

**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)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ «Вплив міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Кушніренко Денис Володимирович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кушніренко Денис Володимирович

1. Тема роботи «Вплив міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

керівник роботи Болотіна І.М., к.е.н., доцент

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впливу міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" та впливу міжнародної логістики на його зовнішньоекономічну діяльність.

Розділ 3. Формування міжнародної логістичної стратегії для виходу філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" на зовнішні ринки».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 6 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Денис КУШНІРЕНКО**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ірина БОЛОТІНА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ця кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впливу міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У роботі обґрунтовано стратегічний курс філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" на розширення географії збуту та інтеграцію у міжнародні логістичні мережі.

Розроблено та обґрунтовано комплекс інвестиційно-логістичних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства на міжнародному ринку. Ключовим серед них є впровадження нової виробничої лінії Hosokawa Alpine Zirkoplex ZPS для виготовлення сиркової пасти, яка відповідає міжнародним стандартам якості та має високий експортний потенціал на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії.

Проведено детальний аналіз фінансово-економічної доцільності впровадження запропонованих заходів, включаючи розрахунок виробничої програми, витрат на електроенергію, амортизацію та ремонт обладнання, а також оптимізацію витрат на оплату праці. Розрахунки підтверджують зменшення загальних витрат та значне зростання прибутку від операційної діяльності, а також швидкий термін окупності інвестицій (0,15 року).

Окрім того, виконано розрахунок логістичних витрат на експорт сиркової пасти (транспортування, страхування вантажу, послуги брокера, сертифікація), що підтверджує їх економічну обґрунтованість. В роботі також розроблено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації міжнародної логістичної стратегії підприємства, що включає ініціювання, планування, виконання, контроль та завершення проєкту.

Кваліфікаційна робота складена на 87 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці та 6 рисунків.

Ключові слова: міжнародна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність підприємства, експорт, управління проєктами, інвестиції, виробнича лінія, сиркова паста.

## ANNOTATION

This qualification paper is dedicated to researching the impact of international logistics on the efficiency of an enterprise's foreign economic activity. The paper substantiates the strategic course of PJSC "Yagotynsky Butter Plant" "Yagotynske for Children" to expand its sales geography and integrate into international logistics networks.

A comprehensive set of investment and logistics projects has been developed and justified, aimed at increasing the efficiency of the enterprise's operations in the international market. A key project among them is the implementation of a new production line, Hosokawa Alpine Zirkoplex ZPS, for the manufacture of curd paste. This product meets international quality standards and possesses high export potential in the EU, Middle Eastern, and Asian markets.

A detailed financial and economic analysis of the feasibility of implementing the proposed measures was conducted, including calculations for the production program, electricity costs, equipment depreciation and repair, and the optimization of labor costs. The calculations confirm a reduction in overall costs and a significant increase in operating profit, as well as a rapid payback period for investments (0.15 years).

Furthermore, the logistics costs for exporting curd paste (transportation, cargo insurance, broker services, certification) were calculated, confirming their economic viability. The paper also developed the managerial and organizational support for implementing the enterprise's international logistics strategy, which includes project initiation, planning, execution, control, and closure.

The qualification paper comprises 87 pages (excluding appendices), 23 tables, and 17 figures.

Keywords: international logistics, foreign economic activity, enterprise efficiency, export, project management, investments, production line, curd paste.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення міжнародної логістики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	8
1.2. Теоретичні основи функціонування міжнародної логістики та її вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної логістики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ТА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....	30
2.1. Аналіз ринку молочної продукції в міжнародному контексті.....	30
2.2. Загальна характеристика діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	38
2.3. Аналіз логістичних можливостей підприємства .....	53
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВИХОДУ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	59
3.1. Програма підготовки підприємства до міжнародної логістичної діяльності.....	59

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та їх вплив на ефективність майбутньої зовнішньоекономічної діяльності .....	61
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації міжнародної логістичної стратегії підприємства.....	74
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах глобалізації світової економіки та посилення конкуренції на внутрішніх ринках, ефективність зовнішньоекономічної діяльності стає ключовим фактором фінансової стійкості та сталого розвитку будь-якого підприємства. Особливо це стосується підприємств, які прагнуть розширити свою присутність за межами національних кордонів. У цьому контексті міжнародна логістика відіграє критично важливу роль, оскільки саме вона забезпечує оптимізацію потоків товарів, інформації та фінансів на глобальному рівні, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність та прибутковість компанії. Недоліки в організації міжнародних логістичних процесів можуть призвести до значних фінансових втрат, затримок у поставках та погіршення іміджу підприємства. Тому, пошук ефективних рішень у сфері міжнародної логістики, спрямованих на скорочення витрат, підвищення швидкості та надійності поставок, є надзвичайно актуальним завданням для сучасних підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

*Актуальність теми дослідження* також зумовлена стратегічним курсом українських підприємств на інтеграцію у світові ринки, зокрема європейські. Це вимагає від них адаптації виробничих та логістичних процесів до міжнародних стандартів, пошуку нових шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності. На прикладі філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" ми бачимо прагнення до розширення географії збуту, що вимагає глибокого аналізу та вдосконалення міжнародної логістики.

*Ступінь дослідження теми.* Питання міжнародної логістики та її впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств широко вивчалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, постійна зміна умов зовнішньоекономічної діяльності та технологічний прогрес вимагають безперервного вдосконалення теоретико-

методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оптимізації міжнародних логістичних процесів.

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів впливу міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей".*

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

- Розкрити сутність, значення та особливості міжнародної логістики в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
- Узагальнити теоретичні положення та методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної логістики у межах ЗЕД.
- Проаналізувати міжнародний ринок молочної продукції як зовнішнє середовище функціонування підприємства.
- Надати загальну характеристику філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та оцінити логістичні можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки.
- Розробити програму підготовки підприємства до здійснення міжнародної логістичної діяльності.
- Обґрунтувати доцільність впровадження інвестиційно-логістичних заходів та оцінити їх вплив на майбутню ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
- Запропонувати управлінсько-організаційні рішення щодо реалізації міжнародної логістичної стратегії філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

*Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною логістикою в контексті зовнішньоекономічної діяльності філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей".*

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів впливу міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; методи групування, порівняння та конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи; графічний метод, а також методи аналізу витрат-вигод та інвестиційного аналізу.

*Інформаційною* базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України та міжнародні нормативні документи, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей", аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 19-20 листопада 2024 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2024. – 93 с

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 106 сторінок основного тексту, а також 22 таблиці і 6 рисунків, список використаних джерел з 50 найменування і 2 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення міжнародної логістики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форми власності та інших ознак мають рівне право здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності та дії щодо її здійснення, в тому числі будь-які валютні операції і розрахунки в іноземній валюті з іноземними суб'єктами господарської діяльності, прямо не заборонені або необмежені законодавством, в тому числі заходами захисту, введеними Національним банком України відповідно до Закону України “Про валюту і валютні операції”[1].

Основними мотивами розвитку зовнішньоекономічної діяльності є прагнення підприємств до розширення ринку збуту своєї продукції за межі національної економіки, що дозволяє максимізувати прибуток та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. Важливим фактором також є необхідність закупівлі сировини, комплектуючих виробів, новітніх технологій та сучасного обладнання, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та якості кінцевого продукту.

Окрім цього, значну роль відіграє залучення інжинірингових та інших спеціалізованих послуг, необхідних для вдосконалення виробничих потужностей та впровадження інноваційних рішень. Підприємства також активно шукають можливості залучення іноземних інвестицій, оскільки це

дозволяє модернізувати виробництво, зміцнити експортний потенціал та покращити конкурентні позиції на світових ринках.

Ще одним важливим мотивом є участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації та кооперації виробництва, що дає змогу підприємствам оптимізувати витрати, ефективно використовувати ресурси та забезпечити сталий розвиток економіки[2].

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюються в Україні, належать експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили. Також важливою складовою є надання різноманітних послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, включаючи виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консультаційні, маркетингові, експортні, посередницькі, брокерські, агентські, консигнаційні, управлінські, облікові, аудиторські, юридичні та туристичні послуги. До цього переліку входить також наукова, науково-технічна, виробнича та навчальна кооперація з іноземними партнерами, включаючи навчання та підготовку спеціалістів на комерційній основі.

Значну роль відіграють міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами, кредитні та розрахункові операції, а також створення банківських, кредитних та страхових установ як за межами України, так і на її території. Спільна підприємницька діяльність передбачає створення спільних підприємств, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном. Важливим аспектом є діяльність, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності як іноземними, так і українськими суб'єктами господарювання.

Серед інших форм зовнішньоекономічної діяльності варто відзначити організацію виставок, аукціонів, торгів, конференцій, семінарів, що здійснюються на комерційній основі, а також оптову, консигнаційну та роздрібну торгівлю за іноземну валюту. Важливу роль відіграють товарообмінні (бартерні) операції та інші форми зустрічної торгівлі, орендні

та лізингові операції, валютні операції на валютних аукціонах, біржах та міжбанківському валютному ринку. Також значущими є роботи на контрактній основі фізичних осіб з іноземними компаніями як на території України, так і за її межами. Окрім цього, здійснюються інші види зовнішньоекономічної діяльності, які не заборонені законодавством України[3].

Основним нормативним актом, що регулює зовнішньоекономічні відносини в Україні, є Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991). Він визначає принципи та види ЗЕД, її суб'єктів, основи правового й економічного регулювання, а також встановлює митні, податкові та страхові аспекти.

Господарський кодекс України також надає визначення ЗЕД, акцентуючи увагу на перетині митного кордону при здійсненні такої діяльності. Вчені-економісти трактують ЗЕД по-різному: одні – через її види (торгівля, міграція капіталів, міжнародна співпраця), інші – через функції підприємств.

Суб'єктами ЗЕД є фізичні та юридичні особи, об'єднання підприємств, структурні одиниці іноземних компаній, спільні підприємства, а також держава та її органи.

ЗЕД базується на принципах свободи діяльності, рівності перед законом та взаємовигідності. У науковій літературі принципи ЗЕД поділяють на загальні (науковість, системність, взаємовигідність), специфічні (закріплені міжнародними угодами) та національні (визначені законодавством країни). На міжнародному рівні такі принципи формулюються в «Хартії економічних прав і обов'язків держав» ООН (1974).

Ці принципи забезпечують стабільність та передбачуваність у міжнародній торгівлі, сприяючи розвитку партнерських відносин між державами. Вони також створюють правові та організаційні засади для інтеграції національних економік у світове господарство. Дотримання цих

принципів є важливою умовою для залучення іноземних інвестицій, розвитку експорту та зростання конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

**Принципи зовнішньоекономічної діяльності, закріплені в правових документах**

Назва нормативноправового акту	Перелік принципів згідно із правовим документом
Хартія економічних прав і обов'язків держав	Суверенітет; територіальна цілісність і політична незалежність держав; суверенна рівність усіх держав; ненапад і невтручання у внутрішні справи; взаємна та справедлива вигода; мирне співіснування; рівноправність і самовизначення народів; мирне регулювання спорів; усунення несправедливості, що виникає внаслідок застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку; сумлінне виконання міжнародних обов'язків; повага прав людини та основних свобод; відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу; сприяння міжнародній соціальній справедливості; міжнародне співробітництво з метою розвитку; вільний доступ до морів і від них – до країн, що їх не мають
«Біла книга» Європейського Союзу	Контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони; свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання у будьякій країні; уніфікацію технічних норм і стандартів; відкриття споживчих ринків; лібералізацію фінансових послуг; поступове відкриття ринку інформаційних послуг; лібералізацію транспортних послуг; створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність; усунення фіскальних бар'єрів .
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Принцип суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва; принцип юридичної рівності і недискримінації; принцип верховенства закону; принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; принцип еквівалентності обміну.

*Джерело: [4,5,6,7]*

Значна частина міжнародних принципів ЗЕД діє в межах інтеграційних угруповань. У ЄС вони закріплені в Білій книзі (1985). Національні принципи визначаються законодавством кожної країни.

Українські суб'єкти ЗЕД керуються принципами, закріпленими в Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність». Принцип суверенітету означає право України самостійно здійснювати ЗЕД відповідно до своїх законів та міжнародних зобов'язань. Принцип свободи передбачає право підприємств

самостійно вступати в зовнішньоекономічні зв'язки та здійснювати діяльність у дозволених законом формах.

Принцип юридичної рівності забороняє дискримінацію суб'єктів ЗЕД за формами власності чи місцем розташування. Верховенство закону означає, що регулювання ЗЕД можливе лише законами України, без обмежувальних підзаконних актів.

Захист інтересів суб'єктів ЗЕД забезпечує рівні права українських та іноземних компаній, а також захист інтересів України відповідно до міжнародних норм. Принцип еквівалентності обміну передбачає заборону демпінгу при експорті та імпорті товарів[7].

## **1.2. Теоретичні основи функціонування міжнародної логістики та її вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності**

Міжнародна логістика — це система управління потоками товарів, послуг, інформації та фінансових ресурсів між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, що функціонують у різних країнах. Вона охоплює всі логістичні процеси, пов'язані з переміщенням продукції за межі національного ринку — від планування, закупівель, зберігання та транспортування до митного оформлення, розподілу, обслуговування клієнтів і повернення товарів. Функціонування міжнародної логістики має стратегічне значення для підприємств, які прагнуть забезпечити ефективну зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), оскільки дозволяє підвищити конкурентоспроможність шляхом скорочення витрат, прискорення поставок, зниження логістичних ризиків і підвищення якості обслуговування клієнтів за кордоном. Крикавський Є. В. зазначає, що «логістика виступає критичним фактором забезпечення ефективного функціонування міжнародних ланцюгів поставок, що безпосередньо визначає економічні результати ЗЕД».[8]

Основними задачами в міжнародній логістиці є такий перелік, розглянемо.

Транспортування. Вибір шляху перевезення (морський, авіаційний, автомобільний, залізничний) залежить від типу товарів, термінів доставки, відстані та бюджету. Важливими аспектами є побудова оптимальних маршрутів та створення розкладу перевезень для мінімізації часу в дорозі та витрат. Також необхідно забезпечити дотримання міжнародних вимог та регламентів для транспортування специфічних виробів, таких як небезпечні матеріали або продукти, що швидко псуються.

Митне оформлення. Включає підготовку правових актів для проходження контролю на кордоні, зокрема інвойсів, сертифікатів походження, транспортних накладних. Важливим є співробітництво з митними агентами та брокерами для швидкого оформлення товарів.

Зберігання. Організація складів у стратегічних місцях дозволяє забезпечити доступ до товарів. Контроль температурних режимів та умов зберігання продукції гарантує її якість. Використання технологій автоматизації допомагає ефективно керувати складськими запасами та забезпечувати швидкий доступ до товарів.

Управління ланцюгом доставки. Включає координацію між постачальниками, транспортними компаніями, митними агентами та покупцями. Онлайн-контроль вантажів у реальному часі дозволяє оперативно розв'язувати можливі проблеми на різних етапах перевезення.

Оптимізація витрат та підвищення ефективності. Передбачає використання різних стратегій для зниження витрат на транспортування вантажів, оптимізацію логістичних процесів для скорочення часу доставки та підвищення задоволеності клієнтів. Важливим аспектом є управління ризиками, такими як затримки через погодні умови, політичні проблеми або технічні неполадки.

Основна особливість міжнародної логістики полягає у складності управління через наявність міждержавних бар'єрів, різниці у регуляторному, культурному, економічному та правовому середовищі, митних процедур, транспортної інфраструктури та вимог до якості продукції. Логістичний

процес у міжнародному контексті охоплює кілька ключових функціональних блоків: управління міжнародними закупівлями (sourcing), міжнародні перевезення (multimodal transportation), митно-тарифне регулювання, управління складськими запасами за кордоном, координацію з місцевими логістичними операторами, страхування вантажів, фінансові розрахунки, у тому числі із застосуванням валютних операцій, та управління ризиками.

Це передбачає вибір логістичних хабів, визначення оптимальних транспортних коридорів, розміщення складів і центрів дистрибуції у країнах-реципієнтах. З точки зору тактики — важливими є вибір перевізників, погодження контрактів на транспортування, виконання процедур митного оформлення відповідно до міжнародних стандартів, таких як Incoterms 2020, і підтримка взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга.

