



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр  
Форма навчання денна  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр найменування)  
Освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри логістики  
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА  
(підпис, власне ім'я та прізвище)  
« » 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Мокренко Іванна Олегівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління системою постачання на підприємстві» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 03.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація підприємства «Буринський молокозавод», економічно-фінансові показники діяльності підприємства, літературні джерела з організації та управління системою постачання.
5. Зміст пояснювальної записки: дослідити теоретичні засади підвищення ефективності системи постачання; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства «Буринський молокозавод»; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи постачання та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

| № п/п | Завдання   | Термін виконання  | Відмітка про виконання |
|-------|--|-------------------|------------------------|
| 1     | 2  | 3                 | 4                      |
| 1.    | Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу  | 13.05.24-16.05.24 | виконано               |
| 2.    | Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу  | 17.05.24-20.05.24 | виконано               |
| 3.    | Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи | 21.05.24-26.05.24 | виконано               |
| 4.    | Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера  | 27.05.24-29.05.24 | виконано               |
| 5.    | Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність             | 30.05.24-02.06.24 | виконано               |
| 6.    | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики  | 03.06.24          | виконано               |

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

| Розділ   | Консультант (посада, П.І.Б.) | Дата, підпис   |                  |
|----------|------------------------------|----------------|------------------|
|          |                              | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | доцент Ремига Ю.С            | 13.05.24       | 13.05.24         |
| Розділ 2 | доцент Ремига Ю.С            | 17.05.24       | 17.05.24         |
| Розділ 3 | доцент Ремига Ю.С            | 21.05.24       | 21.05.24         |

9. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ Ремига Юлія  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Мокренко Іванна  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління системою постачання на підприємстві» складає 90 сторінок, містить 6 рисунків, 16 таблиць, 46 використаних джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління системою постачання на підприємстві. Проаналізовано сучасні методи та підходи до управління постачанням, включаючи традиційний підхід, Lean, Just-in-Time, Agile, MRP та ERP.

Робота включає аналіз діяльності ТОВ «Буринський молокозавод», зокрема його фінансово-господарські показники, оцінку ефективності системи постачання та виявлення ключових проблем і викликів у поточній системі. На основі цього проведено SWOT-аналіз та розроблено стратегію вдосконалення системи постачання з урахуванням впровадження нових технологій та процесів.

Основні рекомендації включають заходи щодо оптимізації процесів закупівлі, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів, а також управління взаємовідносин з постачальниками. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи постачання, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Supply Chain Management at the Enterprise" is 90 pages, contains 6 figures, 16 tables, and 46 sources.

The thesis examines the theoretical foundations of supply chain management at the enterprise. It analyzes modern methods and approaches to supply management, including the traditional approach, Lean, Just-in-Time, Agile, MRP, and ERP.

The work includes an analysis of the activities of LLC "Buryń Dairy Plant," particularly its financial and economic indicators, assessment of the efficiency of the supply system, and identification of key problems and challenges in the current system. Based on this, a SWOT analysis was conducted, and a strategy for improving the supply system was developed, considering the implementation of new technologies and processes.

The main recommendations include measures to optimize procurement, storage, and distribution processes of material resources, as well as supplier relationship management. Implementing the proposed measures will enhance the efficiency of the supply system, reduce costs, and improve customer service quality.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                             | 11 |
| 1.1. Поняття та значення системи постачання .....   | 11 |
| 1.2. Основні концепції та методи управління постачанням на підприємстві ...                                 | 15 |
| 1.3. Світовий досвід та тенденції в управлінні постачанням .....  | 23 |
| 1.4. Висновки до розділу 1 .....  | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Буринський молокозавод» .....   | 28 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод».....                 | 38 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи постачання ТОВ «Буринський молокозавод»                                    | 62 |
| 2.4. Висновки до розділу 2 .....  | 66 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....         | 68 |
| 3.1. Розробка стратегії удосконалення системою постачання на підприємстві...                                | 68 |
| 3.2. Оцінка ефективності та очікувані результати від удосконалення системи постачання на підприємстві ..... | 76 |
| 3.3. Висновки до розділу 3 .....  | 79 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....  | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 85 |

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище постійно стикається з труднощами та кризами, особливо щодо поточних логістичних процесів в Україні. Незважаючи на ці проблеми, ефективне управління системою постачання на підприємстві продовжує бути важливим для успішного функціонування будь-якої організації. Управління системою постачання є надзвичайно важливою ланкою в ланцюзі, оскільки воно відповідає за оптимальне планування, координацію та контроль руху товарів і ресурсів.

Своєчасне та безперервне забезпечення виробничих процесів необхідними матеріалами, сировиною та компонентами гарантує безперервність операцій, оптимізацію витрат і задоволення потреб клієнтів. В умовах глобалізованих ринків, зростаючої конкуренції та нестабільних умов постачання управління системою постачання стає особливо важливим.

Можливість надати ринкові переваги шляхом задоволення потреб кінцевого споживача шляхом створення ефективної системи управління постачанням на підприємстві. Автоматизація окремих процесів також тісно пов'язана з ефективністю ланцюга постачання, що дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити витрати та підвищити оперативність реагування на зміни попиту.

Коли це відбувається, управління системою постачання стає стратегічним інструментом, який дозволяє компанії зберегти стійкість і конкурентні переваги в швидкоплинному бізнес-середовищі. Для максимізації ефективності та прибутковості компанії необхідно ретельне планування, ефективна координація та жорсткий контроль руху товарів від джерела постачання до кінцевого споживача. Організації можуть досягти стійкої конкурентної переваги,

забезпечуючи безперебійну роботу операцій і задоволення найвищих очікувань клієнтів, лише впроваджуючи передові методи та технології в цій галузі.

Питання управління системою постачання аналізували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, Дмитренко А.В., Балабась І.В. [1], Hassani Y., Ceaușu I., Iordache A. [3], Kumar M., Garg D., Agarwal A. [4], Nandy A., Habib Md.M. [6], Бабенко Л.В., Васильєва В.Г., Коновалова О.В. [10], Бондаренко Н., Фелонюк О. [11], Гавриленко В., Чиж В., Доценко Т. [13], Куць Т., Басиста С. [24], Крстич М., Тадич С., Зечевич С. [23].

**Мета** виконання кваліфікаційної роботи полягає у аналізі та виявленні рекомендацій з метою вдосконалення системи управління постачанням на підприємстві ТОВ «Буринський молокозавод» для забезпечення стабільної та ефективної діяльності. Таким чином, дослідження спрямоване на розробку стратегії щодо оптимізації процесів закупівлі, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів, а також управління взаємовідносин з постачальниками.

Згідно до поставленої мети, було визначено наступні **завдання**:

1. Визначити сутність та значення ефективної системи постачання для забезпечення успішної діяльності підприємства в сучасних умовах;
2. Проаналізувати основні концепції та методи управління постачанням на підприємстві, так як традиційних підхід, Lean, Just-in-Time, методи планування потреб у матеріалах (MRP, ERP), управління запасами (ABC-XYZ аналіз, EOQ);
3. Дослідити сучасні тенденції, інновації та технологічні рішення у сфері управління постачанням, а також успішні практики провідних компаній світу;
4. Провести комплексний аналіз господарської діяльності та фінансових показників підприємства, його логістичної системи та існуючої системи постачання;



5. Виявити ключові проблеми та виклики в поточній системі постачання підприємства, здійснити SWOT-аналіз та оцінити ключові показники ефективності (KPI).

6. Розробити стратегію та план заходів щодо вдосконалення системи постачання на підприємстві, включаючи впровадження нових технологій та процесів, формування проектної команди, розподіл обов'язків та ресурсне забезпечення;

7. Оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих заходів, зокрема економічні вигоди, підвищення ефективності та якості постачання, а також операційні показники;

8. Запропонувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи постачання на підприємстві з урахуванням найкращих практик та тенденцій у галузі.

**Об'єктом дослідження** є процеси постачання підприємства, яке охоплює весь ланцюг поставок.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління системою постачання на підприємстві, включаючи процеси планування потреб у матеріальних ресурсах, вибору постачальників, логістики постачання, зберігання та розподілу.

**Опис основних методів дослідження.** У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження:

- системний аналіз – з метою комплексного дослідження системи постачання підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів;

- аналіз та синтез – з метою розкладання системи постачання на окремі компоненти та їх подальшого об'єднання для вивчення взаємозв'язків і взаємодії;

- статистичний аналіз – з метою аналізу фінансово-господарських показників діяльності підприємства та оцінки ефективності системи постачання;

- порівняльний аналіз – з метою зіставлення стану системи постачання підприємства з кращими практиками та тенденціями у галузі;
- методи SWOT та PEST-аналізу – з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для системи постачання підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища;
- методи управління запасами (ABC-XYZ аналіз, EOQ) – з метою оптимізації рівня запасів та мінімізації відповідних витрат;
- метод бенчмаркінгу – з метою вивчення та адаптації кращих практик управління постачанням у провідних компаніях;
- анкетування та опитування – з метою оцінки рівня задоволеності внутрішніх і зовнішніх клієнтів системою постачання;
- спостереження та хронометраж – з метою аналізу та оптимізації логістичних процесів у системі постачання;
- функціонально-вартісний аналіз – з метою виявлення можливостей для оптимізації витрат у системі постачання;
- матричні методи прийняття рішень – з метою вибору оптимальних варіантів удосконалення системи постачання на основі багатокритеріального аналізу.

**Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, а також 6 рисунків та 16 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Поняття та значення системи постачання

В першу чергу, у процесі розкриття теоретичних основ управління системою постачання на підприємстві необхідно обґрунтувати значення ефективності управління постачанням для підприємства. Таким чином, ефективне управління системою постачання відіграє ключову роль для забезпечення стабільного та прибуткового функціонування ТОВ «Буринський молокозавод». Власне, значення подібного аспекту логістичної діяльності для підприємства є багатограним і визначальним з метою конкурентоспроможності та сталого розвитку.

В першу чергу, раціональна організація процесів постачання сировини є запорукою безперебійності виробничого циклу. У свою чергу, своєчасне забезпечення необхідними ресурсами в потрібній кількості та належній якості, що запобігає виникненню простоїв та збоїв на виробничих лініях, які можуть призвести до значних економічних втрат та незадоволення споживачів через затримки з виконанням замовлень.

Ефективне управління постачанням надає нам змогу оптимізувати витрати на закупівлю сировини, транспортування та зберігання запасів. Отже, шляхом ретельного планування обсягів закупівель, впровадженням сучасних методів управління запасами та оптимізації логістичних маршрутів може бути досягнута

значною економією ресурсів, а це у свою чергу має позитивний вплив на собівартості готової продукції, а також рентабельності підприємства.

Налагоджена система постачання забезпечує стабільність якості сировини, яка є критичним фактором для виробництва молочної продукції. Жорсткий контроль якості на всіх етапах ланцюга поставок, дотримання вимог до зберігання та транспортування сировини, що у свою чергу гарантують відповідність готової продукції найвищим стандартам, а також підтримуючи репутацію підприємства як кращого виробника.

