

**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)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

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

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

на тему: «Удосконалення функціональної сфери постачання на підприємстві» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Чуйко Степан Юрійович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Тюха Ірина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 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

\_\_\_\_\_ Т.В. БЕРЕЗЯНКО  
«30» вересня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Чуйка Степана Юрійовича \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Удосконалення функціональної сфери постачання на підприємстві»

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи організації функціональної сфери постачання на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та ефективності його функціональної сфери постачання.

Розділ 3. Удосконалення функціональної сфери постачання ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 4 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 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	16.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

**С.Ю. Чуйко**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**І.В.Тюха**  
(прізвище та ініціал)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні основи організації функціональної сфери постачання на підприємстві. У роботі надана сутнісна характеристика та значення постачання матеріально-технічних ресурсів для підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності організації постачання на підприємстві.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено організацію постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві.

На основі дослідження ефективності організації постачання у ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблено пропозиції щодо заміни маятникової системи формування маршрутів на кільцеву. Заміна системи маршрутизації дозволить підприємству вдосконалити функціональну сферу постачання та покращити фінансові показники діяльності підприємства.

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

Кваліфікаційна робота складена на 87 сторінках (без урахування додатків), містить 17 таблиць, 10 рисунків.

*Ключові слова:* постачання, матеріально-технічні ресурси, організація постачання, транспортні витрати.

## ANNOTATION

The final work examines and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of the organization of the functional sphere of supply at the enterprise. The work provides the essential characteristics and significance of the supply of material and technical resources for the enterprise and methodical approaches to the evaluation of the efficiency of the supply organization at the enterprise.

In order to assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of the "Yagotyn Oil Plant" TDV was determined and the organization of the supply of material and technical resources at the enterprise was evaluated.

On the basis of the study of the effectiveness of the organization of supply to the "Yagotinsky Maslozavod" TDV, proposals have been developed to replace the pendulum system of forming routes with a ring system. Replacing the routing system will allow the enterprise to improve the functional sphere of supply and improve the financial performance of the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise. The final work is composed of 87 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 10 figures.

*Key words:* supply, material and technical resources, organization of supply, transport costs.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. ....	9
1.1. Сутнісна характеристика та значення постачання матеріально-технічних ресурсів для підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності організації постачання на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ .....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	44
2.3. Оцінка організації постачання матеріально-технічних ресурсів у ТДВ «Яготинський маслозавод».....	49
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	57
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення функціональної сфери постачання на підприємстві .....	57
3.2. Обґрунтування доцільності заміни маятникової системи формування маршрутів постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» на кільцеву.....	66
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріально-технічного забезпечення. Трансформація виробничих відносин, зміна організаційно-правових форм і характеру взаємозв'язків господарюючих суб'єктів в економічній системі є головними детермінантами процесу матеріально-технічного забезпечення підприємств. Радикальні зміни, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці призвели до перетворення матеріально-технічного забезпечення у децентралізовану саморегульовану систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Характер цих змін, що виникли при формулюванні задач управління матеріально-технічного забезпечення, обумовлює необхідність застосування нових підходів до їх вирішення. Тому особливої уваги потребує розв'язання проблеми організації функціональної сфери постачання на підприємстві.

Серед учених, що займалися проблемними питаннями управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства, варто виділити таких, як Р. Баллоу, У. Балик, Е. Матьє, Д. Дісьє, М. Гордон, В. Козловський, О. Майданов, В. Ніколайчук, О. Пастухов, В. Сергєєв та інші. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем управління матеріально-технічним забезпеченням промислових підприємств за сучасних умов розвитку економіки України внесли Є Крикавський, О. Крушельницька, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, Г. Тарасюк, Л. Шваб та інші вчені.

Теоретичні засади оптимізації постачання матеріальних ресурсів на підприємство належать Кузнецовій С.В., Мате Е., Сергєєву В.І. та іншим.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних засад організації процесів постачання на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо їх удосконалення.

Для вирішення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання дослідження:

- надати сутнісну характеристику та з'ясувати значення постачання матеріально-технічних ресурсів для підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності організації постачання на підприємстві;
- дати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити оцінку організації постачання матеріально-технічних ресурсів у ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- прийняти управлінські рішення щодо удосконалення функціональної сфери постачання на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність заміни маятникової системи формування маршрутів на кільцеву.

*Об'єктом* дослідження в роботі є процес постачання на підприємстві.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів процесу постачання на підприємстві.

*Сферою застосування* є ТДВ «Яготинський маслозавод».

У роботі використано такі методи дослідження, як системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є законодавча та нормативна документація, що регламентує діяльність підприємств, наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, матеріали наукових конференцій і досліджень в області збутової діяльності та розподілу продукції, статистична та фінансова звітність підприємства, звіти та аналітичні матеріали офіційних статистичних збірників, наукова та навчальна література з заданої тематики, інтернет-ресурси.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутнісна характеристика та значення постачання матеріально-технічних ресурсів для підприємства

Для забезпечення повноцінної та послідовної діяльності кожному підприємству необхідно постійно забезпечувати себе певними ресурсами. Та це не все, також потрібно отримувати ці ресурси в найбільш оптимальний та вигідний спосіб. Саме тому, процес постачання на підприємстві відіграє надзвичайно важливу роль, і виступає першочерговою та безумовною стадією, без якої неможлива подальша операційна діяльність підприємства. Його основне завдання полягає в забезпеченні потреб виробничого процесу в різноманітних факторах виробництва – сировині та матеріалах, тарі, паливі, запасних частинах, основних засобах (будівлях, спорудах, устаткуванні, верстатах, машинах, транспортних засобах тощо), малоцінних та швидкозношуваних предметах, живій робочій силі (адмінперсонал, робітники тощо), капіталі (гроші, цінні папери, інвестиції тощо) та інших ресурсах у відповідності із укладеними щодо цього договорами [2, 3, 7, 8, 10, 18, 26, 27, 30, 32, 34, 35, 42, 43, 47, 50].

Наведемо кілька визначень терміну «постачання» з різних джерел.

Постачання – це сукупність операцій, спрямованих на забезпечення підприємства предметами та засобами праці, необхідними для здійснення господарської діяльності [47, с. 116].

Постачання – це діяльність, що включає в себе процедури закупівлі, доставки, приймання, зберігання і передпродажної підготовки продукції [7].

Постачання – є процесом, який виконує організаційна одиниця фокусної компанії або частина інтегрованого ланцюга постачань, що відповідають за отримання предметів постачання з необхідною якістю, та у потрібній кількості, в потрібний час і за бажаною ціною, а також за управління

постачальниками, що зумовлює власний внесок у конкурентну перевагу та реалізацію корпоративної стратегії ланцюга постачання [26, с. 201].

Постачання є процесом матеріально-технічного забезпечення виробництва, у тому числі закупівля сировини і матеріалів, активація внутрішніх резервів, що включає невикористані запаси тощо [42, с. 87].

Постачання – це діяльність, що забезпечує споживачу доступність матеріалів та послуг необхідної якості, кількості, місця та часу [50, с. 39].

Основні цілі постачання [35, с. 218]:

- забезпечити рівномірність та ритмічність випуску готової продукції;
- поліпшити використання ресурсів;
- мінімізувати транспортно-складські витрати тощо.

Процес постачання виступає незамінною ланкою кругообігу засобів. Щоб здійснювати процес постачання, потрібні фінансові ресурси, які надійдуть на підприємство тільки після реалізації продукції, тому економічна суть процесу постачання зводиться до того, що частина підручних грошових коштів підприємства спрямовується на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Таким способом задовольняється перша стадія кругообігу господарських засобів, згідно якої господарські засоби перетворюються із засобів сфери обігу на засоби сфери виробництва.

Сучасне постачання складається з таких основних процедур:

- 1) закупівля матеріальних ресурсів (визначення потреби у матеріальних ресурсах, пошук і вибір постачальника, підписання контракту);
- 2) транспортування матеріальних ресурсів (вибір виду транспорту, укладання договору на перевезення, документальне оформлення перевезення тощо);
- 3) перевірка якості та кількості ресурсів, що надійшли та приймання їх на складі;
- 4) складування та зберігання ресурсів.

Правове регулювання матеріально-технічного постачання здійснюється на підставі Господарського кодексу України (ст. 264-271) та Цивільного

кодексу України (ст. 712) [26].

Процес постачання повинен бути динамічним та моніторитись безперервно, постійно прогножуючи найменші коливання, як всередині підприємства, так і зовні. Тобто, ринок є певним «живим» «пульсуючим» організмом, що так само потребує уваги та аналізу.

Динаміка систем постачання теоретично можлива за двома сценаріями: аутсорсинг (англ. Outsourcing) та інсорсинг (англ. Insourcing). Під аутсорсингом розуміють перенесення частини виробничих процесів на інші підприємства. За цим сценарієм підприємства, намагаючись організувати своє виробництво за змоги неускладнено, залишає в себе лише виробництво тих складових, що належать до основного, і позбувається тих, які можна дешевше придбати на ринку, не залишаючи водночас поза увагою фактори присутності на ринку, стабільності постачання, залежності від постачальників тощо [1].

Натомість інсорсинг є протилежним до попереднього сценарію поведінки виробника і означає перенесення інших виробництв на територію підприємства або в безпосередній близькості, унезалежнюючись від зовнішніх факторів впливу, пов'язаних із транспортними процесами.

Поєднання цих двох сценаріїв поведінки виробника відбувається у формі таких сучасних стратегій постачання:

- глобальне джерело постачання («Globalsourcing»);
- концентрація джерел постачання («Singlesourcing»);
- «модульне» постачання («Modularsourcing»);
- регіональне постачання («Regionalsourcing»).

Поняття глобального джерела постачання (GlobalSourcing) не має однозначного визначення, однак єдиною є сутність, що виражається в ефективному використанні світових ресурсів у сферах персоналу, матеріалів, енергії і капіталу. Використання глобальних джерел постачання дає змогу залучити мізерні чи відсутні у власній країні товари, послуги або виробничі потужності в бажаній якості і кількості [57].

Упровадження стратегій глобального джерела вимагає певних зовнішніх і внутрішніх умов. Політична стабільність, торговельна і правова безпека належать до зовнішніх умов. Достатні знання і компетенції у міжнародних аспектах постачання, досвід менеджменту, кваліфікація і високий рівень співробітництва, логістично зорієнтована організація підприємства – аж ніяк не повний перелік внутрішніх умов.

Загалом промисловий перехід до глобального джерела у всіх випадках призводить до погіршення (ускладнення) кількісної, якісної, просторової і часової можливості визначення матеріальних потоків.

Чітка організація закупівель є основним резервом зниження витрат виробництва, що є одним з найважливіших факторів завоювання стійких конкурентних позицій. Крім того, управління постачанням є дуже складним процесом, що вимагає від менеджерів, які його здійснюють, ґрунтовних знань та практичного досвіду [53].

Існують різні форми забезпечення споживачів матеріальними ресурсами: транзитна, складська, через гуртові бази, за прямими тривалими зв'язками.

Основними формами матеріально-технічного забезпечення підприємства є транзитна та складська.

Транзитна форма забезпечення є вигідною тоді, коли матеріали постачаються обсягом не менше ніж транзитна норма відвантаження. Дана форма матеріально-технічного забезпечення забезпечує найбільший економічний ефект при умові рівномірного постачання, сталості асортименту, комплектності, якості продукції та інших параметрів у разі встановлення прямих тривалих зв'язків між споживачами та постачальниками. Такий вид зв'язку встановлюється з тими постачальниками, від яких споживачі отримують велику частку матеріальних ресурсів.

При складській формі постачання матеріальних ресурсів, їх відпуск споживачам відбувається зі складів підприємств-постачальників. Дана форма постачання сприяє підвищенню мобільності матеріальних ресурсів.

Організаційно-складська форма постачання має різні варіанти, проте

найбільше значення з них належить гуртовій торгівлі.

Гуртова торгівля забезпечує мобільність матеріальних ресурсів, а також сприяє маневруванню ресурсами при забезпеченні ними споживачів продукцією широкої номенклатури.

Характерні риси гуртової торгівлі [40]:

а) постачання споживачам матеріально-технічних ресурсів здійснюється через гуртові бази (магазини);

б) постачання споживачам необхідних видів продукції реалізується на основі попередніх замовлень;

в) споживачі мають змогу купувати на гуртових базах потрібні матеріальні ресурси без попереднього їх замовлення.

Однією з прогресивних форм матеріально-технічного забезпечення підприємства різними видами ресурсів є система постачання точно в термін – система поставки матеріальних ресурсів до місця виробничого споживання у певній кількості та у потрібний час.

Ця система постачання матеріальних ресурсів точно в термін у світовій практиці є однією із найсучасніших і найпопулярніших виробничих розробок.

#### *Технологія закупівлі матеріально-технічних ресурсів*

Процес забезпечення підприємства матеріальними ресурсами здійснюється шляхом виконання сукупності логічно підпорядкованих етапів [43].

Перший етап: складання заявки. На даному етапі здійснюється оцінювання обсягу закупівлі необхідних ресурсів для забезпечення нормальної діяльності підприємства. Заявка на придбання необхідних ресурсів формується на рівні функціонального підрозділу підприємства і передається у відділ закупівель.

Другий етап: аналіз заявок. На даному етапі відділом закупівель здійснюється аналіз можливості заміни ресурсів або постачальника ресурсу та їх впливу на якість кінцевого продукту. Така дія проводиться з метою зниження витрат на закупівлю матеріальних ресурсів, однак кінцеве рішення

про закупівлю приймається замовником відповідного виду ресурсу. Якщо можливість заміни виду ресурсу або постачальника ресурсу узгоджена з відповідними функціональними відділами, в заявку вносяться відповідні корективи.

Третій етап: вибір постачальників матеріального ресурсу. Якщо закупівля здійснюється не вперше, замовлення передаються конкретному постачальнику або обирається постачальник із обмеженої вибірки постачальників. Вибір постачальників здійснюється на основі результатів їх оцінювання за обраними критеріями.

Четвертий етап: розміщення замовлення, що передбачає укладання договору на поставку матеріальних ресурсів визначеної кількості та якості.

П'ятий етап: контроль за виконанням замовлення. Основними принципами постачання, які підлягають першочерговому контролю є ритмічність та повнота постачання.

Шостий етап: приймання ресурсів та розміщення їх на зберігання або передача у виробництво. Приймання ресурсів здійснюється на основі контролю кількості та якості поставлених ресурсів. Загальне правило у вирішенні цих проблем – це всебічна оцінка наслідків прийнятих рішень.

Процес матеріально-технічного забезпечення підприємства передбачає реалізацію комплексу заходів з управління матеріальними потоками, що належить до повноважень служби постачання [27].

Найбільш типовим є організація матеріально-технічного забезпечення підприємства шляхом зосередження усіх функцій постачання в одних руках, які реалізуються підрозділом матеріально-технічного забезпечення підприємства.

При закупівлі матеріальних ресурсів першочергове значення має використання інструментів маркетингу у процесі оцінки кон'юнктури ринку сировини, матеріалів, палива та енергії, визначення цінової політики.

При закупівлі матеріальних ресурсів можна використати одне із двох альтернативних рішень [7]:

- самостійне формування асортименту матеріальних ресурсів і закупівлю цих ресурсів безпосередньо на виробництві;

- закупівля матеріальних ресурсів у посередника, який спеціалізується на окремих видах ресурсів та формуванні широкого асортименту і поставках його споживачам у скомплектованому вигляді.

Слід відмітити, що закупівля матеріальних ресурсів у посередника може бути більш вигідною ніж безпосередньо у виробників. Це зумовлено такими обставинами [21]:

- закупаючи матеріальні ресурси у посередника, підприємство, як правило, має можливість придбати широкий асортимент продукції відносно невеликими партіями, у результаті чого зменшується потреба у запасах, складах, зменшується обсяг договірної роботи з виробниками окремих видів ресурсів;

- ціна товару (ресурсу) у посередника може бути нижчою, ніж у виробника;

- виробник матеріальних ресурсів може розміщуватися територіально на більш віддаленій відстані ніж посередник. Додаткові транспортні витрати у цьому випадку можуть перевищувати різницю у цінах виробника і посередника.

Після того як зроблений вибір системи поповнення запасів, необхідно кількісно визначити величину партії, яку потрібно замовити, а також інтервал часу, через який повторюється замовлення.

Оптимальний розмір партії товарів, які поставляються і, відповідно, оптимальна частота заводу залежать від наступних факторів [25]:

- обсяг попиту (обороту);
- витрати транспортно-заготівельні;
- витрати по зберіганню запасу.

В якості критерію оптимальності вибирають мінімум суми транспортно-заготівельних витрат і витрат по зберіганню.

І транспортно-заготівельні витрати, і витрати по зберіганню залежать від розміру замовлення, але характер залежності кожної із цих статей витрат від обсягу замовлення різний.

Транспортно-заготівельні витрати при збільшенні розміру замовлення, очевидно, зменшуються, так як закупка і перевезення товарів здійснюються більш великими партіями, і, зрозуміло рідше.