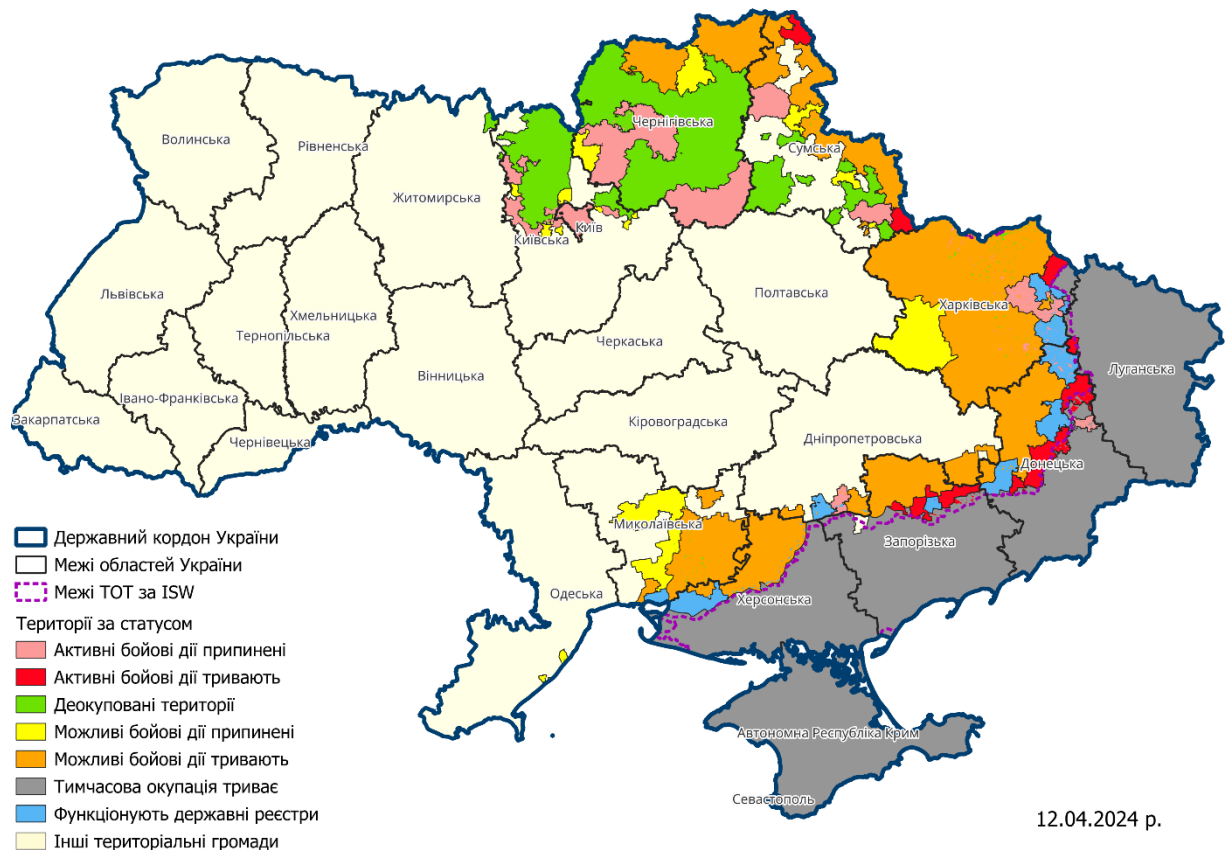
Сучасна міжнародна логістика активно інтегрує цифрові технології: системи управління ланцюгами постачання (SCM), автоматизоване відстеження вантажів (tracking systems), електронний документообіг, блокчейн-технології, які забезпечують прозорість та надійність переміщення товарів. В умовах глобалізації, коли зростає частота міжнародних поставок, швидкість реакції на коливання попиту, логістика стає не просто допоміжною функцією, а рушієм стратегічного розвитку компанії на міжнародних ринках.

Функціонування міжнародної логістики також тісно пов'язане з геополітичними факторами, політичною стабільністю, торговельними угодами між країнами, тарифними обмеженнями, війнами або пандеміями, що впливають на стабільність поставок. Наприклад, згідно з доповіддю UNCTAD, у періоди збройних конфліктів чи пандемій значно порушуються глобальні логістичні ланцюги, що змушує компанії переорієнтовувати маршрути, шукати нових партнерів та диверсифікувати логістичні ризики. Треба вміти адаптовуватися до сучасних проблем, які дуже впливають на міжнародну логістику, наприклад війна в Україні, це серйозно вплинуло на виробництво, споживання, конкуренцію та експорт молочних продуктів. Війна зруйнувала або пошкодила виробничі потужності у східних та південних регіонах,

зменшила доступність сировини та спричинила значні логістичні труднощі. Багато компаній тимчасово зупинили виробництво або скоротили операції, що негативно вплинуло на внутрішній ринок.

У таких умовах особливо важливою стає гнучкість підприємств та здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. Це включає переорієнтацію логістичних маршрутів, пошук нових постачальників сировини, диверсифікацію експортних ринків та впровадження інноваційних підходів.

На рисунку 1.1 можна розглянути територію яка була окупована під час повномасштабного вторгнення та на якій були бойові дії, це пряий вплив на логістику всіх компаній.



**Рис.1.1 Вплив війни на логістику: карта окупації та бойових дій**

*Джерело[9]*

Автомобільні дороги загального користування державного значення поділяються на міжнародні (Мають індекс М), національні(Н), регіональні (Р)

та територіальні (Т). Через територію України проходить ряд міжнародних транспортних коридорів: Пан'європейські транспортні коридори № 3,5,7,9; Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), коридор Європа – Кавказ – Азія (ТРАСЕКА). Повномаштабна війна Росії проти України викликала зміну в цих напрямках вантажних перевезень дорогами України. Якщо раніше основними напрямком був північ-південь, то в результаті релокації підприємств, блокування морських портів та зупинки перевезень до країн агресорів, ці напрямки змінилися з заходу на схід та до портів Одеської області. Відповідно найбільший інтенсивний трафік відбувається в центральних областях України.

Щодо торговельних війн можна навести приклад блокади польськими фермерами, яка почалася в квітні 2023 року. Це було спричинено рішенням Європейської комісії про імпорт українського зерна до країн ЄС без мита. Польські фермери, стурбовані зниженням цін на місцеву продукцію, розпочали акції протесту, перекриваючи дороги на кордоні з Україною. Блокада значно ускладнила логістичні перевезення, створюючи затори і затримки, що вплинуло на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що працюють із українськими експортерами

На думку автора, військові конфлікти, зміни в митному регулюванні та торговельні війни значно ускладнюють логістичні процеси, особливо в умовах війни в Україні. Збільшення вантажопотоків, зміни в транспортних маршрутах та блокади створюють додаткові витрати і затримки на митних пунктах, що впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Для покращення ситуації необхідно вдосконалити митні процедури, автоматизувати процеси, а також активно працювати над розвитком альтернативних транспортних маршрутів і інфраструктури, що дозволить зменшити затримки та покращити пропускну спроможність митних пунктів[10,11]

Міжнародна логістика передбачає перевезення вантажів різними видами транспорту, включаючи морський, повітряний, залізничний, автомобільний та мультимодальні перевезення. Кожен із цих видів має свої унікальні переваги

та недоліки, а вибір способу доставки залежить від різних факторів, таких як характер вантажу, вимоги до часу транспортування, вартість перевезення, екологічні аспекти та доступність відповідної інфраструктури.[12]

У сучасних умовах зростає роль ефективного управління ланцюгами постачання, оскільки затримки або перебої в логістиці можуть спричинити значні втрати для компаній. Тому підприємства активно впроваджують цифрові технології для відстеження вантажів у реальному часі, оптимізації маршрутів та зниження витрат, що дозволяє забезпечити більш стабільне та прогнозоване виконання міжнародних перевезень.

*Таблиця 1.2*

**Порівняльна характеристика видів транспорту для вантажних перевезень**

Вид транспорту	Особливості	Переваги	Недоліки
Морські перевезення	Транспортування великої кількості вантажів на далекі відстані по воді	Висока вантажопідйомність; Низька вартість; Енергоефективність і менші викиди.	Повільна доставка; Залежність від погоди; Додаткові витрати на перевантаження при мультимодальних перевезеннях.
Авіаперевезення	Найшвидший спосіб доставки на великі відстані, підходить для термінових та цінних вантажів	Висока швидкість; Надійність; Глобальне покриття.	Висока вартість; Обмеження за вагою/габаритами; Високий рівень викидів CO <sub>2</sub> .
Залізничні перевезення	Ефективні на середні та далекі континентальні відстані	Висока вантажопідйомність; Стабільні тарифи; Екологічніші за авто.	Повільні Обмежена гнучкість маршрутів; Потреба в "останній милі."
Автомобільні перевезення	Найгнучкіші, дозволяють доставку "від дверей до дверей"	Гнучкість; Швидкість на коротких/середніх відстанях; Без перевантажень між регіонами	Дорожчі на довгі відстані; Менша вантажопідйомність; Вплив заторів, доріг, погоди
Мультимодальні перевезення	Поєднання кількох видів транспорту в межах однієї логістичної операції	Оптимізація витрат; Доставка у віддалені регіони; Краще управління ланцюгом постачання	Складна координація; Додаткові витрати на перевантаження; Проблеми з митницею через різні регуляції

*Джерело: [12,13]*

**Фактори, що впливають на вибір виду транспорту**

При виборі найбільш підходящого способу транспортування необхідно враховувати кілька ключових факторів:

1. Характер вантажу – Швидкопсувність, крихкість, вага та об'єм вантажу визначають найбільш ефективний спосіб транспортування.
2. Вимоги до транзитного часу – Часова чутливість доставки може впливати на вибір швидших, але дорожчих методів перевезення.
3. Вартість транспортування – Включає витрати на паливо, оплату зборів, обробку та додаткові витрати, що можуть суттєво впливати на вибір.
4. Екологічні аспекти – У сучасній логістиці важливо враховувати вплив транспорту на довкілля, особливо для компаній, що прагнуть до сталого розвитку.
5. Інфраструктурні та географічні обмеження – Доступність транспортної мережі та особливості місцевості можуть визначати вибір найбільш ефективного варіанту перевезення.

Вибір способу транспортування в міжнародній логістиці є стратегічним рішенням, яке залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів. Ретельно зваживши особливості кожного виду транспорту, компанії можуть оптимізувати свої логістичні процеси, зменшити витрати, підвищити ефективність поставок і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Завдяки правильному поєднанню різних видів транспорту можна забезпечити найбільш ефективні рішення для міжнародної торгівлі та бізнес-операцій[13].

Досліджуючи вплив транспортного фактора на ціни товарів, варто проводити чітке розмежування між "транспортної складовий", включеної в ціну товару з доставкою, і транспортними витратами, оплачуваними фрахтувальниками перевезень.

Як уже говорилося вище, транспортна складова — це договірна питома величина витрат, обумовлена продавцем і покупцем при висновку контракту купівлі-продажу товару і, що включається в ціну товару, призначена для

покриття витрат продавця товару при організації доставки вантажу покупцю відповідно до базисних умов контракту купівлі-продажу.

Транспортні витрати — це сума усіх витрат, зв'язаних із транспортуванням вантажу. Ці витрати в залежності від домовленості несуть або продавець, або покупець, а частіше і той, і іншої відповідно до базисних умов постачання.

У теоретичному плані величина "транспортної складовий" повинна відповідати частини транспортних витрат, покладених базисними умовами контракту купівлі-продажу на продавця.

Таким чином, розрахувавши попередньо передбачувані транспортні витрати, що повинний буде нести продавець, можна прийняти їх за орієнтовану величину транспортної складової в ціні товару.

*Таблиця 1.3*

### **Загальні транспортні витрати**

№	Види витрат
1	Підготовка товару до транспортування (упакування, збереження, документація)
2	Навантаження товару на транспортні засоби першого перевізника
3	Доставка до пункту передачі другому перевізнику
4	Транспортно-експедиторське обслуговування (1-й етап)
5	Оренда транспортного устаткування (1-й етап)
6	Вивантаження в пункті перевалки
7	Збереження в пункті перевалки
8	Навантаження на транспорт другого перевізника
9	Митні податки та збори
10	Страхування вантажу
11	Інші логістичні послуги (сепараційні матеріали тощо)
12	Транспортування другим перевізником
13	Оренда устаткування (2-й етап)
14	Вивантаження після другого перевізника
15	За потреби — аналогічні витрати при третьому перевізнику

*Джерело [14, 19]*

Разом з тим, величина транспортної складової в ціні товару та відповідальний за покриття витрат значною мірою залежать від умов постачання, визначених у контракті згідно з базисами поставки Інкотермс.

Таблиця 1.4

**Формування транспортної складової залежно від умов постачання**

Умова постачання	Включені витрати у ціну товару	Хто несе основні витрати
EXW (Ex Works / самовивіз)	Упакування, доставка до місця передачі, документація, експедирування	Максимально — покупець
FCA (Free Carrier / вільно перевізнику)	Як при EXW + доставка до обумовленого місця передачі перевізнику	Частково — продавець
FOB (Free On Board / вільно на борт)	Як при FCA + витрати на вивантаження, збереження в порту, експедирування, частина навантаження	Продавець до порту
CIF (Cost, Insurance and Freight / вартість, страхування, фрахт)	Як при FOB + фрахт судна та страхування вантажу	Продавець до порту покупця

*Джерело [15,16,17,18]*

Розходження між розмірами "транспортної складовий" і "транспортними витратами" — одна з причин спроб продавця товару дістати додатковий прибуток за рахунок організації доставки товару покупцю. Так, продавець, знаючи, що він може зафрахтувати судно по більш низькій ставці фрахту в порівнянні з міжнародним загальноприйнятим тарифом, буде брати контракт на умовах 31P. У результаті продавець дістане додатковий прибуток за рахунок різниці між "транспортної складовий", що буде розраховуватися за світовими цінами на фрахтовому ринку, і "транспортними витратами" — реальними витратами продавця за перевезення вантажу.

У попередніх розділах розглянутий метод формування зовнішньоторговельної ціни товару з обліком "транспортної складовий". Цей традиційний метод не можна застосовувати не тільки для внутрішньої торгівлі, але й усі в більшій мері в регіональному господарстві, коли інтеграційні процеси охопили практично всі континенти світу. Він не відповідає сучасним тенденціям злиття підприємницьких сфер діяльності (та сама фірма робить, перевозить і продає).

Таблиця 1.5

### Характеристика методів врахування транспортних витрат у ціноутворенні

Метод	Характеристика
Франко-станція відправлення / (Інкотермс-90) / FCA	Покупець оплачує провізні платежі. Такі умови сприяють меншій конкуренції з місцевими виробниками. FCA передбачає, що покупець несе відповідальність за транспортування з моменту передачі товару перевізнику.
Єдині ціни з включенням усередненої вартості доставки (поштові тарифи)	Застосовуються для легкої та негроміткої продукції. Дозволяють конкурувати на далеких ринках завдяки спрощенню ціноутворення.
Зональні ціни	Єдині ціни, що враховують транспортні витрати залежно від географічної зони. Сприяють стабілізації ринку в межах регіону і спрощують розрахунок витрат при обслуговуванні численних споживачів одним виробництвом.
Поглинання транспортних витрат у кінцевій ціні ("безкоштовна доставка")	Транспортні витрати не деталізуються, але враховуються в загальній ціні товару. Створює ілюзію безкоштовної доставки, дозволяючи фіксоване ціноутворення й розширення ринку.
Метод базисних пунктів (ціни основних крапок)	Транспортні витрати розраховуються не від місця виробництва, а від визначених базових пунктів. Метод використовується для однорідних товарів (сталь, цемент, вугілля тощо) і забезпечує конкурентність між виробниками.

*Джерело: [19]*

У ЕС ціни базових пунктів діють для обмеженої категорії вантажів (наприклад, цементу). По оцінці європейських фахівців, такі ціни посилюють ціноутворення і є дискримінаційними для близько розташованих споживачів, змушених оплачувати витрати "примарного" характеру.

В США знаходять застосування всі розглянуті способи відображення транспортних витрат у цінах на продукцію. Найбільше поширення одержали ціни базисних пунктів, при яких вся однорідна, вироблена в даному районі продукція розглядається як виготовлена в одному базисному пункті. Ціна, встановлена для цього пункту, обов'язкова для усіх виробників незалежно від місця розташування і фактичних витрат виробництва. До цій фіксованій, ціні додаються транспортні витрати від базисного пункту (основної крапки) до споживача продукції.

При наявності декількох регіональних зон збуту кількість базисних пунктів може відповідати їх числу. У більшості випадків регіон одного базисного пункту замикається територією штату. Якщо європейські підприємці вбачають у цінах базисних пунктів дискримінаційні елементи у

відношенні витрат на транспортування, то американські бізнесмени, навпаки, вважають, що такі ціни стимулюють максимальне скорочення їхніх, відбивають інтереси підприємців і сприяють процесу укрупнення і злиття підприємств.

Транспортна політика США спрямована на ощадливу витрату перевізної роботи. У цьому ж напрямку діє і характерний зараз для американської економіки процес злиття власності на транспортних і промислових підприємствах. У багатьох галузях промисловості відбувається формування єдиного промислово-транспортного комплексу. Ще порівняно недавно процес транспортування брав на себе магістральний транспорт і незалежне транспортне підприємство. Усі частіше транспортне виробництво змінює власника, переходячи під юрисдикцію промислового підприємця.

Промислові і транспортні підприємства погоджуються в один комплекс. Доставка продукції стає частиною єдиного технологічного процесу "транспорт — виробництво — транспорт". Цей процес починається з підвозу сировини і закінчується доставкою готової продукції споживачу. Транспортні витрати включаються в загальні витрати виробництва як внутрішньозаводські й окремо в ціні на продукцію не фіксуються.

Таким чином, продукція транспорту на транспортний ринок надходить не самостійно, оскільки вартість її прирівнюється до вартості промислової продукції в числі інших витрат виробництва. Звідси випливає, що сфера вільного транспортного ринку звужується.

Міжнародна логістика має важливий вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності:

*Таблиця 1.6*

### **Переваги міжнародної логістики**

Перевага міжнародної логістики	Опис
1	2
Зниження витрат на транспортування	Оптимізація маршрутів, використання сучасних методів перевезення (контейнеризація), ефективне управління запасами дозволяють знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

## Продовження таблиці 1.6

1	2
Швидкість доставки товарів	Забезпечення швидкої доставки до кінцевого споживача чи партнера є критичним у галузях з коротким життєвим циклом продукції (електроніка, фармацевтика, харчі).
Безпека та надійність перевезень	Надійність логістики знижує ризики пошкоджень, втрат або затримок, що підвищує довіру клієнтів і партнерів.
Інновації в управлінні ланцюгами постачання	Автоматизація складів, ШІ, прогнозування попиту та оптимізація маршрутів сприяють підвищенню ефективності й зниженню витрат у ланцюгах постачання.
Гнучкість та адаптивність до змін	Здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (кризи, катастрофи, економічні коливання) дозволяє зберігати ефективність бізнесу.
Покращення зв'язків із міжнародними партнерами	Сприяє покращенню комунікації та співпраці, що забезпечує стабільність і надійність бізнес-операцій.
Зниження торгових бар'єрів	Спрощення митних процедур, електронний документообіг та автоматизація оформлення вантажів сприяють прискоренню зовнішньоекономічних процесів.