Забезпечення гнучкості та адаптивності виробничих процесів залежить від ефективного управління постачанням. Спроможність системи постачання оперативно перерозподіляти ресурси та переорієнтувати потоки сировини відповідно до нових вимог значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни попиту та адаптуватися до коливань ринку.

Нарешті, ефективна система постачання допоможе ТОВ «Буринський молокозавод» зайти на нові ринки, включаючи зарубіжні. Для успішного виходу на нові географічні ринки збуту та завоювання лояльності клієнтів необхідно забезпечити своєчасну доставку продукції відповідної якості та кількості.

Таким чином, стратегічним завданням для ТОВ «Буринський молокозавод» є ефективне управління постачанням, щоб визначити його конкурентні переваги, фінансову стабільність, здатність задовольняти потреби споживачів і збільшити свою присутність на ринку молочної продукції. Лише комплексний і системний підхід до оптимізації процесів постачання дозволить компанії максимізувати ефективність і зростати в довгостроковій перспективі.

Отже, розглянемо більш детально основні елементи логістичної системи та її особливості. Система постачання є важливою та життєво важливою частиною логістичного ланцюга, оскільки вона забезпечує постійне та синхронне надходження необхідних матеріальних ресурсів для безперервного функціонування виробничих потужностей. Закупівельна діяльність, яка включає

перевірку відповідності якості матеріалів встановленим стандартам, укладання контрактів на поставку та ретельний відбір постачальників, є однією з основних функцій даної системи. Логістична функція також важлива, оскільки вона забезпечує найкраще транспортування ресурсів від постачальників до виробничих майданчиків з дотриманням узгоджених термінів та умов поставки. Це включає вибір найбільш ефективних маршрутів, типів транспортних засобів і залучення логістичних посередників.

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Крім того, система гарантує належне зберігання та складування матеріалів, а також обробку та консолідацію вантажів для транспортування з контролем термінів придатності. Нарешті, для синхронізації матеріальних потоків і інтеграції всіх ланок ланцюга необхідний інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики [4].

Злагоджена робота багатьох частин системи постачання є важливою для її ефективного функціонування. До них належать надійні постачальники матеріальних ресурсів; транспортно-логістичні компанії, які переміщують вантажі; центри зберігання та розподілу на складах; сучасні інформаційні системи для управління замовленнями та відстеження поставок; і висококваліфіковані працівники в галузі закупівель, логістики, транспорту та складського господарства. Розумна взаємодія всіх цих компонентів забезпечує високу ефективність системи постачання, мінімізує ризики неякісного або невчасного постачання ресурсів, запобігає простоям у виробництві та гарантує повне задоволення потреб кінцевих споживачів [19, с. 467].

Склад постачання є важливою частиною логістичного ланцюга та виконує багато важливих завдань, щоб гарантувати безперервне надходження необхідних

матеріальних ресурсів для виробничого процесу. Закупівлі є важливою діяльністю, яка включає ретельне визначення надійних постачальників, проведення тендерних процесів, укладання контрактів на поставку та ретельний контроль відповідності якості матеріалів стандартам. Транспортно-логістична функція має вирішальне значення для забезпечення найкращого переміщення матеріальних цінностей від постачальника до виробничих потужностей із дотриманням узгоджених термінів та умов поставки. Це досягається шляхом вибору найбільш ефективних маршрутів, типів транспортних засобів і участі логістичних посередників [5].

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання [7].

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

Злагоджена робота багатьох частин системи постачання є важливою для її ефективного функціонування. До таких компонентів належать надійні постачальники матеріальних ресурсів, транспортно-логістичні компанії, склади та розподільчі центри, сучасні інформаційні системи для управління замовленнями та відстеження поставок, а також висококваліфіковані працівники в галузі закупівель, логістики, транспортування та складського господарства. Лише при правильній інтеграції всіх цих компонентів можна досягти високого рівня ефективності системи постачання, зменшити ризики невчасного або неякісного постачання, уникнути простоїв у виробництві та повністю задовольнити потреби клієнтів [9].

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання [19, с.467].

## 1.2. Основні концепції та методи управління постачанням на підприємстві

В сучасних умовах управління ланцюгом постачання є важливою частиною успіху бізнесу. Традиційний підхід, Lean, Just-in-Time і Agile — це основні підходи до управління постачанням. Кожен з них має свої особливості

та переваги, що дозволяє компаніям обирати найкращий метод залежно від своїх потреб і ринкових умов [32, С.78-80].

Ресурси, необхідні для виробництва, повинні бути постійно доступні, згідно з традиційним підходом до управління постачанням. Підтримка достатніх запасів є основною метою, щоб запобігти збоєм у виробничому процесі. Цей метод характеризується плануванням закупівель на основі прогнозованого попиту та створенням великих запасів готової продукції та сировини для задоволення виробничих потреб [19, с. 467].

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання [7].

Lean-методологія, також відома як ошадливе виробництво, прагне мінімізувати втрати та максимізувати цінність для клієнта. Зниження витрат, оптимізація процесів і постійне вдосконалення лежать в основі цього підходу. 5S, Kanban, Kaizen і система витягування є прикладами Lean-методології. Коли компанії використовують цю методологію, вони можуть знизити рівень запасів, скоротити час виконання замовлень і підвищити ефективність виробничих процесів [7].

Термін «Just-in-Time» означає, що необхідні матеріали та компоненти надсилаються в потрібний час для виробництва. JIT прагне зменшити кількість запасів і зменшити витрати, пов'язані з їх збереженням. Ця стратегія дозволяє



компаніям швидше та ефективніше реагувати на зміни попиту, але вимагає тісної співпраці з постачальниками. Хоча використання ЛТ зменшує витрати та підвищує гнучкість виробництва, воно вимагає міцної та стійкої логістичної інфраструктури [2].

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання [3].

Agile-методологія зосереджена на тому, щоб бути гнучким і швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Для швидкого задоволення потреб клієнтів цей метод передбачає використання постійної комунікації з клієнтами та коротких циклів планування. Agile підвищує продуктивність і якість завдяки тісній взаємодії між функціональними підрозділами компанії. Компанії можуть ефективно керувати змінами та невизначеністю на ринку завдяки його основним характеристикам, таким як гнучкість, колаборація та швидке прийняття рішень [32, С. 78-80].

Вибір підходу до управління постачанням залежить від галузі діяльності, розміру та ринку. Стратегія LEAGILE, яка поєднує кілька підходів, може дати компанії максимальну гнучкість і ефективність, дозволяючи їм найкраще реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Різниці методів продемонстровано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Різниця методів

| Показник               | Традиційний підхід                                 | Lean - методологія                                | Just – in – Time (JIT)                               | Agile - методологія                                   |
|------------------------|--|---|--|---|
| Основна мета           | Забезпечення безперервного постачання              | Усунення витрат, максимізація цінності            | Мінімізація запасів, точне постачання                | Гнучкість, швидка адаптація до змін                   |
| Характеристика запасів | Великі запаси для уникнення збоїв у виробництві    | Мінімальні запаси, постійне вдосконалення         | Мінімальні або відсутність запасів, точне постачання | Гнучкість у запасах залежно від попиту                |
| Основні інструменти    | Планування закупівель, управління запасами         | 5S, Kaizen, Kanban, система витягування           | Координація з постачальниками, точне постачання      | Ітераційне планування, тісна взаємодія з клієнтами    |
| Переваги               | Надійність, безперервність постачання              | Зниження витрат, підвищення ефективності          | Зменшення витрат на утримання запасів                | Швидке реагування на зміни, підвищення якості         |
| Недоліки               | Високі витрати на утримання великих запасів        | Потреба у безперервному вдосконаленні процесів    | Високі вимоги до координації з постачальниками       | Потреба у високій гнучкості та постійній комунікації  |
| Необхідні умови        | Стабільний попит, передбачувані обсяги виробництва | Впровадження культури безперервного вдосконалення | Стабільна логістична інфраструктура                  | Динамічне середовище, зміни попиту                    |
| Приклади використання  | Традиційні виробничі підприємства                  | Виробництво автомобілів, електроніки              | Виробництво з високою швидкістю змін попиту          | Розробка програмного забезпечення, інноваційні галузі |

*Джерело: складено автором на основі [51, С. 64 – 69]*

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування

матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

Методи планування потреб в матеріалах (MRP) і системи планування ресурсів підприємства є двома найпоширенішими типами систем планування ресурсів у сучасному управлінні виробничими підприємствами. Вони дозволяють ефективно керувати виробничими процесами, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати загальну продуктивність компанії [51, С.64 – 69].

Багато сучасних систем управління виробництвом базуються на методі планування потреб в матеріалах (MRP). Прогнози попиту, виробничі плани та поточні запаси використовуються MRP для визначення потреби у матеріалах і компонентах для виробництва. MRP складається з наступних компонентів:

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

План управління запасами призначений для оцінки наявності запасів на складі та необхідності додаткових закупівель.

MRP покращує планування, знижує рівень запасів і покращує обслуговування клієнтів за рахунок своєчасного постачання продукції. Тим не

менш, метод MRP вимагає великої кількості даних і точних прогнозів попиту, що може бути складним для деяких компаній [51, С. 64 – 69].

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є розвитком ідеї MRP і охоплюють більше завдань, включаючи фінанси, управління людськими ресурсами, постачання, збут та інші бізнес-завдання, а не лише виробничі процеси. ERP-системи мають такі функції:

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

Зрештою, як ERP-системи, так і MRP є сильними інструментами для покращення управління бізнесом. Вибір між ними залежить від цілей компанії в майбутньому, масштабів виробництва та типу бізнесу. Упровадження цих систем потребує ретельного планування, підготовки та навчання персоналу. Однак за рахунок оптимізації ресурсів і покращення якості управління результати можуть значно перевершити початкові інвестиції. Інтеграція всіх функцій підприємства: ERP надають єдину інформаційну платформу, яка дозволяє узгоджувати різні бізнес-процеси.. ERP-системи дозволяють отримувати оперативний доступ до даних у реальному часі.

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного

поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

Управління запасами є важливою частиною логістичного управління, яка впливає на те, наскільки добре працює підприємство. Для оптимізації запасів використовується багато методів, але ABC-аналіз, XYZ-аналіз і економічний обсяг замовлення (EOQ) є найбільш поширеними.

Принцип Парето, який базується на ABC-аналізі, стверджує, що 20% товарів забезпечують 80% обороту. Використовуючи цей метод, запаси поділяються на три категорії:

- категорія А – включає найбільш цінні товари, які становлять приблизно 20% загальної кількості запасів, але при цьому становлять приблизно 80% їх вартості;
- категорія В – складає приблизно 15% вартості та приблизно 30% від загальної кількості запасів;
- категорія С – охоплює 50% товарів із вартістю лише 5%.

Щоб оптимізувати витрати на зберігання та обслуговування менш значущих запасів, ABC-аналіз дозволяє зосередитися на управлінні найбільш важливими товарами.

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін

між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

XYZ-аналіз, який базується на оцінці стабільності споживання запасів, доповнює ABC-аналіз. Він ділить продукти на три групи:

- категорія X – товари, які мають постійний і прогнозований попит;
- категорія Y – стосується товарів, попит на які змінюється з певною частотою;
- категорія Z – товари, які мають непередбачуваний і нерегулярний попит.