Питання визначення оптимального розміру замовлення може бути вирішене аналітично. Для цього необхідно мінімізувати функцію, яка представляє суму транспортно-заготівельних витрат і витрат на зберіганню від розміру замовлення, тобто визначити умови, при яких [25]:

$$C_{\text{заг.}} = C_{\text{збер.}} + C_{\text{трансп.}} \cdot \text{Min.}, \quad (1.1)$$

де  $C_{\text{заг.}}$  – загальні затрати на транспортування і зберіганню запасу;  $C_{\text{збер.}}$  – затрати по зберіганню запасу;  $C_{\text{трансп.}}$  – транспортно-заготівельні витрати.

$$C_{\text{збер.}} = M \times S/2, \quad (1.2)$$

де  $M$  – розмір тарифу за зберіганню запасу;  $S/2$  – середня величина запасу;

$$C_{\text{трансп.}} = K \times Q/S, \quad (1.3)$$

де  $K$  – транспортно-заготівельні витрати, пов'язані з розміщенням і доставкою одного замовлення,  $Q/S$  – кількість завозів за період часу;  $Q$  – величина обороту;  $S$  – розмір одної партії, яка замовляється і доставляється.

Виконавши ряд перетворень, отримаємо оптимальний розмір партії, яка одночасно доставляється ( $S_{\text{опт.}}$ ), і при якому величина сумарних затрат по зберіганню і завезенню буде мінімальною.

$$S_{\text{опт.}} = (2 * K * Q / M)^{1/2}, \quad (1.4)$$

Ця формула відома як формула Уілсона.

Звичайно, треба чітко усвідомлювати, що різноманітні товари та послуги в різних галузях господарства в різних ситуаціях потребують у кожному випадку особливих підходів до прийняття рішень щодо постачання товарів.

Тому дуже важко встановити єдину для всіх випадків процедуру цього процесу. Проте існують певні етапи процесу постачання, які полегшують та формалізують укладання угоди з діловими партнерами.

На рисунку 1.1 наведено основні етапи процесу постачання.

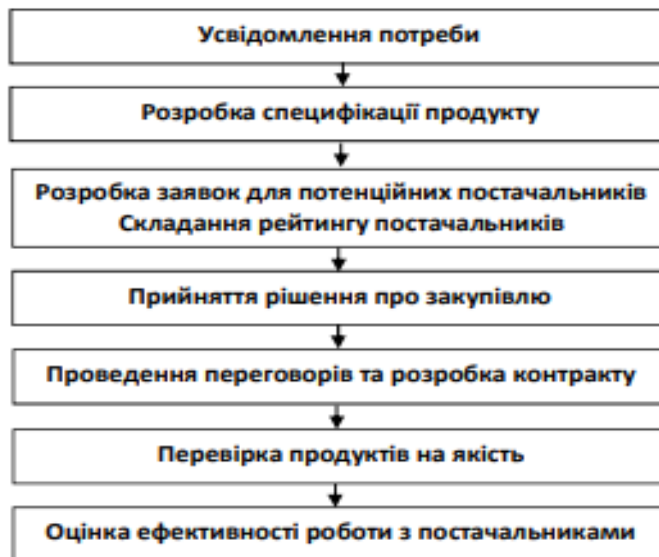


Рис. 1.1. Етапи процесу постачання [42]

I. Усвідомлення потреби. Після того як керівництво прийняло рішення про розробку нового типу виробу, треба вирішити, які частини, механізми, деталі підприємство буде виготовляти самостійно, а які закуповувати у сторонніх постачальників.

II. Розробка специфікації продуктів. Після усвідомлення потреби інженерами підприємства розробляється детальна специфікація майбутнього виробу, включаючи технічні інструкції, вимоги до потужності, терміну використання і т. ін. Розробляються також специфікації щодо матеріалів, Усвідомлення потреби Розробка специфікації продукту Розробка заявок для потенційних постачальників Складання рейтингу постачальників Прийняття рішення про закупівлю Проведення переговорів та розробка контракту Перевірка продуктів на якість Оцінка ефективності роботи з постачальниками якісних параметрів тощо. Крім цього, працівники закупівельного центру повинні розробити критерії до постачальників щодо постачання, цін, умов оплати, гарантійного та післягарантійного обслуговування.

III. Розробка заявок для потенційних постачальників, укладання рейтингу постачальників. Заявки потенційних постачальників розглядаються на основі вимог до товару і умов постачання, які виробляються у ході попередніх етапів.

Менеджер з постачання готує список потенційних постачальників і надсилає їм кваліфікаційні вимоги із зазначенням бажаних характеристик продукту, термінів постачання, умов оплати тощо. Після отримання відповідей менеджер повинен об'єктивно оцінити всіх потенційних постачальників за рейтинговою шкалою відповідно до розроблених критеріїв. Рейтингові листки постачальників складаються для всіх потенційних постачальників і їх результати порівнюються.

IV. Прийняття рішення про закупівлю. Для прийняття рішення про закупівлю тих чи інших товарів промислового призначення створюються закупівельні центри, до складу яких входять різноманітні спеціалісти в залежності від типу товарів, що закуповуються. Члени закупівельного центру приймають остаточні рішення щодо вимог до товарів і умов постачання, складу осіб, які будуть брати участь у переговорах з постачальниками.

Необхідно зазначити, що на ринку споживчих товарів процес прийняття рішень щодо купівлі товарів є відносно простим процесом, який не вимагає формалізації.

Щодо промислового ринку, то процес прийняття рішень у більшості випадків є складним довгостроковим процесом із залученням значної кількості різних фахівців, він вимагає значних витрат часу та достатньої кількості осіб, які беруть участь у процесі прийняття рішень про закупівлю. Цей процес включає вибір постачальників, оформлення замовлень, проведення переговорів, внесення змін у специфікацію.

V. Укладання контрактів. Це дуже відповідальний етап процесу закупівлі. Постачальник повинен надати товари необхідної якості, у відповідні строки, за обумовленою ціною тощо. Споживач повинен перевірити товари на якість, схвалити та оплатити їх. Усі ці моменти обумовлюються в контракті.

VI. Перевірка якості товарів. Коли товар надійшов до споживача, необхідне проведення контролю якості відповідно до розробленої специфікації.

Відповідальна за контроль якості особа перевіряє і такі моменти, як пошкодження товару в дорозі, нестача, розпаковування товару. Тільки після цього здійснюється оплата накладних.

VII. Оцінка ефективності роботи з постачальниками. Після остаточного постачання менеджер по закупках записує свої враження щодо роботи постачальника в його рейтинговий листок. Ця інформація є підставою для повторних закупівель у цього постачальника і подальшої роботи з ним.

Для прийняття рішень про закупівлю і для організації процесу управління всіма етапами закупівлі на підприємствах та фірмах створюються, раніше вже згадані, закупівельні центри. Вони є тимчасовими утвореннями, які перестають існувати після здійснення закупівель. Управління повторними закупівлями після цього здійснює відділ постачання [10].

Отже, розподіл обов'язків між членами закупівельного центру і добір фахівців є сам по собі окремим досить складним управлінським рішенням. Непродуманий склад членів закупівельного центру і неточний розподіл обов'язків між ними призводить як до помилок у прийнятті рішень, так і до марнотратства часу тих чи інших спеціалістів та ресурсів. Чисельність відділів закупівель залежить від розміру підприємства, його диверсифікаційного набору, а також від різноманітності та обсягів промислових товарів та послуг, що купуються.

Можна визначити переваги і недоліки кожної з вищеназваних структур.

Залежно від специфіки виробництва ці відділи можуть бути підпорядковані виробничим підрозділам, в інших випадках – безпосередньо вищим керівним органам підприємства чи фірми.

Взагалі на підприємствах чи фірмах можуть існувати централізовані, децентралізовані чи змішані організаційні структури закупівельних відділів. Найкращим рішенням є те, яке найбільшою мірою відображає специфіку

підприємства і відповідно полегшує адміністративне управління процесом закупівель, зменшує обсяги оперативної роботи, заощаджує кошти і час і, звичайно, забезпечує реалізацію обраних ринкових стратегій [18].

У таблиці показано основні переваги централізованої та децентралізованої структур відділів закупівель.

*Таблиця 1.1*

**Основні переваги централізованої та децентралізованої структур відділів закупівель**

№	Централізована	Децентралізована
1.	Легше стандартизувати товари, що закуповуються	Керівництво відділу несе відповідальність за його прибутковість та витрати
2.	Легше і швидше керувати та оформляти замовлення	Відділ має можливість контролювати обсяг та якість товарів
3.	Шляхом комбінування декількох відділів можна підвищити якість замовлень та забезпечити більш швидку доставку	Відділ має можливість здійснювати унікальні закупки в швидкозмінних ринкових умовах
4.	Легше здійснювати контроль за процесом постачання	Відділи мають можливість встановлювати тісні індивідуальні зв'язки з постійними постачальниками
5.	Дає змогу налагодити довгострокові зв'язки з обмеженою кількістю постачальників	

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Спеціалісти по закупівлях у сучасних умовах залучені до складного процесу прийняття рішень і до складної системи взаємовідносин як у рамках підприємства, так і з іншими зовнішніми ринковими суб'єктами [18].

Якщо на споживчому ринку споживачі, приймаючи рішення про закупівлю товарів, частіше керуються раціональними критеріями, то промислові споживачі керуються показниками якості та переваг послуг частіше, ніж критеріями ціни.

Якісні показники найчастіше використовують менеджери по закупівлях для прийняття рішень. Коли йдеться про якість, то тут мають на увазі ідеальний рівень якості закупівлі.

Ідеальний рівень якості закупівлі – це рівень, який забезпечує найнижчі сукупні витрати для забезпечення необхідного рівня якості задоволення

потреби.

Щоб зрозуміти поняття ідеального рівня якості закупівлі, треба усвідомити різницю між поняттями сукупні витрати та ціна продажу [3].

Ціни, які постачальник пропонує споживачеві, рідко є критерієм придбання промислових товарів. Споживачі частіше повинні оцінювати не лише ціну придбання, але й ціну утримання та експлуатації товару. Споживача цікавить якість у процесі використання.

У сучасних умовах послуги відіграють першочергову роль в прийнятті рішень про закупівлю промислових товарів, випереджаючи навіть показники якості. Щодо виготовлювачів, то послуги, які надаються з їхнього боку споживачеві, дозволяють їм займати сильну конкурентну позицію. Підвищення ролі критерію послуг у прийнятті рішень про закупівлю пов'язане з об'єктивними змінами в процесі виробництва. Так, наприклад, через дедалі більшу стандартизацію багатьох промислових товарів, послуги, що надаються, стають вирішальним критерієм закупівлі.

Велике значення при оцінці якісних та цінових параметрів товару належить функціонально-вартісному аналізу (ФВА). ФВА є важливим механізмом зниження витрат виробництва при збереженні необхідного рівня якості [25].

Проведення ФВА передбачає виконання таких операцій:

- виявлення та визначення всіх функцій товару;
- оцінка витрат на виконання кожної функції;
- виявлення функцій, не потрібних для конкретного використання;
- виконання цих функцій.

Частіше для ФВА відбирають найдорожчі товари або ті, що купуються в значних обсягах. Це можуть бути окремі частини товарів, матеріали, послуги. Для цілей ФВА можна скористатися тестами, запитаннями, які потребують відповіді у процесі ФВА. Особливе значення має ФВА при здійсненні повторних закупівель чи закупівель з модифікацією.

Важливим управлінським рішенням, яке є альтернативою прийняттю рішення про закупівлю у стороннього постачальника, є рішення про організацію виробництва тих чи інших товарів у межах самого підприємства. Це рішення приймається ще на першому етапі процесу закупівель. Для прийняття цього рішення необхідно проаналізувати великий спектр ринкових, виробничих, інженерних, фінансових факторів.

Матеріально-технічне забезпечення – це форма товарного обігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання. Правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення є запорукою безперебійного забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, що є важливим елементом наукової організації виробництва [43].

Матеріально-технічні ресурси є складовою частиною оборотних засобів підприємства. На рисунку 1.2. наведено приклад організації управління матеріально-технічними ресурсами у загальній структурі оборотних засобів підприємства разом з іншими ланками.

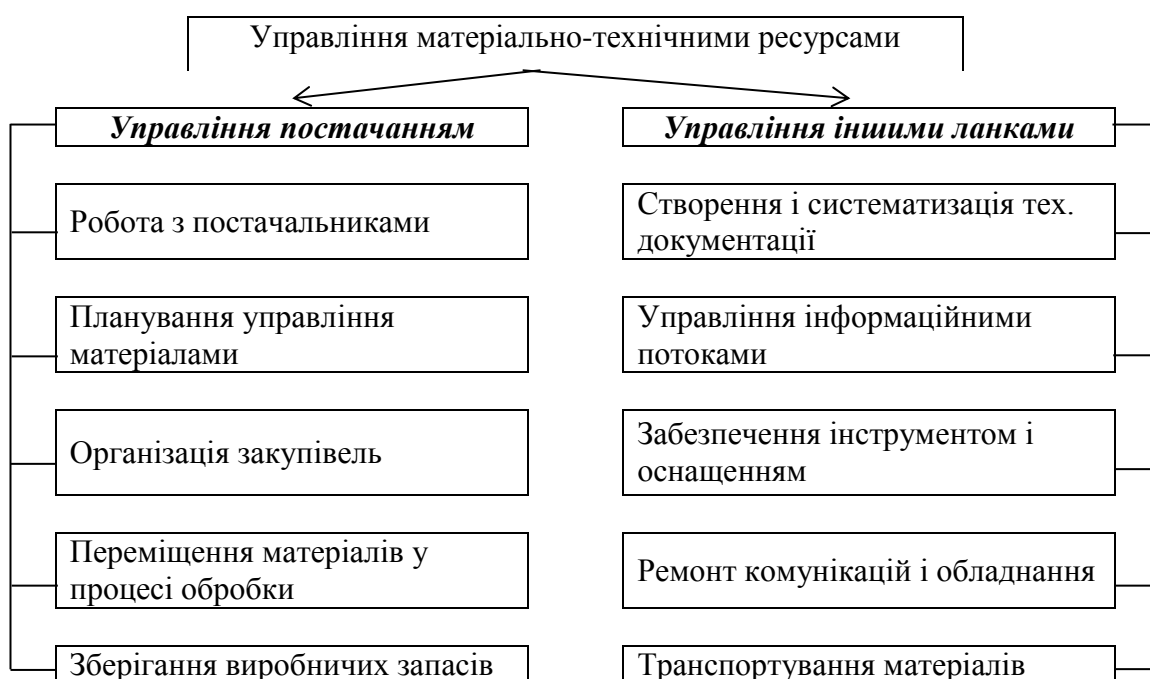


Рис. 1.2. Управління матеріально-технічними ресурсами [26, с. 203]

Основні завдання матеріально-технічного забезпечення можна сформулювати наступним чином: визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами; організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини і матеріалів, відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів; розробка економічно обґрунтованих нормативів запасів, контроль за їхнім станом; запобігання утворенню понаднормативних і надмірних запасів, цінностей та ін. [35].

Планування матеріально-технічного забезпечення має своєю головною метою визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської і комерційної діяльності, створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей.

В основі планування матеріально-технічного забезпечення підприємства лежить план матеріально-технічного постачання, який формується у чотири етапи [5, 6].

На першому етапі формування плану матеріально-технічного забезпечення, який носить назву підготовчого етапу, визначаються наступні дані:

- виробнича програма і обсяг реалізації продукції у плановому періоді;
- норми витрат матеріалів, терміни зносу інструменту, запасних частин та ін.;
- заявки та розрахунки потреб внутрішніх підрозділів на допоміжні матеріали (реактиви, прибори);
- відомості про залишки матеріалів у цехах, у незавершеному виробництві на початок та на кінець планового періоду;
- стандарти, прейскуранти гуртових цін, тарифи на перевезення, особливі умови постачання окремих видів продукції та інші нормативні

документи;

- відомості про фактичні залишки матеріалів на складах, про витрати їх у минулому періоді тощо.

На другому етапі проводиться розрахунок потреби у матеріально-технічних ресурсах. Цей етап визначає кількість матеріалів, які необхідні підприємству для виконання плану виробництва і реалізації продукції та інших робіт у відповідності з виробничою програмою, для ремонтно-експлуатаційних потреб, здійснення заходів по підвищенню ефективності виробництва, капітального будівництва тощо.

На третьому етапі проводиться розробка очікуваних залишків на кінець поточного року та перехідних запасів на початок наступного року.

На четвертому етапі визначаються потреби до завозу матеріалів на основі балансу матеріально-технічного постачання.

У загальному вигляді баланс матеріально-технічного забезпечення складається з двох частин. Ліва частина балансу відображає потреби у ресурсах, а права – джерела покриття цих потреб. При цьому ліва і права частина балансу мають дорівнювати одна одній. Баланс матеріально-технічного забезпечення відображається наступною формулою [6]:

$$\begin{aligned} R_{вп} + R_{нв} + R_{тр} + R_{ре} + R_{кб} + R_з + R_{ін} = \\ = \Delta Q_{оч} + \Delta Q_{нв} + Q_{вр} + Q_{ст} + Q_{ін}, \end{aligned} \quad (1.5)$$

де  $R_{вп}$  – потреба у матеріалах на виконання виробничої програми;

$R_{нв}$  – потреба у матеріалах на поповнення незавершеного виробництва;

$R_{тр}$  – потреба у матеріалах для забезпечення впровадження заходів по вдосконаленню технічного розвитку;

$R_{ре}$  – потреба у матеріалах для виконання ремонтно-експлуатаційних робіт;

$R_{кб}$  – потреба у матеріалах для капітального будівництва;

$R_з$  – потреба у матеріалах на утворення виробничих запасів;

$R_{ін}$  – потреба у матеріалах для забезпечення інших потреб;

$\Delta Q_{оч}$  – очікуваний залишок матеріалів на початок планового періоду;

$\Delta Q_{\text{нв}}$  – залишок матеріалу у незавершеному виробництві на початок планового періоду;

$Q_{\text{вр}}$  – кількість матеріалів утворених у результаті мобілізації внутрішніх ресурсів;

$Q_{\text{ст}}$  – кількість матеріалів, що постачається за контрактами зі сторони;

$Q_{\text{ін}}$  – кількість матеріалів інших джерел постачання.

