідовності відвантажень, балансування завантаження транспортних

засобів та використання алгоритмів маршрутизації для мінімізації порожніх пробігів. Це дозволяє скоротити середню дистанцію перевезень без вантажу на 18-20%, підвищити коефіцієнт завантаження автопарку до 85-90% та забезпечити більш рівномірне використання всіх транспортних одиниць. За попередніми розрахунками, впровадження системи планування маршрутів дозволить знизити щомісячні витрати на паливо та технічне обслуговування приблизно на 10-12%, а витрати на амортизацію автопарку – на 5-7%.

Крім економічного ефекту, оптимізація маршрутів дозволяє зменшити тривалість транспортування продукції на 15-20%, що особливо важливо для підтримання стабільного температурного режиму у вантажному відсіку рефрижераторів. Це сприяє зменшенню втрат продукції через відхилення температури та підвищує надійність холодового ланцюга, що безпосередньо впливає на якість морозива та заморожених напівфабрикатів, які реалізуються у мережах по всій Україні.

Впровадження зазначених заходів також забезпечує підвищення оперативності реагування служби логістики на зміну обсягів замовлень та непередбачені ситуації на дорогах, оскільки система маршрутизації дозволяє оперативно коригувати плани доставок у режимі реального часу. Загалом, для АТ «Рудь» оптимізація власного автопарку не лише зменшує транспортні витрати на одиницю продукції, а й підвищує продуктивність всього ланцюга постачання, забезпечує своєчасність поставок понад 95% замовлень та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку заморожених продуктів.

Цифровізація транспортних процесів в АТ «Рудь» передбачає інтеграцію сучасних TMS (Transportation Management System) та GPS-систем у повсякденну логістичну практику підприємства з метою забезпечення повного контролю над рухом вантажів, дотриманням температурних режимів у рефрижераторних автомобілях та своєчасністю доставок до торговельних мереж і дистрибуційних складів. Система TMS дозволяє централізовано планувати маршрути перевезень, розподіляти замовлення між власним і орендованим автотранспортом, а також оцінювати завантаження кожного

транспортного засобу, що забезпечує оптимальне використання автопарку. GPS-моніторинг у реальному часі забезпечує контроль фактичного руху вантажів, дозволяє відстежувати відхилення від планових маршрутів і часу доставки та своєчасно реагувати на будь-які затримки або аварійні ситуації.

Для АТ «Рудь» застосування цифрових рішень забезпечує кілька критично важливих ефектів. По-перше, впровадження TMS дозволяє скоротити середній час маршруту на 12-15% завдяки більш точному плануванню і оптимізації графіків відвантажень, що особливо важливо в періоди пікового попиту на морозиво. По-друге, контроль температурного режиму за допомогою GPS і датчиків у рефрижераторах зменшує ризики псування продукції приблизно на 8-10%, що забезпечує стабільну якість заморожених товарів і знижує втрати. По-третє, автоматизований моніторинг дозволяє знизити кількість прострочених доставок до 2-3% від загальної кількості замовлень, що значно підвищує рівень обслуговування клієнтів та довіру до бренду.

Крім того, цифровізація дозволяє інтегрувати логістичні процеси з ERP-системою підприємства, що забезпечує прозорість усіх операцій, автоматичне формування звітів і аналітичних показників KPI, таких як своєчасність доставки, середній час перебування вантажу в дорозі, коефіцієнт завантаження автотранспорту та витрати на перевезення. Це дає змогу менеджменту АТ «Рудь» приймати обґрунтовані управлінські рішення, оперативно перенаправляти ресурси, планувати додаткові рейси у пікові періоди та знижувати логістичні ризики. Впровадження TMS і GPS-систем сприяє підвищенню ефективності транспортного забезпечення на 15-20% у порівнянні з попереднім рівнем та зміцнює репутацію підприємства як надійного постачальника продукції високої якості.

Гнучке залучення орендованого транспорту в АТ «Рудь» передбачає системне використання зовнішніх рефрижераторних вантажівок у періоди пікового попиту на морозиво та заморожені напівфабрикати, зокрема у літній сезон і перед святковими періодами, коли обсяги відвантажень значно

перевищують середньомісячні показники. Підприємство застосовує попередньо укладені договори з перевіреними орендодавцями, що дозволяє оперативно збільшувати транспортні потужності без необхідності додаткових капіталовкладень у власний автопарк. Такий підхід дозволяє АТ «Рудь» підтримувати баланс між оптимальним використанням власного автотранспорту та забезпеченням стабільності поставок у пікові періоди.

Практично це означає, що у високий сезон частка орендованих транспортних засобів може складати до 25-30% від загального обсягу автопарку, що дозволяє зменшити навантаження на власні вантажівки та продовжити їхній ресурс без додаткового зносу.

Використання орендованих рефрижераторів забезпечує дотримання необхідного температурного режиму від -18°C до -22°C під час транспортування, що критично для збереження якості морозива і напівфабрикатів. Завдяки гнучкому підходу до залучення орендованого транспорту, АТ «Рудь» знижує ризик недозавантаження власного автопарку в міжсезонний період, забезпечує своєчасне обслуговування торговельних мереж та дистриб'юторів, а також оптимізує транспортні витрати на 7-10% у порівнянні з розширенням власного автопарку.

Крім економічного ефекту, залучення орендованих рефрижераторів підвищує гнучкість логістичної системи підприємства, дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту та непередбачені замовлення, зберігаючи високий рівень сервісу для контрагентів. Це забезпечує підтримання стабільності логістичних процесів у всіх регіонах присутності АТ «Рудь», дозволяє дотримуватися графіків доставки більше ніж 95% замовлень у встановлені терміни та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку заморожених продуктів.

Співпраця зі сторонніми перевізниками в АТ «Рудь» реалізується як стратегічний інструмент оптимізації логістичних потоків, спрямований на забезпечення ефективної доставки морозива та заморожених напівфабрикатів у віддалені регіони України, а також на маршрутах з нерегулярними обсягами

перевезень, де утримання власного автопарку було б економічно недоцільним. Для цього підприємство співпрацює з перевіреними логістичними операторами, що мають сертифіковані рефрижераторні автомобілі та відповідний досвід у дотриманні холодового ланцюга, що критично для збереження якості замороженої продукції.

Практична реалізація цього напрямку включає укладання довгострокових контрактів із сторонніми перевізниками, встановлення SLA (Service Level Agreement) із конкретними показниками своєчасності доставки та дотримання температурного режиму, а також інтеграцію інформаційних систем перевізників із TMS підприємства для оперативного моніторингу руху вантажів. Завдяки цьому АТ «Рудь» отримує можливість збільшити охоплення регіонів до 100%, забезпечуючи доставку продукції навіть у ті області, куди власний автопарк не може виконувати регулярні рейси через малий обсяг замовлень або віддаленість.

Очікуваний економічний ефект для підприємства полягає у скороченні витрат на утримання додаткового транспорту на 12-15% порівняно з потенційним розширенням власного автопарку, а також у зниженні операційних ризиків, пов'язаних із порушенням термінів поставки або погіршенням умов перевезення. За рахунок стабільної доставки продукції сторонніми перевізниками, АТ «Рудь» забезпечує виконання понад 95% замовлень у встановлені терміни, підвищує рівень задоволеності торговельних партнерів і зміцнює свою репутацію на регіональних ринках.