*Джерело: сформовано автором*

Міжнародна логістика має прямий і суттєвий вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства, оскільки саме вона забезпечує фізичне переміщення продукції за кордон, сприяє формуванню конкурентних переваг та мінімізує ризики при виході на зовнішні ринки. Її роль є системною і багатоаспектною, оскільки вона охоплює як стратегічні, так і операційні процеси, які забезпечують безперервність міжнародних поставок.

По-перше, ефективно організована міжнародна логістика скорочує загальні витрати на експортно-імпортні операції, особливо логістичні витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, митним оформленням і обробкою вантажів. Зменшення логістичних витрат дозволяє підприємству встановлювати більш конкурентоспроможні ціни на зовнішніх ринках або підвищувати маржу прибутку, що безпосередньо впливає на фінансові результати ЗЕД[20].

По-друге, міжнародна логістика впливає на швидкість і надійність виконання зовнішньоторговельних контрактів. Висока швидкість доставки, мінімальні затримки на митниці, надійна робота перевізників — усе це формує довіру закордонних партнерів до українських експортерів, сприяє розвитку

довгострокових контрактів і підвищує репутацію компанії на глобальному ринку[21].

По-третє, міжнародна логістика знижує ризики, пов'язані з переміщенням товарів через кордони. Це включає страхування вантажів, диверсифікацію маршрутів постачання, вибір надійних логістичних операторів і адаптацію до вимог зовнішніх митних, санітарних і технічних регламентів. Наявність чітко організованої логістики допомагає уникати простоїв, штрафів, конфіскацій і псування товарів під час перевезення.[22]

Крім того, міжнародна логістика прямо впливає на можливості масштабування ЗЕД. Наявність ефективної логістичної інфраструктури дозволяє підприємству безболісно збільшувати обсяг експорту або налагоджувати постачання у нові країни[23]. Відповідно, логістика стає інструментом розширення географії збуту та освоєння нових ринків.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція логістики з маркетингом, виробництвом і фінансами. Наприклад, дані про строки доставки впливають на комерційні умови контракту; ціна на транспортування впливає на фінансові розрахунки собівартості та ціни; логістичні ланцюги впливають на стратегію позиціонування продукту (якщо товар поставляється швидше, це може бути конкурентною перевагою).

Таким чином, міжнародна логістика є основою ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Вона перетворює потенціал підприємства виходити на міжнародні ринки у реальні експортні поставки, забезпечує виконання контрактів, створює додану вартість за рахунок оптимізації витрат і часу, зменшує ризики та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства в глобальному середовищі.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної логістики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Оцінка ефективності міжнародної логістики є одним із ключових аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У сучасних умовах, коли бізнес функціонує на глобальному ринку з високим рівнем конкуренції, важливо мати науково обґрунтовані методики для оцінювання та покращення логістичних процесів, що впливають на загальну ефективність діяльності. Існує кілька основних методичних підходів, кожен із яких доповнює інші і допомагає комплексно аналізувати логістику.

Першим є системний підхід, який розглядає міжнародну логістику як єдину цілісну систему, що включає всі етапи руху товарів: від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачу за кордоном. Цей підхід дозволяє оцінити узгодженість усіх елементів логістики, забезпечити взаємодію різних підсистем і виявити вузькі місця в загальному ланцюзі.

Далі, критеріальний підхід базується на застосуванні низки чітких показників ефективності, які використовуються для оцінки якості логістичних операцій. До таких показників належать:

- час доставки продукції (Lead Time),
- загальний рівень логістичних витрат,
- якість логістичного обслуговування клієнтів,
- оборотність запасів,
- кількість логістичних помилок (пошкодження вантажу, запізнення),
- гнучкість логістичної системи у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.[25]

Економічний підхід фокусується на фінансових показниках, що відображають реальну економічну доцільність логістичних рішень. Серед ключових показників:

- співвідношення логістичних витрат до обсягу продажів,
- прибутковість із урахуванням витрат на логістику,

- окупність інвестицій у логістичну інфраструктуру (ROI),
- аналіз вартості обслуговування клієнтів у різних регіонах[26].

Особливе значення має функціональний підхід, який дає можливість детально оцінити ефективність окремих логістичних функцій: міжнародних перевезень, митного оформлення, складських операцій, інформаційного забезпечення. Такий підхід допомагає виявити проблеми на рівні окремих ланок і сприяє підвищенню їх продуктивності.

Ще одним важливим методом є порівняльний підхід (бенчмаркінг), який полягає у зіставленні показників логістики підприємства із середньогалузевими або з результатами провідних компаній. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати розриви у продуктивності, визначити можливості для покращення та адаптувати найкращі практики[27].

Сучасні технології дозволяють використовувати методи моделювання та імітації, що є ефективними для прогнозування наслідків управлінських рішень у логістиці. Комп'ютерне моделювання логістичних процесів дає змогу аналізувати оптимальні маршрути, оцінювати ризики, пов'язані з міжнародними перевезеннями, і вибирати найбільш вигідні варіанти організації постачання[28].

Для комплексної оцінки міжнародної логістики все частіше застосовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), яка включає не лише фінансові, а й нефінансові критерії: задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, інноваційність та розвиток логістичної системи. Це дозволяє отримати всебічну картину ефективності логістики в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Окремо варто виділити SWOT-аналіз, що допомагає стратегічно оцінити логістичну діяльність з урахуванням сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на міжнародні ланцюги постачання. SWOT-аналіз формує основу для розробки стратегічних рішень щодо оптимізації логістики та підвищення її конкурентоспроможності[29].

Підсумовуючи, для всебічної оцінки ефективності міжнародної логістики підприємству доцільно поєднувати кілька підходів. Системний, економічний, функціональний та бенчмаркінговий підходи у комплексі дозволяють отримати повну, деталізовану та об'єктивну картину роботи логістичної системи, що сприяє своєчасному виявленню проблем і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було ґрунтовно розглянуто теоретичні та методичні засади зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства, з особливим акцентом на сутність та значення міжнародної логістики.

ЗЕД визначено як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, що базується на взаємовідносинах між ними як на території України, так і за її межами. Основними мотивами розвитку ЗЕД є розширення ринків збуту, максимізація прибутку, закупівля сировини та технологій, залучення інвестицій, а також участь у міжнародному поділі праці. До ключових видів ЗЕД належать експорт та імпорт товарів, капіталу, робочої сили, а також надання широкого спектру послуг, міжнародні фінансові операції, спільна підприємницька діяльність та операції з об'єктами інтелектуальної власності.

Правове регулювання ЗЕД в Україні здійснюється на основі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Господарського кодексу України. Підкреслено важливість принципів ЗЕД, таких як суверенітет, свобода підприємництва, юридична рівність, верховенство закону, захист інтересів суб'єктів ЗЕД та еквівалентність обміну. Ці принципи, закріплені як у національному законодавстві, так і в міжнародних документах (наприклад, Хартія економічних прав і обов'язків держав ООН, «Біла книга» ЄС), забезпечують стабільність, передбачуваність та взаємовигідність міжнародної торгівлі.

Особливу увагу приділено міжнародній логістиці, яка є ключовим фактором ефективності ЗЕД. Її визначено як систему управління потоками товарів, послуг, інформації та фінансових ресурсів між суб'єктами, що функціонують у різних країнах. Основні завдання міжнародної логістики включають:

- Транспортування: вибір оптимальних маршрутів та видів транспорту (морський, авіаційний, залізничний, автомобільний, мультимодальний).
- Митне оформлення: підготовка необхідних документів та взаємодія з митними органами.
- Зберігання: організація складів та контроль умов зберігання.
- Управління ланцюгом постачання: координація всіх учасників процесу.
- Оптимізація витрат та підвищення ефективності: використання стратегій для зниження витрат та прискорення доставки.

Визначено особливості міжнародної логістики, що зумовлені міждержавними бар'єрами, відмінностями в правовому, культурному та економічному середовищі. Наголошено на важливості адаптації до сучасних викликів, таких як геополітичні фактори, збройні конфлікти (зокрема війна в Україні, що вплинула на зміну транспортних коридорів та інтенсивність трафіку), торговельні війни (приклад блокади польськими фермерами).

Аналізуються фактори, що впливають на вибір виду транспорту, такі як характер вантажу, вимоги до транзитного часу, вартість, екологічні аспекти та інфраструктурні обмеження. Розглянуто вплив транспортного фактора на ціни товарів, розмежовуючи «транспортну складову» у ціні та фактичні «транспортні витрати». Наведено різні методи врахування транспортних витрат у ціноутворенні, включаючи EXW, FCA, FOB, CIF, а також методи єдиних, зональних цін та базисних пунктів.

У підрозділі також виділено переваги міжнародної логістики, серед яких:

- Зниження витрат на транспортування.
- Збільшення швидкості та надійності доставки.

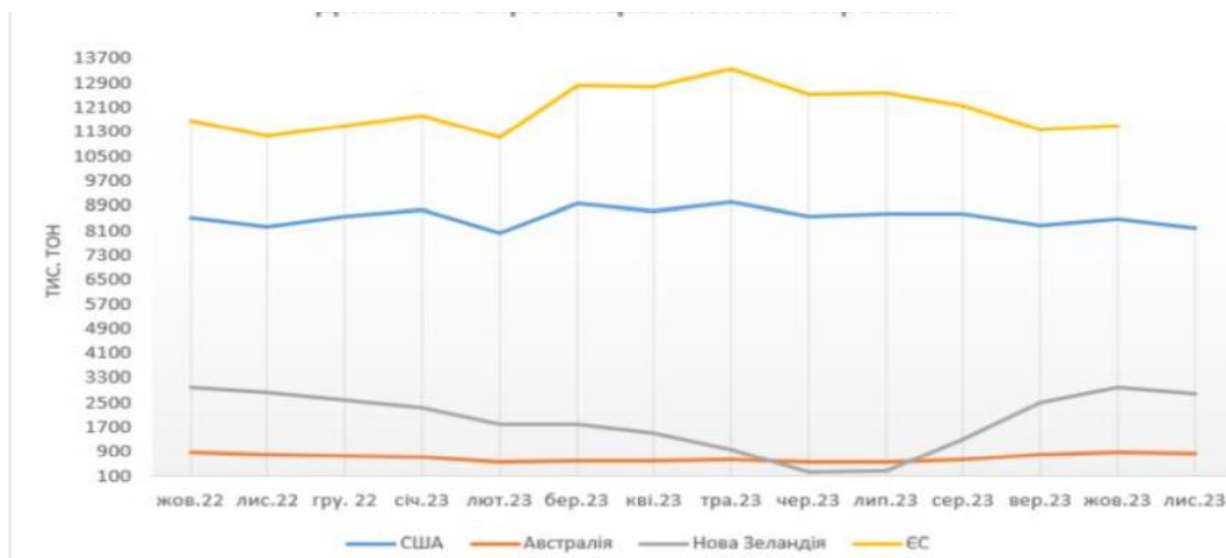
- Впровадження інновацій в управлінні ланцюгами постачання.
- Гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.
- Покращення зв'язків з міжнародними партнерами.
- Зниження торгових бар'єрів.

Таким чином, перший розділ підкреслює, що міжнародна логістика є не просто допоміжною функцією, а стратегічним рушієм розвитку підприємства на міжнародних ринках, забезпечуючи його конкурентоспроможність, мінімізуючи ризики та сприяючи безперервному функціонуванню ЗЕД.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" "ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ" ТА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

### 2.1. Аналіз ринку молочної продукції в міжнародному контексті

У 2023–2024 роках світовий ринок молочної продукції зазнав суттєвих коливань під впливом кліматичних умов, економічної нестабільності в окремих регіонах та зменшення попиту з боку ключових імпортерів. У глобальному контексті відзначається тенденція до відновлення запасів біржових молочних товарів, зокрема вершкового масла та сирів, що свідчить про адаптивну поведінку молокопереробної промисловості в умовах низької ділової активності в період новорічних свят[30].



**Рис. 2.1** Обсяги імпорту/експорту з США, Австралії, Нової Зеландії та ЄС

*Джерело: [30]*

Пропозиція молока-сировини залишається обмеженою у провідних регіонах, зокрема в ЄС, США та Океанії. Водночас очікується сезонне поживлення попиту на молочну продукцію в країнах мусульманського світу (напередодні Рамадану) та в Північній Азії (в рамках підготовки до

Китайського Нового року). Китай демонструє обмежений імпорتنний попит через економічне уповільнення та наявність значних внутрішніх запасів.

ЄС. Після періоду зниження надоїв деякі країни Європи відновлюють виробництво. Так, у листопаді 2023 року Польща наростила обсяги до 1,04 млн тонн (+5% до листопада 2022), водночас Нідерланди продемонстрували спад до 1,07 млн тонн (-4%). Через обмежену пропозицію сировини активізувався попит на сухе незбиране молоко, яким компенсують дефіцит сирого молока. Високим залишається попит на сири та вершкове масло. У 2024 році очікується можливе скорочення надоїв внаслідок екологічних обмежень, що підвищують собівартість виробництва.

США. У листопаді 2023 року надої становили 8,2 млн тонн (-0,6% до листопада 2022), але в грудні ситуація стабілізувалась. Пропозиція сировини зросла, оскільки попит із боку громадського харчування скоротився в період свят. Частина надлишкової сировини була направлена на поповнення складських запасів. У 2024 році США можуть збільшити частку на світовому ринку завдяки зростанню ефективності виробництва.



**Рис. 2.2** Динаміка цін на молоко-сировину в США, Новій Зеландії та ЄС

*Джерело: [30]*

Океанія. Нова Зеландія зафіксувала зниження надоїв у листопаді 2023 року до 2,82 млн тонн (-0,5% до листопада 2022), що пов'язано з кліматичними

потрясіннями через Ель-Ніньо. Попри наявні угоди про вільну торгівлю з Китаєм, останній знижує закупівлі через внутрішні надлишки та економічну стагнацію. Австралія теж зіткнулася зі змішаним впливом погоди: зливи сприяли кормовій базі, але повені негативно позначилися на надої в ключових штатах.

Окрім цінових і погодних факторів, екологічні обмеження в ЄС виступають стримуючим фактором для збільшення виробництва. У 2024 році очікується зменшення надоїв в ЄС саме через впровадження нових стандартів, що підвищують витрати фермерів.

На ринку зберігаються асиметрії у торгових режимах: з одного боку — спрощення доступу до ринку, як-от у випадку Нової Зеландії та Китаю (скасування мит на сухе молоко), з іншого — насичення внутрішніх ринків імпортерів призводить до зниження обсягів зовнішніх закупівель.

Світова торгівля молочними продуктами в 2024 році залежатиме від кількох ключових факторів[31]:

- відновлення споживчого попиту в Китаї;
- стабільність цін на корми та енергоресурси;
- погодні умови в Океанії та Північній півкулі;
- регуляторні ініціативи в ЄС щодо зниження вуглецевого сліду;
- політична стабільність і логістична інфраструктура в ключових експортерах.

За прогнозами Rabobank та CoBank, найбільші шанси для збільшення експорту матимуть США, тоді як Європа буде зіштовхуватись із обмеженою пропозицією сировини. Нова Зеландія, попри втрату темпів виробництва, зберігає позиції лідера в торгівлі сухим молоком, особливо на ринку Азії[25].

Експорт молока за країнами у 2024 році склав 33,3 мільярда доларів США, збільшившись у вартісному вираженні на 9,6% для всіх країн-постачальників молока за 5-річний період, починаючи з 2020 року, коли міжнародні продажі молока становили 30,4 мільярда доларів.

У річному обчисленні вартість молока, що експортується у всьому світі, знизилася на -4,3% порівняно з \$34,8 млрд у 2023 році.

5 найбільших постачальників молока на світових ринках за вартістю в доларах – це Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Сполучені Штати Америки та Бельгія. У сукупності на цих основних постачальників молока припадало понад половину (53,9%) міжнародних продажів молока у 2024 році.

З континентальної точки зору, постачальники в Європі продавали більше половини (55,7%) світового експорту молока. На чолі з Новою Зеландією країни континенту Океанія посіли друге місце з 24,4%. Вантажовідправники в Північній Америці відповідальні за ще 7,7% світового експорту молока, випередивши експортерів молока з Азії (6,8%).

Частка постачальників у Латинській Америці, за винятком Мексики, але включаючи Карибський басейн, склала 4,7%, за ними слідує міжнародні постачальники молока в Африці – 0,7%.

Існує дві основні класифікації продуктів, які використовуються для міжнародної торгівлі молоком. 4-значний префікс коду Гармонізованої системи тарифів (HTS) – 0401 для молока та вершків, які не є концентрованими та не містять доданого цукру чи інших підсолоджуючих речовин. Для молока та вершків, які містять концентрований або містять доданий цукор чи іншу підсолоджуючу речовину, 4-значний код – 0402.

Експорт несолодкого молока під приставкою HTS 0401 склав 12,5 мільярдів доларів США (37,5% від загального світового обсягу), тоді як підсолоджене молоко під кодом 0402 склало 20,8 мільярда доларів США (62,5% порівняно з 65,5% у попередньому році).