Баланс матеріально-технічного забезпечення виробництва розробляють у натуральних одиницях виміру і оформляють у вигляді таблиці. Вихідними даними для побудови балансу матеріально-технічного забезпечення є:

- інформація про кон'юнктуру ринку товарів;
- плановий обсяг випуску продукції, визначений в асортименті та номенклатурі;
- плани технічного, організаційного розвитку та реконструкції підприємства;
- аналіз витрат матеріальних ресурсів у звітному періоді;
- інформація щодо обсягів наявних запасів матеріальних ресурсів на складах підприємства;
- інформація щодо постійних та тимчасових постачальників з визначенням системи транспортного забезпечення, цін та тарифів;
- прогресивні норми витрат матеріальних ресурсів;
- прогнозні дані стосовно можливих ризиків у системі матеріально-технічного постачання, матеріальних та фінансових втрат [5].

Функції матеріального забезпечення – це комплекс близьких за змістом завдань (заходів), які спрямовані на досягнення основної цілі: забезпечення безперебійного виробничого процесу на підприємстві. Визначення функцій організації постачання матеріальних ресурсів не може трактуватися однозначно, оскільки різні вчені визначають дане поняття по-різному.

За службою матеріального забезпечення підприємства традиційно закріплюються наступні функції [17]:

1. Дослідження ринку сировини, напівфабрикатів, матеріалів. У рамках реалізації даної функції вирішуються проблеми, пов'язані із аналізом номенклатури матеріальних ресурсів, наявних на ринку і необхідних для виробництва; вивчення досвіду застосування різних матеріалів іншими підприємствами; ретельне дослідження ринку постачальників, особливо їх цінову політику і систему знижок та націнок, яку вони використовують; аналіз товаропровідної мережі в вибір підходящої для підприємства форми поставок.

2. Планування постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Здійснення даної функції передбачає: проведення аналізу процесів постачання матеріалів в поточному та звітному періодах; прогнозування споживання матеріальних ресурсів та розрахунок потреби в них на плановий період; визначення обсягу закупівель матеріальних ресурсів в плановому періоді та наявності необхідних грошових ресурсів для забезпечення закупки; налагодження контакту з потенційними постачальниками та прийняття рішення про закупівлю у них матеріальних ресурсів; розробка плану замовлень на матеріальних ресурсів та надання його постачальникам; укладання договорів на придбання матеріальних ресурсів в постачальників; розрахунок необхідної кількості виробничих запасів та визначення потреби в оборотних засобах для їх формування; розробка оперативних планів для матеріального забезпечення підприємства.

3. Забезпечення оперативного процесу закупівель. Ця функція передбачає розроблення плану постачання матеріальних ресурсів від різних постачальників; визначення потреби в транспортних засобах (подання заявок для надання необхідних транспортних засобів); контроль відвантаження продукції постачальниками; організацію постачання матеріальних ресурсів власними транспортними засобами; організацію вивезення матеріальних ресурсів із залізничних станцій, морських та річкових портів; контроль над процесом транспортування вантажів, включаючи вирішення проблем, які стосуються бухгалтерської та фінансової діяльності, пов'язаних із своєчасною оплатою рахунків; організацію закупівель матеріальних ресурсів через

посередників; оперативний облік надходження матеріальних ресурсів на підприємство та аналіз дотримання оперативно-календарних планів закупівель; контроль за дотриманням постачальниками обов'язків, встановлених договором постачання, та вирішення за взаємними претензіями; дослідження фактичної забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами, контроль та регулювання об'єму виробничих запасів.

4. Організація складування та зберігання матеріальних ресурсів – здійснення вхідного контролю якості та кількості матеріальних ресурсів, які надходять на підприємство.; прийом, розвантаження та розміщення ресурсів на місця їх зберігання, забезпечення збереженості матеріальних ресурсів; підготовка матеріальних ресурсів до виробничого споживання 20 (комплектування замовлень відповідних цехів, організація навантаження матеріальних ресурсів, які випускаються у виробництво).

5. Матеріальне забезпечення внутрішніх підрозділів підприємства, планування потреби даних підрозділів в матеріальних ресурсах, розробка лімітів на відпуск матеріальних ресурсів та оформлення відповідних документів; організація відпуску і доставки матеріальних ресурсів на робочі місця; контроль стану виробничих запасів на робочих місцях (у цехах).

6. Економічний аналіз – планування та оцінка ключових показників, характеризуючих об'єм та якість виконаних робіт із постачання та розподілу матеріальних ресурсів на підприємстві; аналіз витрат та визначення ефективності постачання [17].

Більшість науковців основною метою матеріального забезпечення виробництва вбачають отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів потрібної якості, у потрібний час, у потрібному місці від найкращих постачальників при своєчасному виконанні взятих зобов'язань та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [8, 10, 18, 26, 32, 47]. Очевидно, що ключовим моментом у такому розумінні МТЗ є власне не стільки саме постачання, скільки оптимізація усього процесу товаропросування.

## 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності організації постачання на підприємстві

Принципова особливість оцінки ефективності процесів постачання в тому, що вона охоплює результати процесу постачання і результативність протікання логістичних процесів. При оцінці результатів діяльності та результативності процесу враховується в першу чергу ступінь досягнення мети.

З метою пошуку шляхів підвищення ефективності організації постачання матеріально-технічних ресурсів підприємства використовують методику аналізу представлену на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Структура аналізу ефективності матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Для аналізу підприємства на предмет ефективності організації постачання матеріальних ресурсів, був взятий акцент на виявлення можливих проблем та недоліків у логістичній системі. Основні чинники, які негативно впливають на систему постачання промислових підприємств України

матеріальними ресурсами [32]:

1. Відсутність необхідного комплексного алгоритму обліку логістичних витрат. Існуючі у бухгалтерському обліці підходи, а також методики внутрішньовиробничого господарського розрахунку, що використовуються промисловими підприємствами ще за радянських часів не забезпечують ефективного оцінювання витрат і результатів логістичної діяльності.

2. Необхідність прогресивних змін у структурі підприємства, використання більш гнучких організаційних форм, створення дієвих підрозділів транспортно-складського господарства на підприємстві з метою ефективного управління постачанням матеріальних ресурсів.

3. Брак професіоналізму у кадровому забезпеченні, значні недоліки у процесі підготовці працівників у сфері надання логістичних послуг.

4. Неналежний рівень розвитку правової бази, недостатньо потрібних фахівців, а також центрів їх підготовки. Державні органи влади, повноваженнями яких є регулювання логістичних процесів в країні, не забезпечують належним чином контроль логістичного ринку.

5. Гальмування інновацій наслідками світової економічної кризи, недосконалість правового регулювання питань приватної власності, зменшення обсягів виробництва, інфляційні процеси.

Після аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами здійснюється оцінка ефективності їх використання. До основних показників ефективності використання матеріальних ресурсів відносяться матеріаломісткість продукції і матеріаловіддача.

Матеріаломісткість характеризує питомі витрати матеріалів на 1 грн. вартості обсягу продукції, зворотній їй показник – матеріаловіддача показує вихід продукції на 1 грн. матеріальних витрат [34].

Система показників матеріаломісткості містить загальну матеріаломісткість і поодинокі показники матеріаломісткості продукції. Загальну матеріаломісткість визначають відношення всієї величини матеріальних витрат до вартості товарної продукції.

Поодинокі показники матеріаломісткості продукції (сировино-місткість, металомісткість, паливомісткість, енергомісткість тощо) розраховують відношенням витрат відповідних матеріальних ресурсів до вартості товарної продукції. Ці показники характеризують ефективність використання окремих елементів матеріальних витрат [18].

Ефективність використання матеріальних ресурсів характеризують також показники питомої матеріаломісткості, що розраховуються по окремим виробам і визначають матеріальні витрати на випуск одиниці продукції. Слід акцентувати увагу на тому, що при обчисленні загальної матеріаломісткості – всієї продукції підприємства – у розрахунок беруться всі матеріальні витрати, тобто матеріальні витрати як економічний елемент. При обчисленні матеріаломісткості виробів приймаються матеріальні витрати на технологічні цілі.

Для аналізу використання матеріальних ресурсів застосовується ряд коефіцієнтів: коефіцієнт виходу годної продукції із сировини, який розраховується відношенням кількості одержаної продукції до кількості витраченої сировини. Цей показник, який характеризує видобування годного продукту із сировини, що переробляється, застосовують при первинній переробці сировини.

У галузях, де матеріали обробляються, використовують коефіцієнт використання матеріалів. Відношення чистої ваги деталі або виробу до норми витрат дає плановий коефіцієнт використання матеріалів, а відношення чистої ваги деталі до фактичних витрат – фактичний коефіцієнт використання матеріалів [21].

У процесі аналізу здійснюється порівняння цих показників з плановими, звітними даними за ряд попередніх років, нормативними, визначається їх абсолютне і відносне відхилення, з'ясовуються причини зміни показників в результаті оцінки впливу факторів на їх величину.

Згідно існуючим методикам окремо здійснюється аналіз прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці і комплексних статей

витрат.

Вплив зміни обсягу виробництва на рівень матеріальних витрат ( $\Delta VM_B$ ) визначається за формулою [25]:

$$\Delta VM_B = \sum_i^n V_i \times PV_{ij}^{ПЛ} \times Ц_{ij}^{ПЛ} - \sum_i^n V_i^{ПЛ} \times PV_{ij}^{ПЛ} \times Ц_{ij}^{ПЛ}; \quad (1.6)$$

вплив зміни структури продукції ( $\Delta VM_{Стр}$ ):

$$\Delta VM_{Стр} = \sum_i^n V_i^Ф \times PV_{ij}^{ПЛ} \times Ц_{ij}^{ПЛ} - \sum_i^n V_i \times PV_{ij}^{ПЛ} \times Ц_{ij}^{ПЛ}; \quad (1.7)$$

вплив зміни питомих витрат матеріальних ресурсів ( $\Delta VM_{Пв}$ ):

$$\Delta VM_{Пв} = \sum_i^n V_i^Ф \times PV_{ij}^Ф \times Ц_{ij}^{ПЛ} - \sum_i^n V_i^Ф \times PV_{ij}^{ПЛ} \times Ц_{ij}^{ПЛ}; \quad (1.8)$$

вплив цінового фактору ( $\Delta VM_{Ц}$ ):

$$\Delta VM_{Ц} = \sum_i^n V_i^Ф \times PV_{ij}^Ф \times Ц_{ij}^Ф - \sum_i^n V_i^Ф \times PV_{ij}^Ф \times Ц_{ij}^{ПЛ}, \quad (1.9)$$

де  $V_i^Ф$ ,  $V_i^{ПЛ}$  – фактичний, плановий обсяг виробництва  $i$ -го виду продукції, нат. од.;

$V_i$  – фактичний випуск продукції при плановій структурі, нат. од.;

$PV_{ij}^Ф$ ,  $PV_{ij}^{ПЛ}$  – фактичні, планові питомі витрати  $j$ -го виду ресурсу на виробництво  $i$ -го виду продукції, нат. од.;

$Ц_{ij}^Ф$ ,  $Ц_{ij}^{ПЛ}$  – фактична, планова ціна  $j$ -го виду ресурсу.

Якщо аналізується використання матеріальних витрат по окремим видам продукції, то застосовується наступна факторна модель:

$$MB = \sum_{i=1}^n V \times PV_i \times Ц_i, \quad (1.10)$$

де  $MB$  – прямі матеріальні витрати на виробництво продукції;

$V$  – обсяг виробництва продукції;

$PV_i$  – питомі витрати  $i$ -го виду матеріального ресурсу;

$Ц_i$  – ціна  $i$ -го виду матеріального ресурсу;

$n$  – кількість видів матеріальних ресурсів, які використовуються у

виробництві певного виду продукції, що аналізується.

Величина прямих матеріальних витрат залежить від обсягу продукції, її структури, питомих витрат сировини, матеріалів, палива і енергії і цін на матеріальні ресурси. Розрахунок впливу цих факторів на сумарні матеріальні витрати здійснюється з використанням методу ланцюгових підстановок.

### **Висновки до розділу 1**

Постачання – це сукупність операцій, спрямованих на забезпечення підприємства предметами та засобами праці, необхідними для здійснення господарської діяльності.

Чітка організація закупівель є основним резервом зниження витрат виробництва, що є одним з найважливіших факторів завоювання стійких конкурентних позицій. Крім того, управління постачанням є дуже складним процесом, що вимагає від менеджерів, які його здійснюють, ґрунтовних знань та практичного досвіду.

Існують різні форми забезпечення споживачів матеріальними ресурсами: транзитна, складська, через гуртові бази, за прямими тривалими зв'язками.

При закупівлі матеріальних ресурсів першочергове значення має використання інструментів маркетингу у процесі оцінки кон'юнктури ринку сировини, матеріалів, палива та енергії, визначення цінової політики.

Основні етапи процесу постачання: усвідомлення потреби, розробка специфікації продуктів, розробка заявок для потенційних постачальників, укладання рейтингу постачальників, прийняття рішення про закупівлю, укладання контрактів, перевірка якості товарів та оцінка ефективності роботи з постачальниками.

Матеріально-технічні ресурси є складовою частиною оборотних засобів підприємства. Аналіз ефективності організації постачання матеріальних ресурсів здійснюється за напрямками: аналіз об'єму матеріальних витрат, аналіз матеріально-технічного забезпечення та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до найбільших національних виробників молока та молочної продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» почало свою історію в 1956 році. У лютому 1994 р. підприємство було перетворене на відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» шляхом корпоратизації. 2011 року (протокол № 1 від 04.04.2014), було змінено назву товариства на «публічне акціонерне товариство» шляхом внесення змін до Статуту товариства, внесеними рішенням загальних зборів акціонерів. Наразі акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів, а також у порядку спадкування громадян, правонаступництва юридичних осіб та у інших випадках, передбачених чинним законодавством. Держава акціями товариства не володіє [37].

12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» Протокол №1 прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталі Товариства- правонаступника. Призначено комісію з припинення (перетворення) Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод».

8 грудня 2017 року відбулись установчі збори учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» про створення

Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є повним правонаступником Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод», визначення його місцезнаходження та забезпечення його статутного капіталу. Про затвердження Статуту Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно-правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»). Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року реєстраційний №1351145000003802 [36].

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу Групи компаній «Молочний альянс». Група компаній «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління (додаток А), що є комбінацією лінійної та функціональної структур. Основним принципом лінійно-функціональної структури є 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.

Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва).

Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та

обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

Основою організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод» є так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження). По кожній з них формується ієрархія служб а результати їхньої роботи оцінюються відповідними показниками.

Розглянемо основні елементи організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод», на чолі якої перебуває Генеральний директор. У його підпорядкуванні:

- начальник зміни;
- заступник директора з охорони праці;
- приймальня;
- відділ кадрів, головною задачею якого є створення високоефективного кадрового потенціалу підприємства, впровадження систем управління персоналом на принципах забезпечення компетентності та професійності працівників підприємства;
- радник генерального директора;
- заступник директора по реалізації;
- відділ контролю якості, головною задачею якого є розробка і функціонування документації системи забезпечення якості, в сфері контролю якості; забезпечення контролю якості на всіх стадіях підготовки проведення технологічного процесу та контроль якості готової продукції;
- заступник генерального директора з економічних питань;
- департамент інформаційних технологій;
- головний бухгалтер;
- директор технічний у підпорядкуванні якого перебуває головний механік, головний енергетик;
- завідувач виробництва, у підпорядкуванні якого перебувають

заступник завідувача виробництва та головний технолог;

- заступник генерального директора по закупівлі сировини;
- заступник генерального директора – начальник служби безпеки;
- начальник виробничої лабораторії;
- санітарний лікар.

Відповідно до статуту підприємства структура управління підприємством складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства. Центральним органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є загальні збори учасників. Наглядова рада у період між проведенням загальних зборів і в межах компетенції, визначеної статутом, контролює і регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчим органом, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є дирекція товариства.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [36].

Виробничі потужності заводу дають змогу щодоби приймати й переробляти 250 т молока та 50 т вершків. Основним напрямом діяльності підприємства є заготівля молока від сільськогосподарських підприємств і населення, переробка його, виробництво різноманітної молочної продукції та реалізації її через фірмову торгівлю.

Оскільки асортиментна політика підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів з середнім рівнем достатку, то в більшу кількість позицій асортименту можна віднести до «соціальних» продуктів. Це перш за все молоко, кефіри, масло, сири, закваски. Решта видів продукції, а саме: йогурти, десерти, сирки менш популярні і не є основною в асортиментному ряді, тобто слугує для «комплексності» пропозиції в мережі

фірмових магазинів підприємства. Особливе місце в асортименті продукції займає продукція промислового призначення: сухе молоко і відходи. Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє продукцію під торговими марками «Яготинське» (продукція основної групи – молоко, масло, кефір, сир) та «Здорово» (йогурти та десерти).