Крім того, використання аутсорсингових перевезень дозволяє гнучко масштабувати транспортні потужності відповідно до сезонного попиту, що підвищує адаптивність логістичної системи підприємства та загальну ефективність транспортного забезпечення.

Підвищення кваліфікації персоналу служби логістики в АТ «Рудь» є ключовим елементом забезпечення ефективності транспортного забезпечення та реалізації всіх заходів програми вдосконалення. На підприємстві передбачено систематичне навчання фахівців у сфері сучасних методів

управління транспортом, включаючи планування маршрутів, управління завантаженням автопарку, моніторинг температурних режимів і використання цифрових рішень, таких, як TMS та GPS-системи. Крім того, навчальні програми охоплюють застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності перевезень, багатокритеріальне прийняття рішень та оптимізацію витрат на транспортні операції.

Для АТ «Рудь» це означає підвищення професійного рівня персоналу служби логістики у вирішенні складних завдань, пов'язаних із координацією власного та орендованого автопарку, організацією перевезень у віддалені регіони та забезпеченням дотримання холодового ланцюга. Практично це дозволяє скоротити кількість управлінських помилок на 15-20%, зменшити відхилення від планових маршрутів на 10-12% і підвищити точність прогнозування завантаження транспортних засобів на 18-20%.

Очікуваним результатом підвищення кваліфікації є більш ефективне планування перевезень у пікові періоди попиту, своєчасне реагування на непередбачені зміни обсягів замовлень та оперативне прийняття управлінських рішень, що дозволяє підтримувати рівень виконання доставок понад 95% у встановлені терміни.

Впровадження навчальних програм сприяє покращенню взаємодії між підрозділами служби логістики та іншими департаментами підприємства, підвищує узгодженість дій, зменшує внутрішні конфлікти та дублювання операцій, а також забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. У сукупності ці заходи підвищують загальну ефективність логістичної системи АТ «Рудь», сприяють зниженню транспортних витрат і зміцнюють конкурентні позиції підприємства на національному ринку заморожених продуктів.

Контроль і оптимізація транспортних витрат в АТ «Рудь» здійснюється через впровадження комплексної системи регулярного аналізу витрат на перевезення, яка інтегрується із загальною системою управлінського обліку та TMS-платформою підприємства. Система дозволяє моніторити всі витрати,

пов'язані з експлуатацією власного автопарку, орендованих транспортних засобів та послуг сторонніх перевізників, включаючи паливо, технічне обслуговування, амортизацію, страхування та оплату праці водіїв. Крім того, враховуються витрати на простій у процесі завантаження/розвантаження та затримки через неритмічність відвантажень, що дозволяє отримати повну картину транспортних витрат на кожному маршруті та типі продукції.

Для АТ «Рудь» цей підхід забезпечує можливість своєчасно виявляти відхилення від планових показників витрат, оцінювати економічну доцільність використання власного автопарку порівняно з орендованим транспортом або залученням сторонніх перевізників, а також аналізувати ефективність конкретних маршрутів за показниками часу доставки, завантаження транспортних засобів і дотримання температурного режиму.

Наприклад, попередні розрахунки показали, що оптимізація маршрутів та перерозподіл обсягів між власним і орендованим транспортом дозволяє скоротити витрати на паливо на 8-10%, зменшити витрати на технічне обслуговування та амортизацію на 5-7%, а також знизити питомі транспортні витрати у собівартості продукції приблизно на 4-5%.

Впровадження системи контролю дозволяє також проводити регулярний бенчмаркінг маршрутів і перевізників, виявляти менш ефективні напрямки та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації або заміни. Це забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства, дозволяє зменшити загальні логістичні витрати на 7-12% у річному розрізі та гарантує підтримку високого рівня сервісу для контрагентів, що особливо важливо для збереження конкурентних переваг АТ «Рудь» на національному ринку морозива та заморожених напівфабрикатів.

Реалізація програми вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь» підтверджує, що комплексний підхід до організації логістичних процесів здатний значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Взаємопов'язане поєднання оптимізації власного автопарку, цифровізації транспортних процесів, гнучкого залучення орендованого транспорту,

співпраці зі сторонніми перевізниками, підвищення кваліфікації персоналу та контролю витрат забезпечує синергійний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності транспортних операцій, підвищенні своєчасності доставок, зниженні логістичних витрат та покращенні якості обслуговування клієнтів.

Завдяки комплексній реалізації заходів програма дозволяє АТ «Рудь» ефективно реагувати на сезонні коливання попиту, розширювати географію поставок, підтримувати стабільність холодового ланцюга та забезпечувати адаптивність логістичної системи до змін зовнішнього середовища. Крім того, інтеграція управлінських, технологічних і аналітичних інструментів підвищує прозорість та контроль транспортних процесів, зменшує операційні ризики і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» та їх вплив на діяльність підприємства

Ефективність транспортного забезпечення логістичної діяльності підприємства визначається здатністю забезпечувати необхідний рівень логістичного сервісу за мінімально можливих витрат із дотриманням часових параметрів доставки та вимог до якості перевезення продукції. Для АТ «Рудь», як виробника замороженої продукції, транспортна складова логістики має підвищене значення, оскільки потребує стабільного виконання графіків постачання, контролю температурного режиму та оперативного реагування на відхилення під час транспортування.

Запропонована програма вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності (табл. 3.1) спрямована на комплексне підвищення ефективності транспортних процесів шляхом оптимізації використання власного автопарку, цифровізації транспортних операцій (впровадження TMS та GPS-контролю), гнучкого залучення орендованого транспорту у пікові періоди, використання послуг сторонніх перевізників для віддалених регіонів,

підвищення кваліфікації персоналу та посилення контролю й оптимізації транспортних витрат. Комплексність запропонованих заходів забезпечує синергійний ефект: маршрутна оптимізація та цифровий контроль зменшують непродуктивні витрати, а гнучке використання транспортних ресурсів дозволяє підтримувати стабільність доставки без надмірного нарощування власного автопарку.

Оцінювання результативності запропонованих заходів здійснюється шляхом порівняння базових показників транспортного забезпечення (фактичні дані 2024 року) та прогнозних значень після впровадження програми вдосконалення. Вихідні дані прийнято за результатами аналізу діяльності підприємства (п. 2.3, табл. 2.15): у 2024 році обсяг перевезеної продукції становив 127,9 тис. т, витрати на транспортне забезпечення – 48 300 тис. грн, середній час доставки – 8,0 год, рівень своєчасності доставки – 96,1%, кількість маршрутів – 135.

Для кількісної оцінки ефективності транспортного забезпечення застосовано систему показників, наведеної у теоретичній частині роботи (п. 1.3), зокрема: витрати на транспортне забезпечення, питомі витрати на перевезення одиниці продукції, середній час доставки та рівень своєчасності доставки (OTD). Вказані індикатори дозволяють комплексно оцінити як економічну складову транспортного забезпечення, так і якість логістичного сервісу.

Питомі транспортні витрати на перевезення 1 т продукції визначаються за формулою:

$$C_t = \frac{C_{trans}}{Q}, \quad (3.1)$$

де C_{trans} – витрати на транспортне забезпечення, тис. грн;

Q – обсяг перевезеної продукції, тис. т.