Матричний підхід, який поєднує аналіз ABC та XYZ, дозволяє створювати відповідні стратегії закупівель і зберігання, а також більш точно планувати запаси.

Для того, щоб зменшити загальні витрати на закупівлю та зберігання запасів, існує математична модель, відома як економічний обсяг замовлення (EOQ). У формулі EOQ враховуються наступні параметри:

1. Попит (D): загальна кількість товарів, споживаних протягом року.
2. Витрати на розміщення замовлення (S): кошти, необхідні для обробки кожного замовлення.
3. Витрати на зберігання одиниці запасів (H): Річні витрати на зберігання одиниці товару.

EOQ розраховується за наступною формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (1.1.)$$

де EOQ (Economic Order Quantity) – економічний обсяг замовлення;

D (Demand) – річний попит на товар, виражений в одиницях;

S (Setup Cost) – витрати на розміщення одного замовлення, які включають адміністративні витрати, витрати на оформлення документів та інші супутні витрати;

H (Holding Cost) – річні витрати на зберігання одиниці запасів, які можуть включати витрати на оренду складу, страхування, псування товарів та інші витрати на утримання запасів.

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

На фінансові та операційні показники підприємства впливають управління запасами та оптимізація. Модель EOQ зменшує витрати на замовлення та зберігання, ABC-аналіз визначає та керує найбільш цінними товарами, а XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту. Компанії можуть покращити обслуговування клієнтів, скоротити витрати та ефективніше планувати запаси, використовуючи всі ці методи разом.

### 1.3. Світовий досвід та тенденції в управлінні постачанням

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і

комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

В умовах глобалізованої економіки та зростаючої конкуренції ефективно управління постачанням є життєво важливим для компаній у всьому світі. Сьогодні управління ланцюгом постачання зосереджено на покращенні співпраці з постачальниками, оптимізації ланцюга постачання та впровадженні нових технологій.

Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT), блокчейн і роботизовані системи, є однією з основних тенденцій у сфері логістики. Ця технологія покращує прозорість, гнучкість і ефективність ланцюгів постачання.

Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів доставки та аналіз великих обсягів даних виконуються за допомогою машинного навчання та штучного інтелекту. ШІ допомагає автоматизувати процеси прийняття рішень і знижує ймовірність людських помилок.

Коли різні частини ланцюга постачання підключені до Інтернету, Інтернет речей (IoT) дозволяє відстежувати стан і місцезнаходження товарів у режимі реального часу. Це покращує ефективність управління запасами.

Однією з наріжних функцій системи постачання є управління запасами, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини, матеріалів і комплектуючих для безперервності виробничого циклу. Це досягається шляхом прогнозування попиту, спостереження за рівнем запасів і своєчасного поповнення запасів. Забезпечення належного зберігання та складування



матеріальних ресурсів у поєднанні з контролем термінів придатності, обробкою та консолідацією вантажів для транспортування. Зрештою, інформаційний обмін між системою постачання та іншими підсистемами логістики покликаний синхронізувати матеріальні потоки та об'єднати всі ланки ланцюга постачання.

Блокчейн підвищує надійність і прозорість транзакцій у ланцюгу постачання. Технології запобігають шахрайству та гарантують незмінність даних про рух товарів.

Складські операції працюють ефективніше та витрачають менше грошей завдяки роботизованим системам і процесам. Наприклад, використання роботів для переміщення товарів на складі збільшує швидкість виконання замовлень і оптимізує використання площі.

Як показує практика по всьому світу, використання різноманітних стратегій оптимізації запасів є необхідним для ефективного управління постачанням. Метод економічного обсягу замовлення (EOQ), ABC-аналіз і XYZ-аналіз є одними з них.

За допомогою ABC-аналізу продукти можна класифікувати за вартістю та важливістю: А означає найбільшу важливість, В означає середню важливість і С означає найменшу важливість. Цей метод допомагає зосередити увагу на управлінні найважливішими запасами та оптимізації витрат на їхнє зберігання.

ABC-аналіз дозволяє класифікувати товари за їхньою важливістю та вартістю, виділяючи три категорії: А (найбільш важливі), В (середньої важливості) та С (менш важливі). Цей метод допомагає зосередити увагу на управлінні найважливішими запасами та оптимізувати витрати на їхнє зберігання.

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз, класифікуючи товари за стабільністю попиту. Товари категорії Х мають стабільний попит, категорії Y – змінний попит, а категорії Z – нерегулярний та непередбачуваний попит. Комбінування цих двох методів дозволяє точніше планувати запаси та знижувати ризики.

Метод економічного обсягу замовлення (EOQ) визначає оптимальний розмір замовлення, який мінімізує загальні витрати на закупівлю та зберігання запасів. Формула EOQ враховує річний попит на товар, витрати на розміщення замовлення та витрати на зберігання одиниці запасів. Це дозволяє підприємствам ефективно керувати запасами та знижувати витрати.

У сучасному світі підприємства стикаються з низкою викликів в управлінні постачанням, зокрема через економічну нестабільність, зміни у регуляторному середовищі та вплив пандемії COVID-19. Однак, використання інноваційних технологій та передових методів управління допомагає підприємствам адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність.

На світовому рівні все більшого значення набувають стратегії стійкого розвитку та зеленої логістики. Компанії активно впроваджують екологічно чисті технології та оптимізують свої логістичні процеси для зниження вуглецевого сліду. Це включає використання електричних транспортних засобів, впровадження енергоефективних рішень на складах та оптимізацію транспортних маршрутів.

Світовий досвід показує, що успішне управління постачанням потребує комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію процесів та стратегічне планування. Використання передових методів, таких як ABC-аналіз, XYZ-аналіз та EOQ, а також інноваційних технологій, таких як ШІ, IoT та блокчейн, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання, знижувати витрати та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

#### **1.4. Висновки до розділу 1**

Доцільно підкреслити важливість ефективного управління системою постачання для забезпечення стабільного та прибуткового функціонування підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Раціональна організація процесів постачання сировини є запорукою безперебійності виробничого циклу, мінімізації простоїв та збоїв на виробництві, що дозволяє уникнути значних економічних втрат та незадоволення споживачів. Крім того, оптимізація витрат на закупівлю сировини, транспортування та зберігання запасів завдяки ефективному управлінню постачанням позитивно впливає на собівартість готової продукції та рентабельність підприємства.

У розділі розглянуто основні концепції та методи управління постачанням, зокрема традиційний підхід, Lean, Just-in-Time, Agile, а також методи планування потреб у матеріалах (MRP) та системи планування ресурсів підприємства (ERP). Важливими інструментами оптимізації запасів визначено ABC-аналіз, XYZ-аналіз та метод економічного обсягу замовлення (EOQ).

Висвітлено світовий досвід та ключові тенденції в управлінні постачанням, серед яких впровадження цифрових технологій (штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, роботизовані системи), стратегії стійкого розвитку та зеленої логістики. Використання передових методів та інноваційних технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання, знижувати витрати та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, у першому розділі дипломної роботи проаналізовано теоретичні основи ефективного управління системою постачання на підприємстві, його значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу, а також розглянуто світовий досвід та новітні тенденції у цій сфері.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Буринський молокозавод»

З метою подальшого розкриття та дослідження аналітичної звітності підприємства необхідно надати загальну характеристику для ТОВ «Буринський молокозавод». Організаційно – правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Буринський молокозавод» спеціалізується на виробництві високоякісного фасованого вершкового масла, масла-моноліт та сухого знежиреного молока. Спираючись на інформацію з офіційного сайту підприємства, ми маємо можливість стверджувати, що на підприємстві виробляють продукцію на високотехнологічному чеському обладнанні, а також компанія інвестувала значні кошти у реконструкцію підприємства для того, щоб відповідати сучасним технологіям.

ТОВ «Буринський молокозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Сумській області. Підприємство було засноване у 1967 році та має тривалу історію розвитку та вдосконалення виробничих процесів. Завод розташований у місті Буринь Сумської області та забезпечує робочими місцями значну частину місцевого населення [53].

ТОВ «Буринський молокозавод» є сучасним, динамічно розвиненим підприємством, яке працює на ринку молочної продукції. Компанія спеціалізується на виготовленні високоякісного фасованого вершкового масла, масла-моноліту та сухого знежиреного молока. Відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO, продукція ТОВ «Буринський молокозавод» виготовляється лише з натурального молока, отриманого від місцевих фермерських господарств.

Виробничі потужності компанії оснащені найсучаснішим високотехнологічним обладнанням, що гарантує випуск продукції найвищої якості. Загалом можна переробити 300 тонн молока на добу. На підприємстві застосовано систему управління якістю та безпекою харчових продуктів, яка базується на принципах HACCP і відповідає вимогам Кодексу Аліментаріус [53].

Асортимент продукції ТОВ «Буринський молокозавод» включає такі категорії товарів:

– Вершкове масло: солодковершкове фасоване масло (200 г), моноліт масла (20 кг), жирність 72-82,5%;

– Сухі молочні продукти: сухе знежирене молоко з вмістом жиру 1,5%.

Коди товарних номенклатур (HS-коди) для продукції ТОВ «Буринський молокозавод» є наступними: (вказати відповідні HS-коди).

ТОВ «Буринський молокозавод» приділяє велику увагу питанням забезпечення якості та безпечності своєї продукції. Підприємство пройшло сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 (система управління якістю) та ISO 22000:2018 (система управління безпечністю харчових продуктів). Завдяки цьому споживачі можуть бути впевнені у високих стандартах виробництва та відповідності продукції жорстким вимогам.

Підприємство активно розвиває свою діяльність, інвестуючи у модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Зокрема, у 2018 році була проведена масштабна реконструкція заводу, що дозволило підвищити ефективність та продуктивність виробництва.

Підприємство активно розвиває свою діяльність, вкладаючи інвестиції у модернізацію обладнання та впровадження сучасних технологій. Зокрема, у 2018 році була проведена масштабна реконструкція виробничих потужностей, що дозволило підвищити якість продукції та розширити асортимент. На сьогодні

ТОВ «Буринський молокозавод» працює на високотехнологічному обладнанні провідних європейських виробників, зокрема чеської компанії Tatra Group.

Продукція заводу відзначається високою якістю та натуральним складом. Підприємство має чинні сертифікати ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності харчової продукції. Вироблена продукція користується попитом не лише на внутрішньому ринку, але й експортується до країн ЄС, Азії та Близького Сходу.

ТОВ «Буринський молокозавод» є соціально відповідальним підприємством, яке бере активну участь у житті місцевої громади та підтримує різноманітні соціальні проекти. Керівництво заводу дбає про створення гідних умов праці для своїх співробітників та розвиток персоналу.

Отже, ТОВ «Буринський молокозавод» є сучасним та динамічно розвинутим підприємством молочної промисловості, що активно інвестує у впровадження інноваційних технологій та забезпечення високої якості своєї продукції. Завдяки вдалому поєднанню традицій та інновацій, підприємство міцно утримує свої позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого зростання.

Адреса товариства з обмеженою відповідальністю «Буринський молокозавод» знаходить 41700, Україна, Буринський р-н, Сумська обл., місто Буринь, вулиця Конотопське шосе, будинок, 1.