Нижче наведено 15 країн, які експортували молоко найвищою вартістю в доларах протягом 2024 року, охоплюючи як несолодкі, так і несолодкі сорти продукту.

1. Нова Зеландія: 6,9 мільярда доларів США (20,7% від загального експорту молока)
2. Німеччина: \$3,3 млрд (9,9%)

3. Нідерланди: \$3,1 млрд (9,4%)
4. США: 2,33 мільярда доларів (7%)
5. Бельгія: \$2,3 млрд (6,9%)
6. Франція — \$2,1 млрд (6,2%)
7. Австралія: 1,23 мільярда доларів (3,7%)
8. Польща: \$1,18 млрд (3,5%)
9. Ірландія: 792,4 мільйона доларів (2,4%)
10. Велика Британія: 717,8 мільйона доларів (2,2%)
11. Чеська Республіка: 649,7 мільйона доларів (1,9%)
12. Уругвай: 603,8 мільйона доларів (1,8%)
13. Саудівська Аравія: 582,7 мільйона доларів (1,7%)
14. Австрія: 508,7 мільйона доларів (1,5%)
15. Іспанія: \$481,6 млн (1,4%)

За вартістю перелічені 15 країн відвантажили трохи більше чотирьох п'ятих (80,4%) світового експорту молока у 2024 році.

Серед вищезазначених країн найбільш швидкозростаючими експортерами молока з 2020 року були: Ірландія (зростання на 52,2%), Чехія (зростання на 44,3%), США (зростання на 35,5%) та Уругвай (зростання на 32,2%).

Ті країни, які зафіксували найскромніший приріст продажів експортованого молока, були постачальниками у Великій Британії (зростання на 4,6% порівняно з 2023 роком) та Новій Зеландії (зростання на 8,9%).

Далі розглянемо таблицю провідних країн-експортерів молока у 2024 році, з урахуванням України:

*Таблиця 2.1*

### **Провідні країни експортери молока у 2024 році**

№	Країна	Експорт молока (USD)	Зростання 2020–2024 (%)
1	2	3	4
1	Нова Зеландія	\$6,905,289,000	+6.3%
2	Німеччина	\$3,300,760,000	+11.7%
3	Нідерланди	\$3,140,840,000	+42.1%

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
4	США	\$2,330,677,000	+2.0%
5	Бельгія	\$2,297,407,000	+29.6%
6	Франція	\$2,055,083,000	+13.7%
7	Австралія	\$1,234,727,000	+30.5%
8	Польща	\$1,179,710,000	+41.5%
9	Ірландія	\$792,368,000	+2.2%
10	Велика Британія	\$717,755,000	-1.0%
11	Чеська Республіка	\$649,717,000	+39.6%
12	Уругвай	\$603,837,000	+27.1%
13	Саудівська Аравія	\$582,676,000	+8.3%
14	Австрія	\$508,709,000	+19.6%
15	Іспанія	\$481,632,000	+6.0%
39	Україна	\$91,903,000	+36.1%

Джерело: [31]

На 39-му місці у рейтингу світових експортерів молока знаходиться Україна. Обсяг експорту молока з України склав \$91,903,000. Порівняно з попереднім роком, український експорт у цій категорії зріс на 36,1%, що свідчить про позитивну динаміку та підвищення конкурентоспроможності української молочної продукції на світовому ринку. Незважаючи на відносно невелике місце у загальному рейтингу, зростання експорту вказує на активізацію зовнішньої торгівлі та потенціал для подальшого розвитку галузі.

Порівнюючи Україну з лідерами експорту молока, зокрема з країнами, що входять до топ-15, можна відзначити суттєву різницю за обсягами експорту та ступенем інтеграції в міжнародні ринки. У той час як країни на верхніх позиціях, як-от Нова Зеландія, Німеччина чи Нідерланди, експортують молочну продукцію на мільярди доларів, український експорт, який становить близько 91,9 мільйона доларів, значно відстає за розміром. Найбільш помітною є відмінність якості та інвестицій у сучасні технології переробки

сировини, що дозволяє лідерам ринку забезпечувати стабільну високу якість продукції та відповідність світовим стандартам.

Однією з причин високої конкурентоспроможності провідних країн є масштабність галузі, яка добре організована, інтегрована з логістичними мережами та має підтримку держав і інвестиційних фондів для модернізації виробництва. Вони також активно впроваджують сертифікаційні програми, що гарантують безпеку та якість молочної продукції, що дозволяє їм конкурувати на ринках Європи, Північної Америки та Азії. Україна, попри позитивну динаміку зростання експорту, залишається у значно менш масштабному сегменті, що свідчить про необхідність системних реформ та стратегічних інвестицій.

Для того, щоб стати конкурентнішою у сфері експорту молока, українські компанії могли б зосередитися на кількох напрямках. По-перше, важливо інвестувати в модернізацію виробничих потужностей, впроваджуючи сучасні технології переробки молока, що дозволить не лише збільшити обсяги виробництва, але й значно покращити якість кінцевої продукції. Розвиток інфраструктури для зберігання і транспортування молока сприятиме зменшенню втрат і забезпеченню термінів доставки на міжнародні ринки.

Крім того, Україна може зробити ставку на впровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO, HACCP та інших, що є передумовою для отримання сертифікатів, необхідних для експорту в розвинені країни. До цього слід долучити активну роботу з брендингом та маркетингом, розвиваючи імідж української продукції як високоякісної та конкурентоспроможної. Участь у міжнародних виставках, встановлення партнерств із зарубіжними дистриб'юторами та укладення довгострокових контрактів також сприятимуть розширенню експортних можливостей.

Не менш важливим є розвиток селекційної роботи і впровадження сучасних агротехнологій, що дозволить підвищити продуктивність молочного скотарства, забезпечуючи стабільне джерело високоякісного сировинного матеріалу. Державна підтримка та створення сприятливого інвестиційного

клімату в галузі можуть стати каталізатором для залучення необхідних коштів і ресурсів, спрямованих на стійкий розвиток молочного сектора. Таким чином, через системну модернізацію виробництва, дотримання світових стандартів якості та активну інтеграцію в глобальні ринкові процеси Україна має можливість не лише підняти свій рейтинг, але й суттєво зміцнити свої позиції на світовій арені експорту молока.

Нижче представлені світові молокопереробні компанії, які представляють визнаних гравців, що займаються міжнародною торгівлею молоком. Багато з цих суб'єктів підприємницької діяльності є кооперативами.

- Almarai (Саудівська Аравія)
- Arla Foods (Данія)
- Молочна продукція Borden (Сполучені Штати Америки)
- Канберра Мілк (Австралія)
- First Milk (Велика Британія)
- Fonterra Co-operative Group Limited (Нова Зеландія)
- FrieslandCampina (Нідерланди)
- La Serenísima (Аргентина)
- Lactalis (Франція)
- Zott (Німеччина)

Світовий ринок молочної продукції представлений потужними транснаціональними компаніями, такими як Lactalis (Франція), FrieslandCampina (Нідерланди), Fonterra (Нова Зеландія), Arla Foods (Данія) та іншими. Вони мають широку географію діяльності, значні виробничі потужності, високий рівень експорту, розвинуті логістичні мережі, а також активно інвестують у дослідження та інновації. Більшість із них функціонує як кооперативи або міжнародні корпорації, орієнтовані на виробництво широкого спектру молочної продукції для різних вікових категорій споживачів.

На тлі таких глобальних гравців філія ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" вирізняється значно меншими масштабами діяльності,

локалізованим характером бізнесу та орієнтацією переважно на внутрішній ринок України. Водночас підприємство має виражену конкурентну перевагу – вузьку спеціалізацію на виготовленні молочної продукції для дитячого харчування. Така нішевість дозволяє компанії дотримуватися високих стандартів якості, безпеки та санітарного контролю, що особливо важливо у виробництві харчів для найменших споживачів.

Якщо глобальні компанії охоплюють широкий асортимент продукції та мають розвинену експортну стратегію, то філія ТДВ "Яготинський маслозавод" зосереджується на глибокій розробці та вдосконаленні саме дитячих молочних продуктів. Це забезпечує високу довіру з боку українських споживачів і формує позитивний імідж бренду. Ще однією відмінністю є форма власності: якщо на світовому рівні переважають кооперативи або акціонерні товариства з міжнародною участю, то Яготинське підприємство функціонує як приватне акціонерне товариство з локальним управлінням.

Хоча рівень інноваційності вітчизняного виробника поступається світовим лідерам, підприємство активно впроваджує сучасні технології виробництва та упаковки, а також демонструє готовність до модернізації. З огляду на це, можна зробити висновок, що філія ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" має чітке позиціонування, орієнтується на якість, займає стратегічну нішу на українському ринку й потенційно може розширити свою присутність на міжнародному рівні, зокрема в країнах Східної Європи або на ринках, що розвиваються[31]

## **2.2. Загальна характеристика діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей"**

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» — це спеціалізоване підприємство з виготовлення високоякісної молочної продукції для дитячого харчування, що розташоване у селищі міського типу Згурівка Київської області, неподалік від основного підприємства — Яготинського

маслозаводу. Територіально завод розміщений у межах Згурівського дендропарку площею 325 га, що є пам'яткою садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення. Це екологічно чиста зона, що створює сприятливі умови для розміщення харчового виробництва, зокрема дитячого.

Організаційно-правова форма підприємства — приватне акціонерне товариство (філія ТДВ), форма власності — приватна. Підприємство входить до складу одного з найбільших вітчизняних молочних холдингів — Групи компаній «Молочний Альянс», який з 2006 року об'єднує провідні переробні заводи галузі. Головою ради директорів холдингу є Каліберов Сергій Олександрович.

Філія «Яготинське для дітей» розпочала свою діяльність 25 жовтня 2012 року. В цей же час було зареєстровано однойменну торгову марку. Основною місією створення підприємства стало забезпечення українських дітей безпечним, якісним та натуральним молочним харчуванням відповідно до європейських стандартів. Виробництво здійснюється за допомогою найсучаснішого обладнання із Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню, що дозволяє повністю автоматизувати процес і виключити контакт продукції з руками працівників.

У перші три роки після заснування ТМ «Яготинське для дітей» досягла лідерства в своєму сегменті, завоювавши понад 40% національного ринку дитячого молочного харчування. Основною сировиною для виробництва є фермерське коров'яче молоко найвищої якості, яке постачається українськими господарствами. Технологія передбачає використання натуральних фруктових, овочевих та ягідних наповнювачів без додавання консервантів, барвників, цукру, антибіотиків та шкідливих домішок. Завод здійснює суворий багаторівневий контроль якості як на етапі прийому сировини, так і під час виробництва.

Підприємство демонструє активну соціальну та екологічну відповідальність. Продукція бренду «Яготинське для дітей» рекомендована для вживання малюкам з 6-місячного віку, збагачена кальцієм, білками та

вітамінами, що сприяє формуванню здорового харчування з раннього віку. Крім того, виробництво організоване таким чином, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище, а упаковки продуктів відповідають вимогам зручності та екологічної безпеки.

Після 2014 року, внаслідок припинення торгівлі з Російською Федерацією, «Молочний Альянс» почав активно розвивати зовнішньоекономічну діяльність у напрямку нових міжнародних ринків. Хоча основний обсяг реалізації все ще припадає на внутрішній ринок України, компанія бере участь у міжнародних виставках, веде перемовини щодо експорту, зокрема до країн Близького Сходу, Азії та ЄС.

Важливою складовою функціонування підприємства є його участь у логістичних системах. Філія має налагоджену власну логістичну інфраструктуру з охолодження, зберігання та оперативної доставки продукції до національних торгових мереж. Завдяки цьому молочні продукти потрапляють до споживача в максимально короткі терміни після виробництва, що підкреслює їхню натуральність і свіжість.

Таким чином, філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є прикладом сучасного українського підприємства, яке гармонійно поєднує інноваційні технології, соціальну відповідальність, екологічність та стратегічне мислення, спрямоване на довгостроковий сталий розвиток[26,27]. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства є одним із ключових етапів аналізу його стану, ефективності роботи та потенціалу розвитку.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має лінійно-функціональну організаційну структуру – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Організаційна структура управління філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» базується на лінійно-функціональній моделі. Генеральний директор очолює організацію, відповідальний за загальне керівництво та прийняття ключових управлінських рішень.

Під його керівництвом знаходяться кілька директорів функціональних департаментів. Директор фінансового департаменту відповідає за управління фінансами підприємства, а також фінансове планування та звітність. Директор юридичного відділу забезпечує правову підтримку і вирішення юридичних питань.

Директор з обслуговування функцій забезпечення збуту координує діяльність виробничих комплексів і відділу постачання. Він також взаємодіє з іншими ключовими менеджерами, такими як директор виробничого

комплексу та менеджер планово-економічного відділу. Начальник відділу сталого розвитку відповідає за впровадження екологічних і соціальних стандартів в діяльності підприємства.

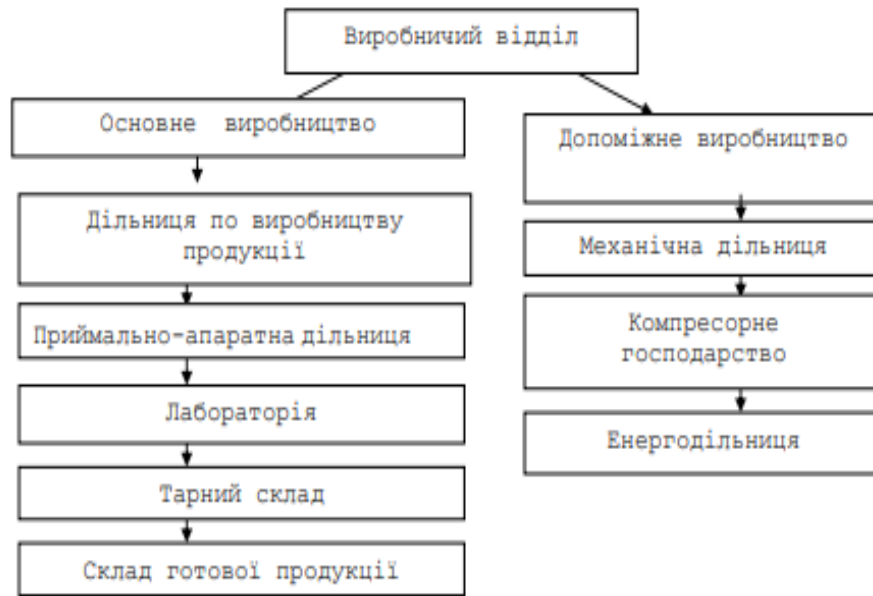
Ключову роль у маркетингу та зв'язках з громадськістю відіграють керівник відділу маркетингу та керівник відділу зв'язків з громадськістю. Ці відділи формують зовнішній імідж компанії, відповідають за маркетингові кампанії та взаємодію з регуляторами.

Директор з безпеки забезпечує внутрішню безпеку в компанії, а директор з продажу відповідає за продажі та комерційні операції. Директор з персоналу відповідає за кадрову політику компанії.

Менеджер з питань інформаційних технологій відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи ІТ-систем, що підтримують основні операції підприємства. Він відповідає за інтеграцію нових технологій та програмного забезпечення, що допомагають оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність. Крім того, цей фахівець контролює питання безпеки даних, що є критично важливим у сучасних умовах цифрової трансформації.

Структура технології виробництва має важливе значення для ефективної роботи підприємства, оскільки вона визначає послідовність і організацію всіх виробничих процесів. Від точного планування та координації технологічних етапів залежить якість продукції, швидкість виробництва та економічність виробництва. Раціональна структура допомагає оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати і забезпечити стабільний випуск продукції.

Розглянемо виробничу структуру підприємства (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Виробнича структура філії ТДВ «Яготинський маслозавод»  
«Яготинське для дітей»**

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Структура виробничого процесу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» побудована з метою забезпечення ефективного і контрольованого циклу виготовлення продукції. Вона складається з двох основних напрямків: основного та допоміжного виробництв, кожен з яких виконує свої функції.

Основне виробництво включає кілька важливих етапів. Спочатку продукція виготовляється на дільниці по виробництву продукції, де здійснюється обробка сировини та її підготовка до наступних стадій. Приймально-апаратна дільниця виконує роль буферної зони, де продукція перевіряється на відповідність нормам перед переходом до інших етапів. Лабораторія відповідає за додаткові перевірки якості та відповідність технічним регламентам. Після цього продукція переходить на тарний склад, де вона пакується і підготовлюється для транспортування. Склад готової продукції є фінальним етапом основного виробничого циклу, де зберігається продукція, готова до відправки споживачам або дистриб'юторам.

Допоміжне виробництво забезпечує підтримку основного процесу. Механічна дільниця займається обслуговуванням і ремонтом обладнання, яке використовується у виробництві. Компресорне господарство забезпечує постачання стисненого повітря, необхідного для роботи обладнання і автоматичних систем. Енергодільниця відповідає за постачання електроенергії для підтримки безперебійної роботи всіх елементів виробничого процесу.

Така структура дозволяє забезпечити ефективне виготовлення продукції з контролем на кожному етапі, мінімізуючи можливі ризики збоїв та простоїв у роботі виробництва.