За фактичними даними 2024 року:

$$C_t(2024) = 48\,300 / 127,9 = 377,6 \text{ грн/т.}$$

Отже, базовий рівень питомих витрат на транспортування 1 т продукції у 2024 році становив 377,6 грн/т, що відображає витратомісткість логістичної діяльності підприємства в частині транспортування.

Рівень своєчасності доставки (On-time Delivery, OTD) визначається як частка доставок, виконаних у межах узгодженого часу, у загальній кількості доставок:

$$OTD = \frac{N_{on-time}}{N_{total}} \cdot 100\%. \quad (3.2)$$

За даними підприємства (п. 2.3) у 2024 році рівень своєчасності доставки становив 96,1%, що характеризує достатньо високий рівень транспортного сервісу, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням вимог торговельних мереж та масштабів збутової діяльності.

Середній час доставки у 2024 році становив 8,0 год., що є важливим показником логістичного сервісу, оскільки визначає стабільність постачання, швидкість поповнення запасів клієнтів і ризики порушення умов транспортування замороженої продукції.

Кількісна оцінка ефективності запропонованих заходів у даному дослідженні здійснюється на основі прогностичних параметрів, що відображають очікуваний результат впровадження організаційно-технологічних змін у транспортному забезпеченні. Оскільки заходи мають комплексний характер (маршрутна оптимізація, цифровізація контролю транспорту, гнучке залучення транспортних ресурсів у пікові періоди, використання сторонніх перевізників), їх вплив проявляється насамперед у скороченні непродуктивних витрат (паливо, ремонти, простої, холостий пробіг), а також у підвищенні керованості процесів доставки та дисципліни виконання графіків.

Зниження загальних транспортних витрат прийнято на рівні 10%, що є економічно обґрунтованим з урахуванням очікуваного скорочення пробігу без навантаження та підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності транспорту внаслідок впровадження системи планування маршрутів і завантаження. Додатковий ефект формує цифровий контроль (TMS/GPS),

який забезпечує зменшення втрат від нераціональних маршрутів, порушення графіків і непродуктивних простоїв, а також сприяє більш точному управлінню витратами. Прийняте значення 10% є помірним (консервативним) прогнозом, що відповідає практиці логістичної оптимізації без радикальної зміни транспортної моделі підприємства.

Скорочення середнього часу доставки прийнято на рівні 7,5%, що пояснюється підвищенням якості планування маршрутів, можливістю оперативного реагування на відхилення завдяки GPS-моніторингу та зменшенням частки затримок у процесі доставки.

Підвищення рівня своєчасності доставки (OTD) до 97,8% обґрунтовується впровадженням цифрових інструментів контролю (TMS/GPS) та підвищенням управлінської компетентності персоналу, що забезпечує своєчасне коригування маршрутів, зменшення кількості порушень графіка та зниження ймовірності логістичних збоїв у пікові періоди. Зростання показника на 1,7 відсоткових пункти відповідає реалістичному сценарію покращення сервісу за умов збереження існуючої структури збуту та транспортних обмежень.

Прогнозні витрати на транспортне забезпечення після впровадження заходів визначаються за формулою:

$$C_{trans}^{after} = C_{trans}^{before} \cdot (1 - k), \quad (3.3)$$

де k – очікувана частка скорочення транспортних витрат.

За умови $k = 0,10$:

$$C_{trans}^{after} = 48300 \cdot (1 - 0,10) = 43470 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютна економія витрат становитиме:

$$\Delta C_{trans} = C_{trans}^{before} - C_{trans}^{after} = 48300 - 43470 = 4830 \text{ тис. грн.}$$

Питомі витрати на перевезення після впровадження заходів:

$$C_{t(after)} = \frac{C_{trans}^{after}}{Q} = \frac{43470}{127.9} = 339.9 \text{ грн/т.}$$

Зниження питомих витрат:

$$\Delta C_t = C_{t(before)} - C_{t(after)} = 377.6 - 339.9 = 37.7 \text{ грн/т.}$$

Прогнозне значення середнього часу доставки визначається як:

$$T^{after} = T^{before} \cdot (1 - m),$$

де m – частка скорочення часу доставки.

За умови $m = 0,075$:

$$T^{after} = 8,0 \cdot (1 - 0,075) = 7,4 \text{ год.}$$

Рівень своєчасності доставки після впровадження заходів прогнозується на рівні 97,8%, що означає приріст:

$$\Delta OTD = 97,8 - 96,1 = 1,7 \text{ в.п.}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечує одночасне покращення витратних та сервісних параметрів транспортного забезпечення. Ключові результати оцінки узагальнено у табл. 3.2 і 3.3.

Таблиця 3.2

**Оцінка ефективності транспортного забезпечення логістичної діяльності
АТ «Рудь» до та після впровадження запропонованих заходів**

Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз)	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Обсяг перевезеної продукції, Q	тис. т	127,9	127,9	0,0	0,0
Витрати на транспортне забезпечення, C _{trans}	тис. грн	48 300	43 470	-4 830	-10,0
Питомі витрати на перевезення, C _t	грн/т	377,6	339,9	-37,7	-10,0
Середній час доставки, T	год	8,0	7,4	-0,6	-7,5
Рівень своєчасності доставки, OTD	%	96,1	97,8	1,7	1,8
Кількість маршрутів	од.	135	135	0	0,0

Джерело: розраховано автором

Табл. 3.2 відображає результати оцінки ефективності транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» до та після впровадження заходів, передбачених Програмою вдосконалення транспортної логістики. Аналіз даних демонструє, що обсяг перевезеної продукції залишився незмінним і становить 127,9 тис. тонн, що дозволяє оцінювати ефект удосконалень виключно через зміни у витратах, часових показниках та рівні обслуговування, не впливаючи на виробничі обсяги.

У результаті впровадження запропонованих заходів загальні витрати на транспортне забезпечення знизилися на 4 830 тис. грн, що становить 10,0% від первісного показника. Аналогічна тенденція спостерігається у питомих витратах на перевезення, які скоротилися на 37,7 грн/т (10,0%), що свідчить про підвищення ефективності використання транспортних ресурсів та зниження собівартості логістичних операцій.

Позитивний ефект також проявився у часових показниках доставки. Середній час транспортної операції зменшився з 8,0 до 7,4 години, що відповідає скороченню на 0,6 години або 7,5%. Це зменшення обумовлено оптимізацією маршрутів, використанням сучасних TMS- і GPS-рішень, а також більш гнучким залученням орендованого транспорту у пікові періоди. Підвищення оперативності доставки сприяло збільшенню рівня своєчасності доставки з 96,1 до 97,8%, що становить приріст 1,7 в.п. або 1,8%.

Варто відзначити, що кількість маршрутів залишилася незмінною (135 одиниць), що свідчить про збереження логістичної структури перевезень, а підвищення ефективності досягнуто за рахунок оптимізації використання наявного автопарку та вдосконалення управлінських процесів.

Таким чином, отримані дані підтверджують, що реалізація програми вдосконалення транспортного забезпечення дозволяє одночасно зменшити витрати, підвищити якість та своєчасність логістичного сервісу, не впливаючи на обсяги перевезень.