На кінець 2021 року випускається 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір (додаток Б).

Політика ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується на принципі «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини». Уся продукція відповідає вимогам українського законодавства стосовно якості та безпечності харчових продуктів, усі технологічні процеси сертифіковані у відповідності до вимог та стандартів HACCP й ISO.

ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно проходить ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування

закваски).

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна, масло вершкове, молоко питне, кисломолочна продукція в асортименті. Обсяги виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 р. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр.**

Вид продукції	Рік						Абсолютне відхилення		
	2020			2021			Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Пито-мої ваги
	Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Пито-ма вага, %	Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Пито-ма вага, %			
Молоко питне	50029	867421	58,3	44025	816023	56	-6004	-51398	-2,3
Кисло-молочна продукція	29258	896808	34,1	25307	833581	32,2	-3951	-63227	-1,9
Сирно-творожна продукція	4001	340753	4,7	3333	312038	4,2	-668	-28715	-0,5
Всього	-	2104982	97,1	-	1961642	92,4	-	-143340	-4,7

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

З таблиці видно, що у 2021 р. обсяги виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» зазнали негативної динаміки за усіма напрямками. Так, у 2021 р. скорочення виробництва молока у фізичному вимірі становило 6004 тис. л, 51398 тис.грн, а скорочення його частки у структурі виробництва становило 2,3%. Скорочення обсягів виробництва кисло-молочної продукції у 2021 р. становило 3951 тис. кг, 63227 тис. грн та 1,9%. Скорочення обсягів виробництва сирно-творожної продукції у 2021 р. склало 668 тис. кг, 28715 тис. грн. та 0,5%. У цілому загальне скорочення обсягів виробництва становило 4,7% (143340 тис. грн.) порівняно з 2020 р.

Обсяги реалізації ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Обсяги реалізації ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр.

Вид продукції	Рік						Абсолютне відхилення		
	2020			2021			Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Питома ваги
	Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Питома вага, %	Фізичних одиниць виміру	тис. грн.	Питома вага, %			
Молоко питне	52012	922546	49,9	45297	839334	42,6	-6715	-83212	-7,3
Кисло-молочна продукція	35595	1138449	34,2	28051	914323	26,9	-7544	-224126	-7,3
Сирно-творожна продукція	4396	400821	4,2	3954	408894	3,7	-442	8073	-0,5
Всього	-	2461816	88,3	-	2162551	73,2	-	-299265	-15,1

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

З таблиці видно, що у 2021 р. обсяги реалізації ТДВ «Яготинський маслозавод» також як і обсяги виробництва у 2021р. мали негативну динаміку у фізичних одиницях. Найбільше скорочення фізичних обсягів відбулося за кисло-молочною продукцією на 7544 тис. кг та на 7,3%. Скорочення обсягів реалізації в грошовому виразі стосувалося молока питного на 83212 тис.грн., кисло-молочної продукції на 224126 тис. грн. В той же час у 2021 р. зросли вартісні обсяги реалізації сирно-творожної продукції на 8073 тис.грн при скороченні обсягів виробництва даної асортиментної групи на 668 тис. грн., що викликано підвищенням рівня оптових цін на дану продукцію у 2021 р. порівняно з 2020 р.

Найбільше скорочення обсягів реалізації продукції за часткою у структурі асортименту у 2021 р. спостерігалось за молоком питним (7,3%) та кисло-молочною продукцією (7,3%), а найменше за сирно-творожною продукцією (0,5%).

Для отримання загального уявлення порівняємо обсяги виробництва та обсяги реалізації ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. за допомогою рисунку 2.1.

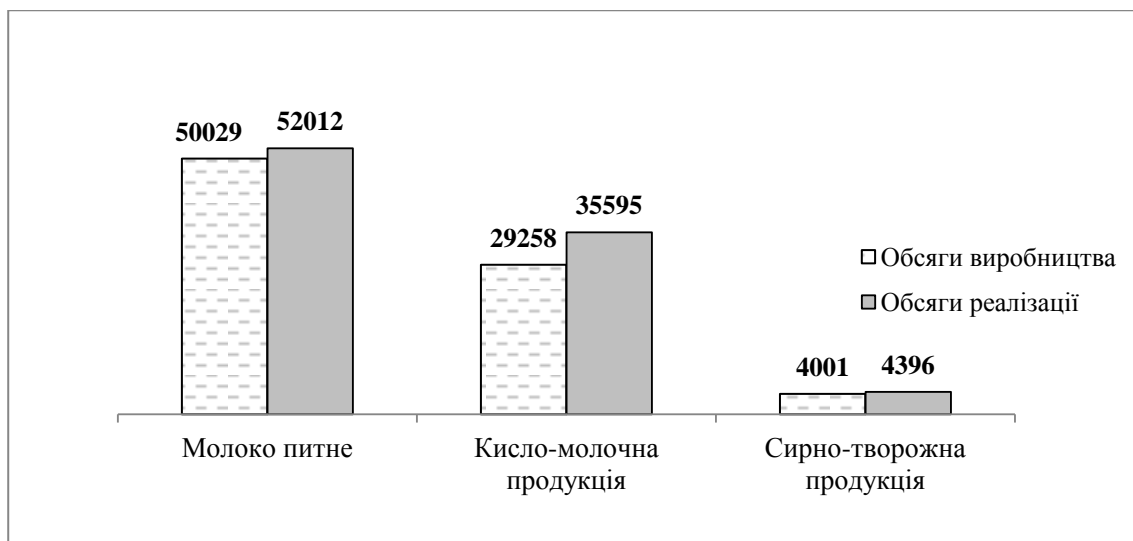


Рис. 2.1. Обсяги виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр., фізичних одиниць

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

З рисунку видно, що у 2021 р. фізичні обсяги реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 р. перевищували обсяги виробництва порівняно з 2020 р.

Проаналізуємо вартісну зміну обсягів виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. (рис. 2.2).

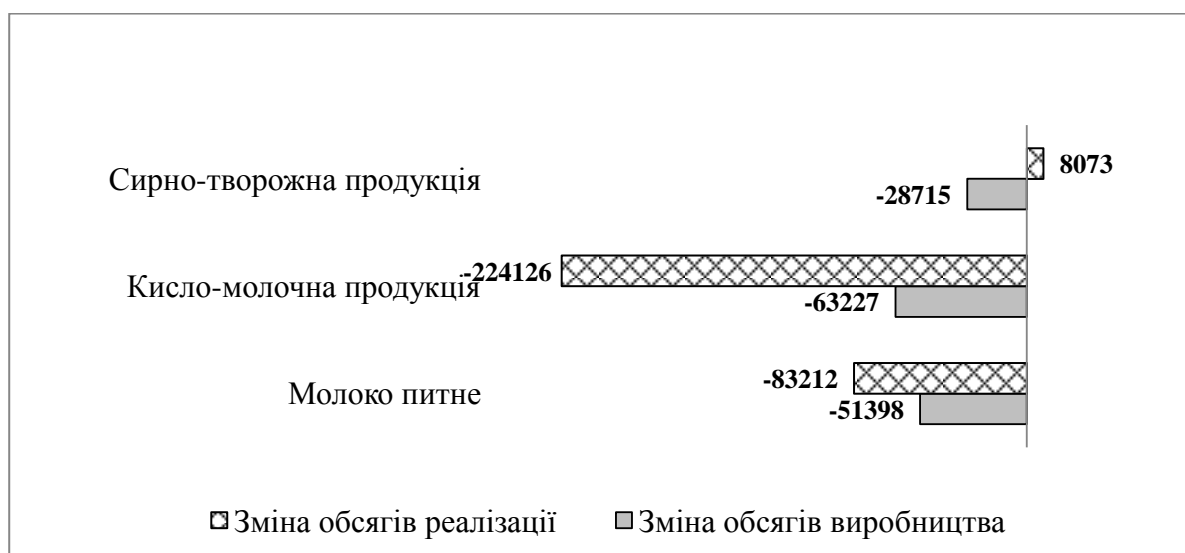


Рис. 2.2. Зміна обсягів виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найбільше змін у вартісному вираженні зазнали обсяги виробництва та реалізації кисло-молочної продукції в порівнянні з 2020 р. що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції до ТДВ «Баштанський сирзавод». У цілому у 2021 році нових асортиментних позицій в асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 р. не було введено.

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м<sup>3</sup> для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

Підприємство має молокосушарний цех і є одним з основних постачальників сировини для столичних молокозаводів. На відміну від багатьох молокопереробних підприємств України, яким різко довелося знизити обсяги виробництва через провальне становище в молочному тваринництві, Яготинський маслозавод зумів розв'язати сировинну проблему. Замість переходу на сухе молоко і подібні йому концентрати і нерозривну з даним переходом втрату технологічних традицій, погіршення якісних і смакових показників, підприємство чи не перше в Україні запровадило практику роботи з індивідуальними молокоздавачами, налагодивши систему збирання, оплати, заохочення, ставши в цьому показовим підприємством галузі

Маслозаводом організовано централізоване перевезення молока від сільськогосподарських підприємств і від населення. Автотранспортний цех, нині налічує 89 одиниць рухомого транспорту, у тому числі 35 молоковозів, і має належну базу для їх технічного обслуговування. Це дає можливість вчасно

доставляти сировину та здійснювати реалізацію молочної продукції.

Проаналізуємо основні засоби виробничого призначення ТДВ «Яготинський маслозавод», так як вартісного визначення засобів невиробничого призначення у 2020-2021 рр. на підприємстві не фіксувалося (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні засоби виробничого призначення ТДВ «Яготинський маслозавод»  
у 2020-2021 рр.**

Найменування основних засобів	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Відхилення		
	2020 р.		2021 р.		абсолютне, +/-	відносне, %	за питомою вагою, %
Будівлі та споруди	99879	21,49	98147	22,89	-1732	-1,73	1,40
Машини та обладнання	281431	60,56	280427	65,41	-1004	-0,36	4,84
Транспортні засоби	21779	4,69	13351	3,11	-8428	-38,70	-1,57
Земельні ділянки	650	0,14	633	0,15	-17	-2,62	0,01
Інші	60941	13,11	36184	8,44	-24757	-40,62	-4,68
<b>Всього</b>	<b>464680</b>	<b>100,00</b>	<b>428742</b>	<b>100,00</b>	<b>-35938</b>	<b>-7,73</b>	<b>0,00</b>

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Аналіз таблиці свідчить про те, що у 2021 р. у ТДВ «Яготинський маслозавод» зменшилася вартість основних виробничих засобів на 35938 тис. грн., або 7,73%. При цьому найбільше зменшилась вартість транспортних засобів на 8428 тис. грн. (38,7%) та інші основні виробничі засоби на 24757 тис. грн. (40,62%). Зміни вартості за питомою вагою стосувалися у 2021 р. найбільше машин та обладнання і становили 4,84%.

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

Молоко та молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Продукція компанії пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших [1].

Актуальною до сих пір залишається проблема не повного представлення асортименту продукції на полицях супер- і гіпермаркетів, що пов'язано з значною конкуренцією на ринку молокопродуктів. Створення нових видів продукції - це беззаперечний плюс діяльності на споживчому ринку, оскільки даний процес сприяє задоволенню потенційних потреб як вже наявних споживачів, так і завоюванню потенційних. Але саме в напрямку розробки нових продуктів виявляються слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства: успішними на ринку в подальшому є лише 30% новинок.

Надалі розглянемо частку підприємства на ринку молочної продукції в 2021 році (рис. 2.3).

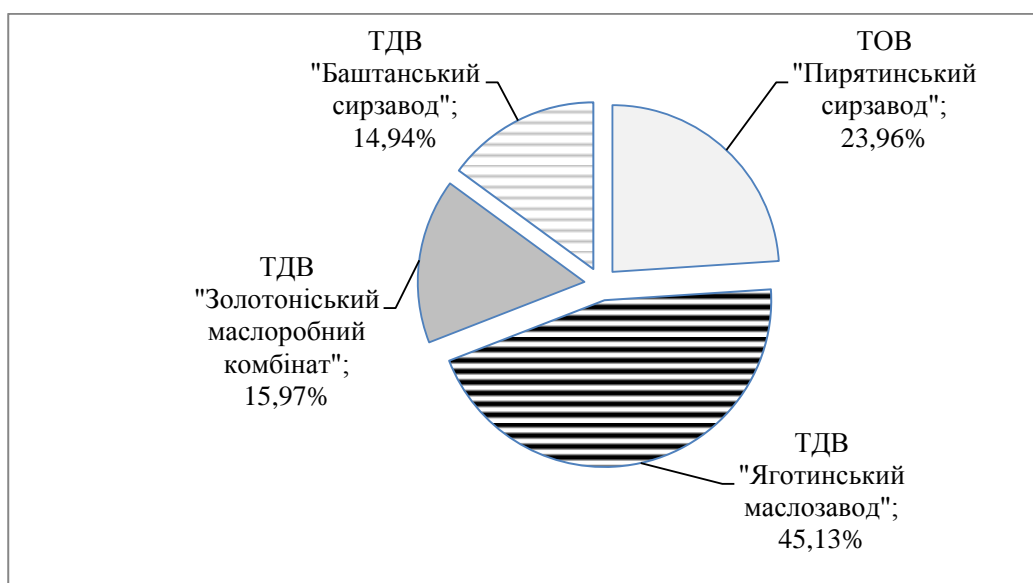


Рис. 2.3. Частка ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції у 2021 р. [38]

Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу. Строки корисного використання встановлюються для кожного об'єкта основних засобів окремо.

Основними споживачами молока є жінки віком 30-55. В основному їх дохід низький та середній. Не так часто молоко купляють чоловіки віком 25-35, так як вже мають молоду родину. Рівень їх доходу вищий за середній. При виборі молочної продукції жінки та чоловіки орієнтуються на оптимальні ціни та відомі торгові марки. Споживачами молока є діти та дорослі. Не такі популярні споживачі – люди похилого віку, та люди, які не можуть споживати лактозне молоко. Але останнім часом на полицях в магазинах все частіше починає з'являється безлактозна нашого заводу [44].

У 2021 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, суттєво постраждали внаслідок політичної нестабільності та падіння економіки. Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно переробної галузі.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Розглянемо показники фінансово-економічної діяльності підприємства за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності

#### ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тис.л	75116	82007	6891	9,17
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис. грн.	3166323	3103661	-62662	-1,98
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3166323	3103661	-62662	-1,98
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2657868	2784504	126636	4,76
Валовий прибуток	тис. грн.	508455	319157	-189298	-37,23
Операційні доходи	тис. грн.	3332	23650	20318	609,78
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	осіб	918	901	-17	-1,85
Продуктивність праці	тис. грн./ особу	3449,15	3444,68	-4,47	-0,13
Адміністративні витрати	тис. грн.	33076	33130	54	0,16
Витрати на збут	тис. грн.	239378	254742	15364	6,42
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2930322	3072376	142054	4,85
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	236001	31285	-204716	-86,74
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	22338	20788	-1550	-6,94
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	153739	-63319	-217058	-141,19
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,55	98,21	5,66	6,12
Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,86	-2,04	-6,90	x
Рентабельність продукції	%	8,05	1,02	-7,04	x

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. показав, що у 2021 році на підприємстві спостерігається зростання обсягів виробництва в натуральному виразі, та його падіння в вартісному виразі.

Негативним для підприємства у 2021 р. стало скорочення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1,98% порівняно з 2020 р. та зростання собівартості реалізованої продукції на 126636 тис. грн. (4,76%).

Результатом скорочення чистої виручки від реалізації та зростання собівартості реалізованої продукції відбулося зменшення валового прибутку у 2021 р. на 189298 тис. грн. (37,23%).

Крім того, на підприємстві у 2021 р. відбулося скорочення середньооблікової кількості штатних працівників на 17 осіб, внаслідок чого відбулося зниження продуктивності праці на 0,13%.

Значно зросли у 2021 р. витрати на збут ТДВ «Яготинський маслозавод» – на 15364 тис. грн. (6,42%), що пов'язано з подорожчанням паливно-мастильних матеріалів.

Про зниження ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р. свідчить також те, що у звітному році підприємство отримало чисті збитки в розмірі 63319 тис. грн., а також зросли його витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 5,7 коп. (6,12%) та погіршилися показники рентабельності.

Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. наведемо у таблиці 2.5.

Аналіз елементів операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2021 рр. показав позитивну динаміку до зростання за усіма елементами, а також те, що основна питома вага операційних витрат припадає на елемент «Матеріальні витрати» (82,89% у 2020 р. та 82,21% у 2021 р., а найменша питома вага припадає на елемент «Відрахування на соціальні заходи» (1,32% у 2020 р. та 1,41% у 2021 р.).

**Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»  
за 2020-2021 рр.**

Показник	Рік		Питома вага, %		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріальні затрати	2208944	2237345	82,89	82,21	28401	1,29
Витрати на оплату праці	163734	168573	6,14	6,19	4839	2,96
Відрахування на соціальні заходи	35183	38327	1,32	1,41	3144	8,94
Амортизація	62277	79243	2,34	2,91	16966	27,24
Інші операційні витрати	194806	197946	7,31	7,27	3140	1,61
Разом	2664944	2721434	100,00	100,00	56490	2,12

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Найбільш у 2021 р. відбулося зростання за елементом «Амортизація» на 16966 тис. грн. (27,24%). На 8,94% зросли витрати за елементом «Відрахування на соціальні заходи».