Організаційна структура управління філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є лінійно-функціональною. Це означає, що керівництво здійснюється за допомогою вертикальної ієрархії, де кожен підрозділ має чіткі функції, а співробітники підпорядковуються безпосередньо одному керівнику.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- чітка ієрархія: відповідальність і повноваження чітко розподілені, що полегшує контроль і управління процесами;
- спеціалізація: функціональні підрозділи концентруються на конкретних аспектах діяльності (фінанси, маркетинг, виробництво тощо), що підвищує ефективність виконання завдань;
- проста комунікація: зазвичай така структура забезпечує пряму лінію зв'язку між підлеглими та їхнім керівництвом, що полегшує ухвалення рішень і вирішення проблем;
- зосередженість на головних функціях: завдяки чіткому поділу обов'язків, кожен департамент може сконцентруватися на своїх задачах, підвищуючи продуктивність.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- повільна реакція на зміни: така структура може бути малоефективною в умовах динамічного ринку, оскільки вимагає проходження багатьох рівнів для ухвалення рішень;

– слабка координація між департаментами: функціональні підрозділи можуть працювати ізольовано один від одного, що ускладнює інтеграцію процесів і міжфункціональну комунікацію;

– вузький підхід до проблем: оскільки кожен департамент зосереджений на своїх специфічних функціях, це може призвести до вузького підходу до вирішення загальноорганізаційних проблем;

– залежність від керівників: ефективність роботи залежить від компетентності керівників на різних рівнях, і в разі неефективного управління можуть виникати збої в роботі.

Загалом, лінійно-функціональна структура, яку використовує філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», підходить для стабільних виробничих підприємств, де важлива чітка спеціалізація та контроль, але може потребувати вдосконалення для кращої адаптації до мінливого ринкового середовища.

Розглянемо характеристику структурних підрозділів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристика структурних підрозділів суб'єкта господарювання

Структурний підрозділ	Основні функції та завдання
1	2
Фінансовий департамент	Управління фінансовими ресурсами, фінансове планування, ведення обліку і звітності, забезпечення фінансової стабільності підприємства.
Юридичний відділ	Правовий супровід діяльності підприємства, підготовка та перевірка договорів, представлення інтересів у суді, забезпечення відповідності законодавству.
Відділ маркетингу	Розробка маркетингових стратегій, проведення ринкових досліджень, просування продукції, аналіз конкурентного середовища, створення рекламних кампаній.
Департамент зі зв'язків з громадськістю та державними установами	Взаємодія з державними органами, регулюючими установами та громадськістю, підготовка звітів, координація відносин з партнерами та місцевими громадами.
Відділ безпеки	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки підприємства, охорона об'єктів і персоналу, управління ризиками та антикризове управління.
Департамент з продажу	Управління збутом продукції, розробка комерційних стратегій, ведення переговорів з клієнтами, організація процесу продажу, підтримка клієнтських відносин.
Департамент персоналу	Рекрутинг, управління персоналом, підвищення кваліфікації співробітників, мотивація та оцінка ефективності, розвиток корпоративної культури.

## Продовження таблиці 2.1

1	2
Відділ з обслуговування функцій забезпечення збуту	Забезпечення ефективної роботи відділу постачання, контроль за логістичними процесами, координація виробничого процесу та його інтеграція з процесами збуту.
Виробничий комплекс	Організація та контроль виробничих процесів, забезпечення безперервного виробництва продукції, впровадження технологічних інновацій, управління виробничими потужностями.
Планово-економічний відділ	Планування та контроль економічної діяльності підприємства, розробка планів розвитку, аналіз витрат і прибутків, оптимізація економічних процесів.
Відділ сталого розвитку	Впровадження політик сталого розвитку, екологічних стандартів та соціальної відповідальності, моніторинг впливу діяльності підприємства на довкілля.
Відділ постачання	Закупівля сировини та матеріалів, ведення переговорів з постачальниками, управління запасами, контроль якості постачань, організація логістики.
Інформаційно-технологічний відділ	Підтримка та розвиток інформаційної інфраструктури підприємства, впровадження нових технологічних рішень, забезпечення кібербезпеки, управління інформаційними системами та мережами.

*Джерело: складено автором*

Таблиця відображає характеристику основних структурних підрозділів філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». У таблиці вказано ключові функції та завдання кожного підрозділу, що включають управління фінансами, маркетингом, юридичну підтримку, виробництво, постачання, безпеку, продаж, управління персоналом та інформаційні технології. Ця інформація допомагає зрозуміти, як різні департаменти взаємодіють між собою для забезпечення ефективної роботи підприємства.

У цьому підрозділі також здійснюється порівняльний аналіз основних фінансових і виробничих показників підприємства за 2023 та 2024 роки. Аналіз базується на таких показниках, як дохід від реалізації продукції, витрати, фінансові результати, рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів тощо. Це дозволяє виявити динаміку змін, оцінити тенденції розвитку та сформулювати обґрунтовані висновки щодо поточного фінансового стану підприємства.

Проведений аналіз також дає змогу виявити слабкі місця у діяльності підприємства та визначити напрями для підвищення ефективності.

Таблиця 2.2

## Основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолют не, +/-	віднос не, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	4857266	5635593	778327	16
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	3979309	4872373	893064	22
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	44464	55406	10942	25
4. Витрати на збут	тис.грн.	367149	443442	76293	21
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	4390922	5371221	980299	22
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	444037	273773	-170264	-38
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	19109	105715	86606	453
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	41416	132314	90898	219
9. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	466344	300372	-165972	-36
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	255160	95563	-159597	-63
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	255160	95563	-159597	-63
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	2096799,5	2246138	149338,5	7
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	435781	519055	83274	19
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	403074,5	492184,5	89110	22
14. Чисельність промислово виробничого персоналу (ПВП)	осіб	921	928	7	1
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	90,399	95,309	4,91	5
16. Фондовіддача	грн./грн.	12,051	11,450	-0,60	-5
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	527390,452	6072837,284	79893,83	15
18. Рентабельність продукції	%	11%	6%	-5%	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	5%	2%	-4%	X
20. Рентабельність активів	%	12%	4%	-8%	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	31%	11%	-20%	X

Джерело: Сформовано автором на основі [32]

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2024 роки засвідчив як позитивні зрушення, так і певні проблемні аспекти. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу

від реалізації продукції на 16%, що свідчить про зростання обсягів продажу або підвищення цінової політики. Також збільшилась продуктивність праці на 15%, що є позитивним сигналом для ефективності використання трудових ресурсів.

Проте витрати підприємства зросли ще швидшими темпами: собівартість реалізованої продукції підвищилась на 22%, адміністративні витрати — на 25%, а витрати на збут — на 21%. Це призвело до зниження фінансового результату від операційної діяльності на 38% та зменшення чистого прибутку на 63%, що є негативною тенденцією.

Відповідно, рентабельність продукції скоротилась із 11% до 6%, а рентабельність власного капіталу — з 31% до 11%, що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності. Крім того, збільшились витрати на 1 грн чистого доходу, а фондвіддача знизилась, що вказує на менш ефективне використання основних засобів.

Таким чином, хоча підприємство демонструє зростання за окремими показниками, загальна динаміка вказує на зниження прибутковості та ефективності діяльності, що потребує глибшого аналізу причин зростання витрат і розробки заходів з підвищення фінансової стійкості.

Розглянемо динаміку виробництва продукції у розрізі асортименту продукції (табл. 2.1). Для аналізу було використано звітність основної компанії ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є дочірньою компанією.

Таблиця ілюструє динаміку виробництва продукції підприємства за 2022 та 2023 роки, розподілену за асортиментними групами. У ній наведені обсяги виробництва в тисячах гривень, а також абсолютні і відносні відхилення.

Цей підхід дає змогу оцінити виробничі показники дочірньої компанії та визначити ключові напрямки зростання й проблемні сегменти для корекції виробничої політики. Це важливо для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі асортиментних позицій (груп)**

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції, тис. грн		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсол. (+/-)	відн. (%)
Масло	625478	870639	245161	39,20
Сирно-творожна продукція	551958	689117	137159	24,85
Молоко	937992	1077439	139447	14,87
Вершки	183724	173258	-10466	-5,70
Сметана	521376	612724	91348	17,52
Кисломолочна продукція	710482	952737	242255	34,10
Сиркова маса	381664	341448	-40216	-10,54
Інша продукція	66635	155011	88376	132,63
Разом	3979309	4872373	893064	22,44

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства[32]*

Аналіз обсягів виробленої продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2023–2024 роки свідчить про загальне зростання виробництва на 22,44%, або на 893 064 тис. грн. Найбільше абсолютне зростання спостерігалось за такими категоріями, як масло (+245 161 тис. грн; +39,2%), кисломолочна продукція (+242 255 тис. грн; +34,1%) та молоко (+139 447 тис. грн; +14,87%).

Значне зростання також зафіксоване у виробництві іншої продукції (+132 63%, або +88 376 тис. грн), що може свідчити про розширення асортименту або впровадження нових товарів. Помірне, але стабільне зростання показали сметана (+17,52%) та сирно-творожна продукція (+24,85%).

Водночас у деяких асортиментних групах спостерігається спад: виробництво вершків зменшилось на 5,7%, а сиркової маси — на 10,54%, що може бути наслідком зміни споживчого попиту або коригування виробничої політики.

Загалом, позитивна динаміка зростання у більшості ключових категорій свідчить про стабільну роботу підприємства, адаптацію до ринкових умов і збільшення виробничих потужностей, хоча окремі позиції потребують

додаткового аналізу для виявлення причин зниження обсягів.

Наступним етапом є розгляд показників фінансового стану підприємства, які дозволяють глибше зрозуміти фінансову стійкість та здатність до довгострокового розвитку. У наступній таблиці представлені основні фінансові показники філії ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 та 2023.

Таблиця 2.4

### Основні фінансові показники філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Показники ліквідності підприємства			
Коефіцієнт покриття	1,743	1,340	-0,403
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,548	1,145	-0,403
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,042	0,022	-0,020
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	732,038	440,472	-291,566
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	0,434	0,350	-0,084
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,768	0,540	-0,228
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,524	0,276	-0,248
Показники ділової активності підприємства			
Коефіцієнт оборотності активів	1,462	1,632	0,169
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,381	7,461	-2,920
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,665	7,203	1,538
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	63,552	49,979	-13,574
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	34,680	48,253	13,573
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	25,220	22,272	-2,948
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,166	6,908	1,742
Показники рентабельності підприємства			
Рентабельність активів, %	21%	10%	-10%
Рентабельність власного капіталу, %	24%	12%	-12%
Рентабельність діяльності, %	5%	2%	-3%
Рентабельність продукції, %	6%	2%	-4%

Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності[32]

Показники ліквідності підприємства у 2024 році демонструють значне погіршення. Коефіцієнт покриття знизився з 1,743 у 2023 році до 1,340 у 2024 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання поточними активами. Відхилення на рівні -0,403 вказує на зниження ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився на 0,403, що свідчить про зниження здатності підприємства швидко покривати зобов'язання без реалізації запасів. Хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності показує деяке покращення, залишаючись на низькому

рівні, він вказує на потенційні труднощі при терміновому виконанні зобов'язань. Чистий обіговий капітал зменшився на 291,566 тис. грн, що може свідчити про фінансові труднощі та обмежену здатність підприємства фінансувати свої короткострокові операції.

Що стосується показників платоспроможності, коефіцієнт фінансової автономії знизився на 0,084, що вказує на збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився на 0,228, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування і підвищення фінансових ризиків. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також знизився, що означає менші можливості для маневрування власними ресурсами.

У показниках ділової активності є позитивні і негативні тенденції. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,169, що вказує на покращення ефективності використання активів для генерації доходу. Проте коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився на 2,920, що може свідчити про подовження термінів розрахунків з постачальниками. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 1,538, що є позитивним сигналом про покращення збору заборгованостей, хоча значення цього показника ще потребує оптимізації. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився на 13,574 дні, що є позитивною тенденцією, а строк погашення кредиторської заборгованості збільшився на 13,573 дні, що може бути стратегією для збереження ліквідності. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився на 2,948, що свідчить про зменшення ефективності використання запасів у виробництві. Коефіцієнт оборотності власного капіталу показав значне покращення на 1,742, що є позитивним результатом в ефективності використання власних ресурсів.

Щодо показників рентабельності, спостерігається негативна динаміка. Рентабельність активів знизилася на 10%, що вказує на зменшення ефективності використання активів для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу зменшилася на 12%, що є негативним сигналом щодо

використання власних ресурсів. Рентабельність діяльності зменшилася на 3%, а рентабельність продукції на 4%, що може свідчити про зростання витрат на виробництво або зниження цін на продукцію.

Загалом, у 2024 році підприємство переживає значні фінансові труднощі, що проявляються у зниженні основних фінансових показників. Це вимагає перегляду фінансової стратегії, зокрема в частині управління заборгованістю та витратами на виробництво, для стабілізації фінансового стану та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ресурсний потенціал підприємства є основою його виробничої діяльності, конкурентоспроможності та подальшого розвитку. Він охоплює кадрові, виробничі, матеріально-технічні, інфраструктурні та інші ресурси, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Кадровий потенціал підприємства формується на основі кваліфікованого персоналу з відповідною професійною підготовкою. У філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» працює понад 300 осіб, більшість з яких мають значний досвід роботи в галузі харчової промисловості. Середній рівень заробітної плати відповідає середньоринковим показникам по регіону, що сприяє стабільності кадрового складу. Підприємство також проводить навчання та підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на ефективність трудової діяльності.

Виробничий потенціал підприємства базується на сучасному технологічному обладнанні, яке забезпечує повний цикл переробки молока — від прийому сировини до пакування готової продукції. На підприємстві діють автоматизовані лінії з виробництва молочних, кисломолочних продуктів, масла, сметани та продукції для дитячого харчування. Виробничі потужності дають змогу щорічно нарощувати обсяги випуску, що підтверджується зростанням обсягів продукції у 2024 році на 22,44% у порівнянні з 2023 роком (див. додаток Б).

Матеріально-технічний потенціал охоплює як сировинну базу, так і технічні засоби виробництва. Підприємство має сталі контракти з

постачальниками молочної сировини, а також активно впроваджує новітні технології для збереження якості продукції. Наявність резервних потужностей та систем зберігання забезпечує безперервність виробничого процесу.

Інфраструктурний потенціал підприємства включає власні логістичні потужності, складські приміщення, під'їзні шляхи, холодильні камери, транспортні засоби для доставки продукції до роздрібних мереж. Це дозволяє не тільки забезпечити ефективне зберігання та реалізацію продукції, але й мінімізувати логістичні витрати.

Інноваційний потенціал також відіграє важливу роль у розвитку підприємства. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» впроваджує нові рецептури та розширює асортимент продукції, особливо у сегменті дитячого харчування. Застосування міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP) забезпечує високий рівень довіри з боку споживачів.

Отже, філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» володіє потужним ресурсним потенціалом, який забезпечує стабільну роботу підприємства, високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку молочних виробів.

### **2.3. Аналіз логістичних можливостей підприємства**

Успішне функціонування підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від ефективності логістичної діяльності, яка забезпечує своєчасне постачання сировини, безперебійну роботу виробництва та оперативну доставку готової продукції споживачам за кордоном. В умовах глобальної конкуренції логістика перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка логістичних можливостей дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичної інфраструктури підприємства, визначити рівень його готовності до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також сформулювати ефективні рішення щодо оптимізації міжнародних поставок.

Особливої актуальності ця оцінка набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема війни, політичної напруги чи глобальних криз, які безпосередньо впливають на логістичні процеси.

Одним із важливих аспектів ефективної міжнародної торгівлі є наявність власних транспортних засобів для організації перевезень. Це дає змогу забезпечити більший контроль над логістичними процесами, знижувати витрати на оренду транспорту та покращувати ефективність доставки.

Прикладом може служити філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», яке у 2024 році мало власні транспортні засоби для здійснення внутрішніх перевезень та планує вихід на ринок зовнішньоекономічної діяльності. Така організація логістики дозволяє не лише знизити витрати, але й створює потенціал для ефективної роботи підприємства на зовнішньому ринку, зокрема в рамках постачання молочних продуктів до інших країн. Розглянемо транспорт, яким володіє підприємство, адже це є головною складовою логістичної системи.

*Таблиця 2.5*

**Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» має свої транспортні засоби на період 2024 року.**

№	Тип авто	Тип кузова	Рік випуску	Власна вага ТЗ,т	Загальна вага ТЗ,т
1	2	3	4	5	6
1	Вантажний	Цистерна харчова	1982	3250	8000
2	Вантажний	Цистерна харчова	1987	3200	7800
3	Вантажний	Цистерна харчова	1988	3800	7700
4	Вантажний	Цистерна харчова	1989	3750	7850
5	Вантажний	Цистерна харчова	1989	3600	7850
6	Вантажний	Цистерна харчова	1990	3200	7800
7	Вантажний	Цистерна харчова	1990	3600	7800
8	Вантажний	Цистерна харчова	1990	3620	7550
9	Вантажний	Цистерна харчова	1992	3200	7800
10	Вантажний	Цистерна харчова	1992	3800	7700
11	Вантажний	Цистерна харчова	1998	3800	8000
12	Напівпричіп	Н/ПР-Рефринжератор-Е	1999	8800	39000
13	Вантажний	Фургон ізотермічний-С	2003	12000	25000
14	Вантажний	Цистерна	2003	3550	7850

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
15	Легковий	Седан-В	2005		
16	Легковий	Універсал-В	2012		
17	Автобус	Автобус-Д	2012		
18	Легковий	Седан-В	2012		
19	Легковий	Універсал-В	2013		
20	Легковий	Седан-В	2017		
21	Автобус	Автобус-Д	2018		

*Джерело: Сформовано автором на основі інформації підприємства*

Після аналізу транспортної інфраструктури слід зазначити, що підприємство також володіє складськими об'єктами, які відіграють важливу роль у логістичному забезпеченні. Згідно з документами, філія ТДВ «Яготинський маслозавод» має у своєму розпорядженні такі складські приміщення:

- Будівництво складу готової продукції: Розташований за адресою: Київська обл., Згурівський р-н, с. Войкове, вул. Коцюбинського, 8. Замовником будівництва виступає товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод" (ЄДРПОУ: 00446603). Наявність такого складу є важливою складовою логістичної інфраструктури підприємства для зберігання готової продукції перед її подальшою дистрибуцією, в тому числі потенційно для експорту.
- "Холодильні камери по зберіганнямолочної продукції": Ці об'єкти знаходяться за адресою: Київська обл., Яготинський р-н, м. Яготин, вул. Шевченка, 213. Замовниками вказані як публічне акціонерне товариство "Яготинський маслозавод" (ЄДРПОУ: 31774743), так і товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод" (ЄДРПОУ: 00446603). Наявність спеціалізованих холодильних камер є критично важливою для зберігання молочної продукції, особливо при здійсненні міжнародної торгівлі, де важливим є підтримання відповідних температурних режимів для збереження якості та свіжості товарів.