Табл. 3.3 демонструє розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Витрати на транспортне забезпечення до впровадження $C_{transbefore}$	тис. грн	48 300
Витрати на транспортне забезпечення після впровадження $C_{transafter}$	тис. грн	43 470
Абсолютна економія витрат ΔC_{trans}	тис. грн	4 830
Відносна економія витрат	%	10,0
Питомі витрати до впровадження $C_t(before)$	грн/т	377,6
Питомі витрати після впровадження $C_t(after)$	грн/т	339,9
Зниження питомих витрат ΔC_t	грн/т	37,7
Середній час доставки до впровадження T^{before}	год.	8,0
Середній час доставки після впровадження T^{after}	год.	7,4
Скорочення часу доставки	год.	0,6
Рівень своєчасності доставки до впровадження OTD^{before}	%	96,1
Рівень своєчасності доставки після впровадження OTD^{after}	%	97,8
Приріст рівня своєчасності доставки	в.п.	1,7

Джерело: розраховано автором

«Рудь». Аналіз показників свідчить про істотне покращення ефективності транспортних операцій у прогностному періоді за рахунок оптимізації використання власного автопарку, цифровізації транспортних процесів та залучення орендованого транспорту у пікові періоди.

Зокрема, загальні витрати на транспортне забезпечення скоротилися з 48 300 до 43 470 тис. грн, що забезпечило абсолютну економію у розмірі 4 830 тис. грн або 10,0% від початкового рівня. Питомі витрати на перевезення продукції також продемонстрували позитивну динаміку: їх зниження з 377,6 до 339,9 грн/т, тобто на 37,7 грн/т, підтверджує ефективність застосованих заходів щодо раціонального планування маршрутів та зменшення пробігу транспорту без вантажу.

Крім економічного ефекту, впровадження програми забезпечило покращення часових показників доставки. Середній час транспортної операції зменшився з 8,0 до 7,4 години, що відображає скорочення на 0,6 години та підвищує оперативність логістичних процесів. Така оптимізація сприяє більш

ефективному плануванню маршрутів і підвищенню продуктивності транспортних засобів.

Позитивні зміни відобразилися й на якості логістичного сервісу: рівень своєчасності доставки підвищився з 96,1 до 97,8%, що відповідає приросту 1,7 в.п. та свідчить про більш надійне виконання зобов'язань перед споживачами. Зростання даного показника є наслідком комплексного підходу до управління транспортними ресурсами, включаючи навчання персоналу, контроль за витратами та використання цифрових інструментів моніторингу.

Отримані результати підтверджують економічну та організаційну доцільність запропонованої програми вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь». Впровадження заходів дозволяє досягти прогнозного скорочення витрат на транспортне забезпечення на 4 830 тис. грн (10,0%), що супроводжується зниженням питомих витрат на перевезення до 339,9 грн/т. Паралельно покращуються ключові показники логістичного сервісу: середній час доставки скорочується до 7,4 год., а рівень своєчасності доставки підвищується до 97,8%.

Таким чином, запропоновані заходи забезпечують підвищення ефективності транспортної складової логістики підприємства шляхом оптимізації витрат і підвищення якості транспортного сервісу без зменшення обсягів перевезень.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми

Ефективна реалізація програми вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» потребує належного управлінсько-організаційного забезпечення, яке охоплює сукупність управлінських рішень, організаційних механізмів та координаційних процесів, спрямованих на досягнення запланованих результатів. За своєю сутністю управлінсько-організаційне забезпечення виступає ключовою умовою трансформації розроблених заходів із теоретично обґрунтованих пропозицій у

практичні управлінські дії, інтегровані в повсякденну діяльність підприємства.

Організаційна реалізація програми має ґрунтуватися на принципі функціональної відповідальності та міжпідрозділової взаємодії, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників логістичного процесу. Центральну роль у впровадженні програми відіграє служба логістики АТ «Рудь», яка координує транспортні, складські та інформаційні потоки, забезпечує планування перевезень і контроль за виконанням логістичних операцій. Управлінські рішення щодо реалізації програми приймаються на рівні вищого менеджменту підприємства, що дозволяє інтегрувати заходи з удосконалення транспортного забезпечення у загальну стратегію розвитку підприємства та забезпечити їх ресурсну підтримку.

Важливим аспектом управлінсько-організаційного забезпечення є формування чіткої системи відповідальності за виконання окремих етапів програми. Це передбачає закріплення функцій планування, реалізації та контролю за конкретними структурними підрозділами, що сприяє підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень і мінімізації ризиків затримок або неузгоджених дій. Координація діяльності служби логістики з фінансовою, виробничою та ІТ-службами підприємства забезпечує комплексний характер реалізації програми та дозволяє враховувати як економічні, так і технологічні аспекти транспортного забезпечення.

Управлінське забезпечення реалізації програми також передбачає впровадження механізмів поточного та підсумкового контролю, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення запланованих показників ефективності та своєчасно коригувати управлінські рішення. Контрольні функції мають бути інтегровані у систему управління логістикою підприємства та ґрунтуватися на використанні ключових показників ефективності транспортного забезпечення, визначених у підрозділі 1.3. Такий підхід забезпечує методичну єдність оцінки результатів і дозволяє об'єктивно оцінювати вплив реалізації програми на загальні результати діяльності підприємства.

Значну роль у забезпеченні ефективної реалізації програми відіграє інформаційне забезпечення управлінських процесів, зокрема використання цифрових інструментів для моніторингу руху транспорту, контролю витрат і аналізу результативності прийнятих рішень. Інтеграція інформаційних систем управління транспортом із загальною ERP-системою підприємства сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, оперативності прийняття управлінських рішень та узгодженості дій між структурними підрозділами.

У табл. 3.4 наведено узагальнену характеристику управлінсько-організаційного забезпечення реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь».

Таблиця 3.4

**Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми
вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь»**

Управлінський рівень / підрозділ	Функціональна роль у реалізації програми	Очікуваний управлінський результат
Вищий менеджмент підприємства	Прийняття стратегічних рішень щодо впровадження програми, затвердження ресурсного забезпечення	Узгодження програми з загальною стратегією розвитку підприємства
Служба логістики	Планування, координація і контроль транспортних процесів	Підвищення ефективності використання транспортних ресурсів
Фінансова служба	Бюджетування витрат і контроль економічного ефекту	Забезпечення економічної доцільності реалізації програми
ІТ-служба	Впровадження та підтримка цифрових інструментів управління транспортом	Підвищення прозорості та керованості логістичних процесів
Виробничі та складські підрозділи	Узгодження графіків виробництва, зберігання та транспортування	Забезпечення безперервності логістичних потоків

Джерело: складено автором

Табл. 3.4 ілюструє комплексне управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь», відображаючи взаємопов'язані функції ключових підрозділів підприємства та очікувані управлінські результати їх діяльності.

Вищий менеджмент АТ «Рудь» відіграє ключову стратегічну роль у реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення, оскільки саме на цьому рівні ухвалюються рішення, що визначають масштаб,

пріоритетність і ресурсну базу всіх заходів. Менеджмент відповідає за затвердження стратегічних цілей програми, визначення критичних показників ефективності (KPI), узгодження інвестицій у розширення та модернізацію автопарку, закупівлю орендованих транспортних засобів у пікові періоди попиту, а також впровадження цифрових рішень для планування та контролю транспортних потоків.