Оцінимо фінансовий стан підприємства за допомогою показників автономії, ліквідності та ділової активності за допомогою таблиці 2.6.

При аналізі показників таблиці 2.6 можна відзначити, що значення коефіцієнта автономії знаходиться нижче допустимої межі і продовжує знижуватися, що свідчить про не дуже сприятливу фінансову ситуацію.

У 2020-2021 рр. власникам належало 69% та 72% вартості майна відповідно. Протягом аналізованого періоду товариство мало високу частку власних коштів у структурі джерел фінансування. Значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в нормативних межах. У 2021 році 37% активів підприємства фінансувалися за рахунок позикового капіталу. В умовах стабільної роботи підприємства і галузі таке значення говорить про прийнятний рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової залежності ТДВ «Яготинський маслозавод» з кожним роком знижується і значення показника знаходиться в межах нормативу, тому фінансові ризики компанії знаходяться на низькому рівні.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість та платоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2021 рр.**

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 / 2020
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,34	-0,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,13	0,16	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	0,51	0,49	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування)	$> 1$	1,61	1,97	0,36
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,62	0,66	0,05
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	$> 0,8$	0,43	0,58	0,16
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$\geq 0,5$	0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,46	0,65	0,19
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,51	0,49	-0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,21	0,24	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,36	1,43	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	1,14	1,22	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,01	0,04	0,03
Оберненість дебіторської заборгованості	-	3,54	3,47	-0,07
Частка поточних активів в валюті балансу	-	0,66	0,73	0,06
Рентабельність активів	$> 0,14$	0,01	0,01	0,00
Рентабельність власного капіталу	$> 0,2$	0,04	0,04	0,00
Рентабельність продукції	-	0,16	0,10	-0,06

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Щодо коефіцієнта фінансування, то він знаходиться вище меж нормативу, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. У 2021 р. на кожну гривню зобов'язань компанії ТДВ «Яготинський маслозавод» припадало 1,97 грн. власного капіталу.

Показники ліквідності та загальної платоспроможності підприємства знаходяться мають позитивну динаміку та наближаються до нормативних. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс на 0,07, що гарантує підприємству достатньо високу фінансову незалежність, про це свідчить і коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, що збільшився на 0,02, хоча і знаходиться нижче допустимої норми.

Оберненість дебіторської заборгованості знижається в 2021 році, що теж свідчить про стабілізацію фінансового стану маслозаводу.

Показники рентабельності активів, власного капіталу та продукції знаходяться нижче допустимого значення та не мають тенденцію до росту.

### **2.3. Оцінка організації постачання матеріально-технічних ресурсів у ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Проведемо оцінку організації постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві.

Слід відзначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має власні транспортні засоби (21 одиниць, з яких 13 вантажних автомобілів, 5 легкових, 2 автобуси та один напівпричіп). Через те, що строк експлуатації багатьох транспортних засобів досить тривалий, ТДВ «Яготинський маслозавод» витрачає значну величину фінансових ресурсів на знос основних засобів.

Процес організації процесу постачання матеріально-технічних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» розглянемо за допомогою рисунку 2.4.

Так, на етапі планування процесу постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлюється потреба в матеріально-технічних ресурсах, а також визначення їх необхідної кількості. Потреба підприємства в матеріально-технічних ресурсах встановлюється для виконання планів виробництва і збуту готової продукції, реалізації заходів технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва, створення перехідних запасів.

На етапі організації процесу постачання відбувається збір інформації про необхідні матеріально-технічні ресурси; проводиться аналіз усіх джерел задоволення потреб в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимальних, укладається з постачальниками договори на поставку відповідних матеріально-технічних ресурсів.

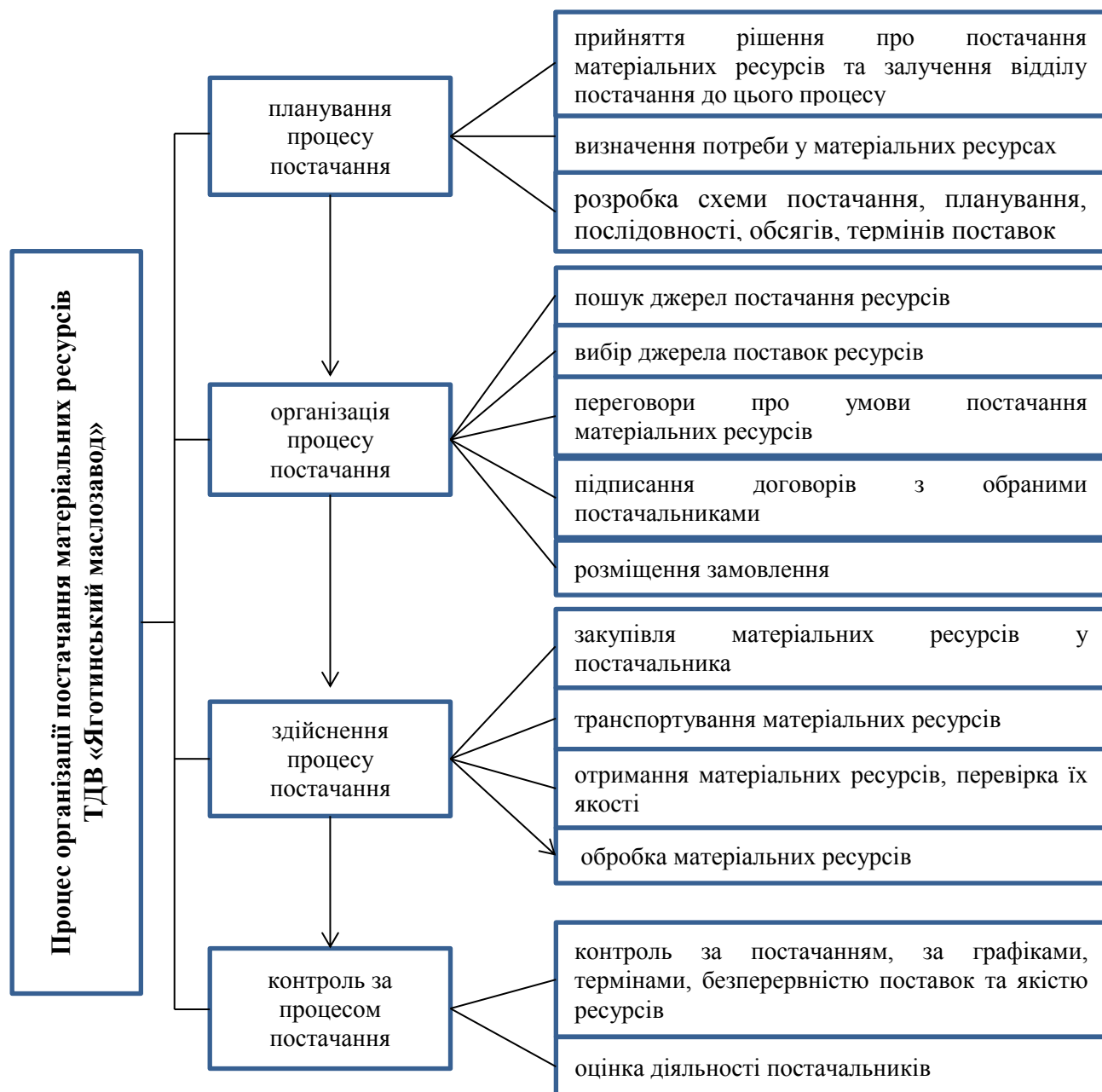


Рис. 2.4. Процес організації постачання матеріально-технічних ресурсів у ТДВ «Яготинський маслозавод».

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Наступним етапом є безпосереднє здійснення процесу постачання, який передбачає проведення заходів щодо закупівлі, транспортування, складування матеріально-технічних ресурсів та їх належне зберігання.

Завершальним етапом є контроль за процесом постачання, який здійснюється на основі контролю за виконанням договірних зобов'язань постачальників, дотриманням ними термінів постачання, вхідного контролю

за якістю матеріальних ресурсів, аналізу діяльності постачальницької служби і підвищення її ефективності.

Слід відзначити, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2017-2021 рр. відбулася повна модернізація виробничих потужностей. Вартість технічного оновлення становило понад 50 млн. грн. Внаслідок реконструкції приймально-апаратного відділення відбулося збільшення обсягів сховища сировини з 100 т до 290 тон. Крім того, було підвищено продуктивність ліній по сепарації та пастеризації молока з 14 до 32,5 тонн на рік, а також відбулася автоматизація технологічного процесу.

ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечений сучасним обладнанням, закупленим у провідних постачальників світу: сучасне холодильне обладнання японської фірми Musom; польська пастеризаційно-охолоджувальна установка OBRAM.

Через складну ситуацію на ринку молочної промисловості з'являється нова тенденція «консолідація промислових активів на принципах залучення в єдиний технологічний цикл суміжних ланок» [46]. Так, зазвичай, території для ведення діяльності з переробки молока межують з районами інтенсивного розвитку молочної виробництва, тобто районами потужної сировинної бази. Саме така тенденція прослідковується у територіальному розташуванні ТДВ «Яготинський маслозавод». Юридична адреса підприємства: Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213. На сході Київська область межує із Чернігівською і Полтавською, на південному-сході та півдні з Черкаською, на південному-заході – з Вінницькою, на заході – з Житомирською областями. Таке вигідне географічне положення відкриває перед ТДВ «Яготинський маслозавод» можливість організовувати постачання сировини із інших регіонів та областей.

Станом на кінець першого кварталу 2020 року Київська область займала п'яте місце серед областей із найвищою кількістю поголів'я молочних корів (таблиця), які належать сільськогосподарським підприємствам. Обласні сусіди: Полтавська, Черкаська та Чернігівська займають в цьому рейтингу

провідні позиції. Вінницька, Полтавська та Житомирська області, у свою чергу, є лідерами серед інших областей за загальною кількістю молочних корів. Найбільша кількість корів у власності господарств, які належать населенню, серед областей-сусідів Київської, спостерігається у Вінницькій області.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» розташований районі найбільш інтенсивного розвитку молочного виробництва в Україні, що означає, що підприємство забезпечено потужною сировинною базою.

Структура постачальників молока на підприємство: основними постачальниками товарного молока – молоко, яке піддавалося попередній фізичній обробці (фільтрації, охолодженню) і може бути використано у виробництві молочної продукції [28] є різні сільськогосподарські підприємства. Однак тепер, коли чисельність стада йде на спад, їх частка в загальному обсязі виробництва молока падає. Частка господарств населення, навпаки, зростає. Проблемою такого ринкового перерозподілу стала низька якість сировини, що надходить від індивідуальних господарств населення, яка не задовольняє вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод» за якістю та ціною.

Індивідуальні господарства населення нині займають істотну роль в забезпечення підприємства сировинною базою молочної промисловості, незважаючи на такі недоліки, як: низька якість молока, підвищені фінансові витрати на контроль якості та транспортування сировини, яскраво виражена сезонність поставок.

Загальна схема руху матеріально-технічних потоків у ТДВ «Яготинський маслозавод» та роль процесів постачання в ній зображена на рисунку 2.5.

Управління матеріально-технічними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямована на досягнення наступних результатів:

– забезпечення оптимальної організації матеріально-технічних ресурсів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперебійності



Рис. 2.5. Схема руху товаро-матеріального потоку в ТДВ «Яготинський маслозавод»

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

виробничих процесів та їх ритмічності, що є важливою умовою ефективного функціонування молокопереробного підприємства;

- постійний моніторинг співвідношення «ціна-якість» необхідних матеріально-технічних ресурсів з метою адаптації до кон'юнктури ринків виробничих ресурсів;

- оптимізація логістичних витрат з метою зниження собівартості одиниці продукції;

- вирішення проблем складування та зберігання матеріально-технічних ресурсів.

Розглянемо забезпеченість ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечений власними транспортними засобами за допомогою таблиці 2.7.

Проаналізувавши автотранспорт, який належить до основних засобів можемо зробити висновок, що багато транспортних засобів вже досить тривалий час знаходяться в експлуатації підприємства, через це підприємство втрачає багато фінансових ресурсів на знос основних засобів. Майже усі вантажні автомобілі були випущені у минулому столітті, до того ж їх власна

Таблиця 2.7

## Автотранспорт у власності підприємства у 2021 році

№	Тип авто	Тип кузова	Рік випуску	Власна вага ТЗ, т	Загальна вага ТЗ, т
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-Рефрижератор-Е	1999	8800	39000
13.	Вантажний	Фургон ізотермічний-С	2003	12000	25000
14.	Вантажний	Цистерна	2003	3550	7850
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: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

вага є достатньо великою відносно загальній вазі, на відміну від більш сучасних моделей. Середня вантажопідйомність одного автомобіля – 6 752 т.

Основною сировиною для виробництва молочних продуктів є молоко – цінний продукт біологічного походження [19].

ТДВ «Яготинський маслозавод» співпрацює із великою кількістю виробників молока, значний відсоток серед яких – дрібні виробництва, часто молоко збирається з кооперативів, до яких дрібні постачальники щоденно доставляють свою продукцію. Постачання молока-сировини на підприємство здійснюється на основі маятникової системи формування маршрутів.

На підприємстві за останні 5 років була проведена повна модернізація виробничих потужностей. У технічне оновлення було інвестовано близько 50 млн. грн. У результаті реконструкції приймально-апаратного відділення збільшено обсяг сховища сировини майже втричі (з 100 т до 290 т),

підвищено більш ніж удвічі продуктивність ліній сепарації та пастеризації молока (з 14 т/рік до 32,5 т/рік), автоматизовано технологічний процес. За словами фахівців, установка нових сучасних компресорів дозволила зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 рази, збільшити продуктивність виробництва холоду втричі та підвищити рівень безпеки об'єкта, адже обсяг аміаку в системі зменшився з 14 т до 600 кг. Окрім того, істотному розширенню асортименту сприяє встановлення лінії фасування молока в ПЕТ-пляшку потужністю 6000 пляшок/рік і введення в експлуатацію 17 нових танків для приготування кисломолочної продукції.

Наразі ТДВ «Яготинський маслозавод» для управління матеріальними ресурсами використовує концепцію MRP II, що підтверджує динаміка скорочення показників незавершеного виробництва та рівня запасів.

Розглянемо частку витрат на сировину та транспортно-заготівельних витрат у структурі собівартості реалізованої продукції підприємства за допомогою таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Частка витрат на сировину та транспортно-заготівельних витрат  
у структурі собівартості реалізованої продукції  
ТДВ «Яготинський маслозавод у 2020-2021 рр.**

№	Витрати	Рік		Відхилення	
		2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
1	Сировина	73,2	70,7	-2,5	-3,42
2	Транспортно заготівельні	2,3	2,4	0,1	4,35

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

З таблиці видно, що частка витрат на сировину у структурі собівартості реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» становила 73,2% у 2020 р., а у 2021 р. вона скоротилась на 3,42% порівняно з 2020 р.

Частка транспортно-заготівельних витрат у структурі собівартості реалізованої продукції підприємства становила 2,3% у 2020 р. та 2,4% у 2021 р., тобто зросла 0,1 п.п., що негативно відобразилося на зростанні собівартості реалізованої продукції.

## Висновки до розділу 2

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній, які займають велику частину ринку молочної продукції України. Серед підприємств, які належать групі компаній «Молочний альянс» підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» займає провідні позиції, демонструє стабільні позитивні тенденції.

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказують на те, що підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний потенціал. При цьому спостерігається негативна тенденція до погіршення майже усіх розрахованих показників його діяльності, не зважаючи на зростання обсягів реалізації та збільшення активів.

Постачання молока-сировини на підприємство здійснюється на основі маятникової системи формування маршрутів. Проведений аналіз господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» показав незадовільну організацію постачання матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу на підприємстві, що використовуються для безперервності виробничого процесу та безперервності.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

#### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення функціональної сфери постачання на підприємстві**

Раціональне використання (споживання) і економія сировини, матеріалів, палива і енергії є одними із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринку, переводу економіки на інтенсивний шлях. Раціональне використання матеріальних ресурсів – це доцільне обґрунтоване їх використання, їх витрати на рівні мінімуму при виробництві одиниці продукції.

Концепція удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням має включати в себе наступні основні положення: відмова від надлишкових замовлень; відмова від завищеного часу виконання основних операцій; відмова від виготовлення серії деталей, на які немає замовлення покупців; усунення простоїв обладнання; обов'язкова ліквідація браку; перетворення постачальників з протилежної сторони в вигідних партнерів [12].

Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення має сьогодні передбачати обов'язкове виконання таких основних принципів як: односпрямованість, гнучкість, синхронізація, оптимізація, інтеграція потоків і процесів.

Таким чином, одним із шляхів удосконалення матеріального забезпечення є планування потреби в матеріалах на утворення виробничих запасів. Зниження витрат з матеріально-технічного забезпечення підприємства може відбуватися різними шляхами, зокрема, зниженням конструктивної матеріалоемності продукції, яке відбувається внаслідок: використання економічних видів матеріальних ресурсів; скорочення числа непотрібних функцій; зниження незмірних запасів міцності виробів.