У підприємства є статутний капітал у розмірі 100 000 грн [53].

Директором підприємства є Дудко Тетяна Володимирівна. Також, за Дудко Тетяною Володимирівною було закріплено ще декілька компаній, що пов'язані з виготовленням молочної продукції, а саме СВК «МОЛОКО – КОНОТОП» та ВАТ «КОНОТОПСЬКИЙ МОЛЗАВОД» проте на разі за останніми даними дані підприємства знаходяться у стані припинення.

Підприємство активно співпрацює з державними установами, зокрема спираючись на інформацію про тендери, так наприклад основними замовниками підприємства стали [53]:

– Комунальне некомерційне підприємство сумської обласної ради «Сумський обласний спеціалізований диспансер радіаційного захисту населення» на суму 133 500 грн;

– Державна установа «Конотопський виправний центр (№130) на суму 60 000 грн;

– Комунальна установа сумської обласної ради будищанський психоневрологічний інтернат на суму 34 008 грн;

– Комунальна установа Сумської обласної ради Білопільський дитячий будинок інтернат на суму 31 500 грн.

Код ЄДРОПОУ: 39580318.

Дата заснування: 12.01.2015.

Статутний капітал: 100 000 грн.

Адреса підприємства: 41700, Україна, Буринський р-н, Сумська обл., місто Буринь, вулиця Конотопське шосе, будинок, 1.

Основний вид діяльності за КВЕД є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру [53],

Інші види діяльності за КВЕД:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Спираючись на дослідження практики, було виявлено, що компанія ставить на перше місце забезпечення високої якості продукції, різноманітності асортименту та упаковки, використання сучасних методів виробництва та безпеки та доступності своєї продукції для клієнтів. Особлива увага приділяється якості та впровадженню передових методів виробництва.

На молочному виробництві сире молоко проходить декілька стадій технологічної обробки на відповідному обладнанні, перш ніж надійде до споживача у вигляді готового продукту. Вид застосованої обробки та схема процесу залежать від типу кінцевого продукту. Застосовуються прогресивні технології дбайливих режимів обробки молока, яка надає гарантію максимального збереження корисних складових (вітаміни, білки та інші поживні речовини) [53].

Під час практики було виявлено, що вся продукція підприємства виробляється з високоякісного молока без додавання рослинного жиру або інших шкідливих домішок. На підприємствах працює відділ якості, який ретельно контролює дотримання всіх стандартів і вимог щодо продукції та процесу виробництва. Виробництво здійснюється з дотриманням усіх вимог законодавства та відповідно до державних стандартів України (ДСТУ) [53].

Продукція підприємства вже зарекомендувала себе добре та користується попитом у споживачів. Компанія декларує, що турбота про здоров'я своїх споживачів є головним пріоритетом

Також, варто відзначити про головні принципи, якими керується компанія під час управління, а саме:

- професіоналізм;
- відповідальність;
- командна робота;
- результативність;



Сучасне підприємство Буринський молокозавод піклується про ефективність виробництва та навколишнє середовище. Вони дотримуються строгих правил утилізації відходів, і молочні відходи передаються на переробку спеціалізованим підприємствам лише раз на тиждень. Крім того, залишки від обслуговування транспортного засобу, такі як колеса, мастила та інші компоненти, також обслуговуються за договором із спеціалізованою організацією, яка забезпечує швидкий огляд і заміну.

На заводі приділяється особлива увага утилізації небезпечних відходів, особливо люмінесцентних ламп. Зберігаються в закритому контейнері, а потім передаються спеціалізованій фірмі для утилізації щороку. Це мінімізує шкідливий вплив на навколишнє середовище та забезпечує безпеку для працівників.

Буринський молокозавод налаштовує свою роботу таким чином, щоб скоротити витрати та підвищити продуктивність. Забезпечення енергоефективності є важливою частиною. Компанія має пристрої для регулювання напруги та потужності та спеціальні частотні перетворювачі. Енергоефективні світлодіодні лампи використовують для освітлення всіх задіяних приміщень, що значно знижує споживання електроенергії.

Буринський молокозавод прагне ефективно та екологічно використовувати електрику, оскільки розуміє, наскільки вона важлива в сучасному світі. Завод інвестує в сучасне обладнання та технології, які збільшують можливості використання та збереження енергії. Це не тільки зменшує витрати, але й сприяє довгостроковій стійкості бізнесу та зменшенню його екологічного впливу.

Власне кожне підприємство має певну структуру управління, зокрема ТОВ «Буринський молокозавод» має також. На підприємстві застосовується лінійно – функціональна організаційна структура, що являє собою комбінація лінійної та функціональна структура. Схематично наведено на рис. 2.1.

Можна зробити висновок про те, що дана структура є доволі ефективною, так як лінійні ланки мають завдання приймати управлінські рішення, а функціональні підрозділи мають на меті виконувати важливі рішення, рішення, заходи та плани для повноцінного функціонування підприємницької діяльності ТОВ «Буринський молокозавод».



Рис 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Буринський молокозавод»

*Джерело: складено за даними [39]*

Підприємство має доволі велику кількість персоналу, а саме на момент 2023 року – 240 працівників.

ТОВ «Буринський молокозавод» розуміє, наскільки важливо мотивувати своїх працівників. Це тому, що коли працівники натхнені працювати, беруть

приклад із керівництва та прагнуть удосконалюватися, це позитивно впливає на ефективність роботи всього підприємства.

На молокозаводі діє система мотивації, яка включає матеріальні винагороди, підвищення тарифних ставок, додаткові відзнаки, дипломи та можливості кількадечного відпочинку. Коли персонал має чітку мету та морально загартований, він працює ефективніше, що дозволяє компанії досягати нових висот і збільшити прибуток.

Відстеження навичок і професійного зростання працівників є однією з цілей мотивації на «Буринському молокозаводі». Заклад має близько 200 працівників з вищою освітою, 120 працівників із середнім рівнем спеціалізації та 10 осіб, які поєднують роботу та навчання. Приблизно 20 працівників отримали підвищення в виробництві, а 30 осіб навчалися дистанційно.

ТОВ «Буринський молокозавод» неухильно дотримується статті 2-1 КЗпП України та Закону України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків». Компанія працевлаштовує жінок і чоловіків, надаючи їм рівні можливості просування по службі та підвищення кваліфікації.

На підприємстві створені відповідні умови праці, які дозволяють співробітникам виконувати свою роботу вчасно. Особливо враховується сімейне становище працівників, коли вони поєднують роботу та сімейні обов'язки. Всі працівники підприємства отримують відповідну заробітну плату, яка базується на спеціалізації та об'єкті роботи. Крім того, були вжиті відповідні заходи, щоб покращити охорону здоров'я працівників від шкідливих факторів, пов'язаних із виробництвом.

Усі підприємства, включаючи ТОВ «Буринський молокозавод», залежать від ефективної мобільної системи. Мотивація працівників збільшує продуктивність і задоволеність роботою, а також зменшує плинність кадрів. Зважаючи на це, ми впровадили комплексну мотиваційну систему, яка включає стимули як фінансовими, так і нефінансовими.

Мета цієї системи полягає в тому, щоб створити для працівників сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку, щоб вони могли підтримувати високий рівень залученості та відданості компанії. Мотиваційна система підприємства адаптована до унікальних потреб кожної групи працівників. Її мета полягає в тому, щоб задовольнити потреби працівників у визнанні, самореалізації, матеріальній винагороді та професійному розвитку.

Нижче наведена таблиця 2.1, яка детально описує основні елементи мотиваційної системи для різних відділів підприємства, таких як виробничий, маркетинг і продажі, фінансовий, кадровий, логістичний та інформаційно-технологічний. Ця структура дозволяє забезпечити комплексний підхід до мотивації працівників, який охоплює кожен аспект їхньої роботи та сприяє максимальній ефективності.

Таблиця 2.1 – Мотиваційна структура ТОВ «Буринський молокозавод»

| <b>Фінансові мотиваційні фактори</b> | <b>Нефінансові мотиваційні фактори</b> |
|--------------------------------------|--|
| - Бонуси за перевиконання плану      | - Визнання працівника місяця           |
| - Премії за якість продукції         | - Можливість кар'єрного росту          |
| - Оплата понаднормових годин         | - Забезпечення комфортних умов праці   |
| - Додаткові виплати за нічні зміни   | - Корпоративні заходи                  |
| - Оплата праці у святкові дні        | - Нагородження грамотами та подяками   |

*Джерело: розроблено автором*

Підприємство турбується про власних працівників, враховуючи труднощі зі здоров'ям, тобто людей які мають певну категорію інвалідності. На підприємства функціонує служба охорони праці, власне склад служби наступний: заступник генерального директора з охорони праці у відповідних цехах і структурних підрозділах.

Підприємство має функціонуючу систему управління охороною праці. Так як працівники працюють в небезпечних зонах, підприємство має обов'язок проводити медогляд кожного року відповідно.

Важливо відзначити, що підприємство проводить атестацію кожного робочого місця, а також у процесі аналізу робочого місця працівника йому видається спецхарчування у вигляді продукції з підприємства, на підприємстві діють додаткові доплати та нараховується оплачувана відпустка, зокрема на підприємстві діє оплачувані лікарняні, для жінок діє відпустка по вагітності та родам, яку можна продовжити до семи років дитини. Матеріальна допомога на оздоровлення у разі використання річної відпустки терміном не менше ніж 18 днів.

Підприємство має також сертифікат, який свідчить про відповідність системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

Основною метою ТОВ «Буринський молокозавод» є якість продукції, що підтверджується наявними стандартами якості підприємства та постійними перевітками покращення показників якості харчових продуктів.

На початку 2020 року була проведена оцінка якості та надійності, а вище керівництво ознайомилося з документами та інструкціями щодо проведення перевірок у виробничих цехах, відділах і допоміжних службах.

Реконструкція, вдосконалення технологічних процесів виробництва та придбання та встановлення нового обладнання є способами відновлення інтегрованої системи управління. Керівництво складає план капіталовкладень та інвестицій на майбутній рік, щоб отримати якісну продукцію за всіма показниками, забезпечити належний санітарний стан підприємства та економити паливо-енергетичні ресурси.

Виконання державних санітарних правил на молокопереробних підприємствах створює хороше робоче середовище для виробництва продукції. Результати мікробіологічного контролю чистоти виробничих приміщень,

обладнання, інвентарю та рук персоналу були позитивними, що свідчить про те, що виробництво має належний санітарний стан.

Продукція ТОВ «Буринський молокозавод» відповідає всім вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Кожна партія продукції проходить інспекцію якості під час усіх процесів виробництва, фасування та упаковки. Лише після перевірки всіх наявних позицій продукція відправляється на прилавки для споживачів. Наявність посвідчення про якість від Державної ветеринарно-санітарної експертизи підтверджує, що кожна партія продукції відповідає високим стандартам безпеки.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод»**

Невід'ємною частиною оцінки ефективності та стабільності функціонування будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Буринський молокозавод», є аналіз фінансово-господарських показників діяльності. Цей процес дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її фінансовий стан, ефективність використання ресурсів і здатність генерувати прибуток. Дослідження основних фінансових показників, таких як дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та кількість працівників, дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо майбутнього та визначити тенденції розвитку компанії протягом певного періоду часу.