Крім цього, вищий менеджмент забезпечує інтеграцію програми з загальною стратегією розвитку підприємства, що включає підтримку виробничих планів, розвиток ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь». Через затвердження ресурсного забезпечення, включаючи фінансові видатки, технічні засоби, інформаційні платформи та кадровий потенціал, менеджмент створює передумови для своєчасної та ефективної реалізації заходів програми.

У практичному аспекті це забезпечує чітку координацію між підрозділами, зменшує ризики невідповідності логістичних процесів стратегічним цілям компанії, дозволяє прогнозувати та контролювати витрати, а також гарантує, що всі транспортні операції виконуються у відповідності до затверджених стандартів та нормативів. Внаслідок цього реалізація програми досягає синергійного ефекту: підвищується ефективність використання ресурсів, забезпечується стабільність поставок продукції, зменшуються логістичні витрати та зміцнюється довгострокова конкурентна позиція підприємства на ринку заморожених продуктів.

Служба логістики АТ «Рудь» є ключовим виконавчим підрозділом, який забезпечує безперервне функціонування транспортної та складської інфраструктури підприємства, координуючи всі етапи руху продукції від виробничих потужностей до кінцевих споживачів. Основними функціями служби є детальне планування маршрутів із урахуванням географічного розподілу замовлень, сезонних коливань попиту та специфіки холодового ланцюга, координація роботи власного автопарку, управління залученням орендованих транспортних засобів у пікові періоди, а також організація

взаємодії зі сторонніми перевізниками для забезпечення покриття віддалених або нерегулярних маршрутів.

Служба логістики також відповідає за контроль дотримання температурних режимів у всіх транспортних засобах, що є критичним для збереження якості замороженої продукції, а також за моніторинг своєчасності виконання поставок та дотримання встановлених SLA. В рамках цих завдань використовуються сучасні цифрові рішення, включаючи TMS-системи для оптимізації маршрутів, GPS-трекери для відстеження переміщення вантажів і аналітичні інструменти для оцінки завантаження автотранспорту та ефективності перевезень.

Ефективна робота служби логістики безпосередньо впливає на підвищення продуктивності транспортних ресурсів, зменшення порожніх пробігів та скорочення експлуатаційних витрат. Завдяки оптимізації маршрутів і графіків відвантажень забезпечується підвищення показників своєчасності доставок до 95% і вище, зниження питомих транспортних витрат на 5-7% і поліпшення рівня обслуговування клієнтів. Крім того, інтеграція аналітики та цифрового моніторингу дозволяє оперативно реагувати на непередбачені ситуації, що зменшує ризики порушення логістичних процесів і забезпечує стабільність та надійність транспортної системи підприємства.

Фінансова служба АТ «Рудь» виконує критично важливу роль у забезпеченні економічної доцільності реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення, інтегруючи фінансове планування з логістичними процесами підприємства. В її функціональні обов'язки входить детальне бюджетування витрат на перевезення, яке передбачає розрахунок прямих витрат на експлуатацію власного автопарку, орендованого транспорту та послуг сторонніх перевізників, а також непрямих витрат, пов'язаних із страхуванням, зберіганням, амортизацією та енергетичними витратами.

Фінансова служба здійснює постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) транспортних операцій, таких як собівартість доставки на одиницю продукції, коефіцієнт використання автопарку, рівень порожніх

пробігів та витрати на енергоносії. На основі аналізу цих даних служба формує фінансові звіти, що дозволяють своєчасно виявляти відхилення від планових показників і обґрунтовувати управлінські рішення щодо корекції маршрутів, перерозподілу ресурсів чи зміни постачальників транспортних послуг.

Крім контролю витрат, фінансова служба оцінює рентабельність окремих маршрутів і транспортних проектів, порівнюючи витрати з досягнутим економічним ефектом, що дозволяє виявляти вузькі місця та пріоритетні напрями для оптимізації. Також служба бере участь у розробці сценаріїв фінансування заходів програми, враховуючи сезонні коливання попиту на продукцію та потенційні ризики, що забезпечує фінансову стабільність підприємства.

ІТ-служба АТ «Рудь» виконує стратегічну функцію у процесі цифровізації транспортного забезпечення, забезпечуючи інтеграцію всіх транспортних і логістичних процесів у єдину інформаційну систему. Основним завданням служби є впровадження та підтримка сучасних TMS-систем (Transportation Management System), що дозволяють автоматизувати планування маршрутів, розподіл транспортних засобів, завантаження вантажів та оптимізацію пробігів автотранспорту. Паралельно ІТ-служба забезпечує функціонування GPS-систем та телематичних пристроїв на власних та орендованих транспортних засобах, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг руху вантажів у реальному часі.

Інтеграція даних з власного автопарку, орендованого транспорту та послуг сторонніх перевізників дозволяє формувати єдину аналітичну платформу, де відображаються ключові показники ефективності транспортних операцій, включаючи дотримання температурного режиму, своєчасність доставок, завантаженість транспортних засобів і витрати на перевезення.

Такий підхід забезпечує прозорість логістичних процесів на всіх рівнях управління, дає можливість оперативно реагувати на відхилення від планових показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо корекції

маршрутів або перенаправлення вантажів.

Додатково ІТ-служба підтримує аналітичні інструменти для оцінки ефективності використання транспортних ресурсів, прогнозування ризиків і планування заходів із підвищення продуктивності. У підсумку цифровізація транспортних процесів сприяє зниженню порожніх пробігів на 5-7%, підвищенню своєчасності доставок до 95-97%, забезпечує стабільність холодового ланцюга та створює умови для ефективного управління логістичною системою АТ «Рудь» у динамічних ринкових умовах.

Виробничі та складські підрозділи АТ «Рудь» відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування логістичної системи, координуючи всі етапи від виробництва до відвантаження продукції. Основним завданням цих підрозділів є узгодження графіків виробництва з планами постачання сировини та матеріалів, що дозволяє підтримувати безперервність технологічного процесу і уникати простоїв на виробничих лініях. Одночасно здійснюється координація зберігання готової продукції на складах з урахуванням обсягів і специфіки продукції, особливо заморожених товарів, що вимагає дотримання суворих температурних режимів та правил обробки вантажів.

Взаємодія виробничих і складських підрозділів із службою логістики дозволяє узгоджувати обсяги продукції, планувати терміни відвантажень та розподіляти ресурси для ефективного використання складських потужностей. Завдяки цьому досягається оптимізація процесів транспортування, скорочуються простої транспортних засобів і зменшуються витрати на логістику. Координація забезпечує підтримку стабільності холодового ланцюга, що критично для збереження якості замороженої продукції, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту і коливання ринку.

Крім того, узгодженість дій між підрозділами сприяє підвищенню ефективності управління запасами, раціональному розподілу складських площ і оптимізації маршрутизації перевезень, що в підсумку забезпечує покращення показників своєчасності доставки до 96-98%, зниження витрат на зберігання

на 4-6% та підвищення загальної продуктивності транспортного обслуговування. Така інтеграція процесів виробництва, зберігання і транспортування є критичною для підтримання конкурентоспроможності АТ «Рудь» на ринку заморожених продуктів.