Для оптимізації процесу організації постачання матеріальних ресурсів у ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно притримуватись наступних рекомендацій:

- визначити оптимальні терміни постачання матеріальних ресурсів;
- розрахувати оптимальний розмір партії постачання, з дотримання точної відповідності між об'ємами постачань і потребами в них;
- здійснювати контроль за підтримку підвищенням якості логістичних процесів на підприємстві;
- за умови стабільного попиту, використовувати транспортні засоби, якими володіє підприємство;
- оптимізувати пошук постачальників і прагнути налагодження і вдосконалення відносин з ними.

Зниження витрат з матеріально-технічного забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод» може відбуватися різними шляхами, зокрема, зниженням конструктивної матеріалоемності продукції, яке відбувається внаслідок:

- використання економічних видів матеріальних ресурсів;
- скорочення числа непотрібних функцій;
- зниження незмірних запасів міцності виробів.

Потрібно, щоб організація постачання матеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» прийняла вигляд безперервних циклів закупівель. Підприємству доцільно забезпечити ефективну організацію поставок своїх ключових ресурсів (молоко, вода, пластик) за допомогою використання стратегічного підходу до процесу закупівель. У вартісному вираженні основним матеріальним ресурсом, який закуповує ТДВ «Яготинський маслозавод» є молоко. ТДВ «Яготинський маслозавод» співпрацює із великою кількістю виробників молока, значний відсоток серед яких - дрібні виробництва, часто молоко збирається з кооперативів, до яких дрібні постачальники щоденно доставляють свою продукцію. Враховуючи природу

цих матеріальних ресурсів поставки можуть мати нестабільний характер. Підприємству слід забезпечити стійкий та безперервний процес довгострокового постачання, мінімізувати ризики шляхом оптимізації виробничого процесу, використовуючи сучасну технологічну базу.

Для досягнення оптимального рівня постачання матеріальних ресурсів необхідно керуватись наступними провідними напрямками розвитку:

- постійне забезпечення підприємства усіма необхідними матеріальними ресурсами;
- оптимізація та розвиток відносин із постачальниками;
- застосування прогресивних засобів транспортування з метою зменшення часу і витрат на доставку;
- раціональне використання виробничих ресурсів;
- постійний та ретельний контроль виробничих витрат;
- покращення якості і часу виконання перевезень.

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідно оптимізувати організацію поставок матеріальних ресурсів, а саме забезпечити своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення, у відповідності зі встановленими плановими завданнями. Ефективно організована система постачання матеріальних ресурсів в кінцевому підсумку має суттєвий вплив на показники прибутковості підприємства.

Загальні витрати на постачання товарно-матеріальних ресурсів на підприємство залежать від діючої системи маршрутизації постачання. Маршрутизація перевезень – це створення маршрутів, що дають змогу визначити обсяг перевезень вантажів, кількість рухомого складу та мінімізувати транспортно-експедиційні витрати [25, с. 34].

Маршрутизація у системі постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає розробку маршрутів руху, що забезпечують найбільш повне використання пробігу. Вибір маршруту залежить від розташування приймальних пунктів, обсягів постачання, а також типу транспортних засобів.

Проблема маршрутизації набуває особливої актуальності при багатоваріантному розподілі вантажних потоків ТДВ «Яготинський маслозавод». Її вирішення є необхідним з огляду на широту мережі автомобільних доріг та багатоваріантність маршрутів на шляху до пунктів призначення залежно від умов руху при використанні автомобільного транспорту підприємства.

Маршрутизація дозволяє оптимізувати вантажопотоки з урахуванням:

- обсягу перевезень, напрямків і дальності;
- протяжності в часі;
- завантаженості доріг різних категорій;
- послідовності руху і ефективності доставки.

Створення оптимальних маршрутів дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» скоротити простой автомобілів під час навантаження та розвантаження, дозволить ефективно використовувати рухомий склад, а також сприятиме своєчасному і безперервному виконанню планів з постачання ТДВ «Яготинський маслозавод».

Проведений аналіз організації постачання на підприємстві показав, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» використовується маятникова система маршрутизації. При маятниковій схемі постачання маршрут прямування транспортного засобу в прямому та зворотному напрямках здійснюється по одній дорозі.

Використання маятничкової системи маршрутизації на ТДВ «Яготинський маслозавод» має наступні недоліки:

- недозавантаження транспортних засобів;
- збільшення витрат на паливо;
- збільшення часу транспортування сировини;
- збільшення витрат на поточні ремонти транспортних засобів.

З огляду на зазначені недоліки, пропонується ТДВ «Яготинський маслозавод» змінити маятникову систему формування маршрутів на кільцеву, що дозволить більш ефективно використовувати вантажні

транспортні засоби у процесі доставки молока-сировини до приймальні. Так при щоденній потребі у сировині буде відбуватися один рейс по усім приймальним пунктам. При використанні кільцевого маршруту початковий пункт виїзду транспортного засобу одночасно буде кінцевим. Найбільш ефективним для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде збірний кільцевий маршрут, при якому автотранспорт підприємства, послідовно проходить навантажувальні пункти, поступово їх завантажуючи, а розвантаження відбуватиметься у приймальному цеху підприємства. Крім того, для даного маршруту характерний найбільший коефіцієнт використання вантажопідйомності на всьому шляху слідування.

У даному випадку слід постачальників згрупувати по зонах залежно від місця їх розташування та обсягів постачання. Тоді одночасно потреба в матеріалах не перебільшує вантажопідйомності автомобіля.

Слід врахувати, що коефіцієнт пробігу транспортних засобів при кільцевих маршрутах становить 0,8-0,9, а коефіцієнт використання вантажопідйомності – до 0,6 [33].

Таким чином, враховуючи зазначені недоліки маятникових маршрутів та переваги використання кільцевих пропонуємо здійснити заміну типу маршруту постачання молока-сировини на підприємство за напрямом «Засупоївка – Хмельовик – Большовик – Григорівка – Кулябівка – Мала супоївка – Червоне заріччя – Розумівка – Райківщина – Червоне – Кайнари – Лозовий яр – Лебедівка – Сулимівка – Божки – Черняхівка – Двірківщина – Ко онівка – Ковалівка – Богданівка – Гречанівка – Фарбоване – Воронівщина – Трубівщина – Нечипорівка» (рис. 3.1).

Слід відзначити, що пункти постачання молока-сировини, а це фермерські господарства та локальні пункти прийому молока від приватних домогосподарств розташовані в зоні 6-25 км від місця розташування підприємства.

Управління та організація постачання сировинних ресурсів на підприємство передбачає проведення планової роботи та розробку



Рис. 3.1. Маршрут постачання за кільцевою системою формування

*Джерело: складено автором*

відповідних управлінських рішень пов'язаних із заміною системи формування маршрутів постачання.

За допомогою таблиці 3.1 представимо управлінське забезпечення заміни маятникової системи формування маршрутів на кільцеву.

Прийняття управлінських рішень щодо управління функціональною сферою постачання у ТДВ «Яготинський маслозавод» слід розглядати як процес, що вимагає вивчення ситуації в керованій системі та розроблення заходів для її цілеспрямованої зміни. У цьому сенсі прийняття рішень є процесом, який потребує систематизації розподілу рішень в межах сфери постачання підприємства.

На етапі оцінки ефективності діючої системи розробки маршрутів постачання слід дослідити фактори, що впливають на її ефективність:

*1) технічні:*

- тип рухомого складу;
- тип навантажувально-розвантажувальних машин;

**Управлінське забезпечення заміни маятникової системи формування маршрутів ТДВ «Яготинський маслозавод» на кільцеву**

№	Етап	Відповідальна особа	Документ, в якому відображається результат
1.	Оцінка ефективності діючої системи розробки маршрутів постачання	Начальник планово-економічного відділу	Звіт
2.	Відбір альтернативних варіантів маршруту	Фахівець планово-економічного відділу	Протокол
3.	Рішення про заміну системи формування маршрутів постачання	Начальник планово-економічного відділу; начальник відділу закупівлі сировини	Наказ
4.	Визначення витрат на постачання за кільцевою системою формування маршрутів	Начальник планово-економічного відділу	Фінансовий план
5.	Розробка інструкцій регламентуючих постачання за кільцевою системою формування маршрутів	Начальник планово-економічного відділу	Положення з постачання
6.	Розробка оперативного плану постачання	Начальник відділу закупівлі сировини	Оперативний план

*Джерело: розроблено автором на основі [12, 17, 58]*

- тип місця розвантаження;
- технічний стан доріг;

2) *технологічні:*

- розмір вантажної партії;
- час доставки вантажів;
- тривалість оборотного рейсу рухомого складу;
- використання вантажопідйомності рухомого складу;
- часу простою під вантажними операціями, порожнього пробігу;
- схеми встановлення рухомого складу під навантаження;
- схеми перевантажувальних робіт в пунктах перевалки;
- коефіцієнти використання робочого часу перевантажувального і

складського обладнання;

- надійність засобів транспортування, перевантажувального і складського обладнання;

- інтенсивність перевантажувальних робіт;

*3) економічні:*

- тарифи на транспортування, перевантаження і зберігання вантажів;
- експлуатаційні витрати на транспортування, перевантаження і зберігання вантажів;

- вартість основних виробничих фондів, оборотних засобів у вантажах;

- премії за дострокову обробку рухомого складу;

- штрафи за несвоєчасну обробку рухомого складу та за не збережену доставку вантажів;

*4) організаційні:*

- рівень наукової організації праці, управління і виробництва;

- впровадження АСУ;

- оперативне планування, аналіз і облік переміщення вантажів;

- укріплення трудової дисципліни;

- організація перспективного планування розвитку транспорту;

- проведення режиму економії.

На етапі відбору альтернативних варіантів маршруту слід оцінити середню довжину маршруту за різних схем маршрутизації, а також загальні витрати на пального на здійснення одного циклу постачання, а також річне значення витрат.

На етапі прийняття рішення про заміну системи формування маршрутів постачання начальник планово-економічного відділу разом з начальником відділу закупівлі сировини формують відповідний наказ.

Наступним етапом визначаються витрати на постачання за кільцевою системою формування маршрутів, які оформлюються у фінансовому плані.

На етапі розробки інструкцій, регламентуючих постачання за кільцевою системою формування маршрутів готується положення з постачання.

Наступним етапом є розробка оперативного плану постачання.

Оперативне планування постачання включає: визначення обсягу перевезень і вибору рухомого складу; розробку маршрутів перевезень; складання графіка роботи для кожного водія [5, 6].

При розробці єдиного технологічного процесу складаються графіки подачі автомобільного транспорту на об'єкти навантаження [48]. Використання графіків створює умови для встановлення раціонального співвідношення навантажувальна-розвантажувальних механізмів і рухомого складу з урахуванням виробничої потужності постачальників і можливостей автотранспорту. Робота всієї транспортної системи за правильно складеними графіками дозволяє значно скоротити витрати, пов'язані з простоем вантажних автомобілів при очікуванні навантаження.

Скорочення тривалості простою автомобіля в пунктах відправлення і прибуття вантажів, тісно пов'язане з виконанням навантажувально-розвантажувальних операцій більш швидкими темпами й за більш короткий термін, досягається за умови бездоганної організації виробничого процесу в пунктах навантаження-розвантаження і найчастіше має потребу в здійсненні цілого комплексу підготовчих заходів [41].

Оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» постачає молоко з декількох джерел, доцільним є призначення окремого менеджера, який буде координувати процес поставки молока в певному селі, районі чи господарстві. Йому відповідно повинні підпорядковуватись приймальники молока, і як, кінцевий результат, процес контролю поставки молока повинен відбуватись в кілька етапів, що підвищує його ефективність в першу чергу, шляхом посилення контролю за якістю молока. При цьому кінцеву відповідальність за якість молока повинен нести приймальник, і переробне підприємство безпосередньо до цього процесу вже не залучається.

Отже, постійно зростаючі вимоги до якості постачання вимагають зміни існуючих схем і методів організації транспортного процесу. Враховуючи той факт, що регулярність і ритмічність роботи транспорту

впливають на процеси поповнення і витрати запасів, побудова моделі постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» має ґрунтуватись на раціональних маршрутах перевезення і графіках постачання.

### **3.2. Обґрунтування доцільності заміни маятникової системи формування маршрутів постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» на кільцеву**

В умовах сьогодення маршрутизація перевезень виступає найбільш досконалим способом організації постачання, що суттєво впливає на прискорення обігу автомобіля при раціональному і ефективному його використанні і на вартість перевезень [41].

Створення маршрутів дає змогу визначити потрібну кількість рухомого складу, що використовується в процесі постачання, сприяє скороченню простою транспортних засобів під час навантаження, ефективному використанню рухомого складу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Необхідність маршрутизації перевезень вантажів обґрунтовується ще й тим, що маршрути дають можливість складання проєктів оперативних планів та заявок на транспорт, що визначаються потребами виробництва. Раціонально підібраний маршрут забезпечує досягнення найвищого коефіцієнту використання пробігу, а значить сприяє зниженню витрат на постачання ТДВ «Яготинський маслозавод».

У процесі формування маршрутів ТДВ «Яготинський маслозавод» слід дотримуватись наступних положень:

- максимальна продуктивність транспортного засобу при мінімальній собівартості обслуговування;
- надання можливості слідувати до точки призначення з максимальною швидкістю, за умови виконання ПДР та врахування специфіки вантажу;
- забезпечення можливості просування вантажівки найкоротшим шляхом, з мінімальним завантаженням траси та максимальної якості дорожнього покриття;

- відповідність маршруту руху маршруту доставки вантажопотоку;
- виключення зустрічних та скорочення повторних перевезень;
- сумісність ватажу, тобто можливість послідовного доставляння вантажу без підготовки автомобіля.

У разі, коли створені оптимальні маршрути та дотримуються термінів постачання, на підприємстві відбувається скорочення виробничих запасів у 1,5-2 рази, а значить скорочуються витрати на зберігання. Розробка ефективних маршрутів сприяє реалізації планів безперебійного постачання ТДВ «Яготинський маслозавод».

Проведемо розрахунок доцільності заміни маршруту доставки сировини ТДВ «Яготинський маслозавод» з маятникового на кільцевий.

Розглянемо формування витрат на транспортування сировини за одним із маршрутів постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» за умови використання маятничкової системи маршрутизації (рис. 3.6).



Рис. 3.1. Маятниковий маршрут постачання сировини у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Отже, використання маятникової системи формування маршруту «Засупоївка – Нечипорівка» є недосконалою при постачанні сировини вантажними транспортними засобами ТДВ «Яготинський маслозавод».

При маятниковому маршруті шлях проходження автомобіля в прямому і зворотному напрямках проходить по одній і тій самій дорозі. При цьому рух вантажних автомобілів здійснюється зі зворотним навантаженням, середні витрати пального при такому русі без вантажу становлять 1,5 л/км, а з вантажем – 1,8 л/км. На маршруті є один завантажувальний та один розвантажувальний пункт

Розрахуємо загальні витрати підприємства на постачання молока-сировини у разі використання маятникової системи формування маршрутів використовуючи інформацію таблиці 3.2.

Так, з таблиці бачимо, що середня відстань за маршрутом «Засупоївка – Нечипорівка» становить 452,2 км. При цьому загальна протяжність за даним кільцевим маршрутом 9040,4 км.

Визначимо середні витрати на постачання молока-сировини ТДВ «Яготинський маслозавод» у разі формування маршруту за маятниковою системою.

Розрахуємо середні витрати пального при русі вантажних автомобілів підприємства без вантажу, враховуючи, що середні витрати пального при такому русі без вантажу становлять 1,5 л/км:

$$452,2 * 1,5 = 678,3 \text{ л.}$$

Середні витрати пального при русі вантажних автомобілів підприємства з вантажем, враховуючи, що середні витрати пального при такому русі з вантажем становлять 1,8 л/км:

$$452,2 * 1,8 = 813,96 \text{ л.}$$

Тоді загальні витрати пального у разі формування маршруту за маятниковою системою становитимуть:

$$678,3 + 813,96 = 1492,26 \text{ л.}$$

**Вихідні дані для розрахунку транспортних витрат ТДВ «Яготинський  
маслозавод» при маятниковому маршруті**

Пункт відправлення	Пункт призначення	Відстань, км
Середня відстань руху за маршрутами, км, у т.ч.:		
Яготин	Засупоївка	6
Яготин	Хмельовик	8
Яготин	Большовик	26
Яготин	Григорівка	18
Яготин	Кулябівка	13
Яготин	Мала супоївка	13
Яготин	Червоне заріччя	18
Яготин	Розумівка	12,8
Яготин	Райківщина	11,8
Яготин	Червоне	9,7
Яготин	Кайнари	27
Яготин	Лозовий яр	12,2
Яготин	Лебедівка	26,3
Яготин	Сулимівка	27,7
Яготин	Божки	25,2
Яготин	Черняхівка	24
Яготин	Двірківщина	25
Яготин	Кононівка	15
Яготин	Ковалівка	26,8
Яготин	Богданівка	25,4
Яготин	Гречанівка	19
Яготин	Фарбоване	18,3
Яготин	Воронівщина	16,2
Яготин	Трубівщина	7,4
Яготин	Нечипорівка	13,8
Середня відстань за маршрутом «Засупоївка – Нечипорівка»		452,2
Середні витрати пального при русі з вантажем, л/ км		1,8
Середні витрати пального при русі без вантажу, л/ км		1,5
Ціна пального, грн./л		43

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Щоденні витрати підприємства на постачання молока-сировини у разі формування маршруту за маятковою системою та середньої вартості пального 43 грн./л становитиме:

$$1492,26 * 43 = 64167,2 \text{ грн.}$$

Визначимо річні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» на постачання молока-сировини у разі формування маршруту за маятниковою системою, враховуючи безперервний тип виробництва підприємства, а також щоденне постачання сировини:

$$64167,2 * 365 / 1000 = 23421 \text{ тис. грн.}$$

Представимо отримані результати за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Показники ефективності постачання за маятникової системи  
формування маршруту**

Показники	Значення
Середня відстань руху за маршрутами, км, у т.ч.:	904,4
Середні витрати пального при русі з вантажем, л/ км	1,8
Середні витрати пального при русі без вантажу, л/ км	1,5
Загальні середні витрати пального за маршрутом, л	1492,26
Ціна пального, грн./л	43
Загальні витрати на пальне, грн./1 цикл постачання	64 167
Загальна кількість циклів постачання за рік	365
Загальні витрати на пальне, тис. грн.	23421,02

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Для прийняття ефективного управлінського рішення розрахуємо річні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» на постачання молока-сировини у разі формування маршруту за кільцевою системою.