Зважаючи на те, що ТОВ «Буринський молокозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в регіоні, особлива увага приділяється аналізу фінансових результатів компанії.

Регулярний аналіз фінансово-господарських показників дозволяє лідерам компанії швидко приймати рішення, які підвищують ефективність діяльності та підвищують конкурентоспроможність на ринку.

Тобто, основне завдання з метою розкриття питання фінансово – господарських показників діяльності підприємства вимагає проведення аналізу динаміки останніх фінансових показників за останні роки, які дозволять здійснити оцінку результатів діяльності підприємства з метою в подальшому визначити напрями для подальшого розвитку та вдосконалення.

Наступний етап дослідження полягає у тому щоб надати фінансову звітність по підприємству, власне результати наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «Буринський молокозавод»

| Показник              | 2023          | 2022          | 2020          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Дохід                 | 520 056 000 ₴ | 499 361 000 ₴ | 309 669 000 ₴ |
| Чистий прибуток       | 14 064 000 ₴  | 13 766 000 ₴  | 532 000 ₴     |
| Активи                | 102 308 000 ₴ | 100 392 000 ₴ | 101 414 000 ₴ |
| Зобов'язання          | 75 259 000 ₴  | 86 014 000 ₴  | 92 836 000 ₴  |
| Кількість працівників | 240           | 225           | —             |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

Спираючись на аналіз фінансових показників, що представлені у таблиці за період 2020 по 2023 можна зроби наступні висновки, а саме, що дохід за три роки компанії зріс, як ми можемо побачити за період 2023 року склав на 20 695 00 грн більше, ніж у 2022 році, і на 210 378 000 більше порівняно з 2020 роком, що свідчить про стабільне зростання обсягів продажів підприємства.

Чистий прибуток також має позитивну динаміку, хоча не значну. У 2023 році він досяг 14 064 00, що на 298 000 більше ніж у 2022 році, і на 13 532 000

більше порівняно з 2020 роком, що у свою чергу свідчить про покращення ефективності діяльності ТОВ «Буринський молокозавод».

Зобов'язання компанії значно знизилися за аналізований період. Так наприклад, у 2023 році зобов'язання склали 75 259 000, що на 10 755 000 менше, порівняно з 2022 роком, і на 17 577 000 менше, порівнюючи вже з 2020 роком. Це також, свідчить про довгострокову стабільність підприємства.

За показником кількості працівників у підприємстві зросла з 225 у 2022 році до 240 працівників на період 2023 року. Тобто, іншими словами даний показник свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів роботи, яка позитивно впливає на продуктивність та здатність обслуговувати більший ринок.

Спираючись на все вище перелічене, можна зробити висновок, що аналіз фінансових показників підприємства за останні три роки характеризується позитивною тенденцією власної діяльності. Так як спостерігається зростання доходів і прибутків, збільшення активів і зменшення зобов'язань, що власне вказує на підвищення фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами. Отже, результати свідчать про успішну реалізацію стратегії розвитку ТОВ «Буринський молокозавод» та здатність адаптуватися до змінних ринкових умов.

З метою наочності варто продемонструвати динаміку чистого доходу та активів ТОВ «Буринський молокозавод», результати наведено на рис. 2.2.



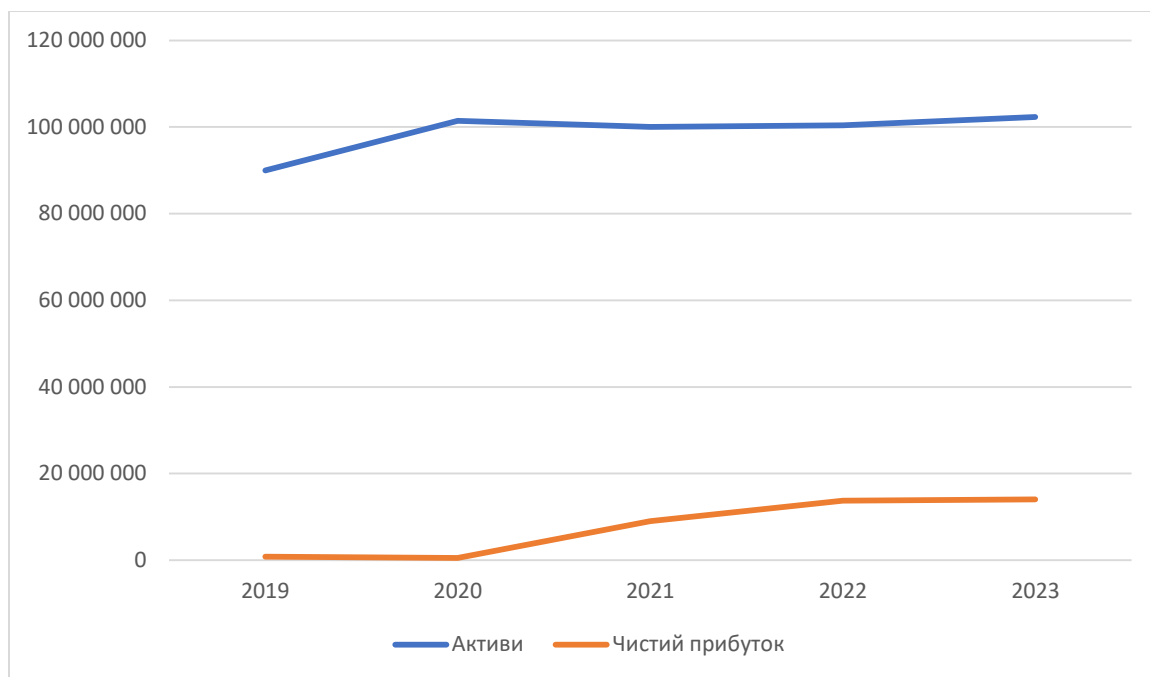


Рис. 2.2 – Діаграма чистого доходу та активів ТОВ «Буринський молокозавод», тим. грн.

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

Спираючись на наведену діаграму, можна зробити висновок, що в останні роки не зважаючи на економічну нестабільність в країні, а саме COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну, ТОВ «Буринський молокозавод» в останні роки тільки нарощує обсяги реалізації власної продукції. Це також, підкріплюється зростанням чистого прибутку, який за 2023 рік з попереднім роком збільшився на 2.17%.

Вартість активів підприємства також характеризується позитивною динамікою в плані зростання.

Проаналізуємо чистий дохід підприємства, наочно продемонстровано на рис. 2.3.

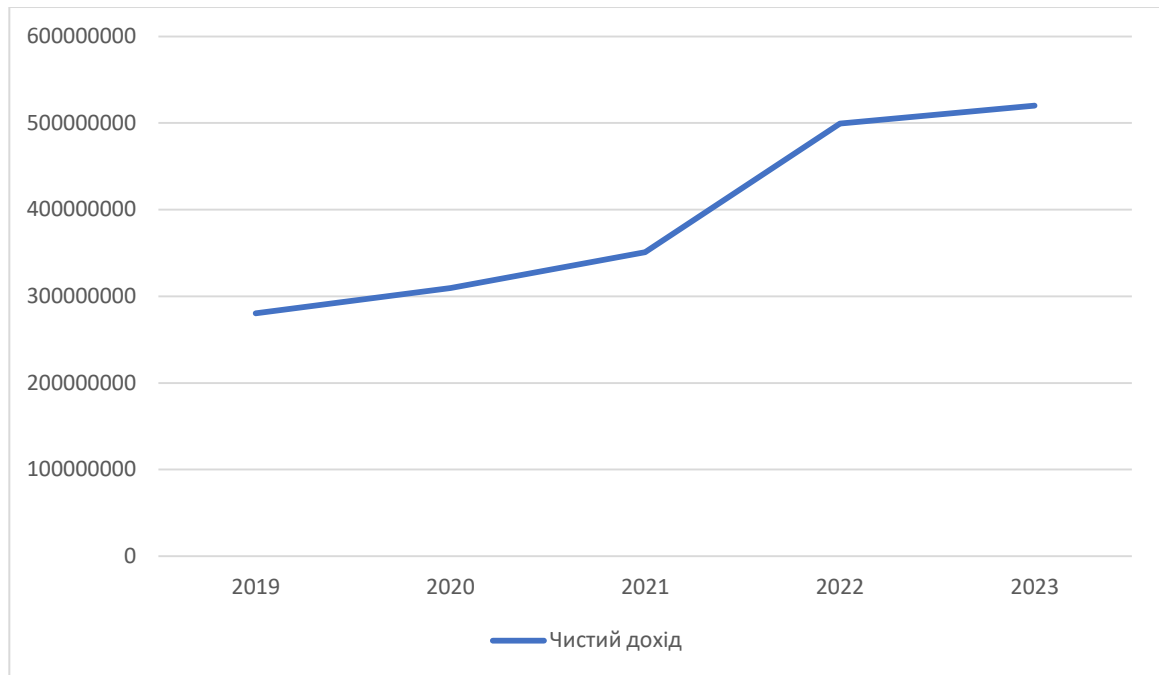


Рис.2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Буринський молокозавод» за період 2019 – 2023

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

Згідно з даним динаміком можна зробити висновок про те, що чистий дохід має позитивну динаміку зростання починаючи з 2019 року.

Такі показники може досягнути підприємство лише за рахунок ефективної політики та реагування на зміни споживачів. Наступним нашим етапом аналізу є розгляд обсягу реалізації продукції в розрізі номенклатурних груп, результати продемонстровано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дохід від продажу товарів, робіт і послуг відповідно до номенклатурних груп

| Найменування продукції   | 2023   | 2022   | Темп<br>росту,<br>% | Структур<br>а 2023, % | Структура<br>2022, % |
|--|--------|--------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Масло сладкосливочное 73%<br>Селянське Млекоферма м/у<br>200г            | 45000  | 40000  | 112,5               | 22,5                  | 20,0                 |
| Масло сладкосливочное 73%<br>Селянське Млекоферма м/у<br>400г            | 35000  | 30000  | 116,7               | 17,5                  | 15,0                 |
| Масло 73% солодковершкове<br>Селянське Млекоферма м/у<br>100г            | 25000  | 20000  | 125,0               | 12,5                  | 10,0                 |
| Масло сладкосливочное екстра<br>82.5% Вологодське<br>Млекоферма м/у 200г | 50000  | 55000  | 90,9                | 25,0                  | 27,5                 |
| Всього   | 200000 | 200000 | 100,0               | 100,0                 | 100,0                |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

У результаті аналізу таблиці даних можна дійти кількох важливих висновків щодо роботи ТОВ «Буринський молокозавод» у виробництві молочної продукції. Передусім слід відзначити різноманітну різноманітність вершкового масла, яка включає різноманітні види за жирністю, фасуванням і торговими марками.

Більшість номенклатурних груп прогнозують зростання обсягів виробництва у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Зокрема, у фасуванні 100 г (125%) і 200 г (112,5%) значно зросла жирність масла «Селянське» жирністю 73%, а також у фасуванні 400 г (116,7%). Такі показники демонструють зростаючий попит на цю продукцію та ефективну маркетингову політику компанії.