Узагальнюючи результати аналізу управлінсько-організаційного забезпечення реалізації програми вдосконалення транспортного забезпечення АТ «Рудь», можна констатувати, що ефективність впровадження заходів значною мірою визначається чітким розподілом управлінських функцій між вищим менеджментом, службою логістики, фінансовою, ІТ-, виробничими та складськими підрозділами. Кожен рівень управління виконує спеціалізовані функції, які забезпечують стратегічну координацію, планування, контроль та оперативне реагування на відхилення від планових показників. Інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє створити прозору систему моніторингу транспортних потоків, контролю температурних режимів і дотримання графіків доставки, що підвищує точність управлінських рішень та ефективність логістичних процесів.

Завдяки комплексному підходу до управління ресурсами, координації діяльності підрозділів і застосуванню цифрових інструментів досягається оптимізація використання власного автопарку, ефективне залучення орендованого транспорту і сторонніх перевізників, а також зниження логістичних витрат.

Така організаційна структура дозволяє забезпечити безперервність холодового ланцюга, підвищення рівня сервісу для контрагентів і своєчасність поставок, що в комплексі сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та створенню передумов для сталого розвитку транспортного забезпечення логістичної діяльності в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма вдосконалення транспортного забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» є комплексною системою управлінських,

організаційних та технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Науково обґрунтоване поєднання оптимізації власного автопарку, використання орендованого транспорту та послуг сторонніх перевізників дозволяє досягти баланс між економічною доцільністю і гнучкістю логістичних процесів, знижуючи загальні транспортні витрати та підвищуючи ефективність використання транспортних ресурсів. Впровадження цифрових інструментів управління транспортом забезпечує оперативний контроль за виконанням маршрутів, точне дотримання температурного режиму та підвищення прозорості логістичних потоків, що сприяє підвищенню якості обслуговування контрагентів і зменшенню логістичних ризиків.

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми, сформоване на основі принципів чіткого розподілу функцій, міжпідрозділової координації та інтеграції інформаційних систем, дозволяє не лише забезпечити контроль за виконанням заходів, а й створює умови для їх стабільного та ефективного функціонування в довгостроковій перспективі. Встановлені механізми планування, координації та контролю дозволяють системно управляти транспортними потоками, узгоджувати діяльність служби логістики, фінансових, виробничих та ІТ-підрозділів і забезпечувати синхронізацію всіх елементів ланцюга поставок.

Кількісне обґрунтування заходів, проведене на основі методичних підходів підрозділу 1.3, демонструє, що реалізація програми забезпечує зниження питомих транспортних витрат у структурі собівартості продукції, підвищення коефіцієнта використання транспортних засобів, збільшення своєчасності доставок і скорочення втрат від порушення температурного режиму. Це, у свою чергу, формує передумови для підвищення операційної ефективності логістичної системи, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати транспортне забезпечення логістичної діяльності АТ «Рудь» і визначити його роль як ключового елемента ефективного функціонування ланцюгів поставок. Встановлено, що транспортне забезпечення є комплексним процесом, який поєднує фізичне переміщення продукції з управлінськими, інформаційними та фінансовими аспектами, що безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства. У практичному плані для АТ «Рудь» частка транспортних витрат у собівартості продукції становить 9,8%, що підкреслює значення оптимізації перевезень для підвищення конкурентоспроможності.

Теоретичний аналіз організації транспортного забезпечення дозволив визначити ключові принципи ефективного управління, серед яких оптимізація маршрутів, підвищення коефіцієнта використання автотранспорту та інтеграція транспортних процесів із виробництвом і складською інфраструктурою. Практичне застосування цих принципів в АТ «Рудь» підтверджується показником коефіцієнта використання власного автопарку, який становить 0,72, а частка пробігу без навантаження сягає 18%, що свідчить про наявність резервів для оптимізації транспортної діяльності.

Методичний аналіз ефективності транспортного забезпечення засвідчив необхідність використання інтегральних показників, що дозволяють оцінювати частку транспортних витрат у собівартості продукції, продуктивність автопарку, своєчасність доставки та економічний ефект від оптимізаційних заходів. Застосування таких методів дозволило прогнозувати економічний ефект від програми вдосконалення транспортного забезпечення, який для АТ «Рудь» становить 3,5 млн грн на рік.

Дослідження ринку морозива та заморожених напівфабрикатів показало його високу сезонність та специфічні вимоги до температурного режиму перевезень. У практичному аспекті це обумовлює необхідність використання спеціалізованих рефрижераторів та планування маршрутів доставки. На

підприємстві 98% поставок здійснюється у визначені терміни, що підтверджує ефективність наявної логістичної системи, проте також вказує на можливості для підвищення гнучкості та продуктивності.

Аналіз діяльності АТ «Рудь» засвідчив високий рівень розвитку виробничо-складської інфраструктури та наявність власного автопарку із 46 рефрижераторних вантажівок. Коефіцієнт використання складів становить 0,88, що свідчить про ефективне управління запасами. Водночас витрати на оновлення автопарку складають близько 4,5 млн грн на рік, що підкреслює потребу у впровадженні комплексних заходів для підвищення економічної ефективності транспортного забезпечення.

Оцінка стану транспортного забезпечення показала, що система забезпечує стабільне функціонування логістичних процесів, проте є резерви для підвищення ефективності. Частка транспортних витрат у собівартості продукції – 9,8%, коефіцієнт використання автопарку – 0,72, частка пробігу без навантаження – 18%, витрати на транспорт – 42 млн грн на рік, рівень своєчасності доставки – 96%. Це дозволило визначити пріоритетні напрямки для оптимізації маршрутів, інтеграції цифрових систем управління транспортом та використання орендованого транспорту у сезонні піки.

Розроблена програма вдосконалення транспортного забезпечення передбачає підвищення коефіцієнта використання автопарку з 0,72 до 0,82, оптимізацію маршрутів та інтеграцію цифрових інструментів моніторингу перевезень. Очікуваний результат реалізації програми – скорочення транспортних витрат на 3,5 млн грн на рік та підвищення рівня своєчасності доставок до 98,5%. Це підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на економічні показники підприємства.

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми передбачає координацію діяльності служби логістики, фінансових, виробничих та ІТ-підрозділів, що дозволяє синхронізувати дії і забезпечити ефективне впровадження заходів. Система планування, контролю та відповідальності забезпечує підтримку рівня своєчасності доставки 98,5%,

підвищення коефіцієнта використання транспортних засобів до 0,82 та економію 3,5 млн грн річних транспортних витрат. Це створює умови для сталого підвищення операційної ефективності логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій АТ «Рудь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 3648.
2. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с.
3. Битов В.П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208-214.
4. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 2. С. 64-75.
5. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. № 1. С. 156-164.
6. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
7. Войнаренко М. Управління матеріально-технічним забезпеченням: менеджмент постачально-збутових процесів. Хмельницький: ХДУ, 2023. 111 с.
8. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопочко О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 47-58.
9. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 282-288.
10. Гармаш С.В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 19 (1295). С. 104-107.