Крім того, один із документів свідчить про дозвіл на будівельні роботи для нового виробничо-складського комплексу №1 потужністю 1 500 тонн молока на добу за адресою: Київська область, м. Яготин, вул. Шевченка, 213. Це вказує на розширення складських потужностей підприємства в майбутньому, що може позитивно вплинути на його можливості у сфері міжнародної торгівлі, забезпечуючи більші обсяги зберігання сировини та готової продукції.[33]

Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів, зокрема ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2015.

ISO 22000:2007 — це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів. Він охоплює всі етапи ланцюга постачання продуктів харчування, від початкової стадії до кінцевого споживача, що дозволяє ефективно забезпечувати безпеку продукції і відповідати на вимоги сучасного ринку. Сертифікація за цим стандартом дозволяє підприємству гарантувати високу якість і безпечність своїх харчових продуктів, що є критично важливим для підтримки довіри споживачів і відповідності вимогам законодавства.

ISO 9001:2015 — це стандарт, що визначає вимоги до системи управління якістю. Він зосереджений на постійному покращенні та ефективності бізнес-процесів, а також на задоволенні потреб і очікувань споживачів. Цей сертифікат підтверджує, що компанія веде ефективне управління якістю на всіх етапах виробничого процесу, знижує ризики і підвищує рівень задоволення своїх клієнтів.[34]

Отримання цих сертифікатів свідчить про відповідальне ставлення підприємства до якості своєї продукції та безпеки споживачів, що робить його конкурентоспроможним на міжнародному ринку харчових продуктів.

Крім того, це відкриває нові можливості для експорту, спрощує доступ до вимогливих ринків та сприяє дотриманню міжнародних стандартів, що є важливою складовою сталого розвитку компанії.

## **Висновок до 2 розділу**

У другому розділі було проведено комплексний аналіз ринку молочної продукції у міжнародному контексті та детально охарактеризовано діяльність філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей", включаючи його організаційну та виробничу структуру, а також фінансово-економічні показники.

У 2023–2024 роках світовий ринок молочної продукції зазнав коливань через кліматичні умови, економічну нестабільність та зниження попиту, особливо з боку Китаю. Попри обмежену пропозицію сирого молока в ключових регіонах (ЄС, США, Океанія), спостерігається відновлення запасів біржових товарів.

Світова торгівля молоком у 2024 році досягла \$33,3 млрд, показавши зростання на 9,6% за п'ять років, але річне зниження на 4,3% порівняно з 2023 роком. Лідерами експорту є Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, США та Бельгія.

Україна посідає 39-те місце серед експортерів молока з обсягом \$91,9 млн, демонструючи значне зростання (+36,1%). Проте, порівняно з лідерами ринку, Україна суттєво відстає за масштабами та рівнем інтеграції. Для підвищення конкурентоспроможності потрібні інвестиції у модернізацію, впровадження міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP), розвиток брендингу та активізація експортної стратегії.

Філія ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" вирізняється нішевою спеціалізацією на дитячому харчуванні, що забезпечує високі стандарти якості. Хоча компанія має менші масштаби порівняно зі світовими гігантами (Lactalis, Fonterra), її чітке позиціонування та орієнтація

на якість створюють потенціал для розширення присутності на міжнародному рівні.

Характеристика діяльності філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" виявила, що підприємство є спеціалізованим виробником дитячої молочної продукції найвищої якості, розташованим в екологічно чистій зоні та оснащеним сучасним обладнанням. Завдяки цьому ТМ "Яготинське для дітей" досягла лідерства на національному ринку. Підприємство активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, шукаючи нові ринки збуту після 2014 року. Його лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і спеціалізацію підрозділів, сприяючи ефективності, але водночас може уповільнювати адаптацію до динамічних ринкових змін. Виробнича структура підприємства чітко розділена на основне та допоміжне виробництва, що забезпечує безперебійний та контрольований цикл виготовлення продукції.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2024 роки виявив неоднозначну динаміку. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 16%) та продуктивності праці (на 15%). З іншого боку, значне зростання витрат (собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут) призвело до суттєвого зниження фінансового результату від операційної діяльності (на 38%) та чистого прибутку (на 63%). Це спричинило падіння рентабельності продукції (з 11% до 6%) та власного капіталу (з 31% до 11%). Погіршилися показники ліквідності та платоспроможності, що свідчить про зростання залежності від зовнішнього фінансування. Водночас, позитивна динаміка зростання виробництва за більшістю асортиментних позицій, за винятком вершків та сиркової маси, підтверджує стабільну роботу підприємства в цілому.

Таким чином, незважаючи на високу якість продукції та значний потенціал до розвитку, філія ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням витрат та зниженням прибутковості.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВИХОДУ ФІЛІЇ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" "ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ" НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

### **3.1. Програма підготовки підприємства до міжнародної логістичної діяльності**

Для успішного забезпечення безперервної зовнішньоекономічної діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних, необхідно розробити комплексну програму підготовки підприємства до міжнародної логістичної діяльності.

Вона має враховувати особливості зовнішньоекономічних зв'язків, мінімізувати ризики при постачанні спеціалізованої сировини та забезпечувати дотримання високих стандартів якості продукції.

Програма включає наступні ключові етапи:

#### **1. Визначення та систематизація потреб у міжнародних постачаннях:**

- Аналіз асортименту та специфіки необхідної імпоротної сировини (загущувачі, ароматизатори, екзотичні сироватки).
- Формування чітких технічних вимог і стандартів якості для кожного виду інгредієнтів, що враховують міжнародні сертифікації (ISO, HACCP, GMP, FSSC 22000).

#### **2. Вибір та оцінка потенційних постачальників:**

- Розробка критеріїв оцінки постачальників, які враховують кваліфікацію, наявність сертифікатів, асортимент продукції, умови зберігання, стабільність поставок, ціни, гнучкість оплати, юридичну відповідальність і сервіс.
- Проведення комплексного рейтингового аналізу і визначення основного та резервного постачальника (з урахуванням результатів аналізу: Univar як основний і Barentz як резервний партнер).

### **3. Організація логістичних процесів:**

- Визначення оптимальних видів транспорту з урахуванням безпеки, вартості, швидкості та доступності (автомобільний і залізничний транспорт як пріоритетні напрямки).
- Розробка маршрутів і графіків доставки з урахуванням можливих ризиків воєнного часу, включаючи моніторинг стану транспортної інфраструктури і митних процедур.
- Організація страхування вантажів для мінімізації фінансових ризиків.

### **4. Вдосконалення внутрішньої логістичної інфраструктури:**

- Забезпечення належних умов приймання, зберігання і обробки імпортової сировини, щоб не допустити погіршення її якості.
- Впровадження систем контролю та обліку на кожному етапі логістичного ланцюга.

### **5. Юридичне супроводження міжнародної діяльності:**

- Забезпечення відповідності договорів міжнародного постачання вимогам законодавства України та країн-постачальників.
- Підготовка пакету дозвільної документації, сертифікатів та митних декларацій.
- Визначення механізмів врегулювання спорів і форс-мажорних ситуацій.

### **6. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності логістичних процесів:**

- Регулярний аналіз показників своєчасності поставок, витрат на логістику, рівня якості продукції.
- Коригування процесів у відповідь на зміни ринкових умов та військової ситуації.

Таким чином, реалізація цієї програми підготовки дозволить філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» забезпечити надійність, гнучкість і ефективність міжнародної логістичної діяльності, що є критично

важливим для підтримки стабільного виробництва і високої якості продукції в умовах воєнного часу та нестабільності внутрішніх ринків.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та їх вплив на ефективність майбутньої зовнішньоекономічної діяльності**

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, одним із найважливіших викликів для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є забезпечення безперервного постачання спеціалізованої сировини. Воєнні дії, руйнування транспортної інфраструктури, нестабільність митного контролю та ризики затримок на кордоні значно ускладнюють зовнішньоекономічну діяльність підприємства, яке залежить від імпорتنих інгредієнтів.

Особливо критичним є постачання специфічних компонентів, таких як загущувачі, ароматизатори, екзотичні сироватки — матеріали, які в Україні практично не виробляються, але необхідні для підтримки високої якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Для забезпечення стабільності виробництва та гарантованої якості «Яготинське для дітей» змушене співпрацювати лише з надійними постачальниками, які мають підтверджений досвід у галузі, відповідні сертифікати якості, надійну логістику та юридичну відповідальність. У воєнних реаліях кожне постачання супроводжується значними ризиками — від форс-мажорних обставин до загроз на транспортних маршрутах, тому стратегічно важливим є ретельний вибір партнерів.

У цьому контексті проведено детальний аналіз ключових критеріїв вибору постачальників хімічних інгредієнтів і добавок для молочної промисловості, а також порівняльний аналіз потенційних партнерів із врахуванням як якісних характеристик продукції, так і логістичних викликів

воєнного часу. Це дозволяє обґрунтувати доцільність співпраці з конкретними компаніями.

Спершу нам потрібно знайти відповідних постачальників, для цього потрібно обрати критерії, розглянемо їх.

Вісім найважливіших факторів при виборі постачальника хімічних інгредієнтів і добавок для молочної галузі, включають такі аспекти. По-перше, це кваліфікація та досвід постачальника в молочній галузі. Постачальник повинен мати підтверджений досвід роботи з молочними підприємствами, офіційні сертифікати і ліцензії на постачання харчових добавок і хімічних інгредієнтів для молочної промисловості. Важливо, щоб компанія розуміла специфіку молочного виробництва та дотримувалась галузевих стандартів.

По-друге, асортимент продукції для молочної промисловості має бути широким і включати ферменти, стабілізатори, консерванти, харчові барвники, емульгатори, а також пакувальні матеріали. Постачальник має забезпечити наявність необхідних продуктів із відповідними сертифікатами якості.

По-третє, якість і сертифікація продукції є ключовими. Всі інгредієнти повинні мати сертифікати відповідності харчовим стандартам, таким як ISO, HACCP, GMP, FSSC 22000, а також дозвільні документи від відповідних органів контролю в країні-експортері і імпортері.

По-четверте, умови транспортування і зберігання мають гарантувати дотримання температурних режимів і інших необхідних умов під час транспортування, особливо через кордон, щоб запобігти втраті якості продукції. Враховуються можливості логістики, такі як швидкість доставки, надійність і страхування вантажу.

По-п'яте, стабільність і надійність поставок при міжнародних перевезеннях є надзвичайно важливими. Враховуючи імпорт, потрібно забезпечити своєчасні поставки і мінімізувати ризики затримок на митниці чи під час перевезень.

По-шосте, ціна та умови оплати мають бути конкурентними, враховуючи митні збори, податки і транспортні витрати. Також важливі гнучкі

умови оплати, включаючи можливості кредитування, відстрочки платежу або спеціальні програми лояльності.

По-сьоме, юридична відповідальність і страхування. Постачальник має нести відповідальність за якість продукції.

По-восьме, підтримка та сервіс. Вони включають технічну підтримку, консультації щодо застосування добавок, оперативне реагування на запити, допомогу з митними питаннями та сертифікацією.

Розглянемо два іноземних та одного українського постачальника з яким вже працює ТОВ «Prodservis».

Таблиця 3.1

### Рейтинг постачальників

Критерії	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Prodservis»		Univar		Barentz	
		Ранг	Рейтинг	Ранг	Рейтинг	Ранг	Рейтинг
Кваліфікація та досвід	0.10	2	0.4	3	0.6	2	0,4
Наявність сертифікатів	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0,3
Асортимент продукції	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0,2
Умови та безпека зберігання	0.10	3	0.3	3	0.23	3	0,3
Стабільність та надійність поставок	0.20	2	0.2	3	0.6	2	0,4
Ціни	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0,15
Гнучкість оплати	0.05	2	0.15	2	0.10	3	0,15
Юридична відповідальність	0,2	2	0.4	3	0.6	3	0,6
Всього	1	-	2	-	2,9	-	2,5

Джерело: Сформовано автором

Провівши аналіз за критеріями, найбільш підходящим є постачальник “Univar”, також як запасного постачальника можна розглянути “Barentz”, так як його рейтинг не сильно гірший за “Univar”.

Таблиця 3.2

**Оцінювання критеріїв вибору постачальника методом парних порівнянь**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Число переваг	Важливість, %	Ранжування за важливістю показника
K1 Кваліфікація та досвід		K1	K1	K1	K1	K1	K7	K1	5	20,83	2
K2 Наявність сертифікатів			K2	K2	K2	K6	K7	K2	4	16,66	3
K3 Асортимент продукції				K4	K5	K3	K7	K3	2	8,33	6
K4 Умови та безпека зберігання					K4	K4	K7	K4	3	12,5	4
K5 Стабільність та надійність поставок						K5	K7	K5	2	8,33	5
K6 Ціни							K7	K8	0	0	8
K7 Юридична відповідальність								K7	7	29,16	1
K8 Гнучкість оплати									1	4,16	7
Всього									24	100%	

*Джерело: Сформовано автором*

На основі вагових коефіцієнтів критеріїв (табл. Х.Х) проведено оцінювання постачальників. Результати з розрахунком інтегральних оцінок подано в таблиці Х.Х.

Таблиця 3.3

**Розрахунок інтегральної оцінки постачальників за критеріями вибору**

Критерії вибору постачальника	Важливість критерію, частка	Оцінка постачальника – було надано в умові			Добуток значимості критерію на оцінку		
		Постач-1	Постач-2	Постач-3	Постач-1	Постач-2	Постач-3
1	2	3	4	5	6	7	8
K1 Кваліфікація та досвід	20,83	2	3	2	41,66	62,49	41,66
K2 Наявність сертифікатів	16,66	2	3	3	33,32	49,98	49,98
K3 Асортимент продукції	8,33	2	3	2	16,66	24,99	16,66

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
К4 Умови та безпека зберігання	12,5	3	3	3	37,5	37,5	37,5
К5 Стабільність та надійність поставок	8,33	2	3	2	16,66	24,99	16,66
К6 Ціни		3	2	3	0	0	0
К7 Юридична відповідальність	29,16	2	2	3	58,32	58,32	87,48
К8 Гнучкість оплати	4,16	2	2	3	8,32	8,32	12,48
Разом	100%	–	–	–	211,94	266,59	262,42

Джерело: Сформовано автором

Провівши аналіз, можна сказати, що результати не змінилися з попереднім висновком, найкращим варіантом залишається «Univar», а з невеликим відривом посідає друге місце «Barentz», тому як для підстраховки з ним також можна співпрацювати.

Щодо доставки, ситуація дещо обмежує нас у виборі. Повітряний транспорт наразі недоступний через воєнний стан в Україні, а морські перевезення є досить небезпечними та не ефективними, країна експортер не володіє доступом до Чорного моря. Це означає, що основними варіантами для доставки з Польщі до України залишаються залізничний та автомобільний транспорт. Розглянемо переваги та недоліки автомобільного та залізничного транспорту.

#### Автомобільний транспорт

##### Переваги:

- Гнучкість маршрутів і графіку доставки.
- Можливість доставити вантаж безпосередньо до місця призначення (склад у Яготині чи близько).
- Відсутність додаткових перевантажень між видами транспорту.
- Швидкість порівняно із залізницею.

##### Недоліки:

- Вища вартість на великі обсяги вантажу порівняно з залізницею.
- Ризики затримок через перевірки на кордоні та можливі проблеми з безпекою (українська територія – зона війни).
- Обмеження по вазі та габаритах на дорогах.
- Підвищені витрати на паливо та експлуатацію.

#### Залізничний транспорт

##### Переваги:

- Економічно вигідний при великих обсягах вантажів.
- Безпечніший спосіб доставки в умовах війни, бо залізниця менш вразлива до військових дій у порівнянні з автомобільними дорогами.
- Пряма доставка до станції Яготин, яка розташована близько до підприємства (Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»).
- Можливість організувати регулярні великі поставки.
- Менша кількість митних процедур при залізничних перевезеннях.

##### Недоліки:

- Менша гнучкість маршрутів та розкладів.
- Потрібна додаткова доставка автотранспортом від станції до підприємства (~30 км).
- Можливі затримки через технічні чи адміністративні причини на залізниці.
- Вимагає більш ретельної логістичної координації.

Враховуючи особливості війни в Україні та розташування підприємства, залізничний транспорт є більш доцільним і безпечним варіантом для імпорту хімічних інгредієнтів із Польщі, адже він:

- Безпосередньо доставляє вантаж до станції Яготин, що близько до місця виробництва, мінімізуючи додаткові перевезення.
- Забезпечує стабільність та надійність постачання великих обсягів.
- Менше піддається ризикам, пов'язаним із військовою ситуацією.