Розглянемо маршрут постачання молока-сировини у разі використання ТДВ «Яготинський маслозавод» кільцевої системи формування вантажів (рис. 3.2).

Згідно до запропонованої схеми кільцевого маршрутотворення за напрямом «Засупоївка – Нечипорівка» постачання здійснюватиметься власними вантажними транспортними засобами.

Визначимо загальні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» на постачання молока-сировини у разі використання кільцевої системи формування маршрутів на основі таблиці 3.4. Проведені розрахунки показали, що середня відстань за маршрутом «Засупоївка – Нечипорівка» при кільцевому маршруті постачання становитиме 607,6 км.

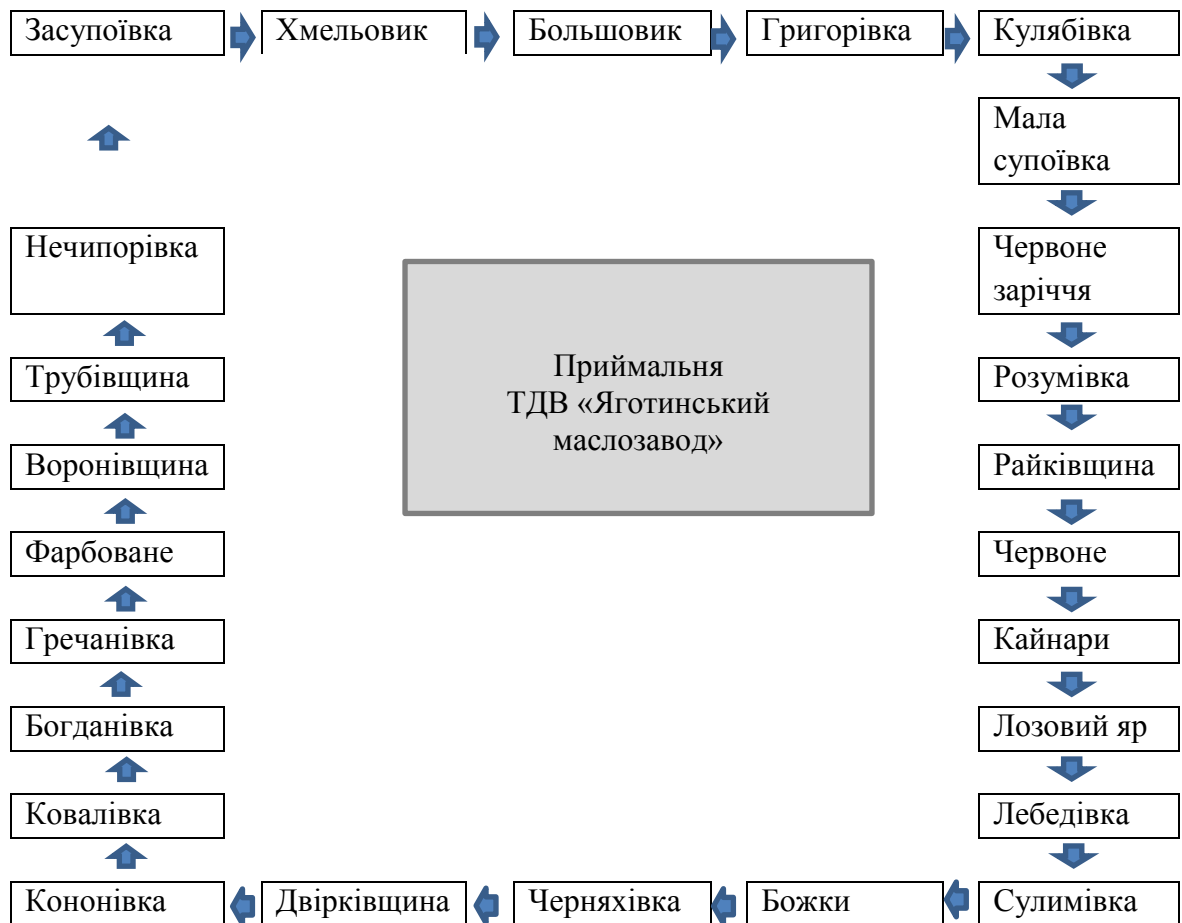


Рис. 3.2. Кільцевий маршрут постачання сировини у  
ТДВ «Яготинський маслозавод»

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Визначимо середні витрати на постачання молока-сировини ТДВ «Яготинський маслозавод» у разі формування маршруту за кільцевою системою.

Розрахуємо середні витрати пального при русі вантажних автомобілів підприємства з вантажем, враховуючи, що середні витрати пального при такому русі з вантажем становлять 1,5 л/км:

$$607,6 * 1,8 = 1093,68 \text{ л.}$$

Щоденні витрати підприємства на постачання молока-сировини у разі формування маршруту за кільцевою системою та середньої вартості пального 43 грн./л становитиме:

$$1093,68 * 43 = 47028,2 \text{ грн.}$$

Визначимо річні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» на постачання молока-сировини у разі формування маршруту за кільцевою системою, враховуючи безперервний тип виробництва підприємства, а також щоденне постачання сировини:

$$47028,2 * 365 / 1000 = 17165,3 \text{ тис. грн.}$$

За допомогою таблиці 3.5 представимо отримані результати.

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для розрахунку транспортних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» при кільцевому маршруті**

Пункт відправлення	Пункт призначення	Відстань, км
Середня відстань руху за маршрутами, км, у т.ч.:		
Яготин	Засупоївка	8
Засупоївка	Хмельовик	26
Хмельовик	Большовик	18
Большовик	Григорівка	13
Григорівка	Кулябівка	13
Кулябівка	Мала супоївка	18
Мала супоївка	Червоне заріччя	12,8
Червоне заріччя	Розумівка	11,8
Розумівка	Райківщина	9,7
Райківщина	Червоне	27
Червоне	Кайнари	12,2
Кайнари	Лозовий яр	26,3
Лозовий яр	Лебедівка	27,7
Лебедівка	Сулимівка	25,2
Сулимівка	Божки	24
Божки	Черняхівка	25
Черняхівка	Двірківщина	15
Двірківщина	Кононівка	26,8
Кононівка	Ковалівка	25,4
Ковалівка	Богданівка	19
Богданівка	Гречанівка	18,3
Гречанівка	Фарбоване	16,2
Фарбоване	Воронівщина	7,4
Воронівщина	Трубівщина	13,8
Трубівщина	Яготин	6
Середня відстань за маршрутом «Засупоївка – Нечипорівка»		607,6
Середні витрати пального при русі з вантажем, л/ км		1,8
Середні витрати пального при русі без вантажу, л/ км		1,5
Ціна пального, грн./л.		43

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 3.5

**Показники ефективності постачання за кільцевої системи формування маршруту**

Показники	Значення
Середня відстань руху за маршрутами, км., у т.ч.:	607,6
Середні витрати пального при русі з вантажем, л/ км	1,8
Середні витрати пального при русі без вантажу, л/ км	1,5
Загальні середні витрати пального за маршрутом, л	1093,68
Ціна пального, грн./л	43
Загальні витрати на пальне, грн./1 цикл постачання	47028,24
Загальна кількість циклів постачання за рік	365
Загальні витрати на пальне, тис. грн.	17165,31

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Проведені розрахунки свідчать про те, що загальні витрати на пальне ТДВ «Яготинський маслозавод» у разі реалізації запропонованого рішення у проєктному році становитимуть 17165,31 тис. грн.

Проведемо порівняння витрат підприємства при здійсненні постачання сировини у разі формування маршруту за маятниковою та кільцевою схемами на основі таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники ефективності постачання за маятникової та кільцевої системи формування маршруту**

Показники	Значення		Відхилення	
	маятниковий маршрут	кільцевий маршрут	абсолютне, +/-	відносне, %
Середня відстань руху за маршрутом, км	904,4	607,6	-296,8	-32,82
Середні витрати пального при русі з вантажем, л/км	1,8	1,8	0	0,00
Середні витрати пального при русі без вантажу, л/км	1,5	1,5	0	0,00
Загальні середні витрати пального за маршрутом, л	1492,26	1093,68	-398,58	-26,71
Ціна пального, грн./л	43	43	0	0,00
Загальні витрати на пальне, грн. за 1 цикл постачання	64 167	47028,24	-17138,94	-26,71
Загальна кількість циклів постачання за рік	365	365	0	0,00
Загальні витрати на пальне, тис. грн.	23421,021	17165,31	-6255,71	-26,71

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

З таблиці бачимо, що заміна маятникової системи формування маршрутів постачання на кільцеву за маршрутом «Засупоївка – Нечипорівка» дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» скоротити загальні витрати на пальне на 17,14 тис. грн. (26,71%), а річна економія витрат на пальне при цьому становитиме 6255,71 тис. грн.

Розглянемо як зміняться операційні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок зміни маршруту постачання на підприємство за допомогою таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»  
до та після впровадження заходу**

Показник	Рік		Питома вага, %		Відхилення	
	базисний	проєктний	базисний	проєктний	абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріальні затрати	2237345	2231089,3	82,21	82,17	-6255,71	-0,28
Витрати на оплату праці	168573	168573	6,19	6,21	0	0,00
Відрахування на соціальні заходи	38327	38327	1,41	1,41	0	0,00
Амортизація	79243	79243	2,91	2,92	0	0,00
Інші операційні витрати	197946	197946	7,27	7,29	0	0,00
Разом	2721434	2715178,3	100,00	100,00	-6255,71	-0,23

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

З таблиці видно, що внаслідок скорочення транспортно-заготівельних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок зміни маятникового типу маршруту на кільцевий підприємство зможе у проєктному році зменшити власні матеріальні витрати на 6255,71 тис. грн, або 0,28%. Крім того зменшиться частка матеріальних витрат на 0,04% у структурі операційних витрат підприємства. Загальне скорочення операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме 0,23%.

Спрогнозуємо, як вплине реалізація запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за допомогою таблиці 3.8.

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності  
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тис.л	82007	82007	0	0,00
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис. грн.	3103661	3103661	0	0,00
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3103661	3103661	0	0,00
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2784504	2778248,29	-6255,71	-0,22
Валовий прибуток	тис. грн.	319157	325412,71	6255,71	1,96
Операційні доходи	тис. грн.	23650	23650	0	0,00
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	осіб	901	901	0	0,00
Продуктивність праці	тис. грн./особу	3444,68	3444,68	0	0,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	33130	33130	0	0,00
Витрати на збут	тис. грн.	254742	254742	0	0,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3072376	3072376	0	0,00
Матеріальні витрати	тис. грн.	2237345	2231089,3	-6255,7	-0,28
Матеріаломісткість продукції	тис. грн./тис. грн.	0,721	0,719	-0,002	-0,28
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	31285	31285	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	20788	27043,71	6255,71	30,09
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	-63319	-57063,29	6255,71	-9,88
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,21	89,52	-8,69	-8,85
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,04	-1,84	0,20	
Рентабельність продукції	%	1,02	1,02	0,00	

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Як показує аналіз таблиці 3.8 запропоноване рішення матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». У проектному році очікується зменшення собівартості

реалізованої продукції за рахунок скорочення матеріальних витрат на 6255,7 тис.грн. пов'язаних зі скороченням транспортно-заготівельних витрат при зміні системи маршрутизації підприємства з маятникової на кільцеву. Проектне скорочення матеріальних витрат підприємства становитиме 0,28%.

Зменшення собівартості реалізованої продукції у проектному році позитивно вплине на фінансові показники операційної діяльності: зросте значення прибутку від операційної діяльності на 30,09%; скоротиться чистий збиток підприємства на 9,88%, також покращиться показник рентабельності діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що функціональна сфера постачання, що пов'язана із забезпеченням підприємства матеріалами та сировиною, набуває виключного значення в покращенні показників діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

З огляду на зазначені недоліки, пропонується ТДВ «Яготинський маслозавод» змінити маятникову систему формування маршрутів на кільцеву, що дозволить більш ефективно використовувати вантажні транспортні засоби у процесі доставки молока-сировини до приймальні.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідно оптимізувати організацію поставок матеріальних ресурсів, а саме забезпечити своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення, у відповідності зі встановленими плановими завданнями. Ефективно організована система постачання матеріальних ресурсів в кінцевому підсумку має суттєвий вплив на показники прибутковості підприємства.

Створення оптимальних маршрутів дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» скоротити простої автомобілів під час навантаження та розвантаження, дозволить ефективно використовувати рухомий склад, а також сприятиме своєчасному і безперервному виконанню планів з постачання ТДВ «Яготинський маслозавод».

Внаслідок скорочення транспортно-заготівельних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок зміни маятникового типу маршруту на кільцевий підприємство зможе у проектному році зменшити власні матеріальні витрати на 6255,71 тис.грн, або 0,28%. Крім того зменшиться частка матеріальних витрат на 0,04% у структурі операційних витрат підприємства. Загальне скорочення операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме 0,23%.

Запропоноване рішення матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». У проектному році очікується зменшення собівартості реалізованої продукції зросте значення прибутку від операційної діяльності на 30,09%; скоротиться чистий збиток підприємства на 9,88%, також покращиться показник рентабельності діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Важливе місце в ефективній діяльності підприємств будь-якої галузі національної економіки займає система матеріально-технічного забезпечення, оскільки постачальницька діяльність є запорукою чітко налагодженої роботи виробничих потужностей.

Під час організації процесу перевезення вантажу автотранспортом важливу роль відіграє вибір маршруту руху. Після отримання заявки на перевезення вибір маршруту є таким самим важливим, як і вибір рухомого складу для перевезення. Доставка вантажу від вантажовідправника до вантажоодержувача можлива за декількома варіантами маршрутів руху, оцінка яких може відрізнятися за низкою критеріїв. Урахування всіх цих критеріїв та вибір раціонального маршруту визначають час доставки вантажів, її собівартість.

Постачання на підприємстві відіграє надзвичайно важливу роль, і виступає першочерговою та безумовною стадією, без якої неможлива подальша операційна діяльність підприємства. Його основне завдання полягає в забезпеченні потреб виробничого процесу в різноманітних факторах виробництва – сировині та матеріалах, тарі, паливі, запасних частинах, основних засобах (будівлях, спорудах, устаткуванні, верстатах, машинах, транспортних засобах тощо), малоцінних та швидкозношуваних предметах, живій робочій силі (адмінперсонал, робітники тощо), капіталі (гроші, цінні папери, інвестиції тощо) та інших ресурсах у відповідності із укладеними щодо цього договорами.

Сучасне постачання складається з таких основних процедур: закупівля матеріальних ресурсів; транспортування матеріальних ресурсів (вибір виду транспорту, укладання договору на перевезення, документальне оформлення перевезення тощо); перевірка якості та кількості ресурсів, що надійшли та приймання їх на складі; складування та зберігання ресурсів.

Чітка організація закупівель є основним резервом зниження витрат виробництва, що є одним з найважливіших факторів завоювання стійких конкурентних позицій. Крім того, управління постачанням є дуже складним процесом, що вимагає від менеджерів, які його здійснюють, ґрунтовних знань та практичного досвіду.

Основними формами матеріально-технічного забезпечення підприємства є транзитна та складська. Транзитна форма забезпечення вигідна у тих випадках, коли матеріал надходить до споживача у кількостях не менше транзитної норми відвантаження. Складська форма постачання матеріальними ресурсами передбачає відпуск цих ресурсів споживачам із складів підприємств-постачальників.

В якості критерію оптимальності вибирають мінімум суми транспортно-заготівельних витрат і витрат по зберіганню. І транспортно-заготівельні витрати, і витрати по зберіганню залежать від розміру замовлення, але характер залежності кожної із цих статей витрат від обсягу заказу різний.