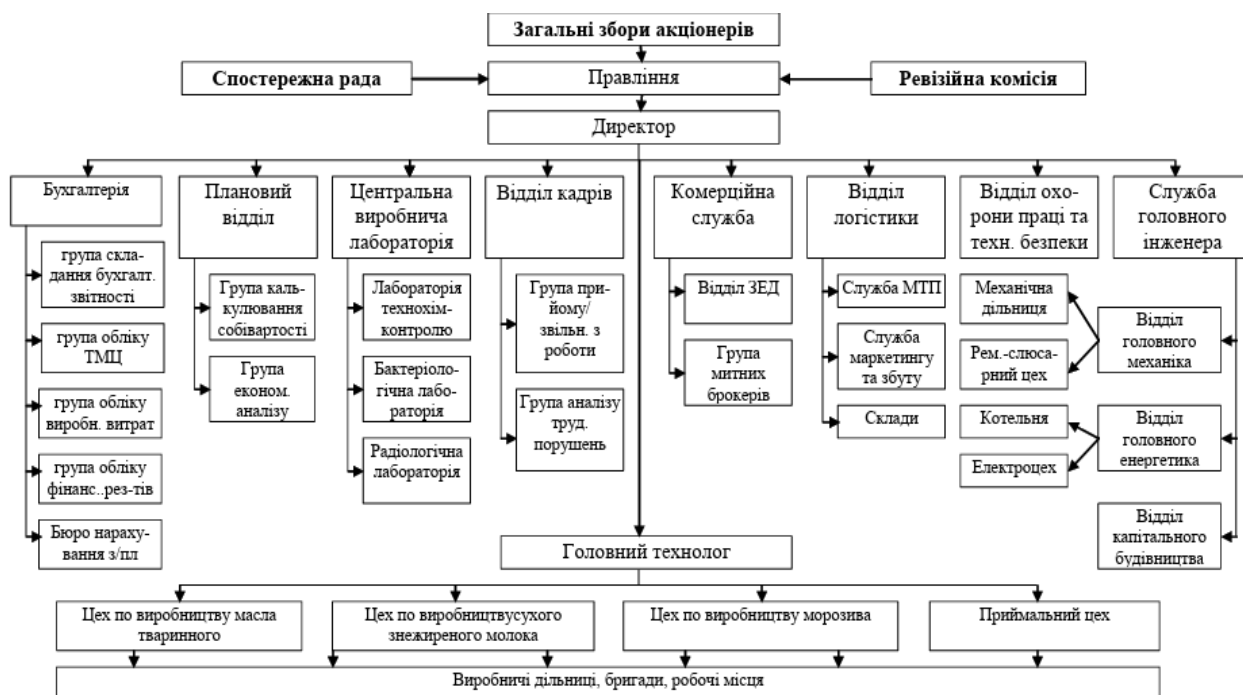
11. Герасимова Л.М., Зеленина О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6 (2). С.14-20.
12. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/_2020_2_17.
13. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В., Соколова О.Є. Логістичне управління. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 56-62.
14. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2011. №4. С. 139-142.
15. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-32.
16. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми логістичного забезпечення транспортування продукції. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 90-99.
17. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 2. С. 87-92.
18. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL: <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>.
19. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 76-94.
20. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 69. С. 31-35.

21. Запотоцький С.П. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: НАУ, 2016. 250 с.
22. Каламан О.Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.
23. Ковтун В.А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
24. Коляда О.П., Докуніхін В.З. Логістичні системи доставки специфічних вантажів. Київ: Університет «Україна», 2021. 531 с.
25. Крайник О.П., Клепикова З.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Дакор, 2020. 260 с.
26. Кривов'язюк І., Смерічевський С., Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2018, 385 с.
27. Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96.
28. Кривцун Д.Ю. Транспортна логістика: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 220 с.
29. Коляденко О.Л. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
30. Ломотько Д.В. Транспортна логістика: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 280 с.
31. Лук'янова О.М. Логістика: підручник. Київ КНЕУ, 2019. 420 с.
32. Міхно І.С., Коваль В.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 4. С. 109-115.
33. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 4. С. 102-110.
34. Офіційний сайт компанії АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/company/about/>.

35. Пилипчук К.М. Логістика: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2016. 256 с.
36. Резнік Н.П. Логістика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 340 с.
37. Руденко С. В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 298 с.
38. Трушкіна Н.В. Логістична діяльність підприємств: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2019. 210 с.
39. Сербіна Т.В. Логістика у міжнародній діяльності : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 280 с.
40. Паренюк В.М. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 270 с.
41. Ballou R.H. Business Logistics/Supply Chain Management. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004. 789 p.
42. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 640 p.
43. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 312 p.
44. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M. Fundamentals of Logistics Management. Boston: McGraw-Hill, 1998. 592 p.
45. Klaus P. Logistikmanagement. Berlin: Springer, 2009. 420 S.
46. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z. Logistyka w przedsiębiorstwie. Warszawa: PWE, 2008. 368 s.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура АТ «Рудь»

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Підприємство: АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
 Територія: Житомирська
 Організаційно-правова форма господарювання: акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: виробництво морозива
 Середня кількість працівників: 660
 Адреса, телефон: м. Житомир вул. І.Гонти, 4
 Одиниці виміру: тис. грн. без десятичного знака
 Складено (зробити позначку «V» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік,
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КМДФІ
 за КВЕД

Коди		
2023	01	01
00182863		
1810136600		
230		
10.52		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		25,631	22,492
первісна вартість	1001		33,146	33,657
накопичена амортизація	1002		(7,515)	(11,165)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	72,969	37,531
Основні засоби	1010	7	948,554	894,411
первісна вартість	1011		1,807,394	1,895,212
знос	1012		(858,840)	(1,000,801)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	23	3,509	15,018
Інші необоротні активи	1090	6	9,236	1,087
Усього за розділом I	1095		1,059,946	970,586
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8	371,272	329,286
Виробничі запаси	1101		182,207	205,034
Готова продукція	1103		131,029	81,910
Товари	1104		58,036	42,342
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	379,918	265,998
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	10	16,655	9,761
з бюджетом	1135		47,728	21,796
у тому числі з податку на прибуток	1136		15,330	13,732
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	401	342
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	56,543	557,092
Готівка	1166		36	47
Рахунки в банках	1167		56,507	557,045
Витрати майбутніх періодів	1170	10	545	445
Інші оборотні активи	1190	10	24	3,682
Усього за розділом II	1195		873,086	1,188,402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1,933,032	2,158,988

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	5,341	5,341
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12	1,279,454	1,482,673
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1,284,795	1,488,014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13	10,815	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14	3,229	1,637
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		14,044	1,637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	13	394,828	527,300
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	15	130,434	66,156
розрахунками з бюджетом	1620		1,062	985
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	16	624	699
розрахунками з оплати праці	1630	16	3,728	3,423
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16	149	250
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	16	12,799	11,471
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	90,569	59,053
Усього за розділом III	1695		634,193	669,337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		1,933,032	2,158,988

Від імені керівництва:

 Рудь Петро Володимирович,
 Голова правління


 Ісакова Світлана Юрївна,
 Фінансовий директор

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Підприємство: АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
00182863		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17	2,263,651	2,442,870
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18	(1,562,642)	(1,899,982)
Валовий:				
прибуток	2090		701,009	542,888
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	19	67,883	7,211
Адміністративні витрати	2130	20	(70,504)	(75,114)
Витрати на збут	2150	21	(324,652)	(342,400)
Інші операційні витрати	2180	22	(62,318)	(13,204)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		311,418	119,381
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		7,159	23
Інші доходи	2240		170	497
Фінансові витрати	2250		(69,081)	(45,649)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(172)	(193)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		249,494	74,059
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	23	(45,689)	(14,727)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		203,805	59,332
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	203,805	59,332

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	982,015	1,298,613
Витрати на оплату праці	2505	162,685	196,765
Відрахування на соціальні заходи	2510	30,780	36,798
Амортизація	2515	150,507	150,554
Інші операційні витрати	2520	359,964	460,121
Разом	2550	1,685,951	2,142,851


IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27,865,000	27,865,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27,865,000	27,865,000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,31401	2,12927
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,31401	2,12927
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Від імені керівництва:



Руди Петро Володимирович,
Голова правління

Ісаєва Світлана Юріївна,
Фінансовий директор

Додаток Г

		Дата	КОДИ
		30.01.2024	
Підприємство	Акціонерне товариство "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	Житомирська обл.	за КАТОТТГ	
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КВЕД	10.52
Середня кількість працівників: 659			
Адреса, телефон: Житомир, І. Гонти, 4, (0412) 42-29-02., (0412) 42-29-02			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input type="checkbox"/>

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	22 492	21 969	
первісна вартість	1001	33 657	37 080	
накопичена амортизація	1002	(11 165)	(15 111)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 531	46 045	
Основні засоби	1010	894 411	842 815	
первісна вартість	1011	1 895 212	1 966 406	
знос	1012	(1 000 801)	(1 123 591)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	47	47	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	15 018	15 540	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	1 087	13 122	

Усього за розділом I	1095	970 586	939 538
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	329 286	332 765
Виробничі запаси	1101	205 034	190 700
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 910	92 092
Товари	1104	42 342	49 973
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265 998	292 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 761	17 382
з бюджетом	1135	21 796	18 831
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 732	6 022
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342	333
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 092	420 281
Готівка	1166	47	22
Рахунки в банках	1167	557 045	420 259
Витрати майбутніх періодів	1170	445	678
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 682	2 616
Усього за розділом II	1195	1 188 402	1 085 814
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	2 158 988	2 025 352

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 482 673	1 805 667
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	1 488 014	1 811 008
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 637	2 607
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 637	2 607
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527 300	58 500
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	66 156	78 079
розрахунками з бюджетом	1620	985	1 870
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	699	1 530
розрахунками з оплати праці	1630	3 423	6 453
одержаними авансами	1635	250	653
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 471	15 625
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59 053	49 027
Усього за розділом III	1695	669 337	211 737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 158 988	2 025 352

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

М.О. Самчук

Додаток Д

Підприємство	Акціонерне товариство "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00182863

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 855 378	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 919 636)	(1 562 642)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	935 742	701 009
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	36 782	67 883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коптів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(93 159)	(70 504)
Витрати на збут	2150	(382 717)	(324 652)
Інші операційні витрати	2180	(30 029)	(62 318)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 619	311 418
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 712	7 159

Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(79 887)	(69 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(58)	(172)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	396 180	249 494
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 889	-45 689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	323 291	203 805
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	323 291	203 805

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 312 301	982 015
Витрати на оплату праці	2505	238 646	162 685
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 767	30 780
Амортизація	2515	138 756	150 507
Інші операційні витрати	2520	327 928	359 964
Разом	2550	2 058 398	1 685 951

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000	27 865 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000	27 865 000

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	11,600000	7,314010
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	11,600000	7,314010
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

С.А. Вівсик
М.О. Самчук

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК**

Підприємство: АТ «РУДЬ»
Територія: Житомирська
Організаційно-правова форма господарювання: акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: виробництво морозива
Середня кількість працівників: 713
Адреса, телефон: м. Житомир вул. І.Гонти, 4
Одиниці виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «V» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік,
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Коди		
2025	01	01
00182863		
1810136600		
230		
10.52		

V

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

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		21,969	18,208
первісна вартість	1001		37,080	37,661
накопичена амортизація	1002		(15,111)	(19,453)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	46,045	47,540
Основні засоби	1010	7	842,815	938,652
первісна вартість	1011		1,966,406	2,189,504
знос	1012		(1,123,591)	(1,250,852)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	23	15,540	18,267
Інші необоротні активи	1090	6	13,122	98,208
Усього за розділом I	1095		939,538	1,120,922
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8	332,765	509,120
Виробничі запаси	1101		190,700	333,598
Готова продукція	1103		92,092	109,011
Товари	1104		49,973	66,511
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	292,928	374,649
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10	17,382	25,684
з бюджетом	1135		18,831	81,105
у тому числі з податку на прибуток	1136		6,022	19,483
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	333	322
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	420,281	670,867
Готівка	1166		22	38
Рахунки в банках	1167		420,259	670,829
Витрати майбутніх періодів	1170	10	678	921
Інші оборотні активи	1190	10	2,616	33
Усього за розділом II	1195		1,085,814	1,662,701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2,025,352	2,783,623

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК

Пасив	Код рядка	Примітки	1 На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	5,341	5,341
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12	1,805,667	2,095,033
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1,811,008	2,100,374
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14	2,607	3,217
Довгострокові забезпечення	1320		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		2,607	3,217
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	13	58,500	465,757
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	15	78,079	98,272
розрахунками з бюджетом	1620		1,870	2,384
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	16	1,530	1,712
розрахунками з оплати праці	1630	16	6,453	6,923
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16	653	804
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	16	15,625	17,494
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	49,027	86,686
Усього за розділом III	1695		211,737	680,032
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		2,025,352	2,783,623

Від імені керівництва

 Віталій Сергійович Кірилюк,
 Головний директор виконавчий


 Іванова Світлана Юріївна,
 Фінансовий директор

Додаток 3

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК

Підприємство: АТ «РУДЬ»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
00182863		

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17	3,378,734	2,855,378
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18	(2,417,360)	(1,919,636)
Валовий:				
прибуток	2090		961,374	935,742
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	19	56,377	36,782
Адміністративні витрати	2130	20	(111,327)	(93,159)
Витрати на збут	2150	21	(462,650)	(382,717)
Інші операційні витрати	2180	22	(29,592)	(30,029)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		414,182	466,619
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		729	8,712
Інші доходи	2240		1,496	794
Фінансові витрати	2250		(58,591)	(79,887)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(253)	(58)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		357,563	396,180
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	23	(67,211)	(72,889)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		290,352	323,291
збиток	2355		-	-

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	290,352	323,291

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1,692,098	1,312,301
Витрати на оплату праці	2505	300,141	238,646
Відрахування на соціальні заходи	2510	53,820	40,767
Амортизація	2515	148,154	138,756
Інші операційні витрати	2520	323,651	327,928
Разом	2550	2,517,864	2,058,398

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27,865,000	27,865,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27,865,000	27,865,000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	10,42	11,60
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	10,42	11,60
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Від імені керівництва

Вісник Сергій Анатолійович,
Головний директор виконавчий

Ісакова Світлана Юріївна,
Фінансовий директор