Автомобільний транспорт можна використовувати для доставок від залізничної станції до складу або для термінових, малих партій.

В таблиці наведено базові потреби підприємства в добавках які закупаємо у ТОВ «Prodservis», розглянем таблицю потреб підприємства .

Таблиця 3.4

### Потреба підприємства в добавках

Вид продукції	Загущувачі (т.)	Ароматизатори (т.)	Екзотичні сироватки (т)
Сирно-творожна	10	10	0
Вершки	2	0	0
Сметана	15	0	0
Кисломолочна	10	2	3
Дитяче харчування	10	4	4
Інша молочна продукція	28	17	7
Підсумок	76	33	14

*Джерело: Сформовано автором*

Тепер маючи інформацію по постачанням від колишнього постачальника, ми розрахуємо новий обсяг поставок для нового постачальника на вигідніших умовах. Розглянем порівняльну таблицю цін.

Таблиця 3.5

### Порівняльна таблиця цін постачальників

Вид продукції	Ціна за 1 тону (старий постачальник), грн	Ціна за 1 тону (новий постачальник), грн	Різниця, грн	Зниження, %
Сирно-творожна	270	260	-10	-3,70
Вершки	152	150	-2	-1,32
Сметана	205	201	-4	-1,95
Кисломолочна	550	535	-15	-2,73
Дитяче харчування	230	227	-3	-1,30
Інша молочна продукція	45	45	0	0,00

*Джерело: Сформовано автором*

Порівняння цін за 1 тону сировини показує, що новий постачальник пропонує вигідніші умови закупівлі майже для всіх видів продукції. Найбільше зниження спостерігається по кисломолочній продукції — 15 грн за тону (-2,73%). Для сирно-творожної продукції економія становить 10 грн за

тонну (–3,70%). Незначне зниження також зафіксовано по вершках, сметані та дитячому харчуванню — у межах 1–4 грн за тонну. Ціна на іншу молочну продукцію залишилася незмінною. Загалом, співпраця з новим постачальником дозволяє знизити витрати на сировину без втрати якості, що може позитивно вплинути на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Після порівняння цін на добавки розглянемо таблицю нових обсягів поставок Univar.

Таблиця 3.6

### Обсяг постачання від Univar

Вид продукції	Загущувачі (т.)	Ароматизатори (т.)	Екзотичні сироватки (т.)
Сирно-творожна	11	10	0
Вершки	2	0	0
Сметана	15	0	0
Кисломолочна	11	2	4
Дитяче харчування	11	5	4
Інша молочна продукція	28	17	7
Підсумок	77	34	14

*Джерело: Сформовано автором.*

Ми збільшили обсяг поставок за рахунок того, що ціна нового постачальника менша, це допоможе збільшити об'єми випускаємої продукції.

Загальний обсяг поставки 125 тонни, для перевезення ми обрали залізницю, одна цистерна може перевозити до 10 тонн, тобто нам потрібно 13 цистерн для перевезення. Далі ми розрахуємо скільки потрібно часу для транспортування

Таблиця 3.7

### Етапи перевезення та їх тривалість

Етап	Що включає	Орієнтовна тривалість
1	2	3
1. Погрузка в Польщі	Заправка цистерн сировиною, загрузка	0,5 дня
2. Транзит до Львова	Польща → Львів (~300 км)	1 день

1	2	3
3. Заміна візків/перевантаження	Перехід з Євроколії на українську в Бресті або Мостиськах	1 день
4. Львів → Яготин	Через Київ (~550 км)	1,5 дня
5. Розвантаження у Яготині	Перекачка в ємності або авто, розгрузка	0,5 дня
Разом кількість днів:		4,5

*Джерело: Сформовано автором*

Маючи інформацію про кількість днів та знаючи тариф за одну цистерну на одну добу, ми можемо вирахувати ціну доставки з Польщі до України, ціна за перевезення однієї цистерни 500 грн за одну добу.

Враховуючи, що в нас 13 цистерн, маємо такі розрахунки доставки по залізниці:

$$7 * 350 * 5 = 12\,250 \text{ грн за рік}$$

Далі підрахуємо вартість перевезення від залізниці м.Яготин до нашого підприємства яке знаходиться в смт.Згурівка, загальна відстань між ними 30 км. Один автомобіль може перевозити 20 тонн сировини, загальна витрати палива туди пустим, назад завантаженим 23 л/60км, далі розрахуємо витрати на 1 доставку маючи такі умови:

Ціна на 1 літер дизпалива: 55 грн

Відстань: 60 км

$$23 * 55 = 1268 \text{ грн за одну доставку}$$

Це ціна за перевезення однієї машини, в нас 125 тонн, тобто потрібно 7 автомобілів для перевезення сировини, розрахуємо далі ціну перевезення 7 автомобілів:

$$1268 * 7 = 8\,855 \text{ грн за рік}$$

Для перевезення 125 тонн, нам потрібно 7 автомобілей, або 7 доставок, вартість доставок буде 8 855 грн.

Розглянемо далі розрахунки витрат на оформлення документів.

Таблиця 3.8

**Оновлений перелік витрат на оформлення документів (без мита, залізниця, 125 тонни)**

Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)	Коментар
1	2	3
Брокерські послуги	7000–8000	Оформлення вантажної митної декларації, подача супровідних документів.
Митне оформлення (єдиний збір)	1500–2000	Збір за оформлення документів на митному посту.
Сертифікація (ветсанекспертиза, фітосанітарний або інший контроль)	2500–4000	Висновок Держпродспоживслужби, якщо потрібно для типу сировини.
Переклад документів, нотаріальне посвідчення	1000–1500	Якщо інвойс, сертифікат якості тощо — іноземною мовою.
Логістичне експедирування (на прикордонних станціях)	1500–2000	Послуги оформлення та реєстрації вагонів, передача документів.

*Джерело: Сформовано автором*

Маючи витрати ще на документацію, ми можемо підсумувати загальні витрати на логістику.

Таблиця 3.9

**Загальні витрати на логістику та оформлення (125 тонни)**

Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)	Коментар
Доставка залізницею (13 цистерн)	12 250	7 вагонів * 350 * 5 днів
Автодоставка від Яготина до Згурівки (7 авто)	8 855	7 рейсів по 60 км, витрати пального 23 л/рейс, дизель по 55 грн/л
Брокерські послуги	49 000	Оформлення ВМД, подача документів
Митне оформлення (єдиний збір)	10 500	Оплата на митному посту
Сертифікація та контроль	17 500	Фітосанітарний/ветсанекспертиза
Переклад документів	7 000	Переклад інвойсів, сертифікатів
Експедирування (залізничне оформлення)	14 000	На прикордонній станції

*Джерело: Сформовано автором*

Загальні витрати на логістичне забезпечення постачання продукції, включаючи залізничну доставку, автотранспорт, митне оформлення, брокерські та експедиторські послуги, сертифікацію та переклад документів, становлять 119 105 грн. Найбільшу частку витрат займають брокерські послуги (49 000 грн), що зумовлено комплексом процедур з оформлення

зовнішньоекономічної документації. Також вагомими є витрати на сертифікацію та контроль (17 500 грн) і експедирування (14 000 грн), що підкреслює значення правильного та своєчасного проходження прикордонних і митних процедур. Вартість доставки розподілена між залізничним (12 250 грн) і автотранспортом (8 855 грн), що свідчить про мультимодальний характер перевезення. Загалом, розрахована сума дозволяє точно оцінити логістичну складову проекту та врахувати її при формуванні ціни реалізації продукції або бюджетування.

Далі розглянемо таблицю результатів впровадження даного проекту на вплива фінансових показників.

Таблиця 3.10

**Вплив заміни постачальника на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Од. виміру	Базис	Проект	Відхилення	
				абс.	%
Обсяг виробництва в діючих цінах	тис. грн	4872373	4881772	9399	0,19
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн	5635593	5644992	9399	0,17
Повні витрати	тис. грн	5371221	5377894	6673	0,12
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	237773	240499	2726	1,15
Чистий прибуток	тис. грн	95563	97798	2235	2,34
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	80115	80291	176	0,22
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	928	928	0	0,00
Середньорічна вартість активів	тис. грн	2246138	2246701	563	0,03
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	877976,5	877977	-	-
Продуктивність праці	тис. грн./особу	6072,84	6083	10	0,17
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	95,31	95,27	-0,04	-0,04
Фондовіддача	грн./грн.	70,344	70,307	-0,04	-0,05
Рентабельність діяльності (продажів)	%	1,70	1,73	0,04	x
Рентабельність активів	%	4,25	4,35	0,10	x
Рентабельність власного капіталу	%	10,88	11,14	0,25	x
Рентабельність продукції	%	4,92	4,97	0,04	x

Джерело: Сформовано автором.

Заміна постачальника мала позитивний, хоча й помірний вплив на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Зокрема, обсяг виробництва та чистий дохід від реалізації продукції збільшилися на 9399 тис. грн, що відповідно становить 0,19% та 0,17% зростання. Повні витрати зросли на 6673 тис. грн (0,12%), однак темпи зростання доходів випереджають витрати, що сприяло збільшенню операційного прибутку на 1,15%, а чистого прибутку — на 2,34%.

Ключові ефективнісні показники також покращились:

- Продуктивність праці зросла на 0,17%;
- Рентабельність діяльності (продажів) підвищилась на 0,04 в.п.;
- Рентабельність активів — на 0,10 в.п.;
- Рентабельність власного капіталу — на 0,25 в.п.;
- Рентабельність продукції — на 0,04 в.п.

Водночас спостерігається незначне зниження витрат на 1 грн чистого доходу (на 0,04 коп.) та фондоддачі (на 0,05 грн/грн), що свідчить про певне зростання капіталомісткості виробництва, однак це компенсується вищими прибутками.

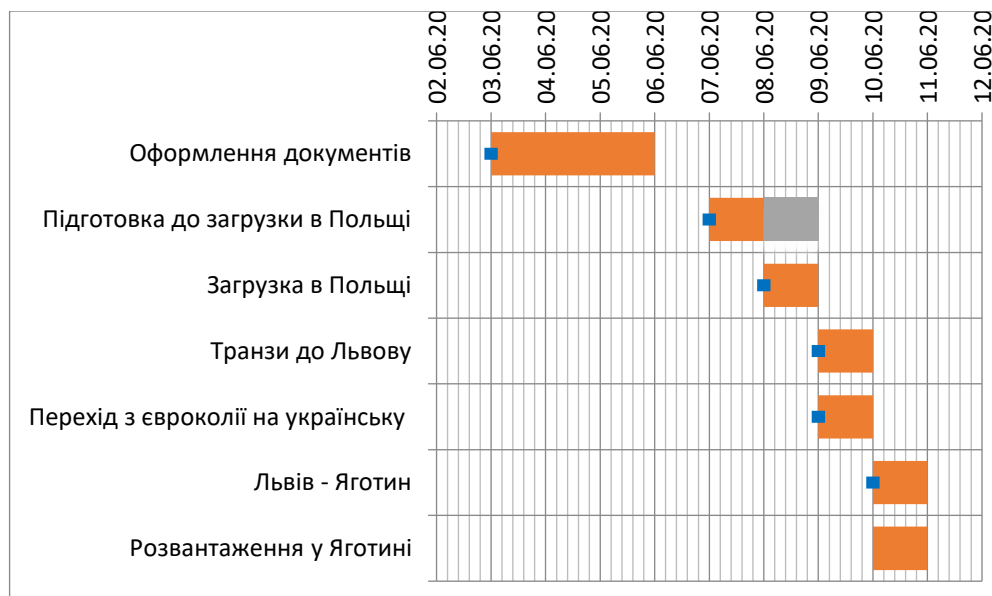
Загалом, заміна постачальника виявилась економічно доцільною, оскільки дозволила підвищити прибутковість підприємства без залучення додаткових ресурсів або змін у чисельності персоналу, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації міжнародної логістичної стратегії підприємства**

Успішна реалізація міжнародної логістичної стратегії підприємства передбачає чітке планування, координацію та контроль усіх етапів логістичного процесу — від підготовки документів до остаточного розвантаження продукції на підприємстві. Управлінське забезпечення включає прийняття рішень щодо вибору транспорту, організацію взаємодії між сторонами ланцюга постачання, контроль за дотриманням строків, а також дотримання вимог митного й технічного регулювання.

Для досягнення ефективності логістичного ланцюга важливим є застосування календарного планування логістичних операцій. На графіку нижче зображено узагальнений план-графік виконання логістичних етапів постачання сировини з Польщі до України:

Цей діаграмний план ілюструє послідовність ключових етапів логістичної операції: починаючи з оформлення документів, підготовки та завантаження товару в Польщі, далі — транзит до Львова, перехід на українську колію, транспортування до Яготина і завершуючи розвантаженням.



**Рис 3.1** Діаграма Ганта. План перевезення сировини

*Джерело: Сформовано автором*

Графік свідчить про злагоджену організацію логістичного процесу, де всі етапи тісно пов'язані в часі. Завдяки чіткому управлінню та організації кожної фази постачання, підприємство мінімізує затримки та забезпечує стабільне надходження імпортової сировини, що, у свою чергу, підвищує ефективність виробничої діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

### **Висновок до 3 розділу**

Для забезпечення стабільного виробництва та підтримки високої якості продукції "Яготинське для дітей" в умовах воєнного стану, розробка та впровадження ефективної міжнародної логістичної стратегії є надзвичайно важливим завданням. Ця стратегія охоплює комплексну підготовку підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, що включає детальний аналіз потреб у імпортній сировині, визначення її технічних вимог та відповідності міжнародним стандартам якості, таким як ISO, HACCP, GMP та FSSC 22000. На основі ретельного аналізу критеріїв вибору постачальників, серед яких кваліфікація, наявність сертифікатів, асортимент, умови зберігання, стабільність поставок, ціни, гнучкість оплати та юридична відповідальність, оптимальним основним партнером було визначено Univar, а Barentz – як надійного резервного постачальника.

Організація логістичних процесів передбачає визначення найбільш доцільних видів транспорту. В умовах воєнного часу, коли повітряні та морські перевезення обмежені або небезпечні, пріоритет віддається автомобільному та залізничному транспорту. Залізничний транспорт виявився найбільш економічно вигідним та безпечним для імпорту великих обсягів сировини з Польщі, забезпечуючи пряму доставку до станції Яготин, що мінімізує ризики та додаткові перевезення. Автомобільний транспорт доцільно використовувати для доставки від залізничної станції до підприємства. Для партії сировини обсягом 123 тонни загальні логістичні витрати, включаючи залізничне перевезення, автодоставку та всі необхідні документи (брокерські послуги, митне оформлення, сертифікація, переклад документів та логістичне експедирування), становлять орієнтовно від 54 855 до 58 855 грн, що відповідає приблизно 446-479 грн за тонну. Цей рівень витрат є обґрунтованим з урахуванням специфіки міжнародного імпорту в умовах воєнного часу.

Ефективна реалізація міжнародної логістичної стратегії потребує чіткого управлінського та організаційного забезпечення, що включає планування, координацію та контроль усіх етапів логістичного процесу – від підготовки документів до остаточного розвантаження продукції. Календарне планування логістичних операцій дозволяє мінімізувати затримки та забезпечити стабільне надходження імпортової сировини. Таким чином, комплексна реалізація цієї стратегії дозволить філії ТДВ "Яготинський маслозавод" «Яготинське для дітей» забезпечити надійність, гнучкість та ефективність міжнародної логістичної діяльності, що є критично важливим для підтримки стабільного виробництва, високої якості продукції та конкурентоспроможності на ринку в нинішніх складних умовах.

## ВИСНОВОК

У цій кваліфікаційній роботі було всебічно досліджено вплив міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства, а також розроблено практичні рекомендації для її покращення на прикладі ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей".

У першому розділі було закладено теоретичний фундамент дослідження. Розглянуто сутність та значення ЗЕД у сучасній глобалізованій економіці, підкреслено її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Визначено міжнародну логістику як невід'ємну складову ЗЕД, що критично впливає на швидкість, ефективність та надійність поставок товарів на світові ринки. Також представлено методичні підходи до оцінки ефективності ЗЕД, що охоплюють фінансовий, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та прогнозування, які є інструментами для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Другий розділ присвячений аналізу поточного стану. Було проведено огляд міжнародного ринку молочної продукції, який демонструє значні коливання під впливом глобальних факторів та змін попиту, що вимагає від підприємств високої адаптивності. Детальна характеристика ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" розкрила його позиції як лідера на національному ринку дитячого харчування завдяки високій якості продукції та сучасному обладнанню. Однак, фінансово-економічний аналіз виявив негативні тенденції у 2023–2024 роках, зокрема значне зростання витрат та зниження прибутковості, що свідчить про необхідність оптимізації та пошуку нових джерел доходу.

У третьому розділі було детально розглянуто формування міжнародної логістичної стратегії для ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" з метою виходу на зовнішні ринки. Цей розділ розпочинається з розробки комплексної програми підготовки підприємства до міжнародної

логістичної діяльності, яка охоплює визначення потреб у імпортній сировині, ретельний вибір та оцінку потенційних постачальників, приділяючи особливу увагу обґрунтуванню вибору Univar як основного та Barentz як резервного партнера. Також програма включає організацію логістичних процесів, вдосконалення внутрішньої інфраструктури, повний юридичний супровід та впровадження ефективної системи моніторингу.