Незважаючи на це, слід відзначити, що виробництво двох видів масла преміум-класу під назвою «Вологодське» та «Волгоградське» жирністю 82,5% зменшилося. Це може бути результатом коливань попиту споживачів, оптимізації виробничих потужностей або переорієнтації на інші ніші ринку.

Ураховуючи структуру виробництва, можна побачити, що масло «Вологодське» жирністю 82,5% займало найбільшу частку (25%) у 2023 році. Масло «Селянське» з жирністю 73% у фасуванні 200 г зайшло друге місце (22,5%). У загальному обсязі виробництва решта видів продукції мала меншу питому вагу.

Порівняно з структурою 2023 та 2022 років пріоритети змінилися: частка преміум-масла «Волгоградське» дещо зменшилася, а питома вага більш доступних за ціною видів «Селянське» зросла.

Таким чином, ТОВ «Буринський молокозавод» демонструє динамічний розвиток, слідкуючи та реагуючи на зміни споживчих уподобань, зберігаючи лідерство у преміум-сегменті. Компанія може досягти успіху на молочному ринку України завдяки різноманітному асортименту та гнучній виробничій політиці.

ТОВ «Буринський молокозавод» на постійній основі займається тим, що проводить оновлення основних засобів, які власне дають можливість виводу на ринок нової продукції, а також значну частину часу підприємство має таку діяльність, як удосконалення існуючої продукції протягом певного часу (див. рис. 2.4).

Згідно з наведеними даними продемонстрованими на діаграмі, можна зроби наступні висновки щодо діяльності ТОВ «Буринський молокозавод», а саме щодо загальної тенденції залишкової вартості основних засобів, які є позитивними та свідчать про інвестиції підприємства у оновленні та модернізації виробничих потужностей, устаткування та інфраструктури.

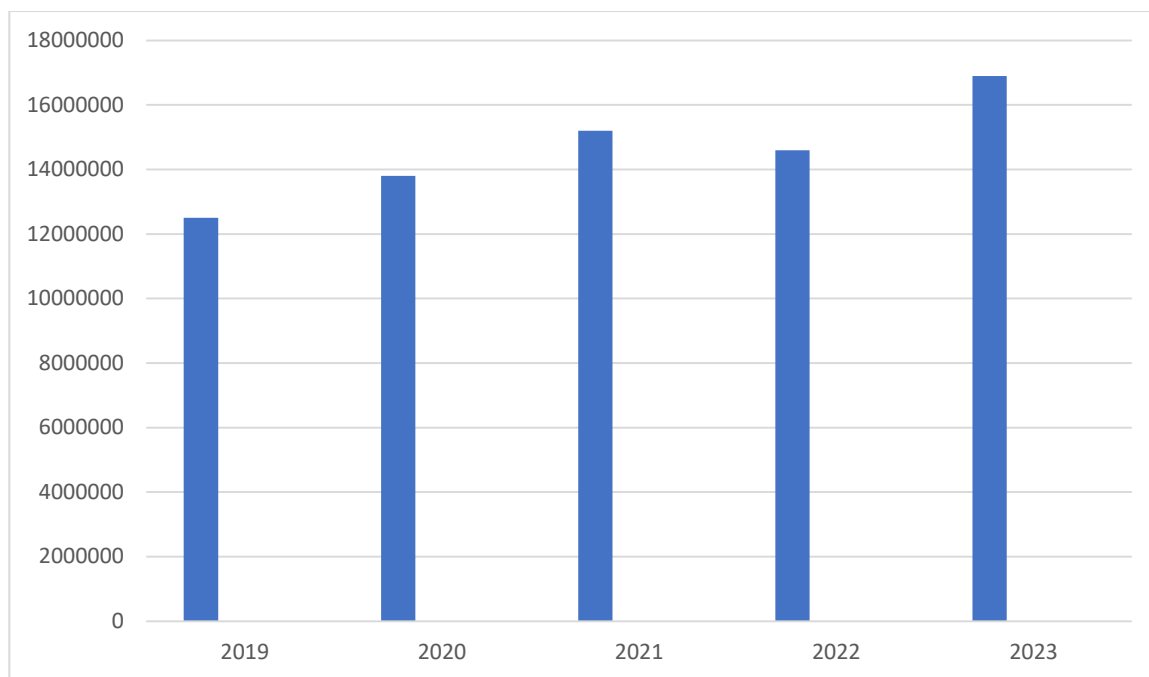


Рис. 2.4. Динаміка залишкової вартості основних засобів

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

З 2019 по 2021 роки спостерігалось стійке зростання залишкової вартості основних засобів, яке може бути пов'язане з реалізацією інвестиційних проектів, закупівлею нового обладнання та реконструкцією виробничих приміщень.

А у 2023 році відбулося незначне зниження залишкової вартості основних засобів порівнюючи з 2022 роком, що може свідчити про припинення окремих інвестиційних проектів, вибуттям застарілого обладнання або прискореною амортизацією певних активів.

Однак залишок основних засобів знову зріс до історичного рівня 16,9 млн грн у 2023 році, що свідчить про те, що ТОВ «Буринський молокозавод» починає активно інвестувати.

Зростання залишкової вартості основних засобів є хорошим сигналом для компанії, оскільки оновлення та модернізація виробництва дозволяють

підвищити продуктивність, ефективність, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Водночас зростання залишкової вартості може призвести до додаткових операційних витрат і капітальних інвестицій, необхідних для обслуговування нових активів.

Таким чином, діаграма показує, що ТОВ «Буринський молокозавод» має активну інвестиційну політику щодо технологічного переоснащення виробництва. Це позитивно впливає на його сталий розвиток і зміцнення його позицій на ринку як сучасного молокопереробного підприємства.

Так як дані діаграми свідчать про зростання залишкової вартості основних засобів, тобто дані свідчать про постійне удосконалення, основні засоби за залишковою вартістю наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні засоби за залишковою вартістю ТОВ «Буринський молокозавод» тис. грн.

| Найменування основних засобів | 2019    | 2020    | 2021      | 2022      | 2023      | Темп росту 2019-2023, % |
|-------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| 1. Виробничого призначення    | 323,375 | 341,280 | 360,115   | 380,722   | 398,654   | 123.2                   |
| - будівлі та споруди          | 825,098 | 762,490 | 1,129,461 | 1,899,449 | 1,200.5   |                         |
| - машини та обладнання        | 182,444 | 190,066 | 196,889   | 207,433   | 217,905   | 119.4                   |
| - транспортні засоби          | 241,442 | 736,033 | 1,024,355 | 1,360,001 | 1,600,014 | 149.1                   |
| - земельні ділянки            | 818,830 | 840,850 | 860,105.1 |           |           |                         |
| - інші                        | 334,603 | 540,039 | 422,504   | 444,013   | 132.8     |                         |
| 2. Невиробничого призначення  | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         | -                       |
| Усього                        | 323,375 | 341,280 | 360,115   | 380,722   | 398,654   | 123.2                   |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

Послідовне оновлення основних ресурсів і придбання сучасного обладнання від провідних виробників дозволяє підтримувати високий рівень

конкурентоспроможності продукції та зберігати лідерство на українському ринку, одночасно розвиваючи експортну діяльність, яка є дуже важливим напрямком зростання.

На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. Це може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. Це може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

Будівлі та споруди також зросли на 120,5%. Це свідчить про розширення виробничих площ, реконструкцію старих приміщень або будівництво нових складів, холодильників тощо.

Помірні, але постійні темпи зростання вартості машин та обладнання (119,4%) свідчать про поступове переоснащення виробничих ліній більш ефективними технологіями та покращення якості та конкурентоспроможності продукції.

Незначне зростання цієї статті (105,1%) можна пояснити достатністю існуючої території або високою вартістю землі в районі.

Існує ймовірність того, що тип діяльності підприємства та його зосередженість на виробничих процесах є причиною відсутності основних засобів невиробничого призначення.

Загалом, таблиці показують, що інвестиційна програма ТОВ «Буринський молокозавод» успішно виконується з метою покращення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій і збільшення виробничих потужностей. Ці цілі мають на меті гарантувати постійний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

У подальшому дослідженні варто розглянути динаміку капіталу підприємства, за такими показниками, як власний капітал, довгострокові зобов'язання та короткострокові власне, результати наведені на рис. 2.5.

Підприємство на регулярній основі збільшує власний капітал та власне має обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів. На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.



Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. Це може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

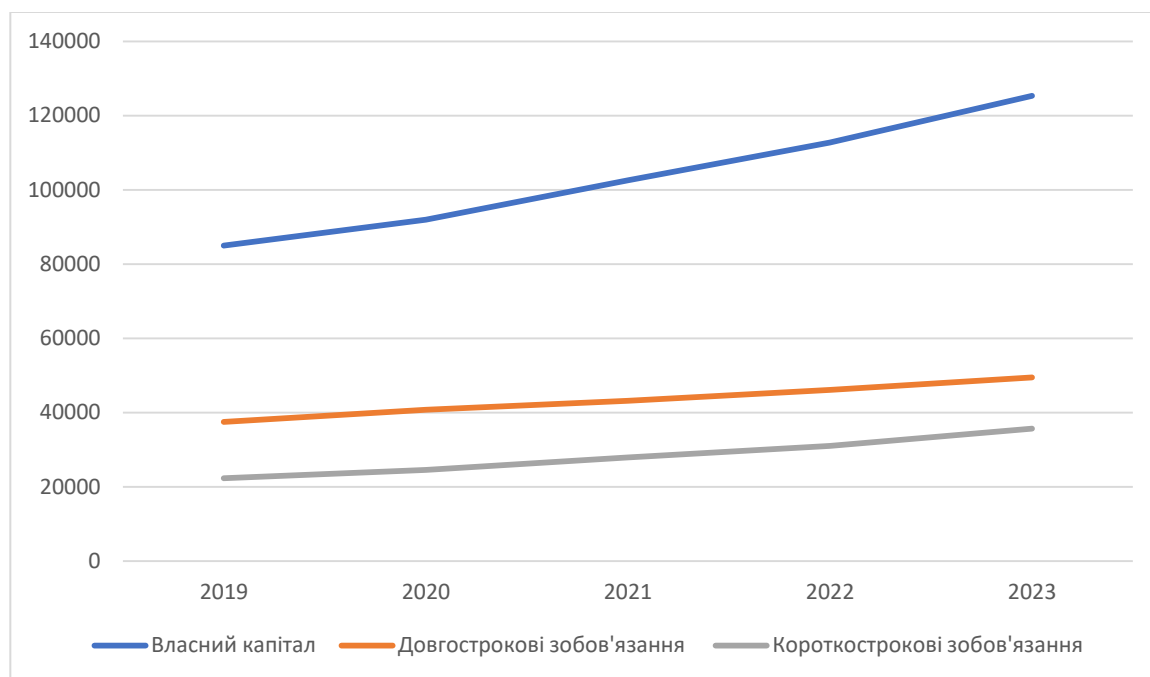


Рис. 2.5 – Динаміка власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань ТОВ «Буринський молокозавод»

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

Протягом цього періоду власний капітал стабільно зріс, збільшившись з 85 млн грн у 2018 році до 125,3 млн грн у 2023 році. У свою чергу, це вказує на те, що гроші, які залишилися нерозподіленими, будуть реінвестовані в розвиток виробництва. Крім того, довгострокові зобов'язання поступово зросли з 37,5 млн грн до 49,5 млн грн. Це, швидше за все, пов'язано з отриманням кредитних ресурсів для фінансування інвестиційних проектів, спрямованих на модернізацію основних засобів.