Принципова особливість оцінки ефективності процесів постачання в тому, що вона охоплює результати процесу постачання і результативність протікання логістичних процесів. При оцінці результатів діяльності та результативності процесу враховується в першу чергу ступінь досягнення мети. Після аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами здійснюється оцінка ефективності їх використання. До основних показників ефективності використання матеріальних ресурсів відносяться матеріаломісткість продукції і матеріаловіддача.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції та входить до складу Групи компаній «Молочний альянс». Виробничі потужності заводу дають змогу щодоби приймати й переробляти 250 т молока та 50 т вершків. Основним напрямом діяльності підприємства є заготівля молока від сільськогосподарських

підприємств і населення, переробка його, виробництво різноманітної молочної продукції та реалізації її через фірмову торгівлю.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє продукцію під торговими марками «Яготинське» (продукція основної групи – молоко, масло, кефір, сир) та «Здорово» (йогурти та десерти).

Політика ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується на принципі «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини». ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечений сучасним обладнанням, закупленим у провідних постачальників світу: сучасне холодильне обладнання японської фірми Мусом; польська пастеризаційно-охолоджувальна установка OBRAM.

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказують на те, що підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний потенціал. При цьому спостерігається негативна тенденція до погіршення майже усіх розрахованих показників його діяльності, не зважаючи на зростання обсягів реалізації та збільшення активів.

Постачання молока-сировини на підприємство здійснюється на основі маятникової системи формування маршрутів. Проведений аналіз господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» показав незадовільну організацію постачання матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу на підприємстві, що використовуються для безперервності виробничого процесу та безперервності.

Концепція удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням має включати в себе наступні основні положення: відмова від надлишкових замовлень; відмова від завищеного часу виконання основних операцій; відмова від виготовлення серії деталей, на які немає замовлення покупців; усунення простоїв обладнання; обов'язкова ліквідація браку; перетворення постачальників з протилежної сторони в вигідних партнерів.

Підприємству доцільно забезпечити ефективну організацію поставок своїх ключових ресурсів (молоко, вода, пластик) за допомогою використання

стратегічного підходу до процесу закупівель. Для підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідно оптимізувати організацію поставок матеріальних ресурсів, а саме забезпечити своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення, у відповідності зі встановленими плановими завданнями.

Пропонується ТДВ «Яготинський маслозавод» змінити маятникову систему формування маршрутів на кільцеву, що дозволить більш ефективно використовувати вантажні транспортні засоби у процесі доставки молока-сировини до приймальні. Так при щоденній потребі у сировині буде відбуватися один рейс по усім приймальним пунктам. Управління та організація постачання сировинних ресурсів на підприємство передбачає проведення планової роботи та розробку відповідних управлінських рішень пов'язаних із заміною системи формування маршрутів постачання.

Внаслідок скорочення транспортно-заготівельних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок зміни маятникового типу маршруту на кільцевий підприємство зможе у проєктному році зменшити власні матеріальні витрати на 6255,71 тис.грн, або 0,28%. Крім того зменшиться частка матеріальних витрат на 0,04% у структурі операційних витрат підприємства. Загальне скорочення операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме 0,23%. Зменшення собівартості реалізованої продукції у проєктному році позитивно вплине на фінансові показники операційної діяльності: зросте значення прибутку від операційної діяльності на 30,09%; скоротиться чистий збиток підприємства на 9,88%, також покращиться показник рентабельності діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник]. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2014. 272 с.
2. Баранець Г.В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2007. 24 с.
3. Богацька Н. М. Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства. URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00292988>.
4. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань 2019. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/2898/1/09.pdf>
5. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
6. Бурцева О.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016.
7. Вараксіна О., Касьян О., Шевченко В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>.
8. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: [http://www.rusnauka.com/39\\_VSN\\_2014/Economics/10\\_182500.doc.htm](http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm).
9. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_6/statti/17Golish.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_6/statti/17Golish.pdf).
10. Гордійчук А.С., Стахів О.А., Кузнєцова Т.В., Збагерська Н.В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Навч. посібник/за заг.ред. А.С. Гордійчука. Рівне: НУВГП, 2012. 256 с.

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018.
13. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-гу вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2020, 384 с.
14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012.
15. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 3-тє вид. Знання, 2011. 654 с.
16. Євсєєва І.В. Роль системи управління молокопереробним підприємством для забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкових трансформацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 8. С. 74-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_8_20).
17. Зарудна Н.Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції // Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/zarudna-viddil-postachannya-organizatsiyni-strukturi-osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>.
18. Збагерська Н.В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2006. 150 с.
19. Іщук С.О., Ляховська О.В. Розвиток молокопереробних виробництв у регіонах України: сировинний аспект. *Регіональна економіка*. Регіональне господарство. № 95 (1). 2020. С. 42-51. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-5>.
20. Козак О. Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. Вплив пандемії. 2020. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukoviy-spivrobitnik-nnts-iae-tendentsiyi-spozhivannya-molochnih-produktiv-v-ukrayini-vpliv-pandemiyi/>.

21. Колодізева Т.О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139.
22. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
23. Колосок В.М., Бірюков М.М. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*: зб. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017.
24. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 19-27. URL: <https://doi.org/10.31617/zt.knute>.
25. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська олітехніка», 2015.
26. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: підручник. Київ: Каравела. 2018. 552 с.
27. Межинська-Бруй О.Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. 54 с.
28. Місюк М.В., Заходим М.В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 34-43. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101034>.
29. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 514 с.
30. Момот А.В., Хохлова І.В. Особливості розрахунку потреб в матеріально-технічних ресурсах в системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність»*. 15 травня 2018 р. Ч.1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С.151-152.
31. Мошковська О.А. Аналіз сучасного стану молоко продуктивного підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення.

*Агросвіт*. 2019.

32. Нагорна І. І., Мацишина О. В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201245>.

33. Овчаренко Г.С., Рудаківський О.А. Управління ланцюгами постачання підприємств на основі системи SCM. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». X: 2011. № 3, Т.1. С. 138-142. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_1/138-142.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/138-142.pdf)

34. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: Київ: НУХТ, 2022, 228 с.

35. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості: підручник. / Т.Л. Мостенська, Т.В. Рибачук-Ярова та ін. К.: Кондор, 2012. 492 с.

36. Офіційний сайт «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 15.05.2022 р.).

37. Офіційний сайт Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua>.

38. Офіційний сайт науково-виробничого видання «Молочна промисловість». URL: <http://www.molprom.com>.

39. Перебийніс В.І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава, 2005. 207 с.

40. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130-139. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-09>.

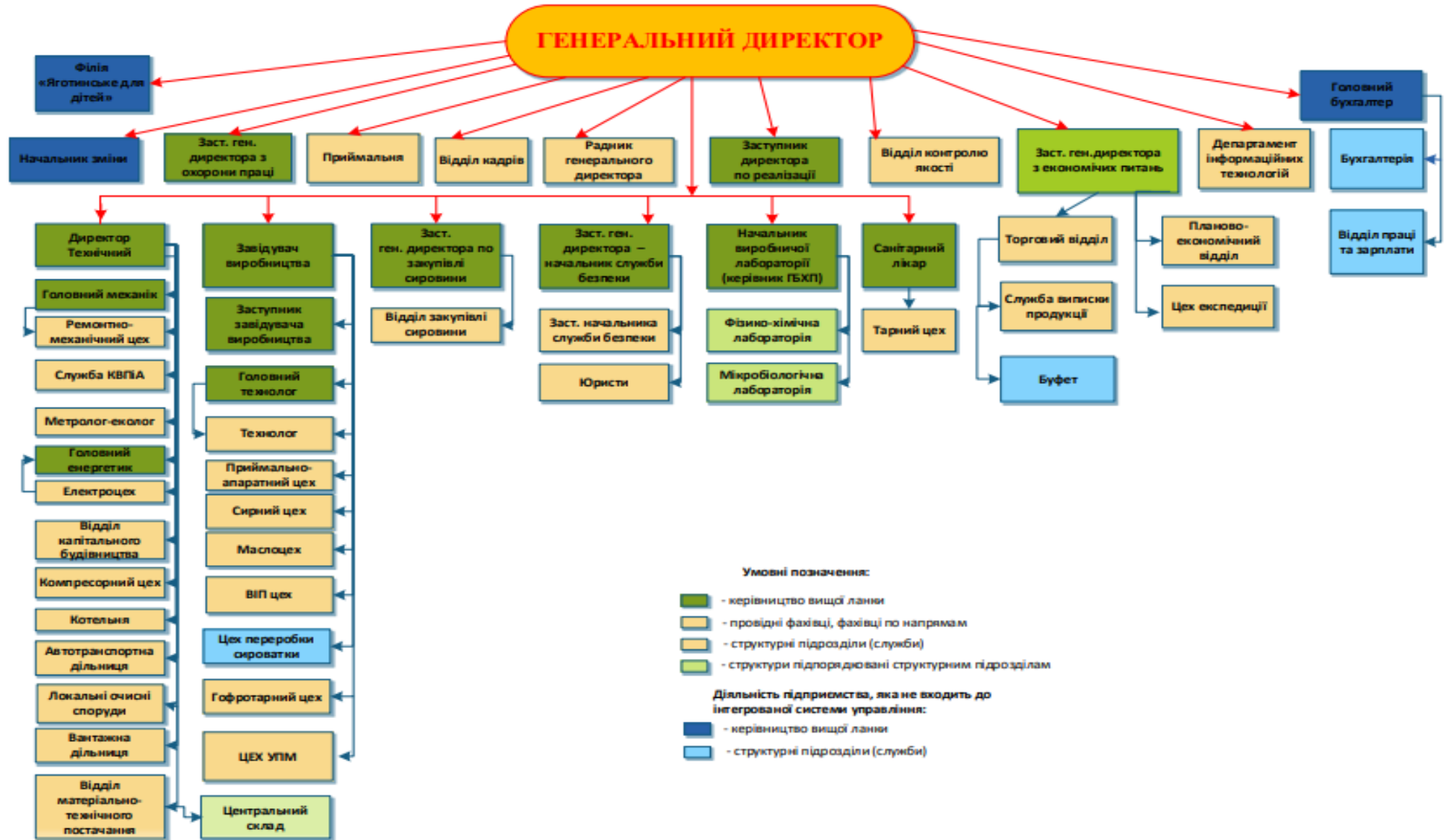
41. Поляков А.П., Галушак О.О., Галушак Д.О., Грабенко М.Д. Методика вибору рухомого складу, маршруту і графіка перевезення вантажів. *Машинобудування та транспорт*. Наукові праці ВНТУ, 2011, № 3.

42. Прохоров В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків. Видавництво Іванченко І.С.. 2018. 275 с.
43. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості : Збірник наукових праць: Випуск 31 [«Проблеми підвищення ефективності інфраструктури»] / головн. ред. В. М. Загорулько. Київ: НАУ, 2011. 222 с.
44. Разумова Г.В., Оскома О.В., Гаража В.І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 63-67. URL: 10.32702/2306-6806.2022.2.63.
45. Репіч Т.А., Карась Д.М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.m.nauka.com.ua> (дата звернення: 11.05.2022 р.).
46. Ринок молока. URL: <https://regulation.gov.ua/dialogue/silskohospodarstvo/48-rinok-moloka>.
47. Семенов Г.А., Станчевский В.К. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.
48. Сигида Л.О., Сигида Н.О. Оцінювання ефективності ланцюгів поставок: методичний аспект. Науково-виробничий журнал «*Бізнес-навігатор*». 2017 С. 63-69.
49. Сіренко І.В. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.06.01. Хмельницький: Технол. університет Поділля, 2002. 19 с.
50. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. Дніпро: 2013. № 9. С. 39-40. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308>.
51. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Вид 2-ге, стер. Харків: КП «Міська друк». 2013. 193 с.

52. Сумець О.М. Практика оцінки ефективності ланцюгів поставки. 2017. С. 30-33.
53. Тарасюк, Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. № 4(98), С. 42-48. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-42-48).
54. Тенденції розвитку світового та українського молочного ринку. URL: <http://www.zn.kiev.ua><http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3716>.
55. Тюріна Н.М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
56. Фещенко О.Л., Ліщенко А.В. Оптимізація витрат молокопереробних підприємств з використанням методів лінійного програмування. *Агросвіт*. № 17-18, 2020, с. 85-91.
57. Хаврук В.О. Основні аспекти якості ланцюга постачання. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2012. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2012\\_9\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_53).
58. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Львів: «Інтелект-Захід», 2007. 232 с.
59. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2009. № 647. С. 276-285.

ДОДАТКИ

Додаток А



### Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Молоко питне	Кисло-молочна продукція	Сирно-творожна продукція
Молоко пряжене 2,6% жиру ПЕТ пляшка, 870 г	Кефір 1,0% / 2,5% жиру Плівка, 400 г	Сир на пів твердий «Чеддер», «Моццарела», «Сулугуні»
Молоко 1,0% / 2,6 / 3,2 % жиру ПЕТ пляшка, 870 г	Кефір 1,0% / 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 850 г	Моццарела в розсолі «максі» Плівка, 230 г / Пластикове відро, 1,85 кг / Пластиковий стакан, 510 г
Молоко ультрапастеризоване 2,6% / 3,2 % жиру Tetra Fino Aseptic, 900 г	Кефір безлактозний 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 450 г	Моццарела в розсолі «міні» Плівка, 230 г / Пластикове відро, 1,05 кг / Пластиковий стакан, 450 г
Молоко 2,6 % жиру Pure- Pak Sense, 900 г	Айран 2,5% жиру ПЕТ пляшка, 450 г	Масло солодовершкове 69,2% / 73% / 82,5% Фольга, 180 г
Молоко ультрапастеризоване 2,6% / 3,2 % жиру Tetra Brik Aseptic, 950 г	Сметана 15% / 20% жиру Пластиковий стакан, 350 г	Масло топлене 99% жиру
Молоко пряжене 2,6% жиру Плівка, 900 г	Сметана 15% / 20% жиру Плівка, 400 г	Сир кисломолочний 5% жиру Еколін, 180 г / Пакет стабіло, 350 г / Пластиковий контейнер, 370 г
Молоко 2,6 / 3,2% жиру Плівка, 900 г	Ряжанка 4% жиру ПЕТ пляшка, 850 г / Плівка, 400 г / Pure-Pak Sense, 450 г	Сир кисломолочний 9% жиру Еколін, 200 г / Пакет стабіло, 350 г / Пластиковий контейнер, 370 г
Молоко 2,6 % жиру Pure- Pak Diamond, 2 кг / 1,50 кг	Йогурт 2,1% жиру Пластиковий стакан, 280 г «Чорниця», «Полуниця», «Персик», «Манго», «Вишня»	Десерт сирковий тришаровий 3,6% жиру Пластиковий стакан, 200 г
	Йогурт 1,5% жиру ПЕТ пляшка, 270 г «Чорниця», «Полуниця», «Персик», «Манго», «Вишня»	Десерт сирковий тришаровий 4,2% / 4,7% / 5% жиру Пластиковий стакан, 180 г
	Йогурт питний класичний 1,5% жиру ПЕТ пляшка, 850 г	Сирок солодкий «Дитячий» 15% жиру Пластиковий стакан, 105 г
	Закваска 2,5% жиру Pure- Pak Sense, 450 г / 900 г	Сирок солодкий 10% жиру Еколін, 90 г / 200 г з курагою / з родзинками

<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	<b>Дата</b>	КОДИ 01.01.2021
<b>Територія</b>	Київська область, м.Яготин	<b>за ЄДРПОУ</b>	00446003
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	<b>за КОАТУУ</b>	3225510100
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	<b>за КОПФГ</b>	250
		<b>за КВЕД</b>	10.51

Середня кількість працівників: 918

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	( 255 652 )	( 295 795 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>400 715</b>	<b>521 959</b>

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>219 143</b>	<b>201 451</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>609 615</b>	<b>755 170</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 357 108</b>	<b>1 549 405</b>

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801003	
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 657 868 )	( 2 566 752 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 33 076 )	( 33 139 )
Витрати на збут	2150	( 239 378 )	( 246 123 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 995 )	( 22 961 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 72 302 )	( 79 520 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 24 739 )	( 3 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	( 0 )	( 0 )

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2021** р.

Форми №1 Код за ДКУД 1801001

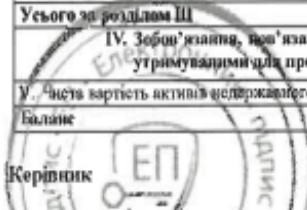
А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	7 112	8 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
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	52 495	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	936
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>521 959</b>	<b>432 579</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 210	165 657
виробничі запаси	1101	80 177	75 361
незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
готова продукція	1103	75 317	80 394
товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	19	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Активаци

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 027 446</b>	<b>1 142 041</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>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Пасиви	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паювий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
смісний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>592 784</b>	<b>529 401</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
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	-	-
Привозний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>201 451</b>	<b>247 574</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	25	142
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переотримувачів	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>755 170</b>	<b>797 645</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Увінчана вартість активів державного пенсійного фонду	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Керівник



ЕП Косяченко  
Сергій  
Олександрович  
ЕП Керівник  
Октябрь

Косяченко Сергій Олександрович

АКТИ  
Чтобы  
"Парам

**"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД: **1801003**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код ридса	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписани, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 784 504 )	( 2 657 868 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	319 157	508 455
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	23 650	3 332
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	( 33 130 )	( 33 076 )
Витрати на збут	2150	( 254 742 )	( 239 378 )
Інші операційні витрати	2180	( 34 147 )	( 15 995 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 87 142 )	( 72 302 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 57 127 )	( 24 739 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	153 739
збиток	2295	( 63 319 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(24 192)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	129 547
збиток	2355	( 63 319 )	( - )