Далі, розділ зосереджується на обґрунтуванні доцільності впровадження запропонованих заходів та їх впливу на ефективність майбутньої зовнішньоекономічної діяльності. В умовах воєнного часу було проаналізовано виклики для безперебійного постачання спеціалізованої сировини. Особливу увагу приділено критеріям вибору постачальників, підкреслюючи важливість сертифікації та якості продукції. Обґрунтовано доцільність використання залізничного транспорту як основного для імпорту з Польщі, враховуючи його економічну вигоду та безпеку, з подальшим використанням автомобільного транспорту для доставки на короткі відстані. Було розраховано, що загальні логістичні витрати для партії сировини обсягом 123 тонни становлять орієнтовно від 54 855 до 58 855 грн, що є економічно обґрунтованим.

Насамкінець, у розділі представлено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації міжнародної логістичної стратегії підприємства. Запропоновано системний підхід до управління, що охоплює планування, координацію та контроль усіх етапів логістичного процесу. Використання календарного планування, зокрема діаграми Ганта, дозволяє візуалізувати та контролювати послідовність операцій, мінімізуючи затримки та забезпечуючи стабільне надходження необхідної сировини. Таким чином, у третьому розділі доведено, що ефективна міжнародна логістика є критично важливим фактором успіху ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" в умовах глобалізації та поточної військової ситуації, сприяючи стабільному виробництву, високій якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішньоекономічна діяльність(ЗЕД). Розберемось разом. - Аутсорсингова компанія бухгалтер. *Аутсорсингова компанія бухгалтер*. URL: <https://buhgalter-militina.com/zovnishnoekonomichna-diialnist-v-ukraini/#:~:text=Зовнішньоекономічна%20діяльність%20–%20це%20діяльність%20суб,так%20і%20за%20її%20межами>
2. Опорний конспект лекцій з дисципліни «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/14790/Конспект%20лекцій.pdf>
3. Сутність, види та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства - Бібліотека BukLib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/37226/>
4. Зовнішньоекономічна діяльність: сутність менеджменту. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15409/>
5. Сутність зовнішньоекономічної діяльності. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/11280751/page:2/>
6. Принципи зовнішньоекономічної діяльності та їх характеристика :: MegaLib.com.ua. *Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua*. URL: [http://megalib.com.ua/content/9694\\_Principi\\_zovnishnoekonomichnoi\\_diyalnosti\\_ta\\_ih\\_harakteristika.html#google\\_vignette](http://megalib.com.ua/content/9694_Principi_zovnishnoekonomichnoi_diyalnosti_ta_ih_harakteristika.html#google_vignette)
7. Гуцул І.А. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11777/1/Гуцул.pdf>
8. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок [Електронний ресурс] : підручник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фергч . — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020 . — 848 с. — режим доступу: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247>
9. Карта територій України, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих РФ (станом на 12 квітня 2024 року). *Просторовий аналіз*. URL: <https://www.spatio.in.ua/?p=45>

10. Коссе І. Зміна автомобільних логістичних маршрутів в Україні внаслідок війни.pdf. *SlideShare*. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/pdf-257917927/257917927#3>
11. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. *АПК-Інформ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/events/1527142>
12. Н Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. – К., 2023. – 268 с.
13. Види транспорту в міжнародній логістиці - *Daleth Group*. *Daleth Group - Надійний сервіс-провайдер, який забезпечує повний комплекс транспортно-логістичних, митних та фінансових послуг, що сприяють міжнародній торгівлі*. URL: <https://dalethgroup.com/vydy-transportu-v-mizhnarodniy-lohistytsi/>
14. Транспортно-заготівельні витрати: загальні правила обліку. *Spar*. URL: <https://spar.ua/blogs/transportno-zagotivelni-vitrati-zagalni-pravila-obliku>
15. EXW інкотермс умови постачання. *Avrora Trans*. URL: <https://avrora-trans.com/ua/articles/exw-uslovia-postavki>
16. FCA умови постачання. *Mak Trans*. URL: <https://www.mak-trans.com/ua/articles/uslovija-postavki-fca>
17. FOB умови постачання. *Avrora Trans*. URL: <https://avrora-trans.com/ua/articles/uslovia-postavki-fob>
18. Детальніше про базис і умови поставки CIF. *UTS*. URL: <https://uts.ua/uk/umovy-postavky-inkoterms-cif/>
19. Розвиток світового ринку товарів: вплив транспортного фактора. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19296/>
20. Christopher, M. *Logistics and Supply Chain Management*. 6th ed. – Pearson Education, 2021
21. UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2023*. United Nations, 2023

22. World Bank. *Logistics Performance Index 2022*. URL: <https://lpi.worldbank.org>
23. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі [Електронний ресурс] : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 287 с. – Укр. та англ. мовами.
24. OECD. *Trade and Transport Integration Report*. OECD Publishing, 2022.
25. Jenkins A. The Essential Logistics KPIs & Metrics You Need to Track. Oracle NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/logistics-kpis-metrics.shtml>
26. Measuring logistics costs and performance. URL: [https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/0273681761/samplechapter/0273681761\\_ch03.PDF](https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/0273681761/samplechapter/0273681761_ch03.PDF)
27. Taichman A. Benchmarking Logistics Performance: Best Practices. Unity SCM. URL: <https://www.unityscm.com/blog/benchmarking-logistics-performance-best-practices>
28. A Beginner's Guide to Logistics Modeling in 2023. Hatfield and Associates. URL: <https://hatfieldandassociates.com/beginners-guide-to-logistics-modeling/>
29. SWOT analysis: definition and how to apply it in logistics. Mecalux. URL: <https://www.mecalux.com/blog/swot-analysis>
30. Світовий молочний ринок: виробляти молоко стає дорожче в 2025 році. *MilkUA.info*. URL: <https://milkua.info/uk/post/svitovij-molocnij-rinok-viroblati-moloko-stae-dorozce-v-2025-roci>
31. Workman D. Top Milk Exporting Countries 2024. World's Top Exports. URL: [https://www.worldstopexports.com/top-milk-exporting-countries/?utm\\_source](https://www.worldstopexports.com/top-milk-exporting-countries/?utm_source)
32. Філія «Яготинське для дітей». Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/>

33. Історія успіху Яготинського: Історія та досягнення бренду Яготинське. WeLoveBrands™. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/yagotynske-brend/>
34. Яготинський маслозавод. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
35. Poland Dairy Products Industry Outlook 2024 - 2028. ReportLinker. URL: [https://www.reportlinker.com/clp/country/15542/726383?utm\\_source](https://www.reportlinker.com/clp/country/15542/726383?utm_source)
36. Дозвільні документи ДАБІ - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/dabi?entity=00446003>
37. Філія «Яготинське для дітей». Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/>
38. Управління операційною діяльністю підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсового проекту для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм здобуття освіти / уклад. Т. В. Рибачук-Ярова. – К.: НУХТ, 2025. – 56 с.
39. Dairy Products Market Size Volume Per Capita in Poland. ReportLinker. URL: [https://www.reportlinker.com/dataset/131a28f7962a4ad34d25d060b4eb67c7906db39e?utm\\_source](https://www.reportlinker.com/dataset/131a28f7962a4ad34d25d060b4eb67c7906db39e?utm_source)
40. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес* *Старт*. URL: [https://business.diia.gov.ua/export/helpdesk/dairy-products?utm\\_source=chatgpt.com](https://business.diia.gov.ua/export/helpdesk/dairy-products?utm_source=chatgpt.com)
41. Господарський кодекс України від 16.01.2003. URL: [https://kodeksy.com.ua/gospodars\\_kij\\_kodeks\\_ukraini/statja-1.htm](https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-1.htm)
42. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
43. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022, 228 с.

44. Організація виробництва: підручник. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін.: К.: Каравела, 2018, 552с.
45. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості: підручник. / Т.Л. Мостенська, Т.В. Рибачук-Ярова та ін. К.: Кондор, 2012. 492 с.
46. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк та ін. Львів: «Магнолія 2006», 2009. 531 с.
47. Семенов Г.А., Станчевский В.К. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с
48. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Київ : Каравела, 2011. 352
49. Логістика [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / укладач Т. А. Репіч ; Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2022. 49 с.
50. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / укладачі : О.М. Кириченко, І.М. Болотіна ; Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2022. 39 с.
51. Правила INCOTERMS® 2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://incoterms2020.com.ua>
52. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів Закон України від 23 грудня 1997р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>
53. Петухова О. М., Репіч Т.А. Комерційна логістика: навч посіб. [Електронний ресурс]. К.: НУХТ, 2022. 263 с.

54. Менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент» та «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання / укладач: О.П. Осадчук; Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2022. 43 с.

55. Програма переддипломної практики здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронний ресурс] / укладачі : Т. А. Березянюк, С. П. Дунда, Т. А. Репіч, Т. В. Рибачук-Ярова, С. А. Стахурська ; Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2022. 31 с.

56. Управління ризиками в ЗЕД [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до виконання курсового проєкту для здобувачів освіт. ступ. «Бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / уклад. О.М. Кириченко. К.: НУХТ, 2023. 38 с.

57. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1050>

58. Що таке логістика та як працює транспортна логістика: простими словами. *UTEC Logistics*. URL: <https://utec.ua/blog/yak-pratsyuje-logistika-transportnih-perevezen>

59. Міжнародна логістика: особливості і нюанси. *Школа бізнесу*. URL: <https://surl.lu/rwkrdv>.

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

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

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

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

V
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	10 053	8 231
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	421 376	483 324
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відітрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відітрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>424 089</b>	<b>447 473</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	165 465	192 592
виробничі запаси	1101	117 522	106 103
незавершене виробництво	1102	6 581	9 745
готова продукція	1103	37 927	70 083
товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
готівка	1166	4	2
рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

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

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

Керівник  
Головний бухгалтер

ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ  
Каплій Оксана Олександрівна

1 Кошик заборгованості територіальних одиниць та територій територіальних громад.  
2 Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує

ВЕРИФІКОВАНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
26.04.24, Ігор Леонідович / Олександрівна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

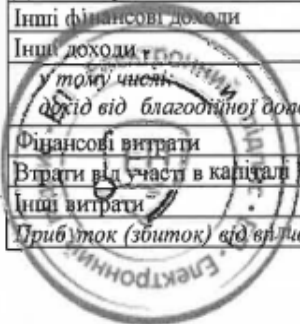
КОДИ		
2024	01	01
00446003		

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

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

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



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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

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

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

26.04.24 / [Signature] / [Signature]

## Структура витрат за сегментами

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Масло	625 478	555 352
Сирно-творожна	551 958	330 222
Молоко	937 992	741 143
Вершки	183 724	137 450
Сметана	521 376	433 769
Кисломолочна	710 482	469 266
Дитяче харчування	381 664	326 076
Інша молочна продукція	66 635	97 569
<b>Всього</b>	<b><u>3 979 309</u></b>	<b><u>3 090 847</u></b>

## Структура витрат за сегментами

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Масло	870 639	625 478
Сирно-творожна	689 117	551 958
Молоко	1 077 439	937 992
Вершки	173 258	183 724
Сметана	612 724	521 376
Кисломолочна	952 737	710 482
Дитяче харчування	341 448	381 664
Інша молочна продукція	155 011	66 635
<b>Всього</b>	<b><u>4 872 373</u></b>	<b><u>3 979 309</u></b>

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

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

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

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

V

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	8 231	8 512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>447 473</b>	<b>590 637</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	192 592	253 031
виробничі запаси	1101	106 103	137 418
незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
готова продукція	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

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

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

Керівник  
Головний бухгалтер



ПРИЛІШКО ІГОР ЛЕОНДОВИЧ  
Каплій Оксана Олександрівна

1 Кодифікатор за видами територіальних одиниць та територіальних громад.  
2 Визначення в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»  
25.04.25 [Signature] / Уетік В.В./

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

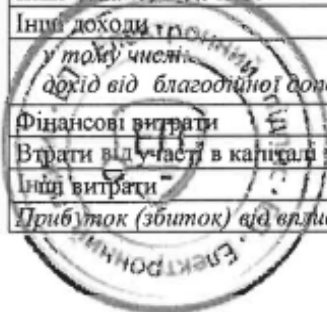
КОДИ		
2025	01	01
00446003		

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

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

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



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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

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

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



*[Signature]* ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ  
*[Signature]* Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
 ТОВ АК «Кроу Україна»  
 25.04.2015 г. *[Signature]* / *[Signature]*

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

**Денис Кушніренко, Світлана Дунда**

*Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

Молочний ринок України є одним із ключових секторів агропромислового комплексу, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Економічна та соціальна ситуація, особливо після повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, змінює цю динаміку: це вплинуло на виробництво, споживання, конкуренцію та експорт молочних продуктів. Війна заблокувала, зруйнувала або пошкодила виробничі потужності у східних та південних регіонах, зменшила доступність сировини та спричинила значні логістичні труднощі. Молочний бізнес тимчасово зупинив виробництво або скоротив операції, що вплинуло на внутрішній ринок.

За інформацією ДП “Агентство з ідентифікації і реєстрації тварин”, скорочення поголів’я може бути близько 1 млн. корів. Через систематичні обстріли населених пунктів, відключення електроенергії відбуваються перебої з доїнням, що негативно впливає на здоров’я корів та спричиняє зростання хвороб і частки вибракування. Також на роботу молокопереробних підприємств впливають такі проблеми молочного тваринництва: руйнування інфраструктури ферм і загибель тварин; нестача кормів та вимушені зміни раціонів; брак ветеринарних препаратів та деззасобів; хвороби великої та

дрібної рогатої худоби; зірвані ланцюги постачання, переробки й продажів; знищення документації; заміновані землі; нестача обігових коштів. Галузь потерпає не тільки від дефіциту сировини, але і через нестачу кадрів.

Лібералізація торгівлі з Європейським Союзом, вплинула на експорт українських молочних товарів на європейський ринок, понад 50 підприємств мають дозвіл на експорт молочної продукції до ЄС.

Через блокування портів Чорного моря зросла вартість доставки до країн-імпортерів, для деяких маршрутів ціна зросла вп'ятеро. Тому компанії швидко намагалися переорієнтуватися та почали вивозити продукцію через західний кордон. Так, у 2022 році Україна експортувала молочної продукції на 250,8 млн. дол. у 96 країн, в т.ч. Польщу (26,1%), Молдову (18,8%), Казахстан (8,6%), Ізраїль (5,1%), Нідерланди (4,7%). Блокада кордону польськими, словацькими та угорськими перевізниками ледь не паралізувала всю галузь, оскільки затримки на кордоні призводять до численних негативних наслідків для молочної галузі, так і для контрагентів за кордоном.

На українському ринку молочних продуктів основними гравцями залишаються «Молочний Альянс» (11,2% ринку), «Галичина» (5,3%), «Терра Фуд» (4,7%) та «Лакталіс-Україна» (10%). На сьогоднішній день залишаються такі труднощі навіть для лідерів галузі: військовий вплив і економічна нестабільність; зниження купівельної спроможності населення; сировинна криза; проблеми з електроенергією.

Основними викликами є відновлення виробничих потужностей та диверсифікація каналів збуту. Серед можливих рішень - збільшення експорту, впровадження технологічних інновацій та вихід на нові ринки. Перспективними ринками для української молочної продукції є Саудівська Аравія, Марокко, Чилі, Індонезія, Індія, Коста-Рика, Колумбія, Бразилія, Венесуела.

Отже, основні виклики для молочної галузі та їх рішення виглядають так:

1. Для збереження виробництва в умовах військових дій: диверсифікувати локації виробництва, запровадити страхування активів від військових ризиків, налагодити партнерства із закордонними постачальниками для швидкого відновлення пошкоджених виробничих потужностей.

2. Для подолання дефіциту сировини: впроваджувати державні програми підтримки фермерів, використовувати високопродуктивні породи корів, сучасні технології підвищення продуктивності, розвивати молочні кооперативи.

3. Зростання собівартості виробництва можна стримувати шляхом встановлення власних джерел відновлюваної енергії, впровадження цифрових технологій для оптимізації витрат і створення кооперативів для спільного придбання ресурсів.

4. При зростанні попиту на рослинні альтернативи молока виробники можуть розширити асортимент, додавши рослинні аналоги, створювати функціональні молочні напої, збагачені корисними компонентами, розвивати їх експорт.

5. Для відповідності міжнародним стандартам потрібно отримувати сертифікації (НАССР, ISO 22000), інвестувати у лабораторії контролю якості та модернізацію виробничих ліній, активно співпрацювати з міжнародними трейдерами для просування продукції на зовнішніх ринках.

6. Для вирішення проблем демографічних змін і урбанізації: підтримувати молодих фермерів через кредити й освітні програми, автоматизувати виробничі процеси, створювати міські ферми.

7. Для відповідності екологічним вимогам: переходити на екологічно чисті технології, брати участь у програмах "зеленої" сертифікації, розробляти системи переробки відходів і впроваджувати новітні пакувальні матеріали.

8. Для адаптації до перепадів попиту: використовувати прогнозу аналітику, запускати продукти, що відповідають локальним і глобальним

трендам (знежирені, органічні, безлактозні), активно взаємодіяти зі споживачами через соціальні мережі та маркетингові кампанії.

Український молочний ринок має значний потенціал зростання, хоча і стикається з багатьма викликами, які вимагають адаптації та інновацій. Зміна споживчих вподобань, зростання попиту на більш здорові продукти та експорт створюють нові можливості для виробників, включаючи утримання та збільшення частки ринку.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. ДП “Агентство з ідентифікації і реєстрації тварин”. URL: <https://www.agro-id.gov.ua/pro-agentstvo/>
2. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с.