На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Таким чином, показники демонструють активну інвестиційну політику ТОВ «Буринський молокозавод». Збільшення необоротних активів і рівня чистого прибутку вказує на те, що компанія значно інвестувала в покращення та розширення своїх виробничих потужностей. Це не лише зміцнює конкурентоспроможність на ринку, але й сприяє розвитку та оптимізації виробничих процесів.

Далі розглянемо основні фінансово – економічні показники діяльності, з метою аналізу ефективності, отже результати наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко – економічні показники діяльності підприємства за 2022 – 2023 роки

| Показник                            | 2019,<br>тис.грн | 2020,<br>тис.грн | Абс.<br>відхилення | Відн. відхилення,<br>% |
|-------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| Чистий дохід від реалізації         | 740,000          | 820,000          | +80,000            | +10.8%                 |
| Собівартість реалізованої продукції | 585,000          | 645,000          | +60,000            | +10.3%                 |
| Валовий прибуток                    | 155,000          | 175,000          | +20,000            | +12.9%                 |
| Адміністративні витрати             | 42,000           | 45,000           | +3,000             | +7.1%                  |
| Витрати на збут                     | 57,000           | 62,000           | +5,000             | +8.8%                  |
| Прибуток від операцій               | 59,000           | 72,000           | +13,000            | +22.0%                 |
| Чистий прибуток                     | 39,000           | 48,500           | +9,500             | +24.4%                 |
| Необоротні активи                   | 235,000          | 270,000          | +35,000            | +14.9%                 |
| Оборотні активи                     | 310,000          | 365,000          | +55,000            | +17.7%                 |
| Власний капітал                     | 380,000          | 430,000          | +50,000            | +13.2%                 |
| Поточні зобов'язання                | 165,000          | 205,000          | +40,000            | +24.2%                 |
| Коефіцієнт покриття                 | 1.9              | 2.1              | +0.2               | +10.5%                 |

|                                |      |      |           |        |
|--------------------------------|------|------|-----------|--------|
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 2.3  | 2.6  | +0.3      | +13.0% |
| Рентабельність діяльності      | 5.3% | 5.9% | +0.6 п.п. | -      |
| Рентабельність активів         | 7.4% | 8.6% | +1.2 п.п. | -      |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. Це може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

Фінансова та господарська діяльність ТОВ «Буринський молокозавод» покращилася у 2020 році порівняно з 2019 роком, як показано в у-таблиці. Зокрема, валовий прибуток зріс на 12,9 відсотка, прибуток від операцій зріс на 22,0 відсотка та чистий прибуток зріс на 24,4 відсотка. Це свідчить про ефективну діяльність у виробництві та збуті, а також про покращення фінансових результатів.

Одночасно відбулося зростання вартості активів. Вартість необоротних активів зросла на 14,9 відсотка, а оборотних активів на 17,7 відсотка. Це може бути пов'язано з інвестиціями в основні засоби, а також збільшенням обсягів виробничих запасів і готової продукції відповідно.

Коефіцієнти ліквідності зросли до рівня 2,1 та 2,6, перевищуючи стандартні показники, що позитивно характеризує платоспроможність компанії.

Крім того, показники рентабельності активів (+1,2%) та рентабельності діяльності (+0,6%) демонструють тенденцію до підвищення ефективності використання ресурсів.

У той же час витрати на збут зросли на 8,8%, а адміністративні витрати зросли на 7,1%, що може свідчити про розширення масштабів діяльності та збільшення комерційних зусиль. Загалом отримані дані свідчать про сталий розвиток ТОВ "Буринський молокозавод", економічне зростання, нарощування ресурсної бази та поліпшення фінансових результатів у 2023 році порівнюючи з попереднім .

Далі варто провести детальний аналіз щодо логістичної діяльності підприємства. На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. Це може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

Як провідний виробник молочної продукції, ТОВ «Буринський молокозавод» приділяє велику увагу ефективній логістиці, щоб гарантувати безперебійну доставку готової продукції на експортні ринки. Компанія використовує налагоджену логістичну систему, яка складається з координуючого підрозділу логістики, який керує логістичними операціями.

На основі попередніх висновків щодо інвестиційної політики ТОВ «Буринський молокозавод» можна зробити наступні зауваження з наукової точки

зору: у 2019–2023 роках спостерігається стійка тенденція до зростання вартості основних засобів виробничого призначення. Це можна побачити, аналізуючи наведену таблицю. Їх загальний темп зростання склав 123,2%, що узгоджується з трендом зростання залишкової вартості та підтверджує системні зусилля керівництва з модернізації виробництва.

Транспортні засоби (149,1%) та інші основні засоби (132,8%) показали найвищі темпи зростання. У свою чергу, дана тенденція може бути пов'язано з оновленням парку спеціалізованого транспорту та допоміжного обладнання для підвищення ефективності логістики та забезпечення виробничих процесів.

Інформаційні потоки супроводжують весь логістичний ланцюг руху матеріальних потоків експортної продукції. Ці потоки включають, але не обмежуються, відстеження руху вантажів клієнтами через веб-сайт компанії чи віддалений доступ, внесення інформації про вантаж в інформаційну систему компанії, супровідну документацію на вантаж, інформацію про місцезнаходження транспортних засобів операторів, розрахунок вартості перевезення тощо. Крім того, рух матеріальних потоків експортних компаній супроводжується відповідними фінансовими потоками. Ці потоки включають сплати за послуги транспортування та логістики, митні платежі, страхування вантажів та інші витрати.

Компанія ТОВ «Буринський молокозавод» постійно працює над удосконаленням інформаційних потоків, впровадженням сучасних методів управління ланцюгом поставок та підвищення ефективності логістичних операцій, оскільки розуміє, наскільки важливо, щоб логістична система працювала безперебійно, щоб продукти успішно експортувалися.

Розглянемо більш детально, які на підприємстві існують види використання транспорту на ТОВ «Буринський молокозавод», результати наведено на рис. 2.6.

Наступні висновки можна зробити на основі аналізу рисунку 2.6, який показує використання різних видів транспорту в логістиці ТОВ «Буринський молокозавод». Компанія оптимізує доставку молочної продукції за допомогою різноманітних транспортних засобів.



Рис. 2.6 – Використання різних видів транспорту в логістиці ТОВ «Буринський молокозавод»

*Джерело: складено автором*

Перш за все, автомобілі займають значну частину перевезень. Це тому, що він гнучкий і може швидко доставляти товари на короткі та середні відстані. Щоб зберегти якість молочних продуктів, використання спеціалізованих рефрижераторних автомобілів дозволяє підтримувати необхідні температурні рівні під час транспортування.

Залізничний транспорт зменшує витрати на логістику завдяки великим масштабам перевезень. Розширення присутності на ринку та стабільна доставка товарів у віддалені регіони залежить від цього типу транспорту.

Наступні висновки можна зробити на основі аналізу рисунку 2.6, який показує використання різних видів транспорту в логістиці ТОВ «Буринський

молокозавод». Компанія оптимізує доставку молочної продукції за допомогою різноманітних транспортних засобів.

Перш за все, автомобілі займають значну частину перевезень. Це тому, що він гнучкий і може швидко доставляти товари на короткі та середні відстані. Щоб зберегти якість молочних продуктів, використання спеціалізованих рефрижераторних автомобілів дозволяє підтримувати необхідні температурні рівні під час транспортування.

Залізничний транспорт зменшує витрати на логістику завдяки великим масштабам перевезень. Розширення присутності на ринку та стабільна доставка товарів у віддалені регіони залежить від цього типу транспорту.

Компанія також використовує повітряний і водний транспорт для міжнародних поставок. Це сприяє експорту, швидкій реакції на міжнародні замовлення та збільшенню обсягів продажів.

Використання комбінованих транспортних схем дозволяє «Буринському молокозаводу» підтримувати високий рівень сервісу, гарантувати своєчасну доставку продукції та вдосконалювати ланцюг постачань завдяки оптимізації логістичних процесів. Компанія зміцнила свою конкурентоспроможність на ринку молочних продуктів завдяки гнучкості та адаптивності своїх виробничо-логістичних систем за допомогою використання різноманітних видів транспорту.

Отже, результати щодо перевезень експортної продукції ТОВ «Буринський молокозавод» окремим видами транспорту 2023 році наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Перевезення експортної продукції ТОВ «Буринський молокозавод» окремим видами транспорту

| Товар            | Рік  | Експорт, т | Автомобільні та залізничні | % автомобільним та залізничний |
|------------------|------|------------|----------------------------|--------------------------------|
| Молочні продукти | 2019 | 18,500     | 9,200                      | 49.7%                          |
| Молочні продукти | 2020 | 21,000     | 10,500                     | 50.0%                          |

|                |      |        |        |       |
|----------------|------|--------|--------|-------|
| Масло вершкове | 2019 | 3,800  | 2,280  | 60.0% |
| Масло вершкове | 2020 | 4,200  | 2,940  | 70.0% |
| Сири           | 2019 | 2,400  | 1,200  | 50.0% |
| Сири           | 2020 | 2,700  | 1,350  | 50.0% |
| <b>Усього</b>  | 2019 | 24,700 | 12,680 | 51.3% |
| <b>Усього</b>  | 2020 | 27,900 | 14,790 | 53.0% |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів*

За наведеними в таблиці даними, у 2019 році ТОВ "Буринський молокозавод" експортувало 24700 тонн молочної продукції, з них 12680 тонн (51,3%) було перевезено автомобільним транспортом, а 12020 тонн (48,7%) - залізничним.

У 2020 році загальний обсяг експорту зріс до 27900 тонн. При цьому 14790 тонн (53,0%) було доставлено автотранспортом, а 13110 тонн (47,0%) - залізничними вагонами.

Аналізуючи структуру експорту окремих видів продукції, у 2019 році автомобільним транспортом переважно перевозилося масло вершкове (60,0% від загального експорту цього товару), решта молочних продуктів та сирів транспортувалася приблизно порівну автомобілями та залізницею.

У 2020 році суттєво зросла частка автомобільних перевезень для масла вершкового, досягнувши 70,0% від загального експорту цього товару. Для решти молочних продуктів і сирів співвідношення між автомобільними та залізничними перевезеннями залишилося рівномірним.

Загалом, дані свідчать про збільшення експортних поставок ТОВ "Буринський молокозавод" у 2020 році порівняно з 2019 роком, а також про дещо вищу орієнтацію на автомобільні перевезення, що можуть бути більш зручними та оперативними для експорту на міжнародні ринки.

Спираючись на проведений аналіз, ми маємо можливість зробити висновок щодо цілей компанії, виділимо наступні:

- 1) сталий розвиток підприємства;



- 2) задоволення потреб споживачів та посередників;
- 3) підвищення кваліфікації персоналу на всіх рівнях управління та виробництва;
- 4) диференціація каналів збуту закордон;
- 5) будова ефективного маркетингового комплексу;
- 6) впровадження інновацій в технології управління та виробництва;
- 7) мотивація персоналу для того удосконалити існуючий продукт, а в перспективі виготовлення нових продуктів підприємства.

Логістична діяльність ТОВ "Буринський молокозавод" є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку молочної продукції. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє оптимізувати потоки сировини, матеріалів та готової продукції, мінімізувати витрати та максимально задовольняти потреби споживачів.

Комплексний підхід до логістики на підприємстві передбачає поєднання транспортної та експедиторської складових. Транспортна логістика охоплює безпосередньо процеси фізичного переміщення вантажів автомобільним транспортом від виробника до кінцевого споживача. Для цього завод має власний автопарк, що дозволяє оперативно реагувати на замовлення та забезпечувати своєчасну доставку продукції. Наявність власних транспортних засобів також сприяє економії коштів та уникненню залежності від сторонніх перевізників.

Експедиторська діяльність доповнює транспортну логістику та забезпечує документальне супроводження перевезень. Це включає оформлення замовлень, підготовку необхідних логістичних документів, страхування вантажів, митне оформлення експортних партій продукції, контроль за виконанням доставок та відстеження руху вантажів. Дана складова логістики є надзвичайно важливою

для забезпечення безперебійного товаропотоку, дотримання вимог законодавства та мінімізації ризиків втрат чи пошкоджень продукції під час транспортування.

Ефективність логістичної системи ТОВ "Буринський молокозавод" підкріплюється наявністю сучасних складських приміщень, обладнаних відповідно до вимог зберігання молочної продукції. Оптимальне розміщення товарів на складі, раціональне використання складських зон та автоматизація процесів комплектації замовлень дозволяє мінімізувати простой транспортних засобів, скоротити час навантаження/розвантаження та забезпечити швидку обробку замовлень.

Інформаційні системи відіграють ключову роль в управлінні логістикою підприємства. Завдяки автоматизації відбувається підготовка та оформлення замовлень, формування логістичної документації, відстеження руху товарів від складу до кінцевого споживача. Це дозволяє оптимізувати процеси, скоротити витрати на персонал та мінімізувати ризики людського фактору.

Проте в умовах воєнного стану логістична діяльність ТОВ "Буринський молокозавод" зіштовхнулася з низкою безпрецедентних викликів. Припинення авіап перевезень, блокування експортних поставок до певних країн, порушення транспортних коридорів через бойові дії, ускладнений процес проходження митних процедур - все це значно ускладнило логістику підприємства. Крім того, дефіцит пального, запчастин, логістичного персоналу та загроза пошкодження вантажів під час транспортування створюють додаткові ризики для стабільної роботи логістичної системи.

Незважаючи на ці виклики, ТОВ "Буринський молокозавод" докладає максимум зусиль для забезпечення безперебійних поставок продукції споживачам. Підприємство активно співпрацює з логістичними операторами, шукає альтернативні маршрути доставки, оптимізує логістичні витрати та адаптує свою логістичну систему до мінливих реалій воєнного часу.

Пріоритетом залишається своєчасне та якісне задоволення потреб клієнтів, збереження позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.

З метою дослідження постачання підприємства необхідно провести SWOT – аналіз. Одним із найважливіших інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає визначити, де компанія може розвиватися та як вона може зберегти конкурентоспроможність.

Основні компоненти SWOT-аналізу включають наступне: сильні сторони (сили): внутрішні риси компанії, які створюють її конкурентні переваги.

Слабкі сторони (Недостатності): внутрішні елементи, які обмежують продуктивність.

Можливості або можливості: зовнішні елементи, які можуть бути використані для досягнення цілей компанії. Загрози або загрози: зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на операції компанії.

Результати стосовно проведеного аналізу за методом SWOT наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT – аналіз ТОВ «Буринський молокозавод»

| <b>Сильні сторони</b>   | <b>Слабкі сторони</b>                                       |
|---|---|
| 1. Високоякісне обладнання та технології виробництва.                                     | 1. Високі витрати на модернізацію та утримання обладнання.  |
| 2. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. | 2. Відсутність диверсифікації продукції.                    |
| 3. Високий рівень інвестицій у модернізацію виробничих потужностей.                       | 3. Висока залежність від локальних постачальників сировини. |
| 4. Позитивна динаміка фінансових показників та зростання доходів.                         | 4. Обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів.   |

|  |   |
|--|---|
| 5. Налагоджена логістична система.                                   | 5. Витрати на транспортування продукції.                            |
| <b>Можливості</b>  | <b>Загроз</b>   |
| 1. Розширення на міжнародні ринки збуту.                             | 1. Економічна нестабільність та вплив COVID-19.                     |
| 2. Впровадження інноваційних технологій у виробництво та управління. | 2. Коливання цін на сировину.                                       |
| 3. Залучення нових інвесторів для розвитку бізнесу.                  | 3. Жорстка конкуренція на ринку молочної продукції.                 |
| 4. Підвищення кваліфікації персоналу.                                | 4. Зміни у регуляторному середовищі та законодавстві.               |
| 5. Розвиток нових продуктів та диверсифікація асортименту.           | 5. Потенційні екологічні ризики та вимоги щодо утилізації відходів. |

*Джерело: складено автором*

Як показав SWOT-аналіз ТОВ «Буринський молокозавод», компанія має значний потенціал для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку. Відповідність міжнародним стандартам якості, висока інвестиційна активність, позитивна динаміка фінансових показників та використання високоякісного обладнання та сучасних технологій виробництва є одними з основних сильних сторін. Компанія також має деякі недоліки, як-от високі витрати на модернізацію обладнання, обмежена різноманітність продукції та залежність від місцевих виробників сировини.

Компанія має багато можливостей, включаючи впровадження нових технологій, вихід на міжнародні ринки, залучення нових інвесторів і створення нових продуктів. Підвищення конкурентоспроможності та постійне зростання компанії можна досягти, використовуючи ці можливості. Але також є небезпеки. Це включає економічну нестабільність, коливання цін на сировину, жорстку конкуренцію та можливі зміни в регуляторному середовищі.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що компанія повинна максимізувати вплив своїх сильних сторін і можливостей, а також мінімізувати вплив своїх слабких сторін і загроз. ТОВ «Буринський молокозавод» матиме можливість

залишатися конкурентоспроможним і досягати нових висот у своїй галузі завдяки цьому.

ТОВ «Буринський молокозавод» використовує низку ключових показників ефективності (KPI) для ефективного керівництва системою постачання. Це показники допомагають відстежувати та оцінювати результативність логістичних процесів, визначати проблемні місця та вживати заходів для оптимізації. Розглянемо основні KPI системи постачання компанії.

Рівень дефіциту сировини Ця цифра показує кількість випадків, коли наявність певної сировини була нижче критичного рівня, що могло призвести до зупинки або затримки виробничого процесу. Про ефективне управління запасами та своєчасне поповнення свідчить низький рівень дефіциту сировини.

Точність прогнозування попиту Планування закупівель сировини залежить від прогнозів попиту на готову продукцію, тому вони повинні бути точними. У результаті високого рівня точності прогнозування можна зменшити надлишкові запаси або дефіцит сировини.

Своєчасність доставки є KPI відстежує відсоток вчасної поставки сировини відповідно до графіка. Високий рівень своєчасності гарантує безперервність виробництва та запобігає простоям.

Якість отриманої сировини (Rate of Incoming Quality) Відсоток партій сировини, які відповідають встановленим стандартам якості, відображається в показнику. Виробництво високоякісної готової продукції залежить від високоякісної сировини.

Ефективність транспортування є KPI, яка оцінює ефективність використання транспортних засобів під час доставки сировини, враховуючи такі елементи, як час в дорозі, витрати на паливо та завантаження. Логістичні витрати можна знизити за допомогою оптимізації транспортування.

Витрати на постачання Ця комплексна шкала моніторить всі витрати, пов'язані з постачанням сировини, включаючи вартість закупівлі,

транспортування, зберігання, адміністративні витрати та інші. Ключовим завданням є максимізація цих витрат, зберігаючи якість і своєчасність поставок.

Продуктивність постачальників оцінка ефективності постачальників за такими параметрами, як гнучкість, дотримання термінів, якість сировини та відповідність вимогам. Стабільність ланцюга поставок забезпечується високим рівнем продуктивності постачальників.

ТОВ «Буринський молокозавод» отримує користь від регулярного моніторингу та аналізу даних КРІ, оскільки це дозволяє йому виявити слабкі місця в системі постачання та своєчасно реагувати на негативні тенденції та вживати коригування. У результаті це покращує логістичні операції, зменшує витрати, гарантує безпеку виробничого процесу та задовольняє потреби споживачів.

### **2.3. Оцінка ефективності системи постачання ТОВ «Буринський молокозавод»**

З метою оцінки ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємстві ТОВ «Буринський молокозавод» необхідно виділити логістичні витрати із загальної структури витрат, при цьому розділяючи витрати на три основні групи, а саме:

1. Виробничі витрати.
2. Витрати збуту.
3. Постачання через класифікацію.

Незважаючи на виокремлення проаналізованих даних про логістичні витрати, які є складною аналітичною процедурою, причиною якої є відсутність методики планування, планування витрат на логістичні операції, що пов'язано з невизначеністю кількості партій кожного товару для кожного замовлення. Варто,

проаналізувати основні групи витрат, що необхідно враховувати в логістичній діяльності підприємства, наведено у табл. 2.8.

Аналіз логістичних витрат ТОВ «Буринський молокозавод» показує комплексний підхід до управління ланцюгом постачань продукції. Для оптимізації загальної ефективності підприємства систематичне управління витратами на постачання, виробництво та збут масла є важливим компонентом стратегії оптимізації ефективності підприємства. Витрати на постачання впливають на своєчасність і якість виробничих процесів, тому особливу увагу приділяється ефективності транспортування та зберігання сировини.

Таблиця 2.8 – Структура логістичних витрат ТОВ «Буринський молокозавод»

| Група витрат           | Статті витрат  |
|------------------------|--|
| Витрати на постачання  | - витрати по оформленню замовлення;                                    |
|                        | - транспортні витрати;   |
|                        | - витрати на зберігання сировини.                                      |
| Витрати на виробництво | - витрати на приймання молока;   |
|                        | - витрати на оформлення замовлення на виробництво масла;               |
|                        | - витрати на внутрішньовиробниче транспортування масла;                |
|                        | - витрати на зберігання незавершеного масла.                           |
| Витрати на збут        | - витрати на зберігання запасів готового масла;                        |
|                        | - витрати на оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування); |
|                        | - витрати на транспортування готового масла.                           |

*Джерело: складено за даними підприємства [39]*

У виробництві точне оформлення замовлень і внутрішньовиробниче транспортування є важливими для безперервності виробничих процесів і зменшення виробничих витрат, особливо з урахуванням високих вимог до молочної продукції. Витрати на збут, включаючи зберігання готової продукції та транспортування її до кінцевих споживачів, також відіграють важливу роль у визначенні конкурентоспроможності продукції на ринку. Зокрема, увага до

деталей у процесах сортування, маркування та упаковки підвищує рівень задоволення клієнтів і зміцнює позиції компанії. За допомогою стратегічного управління логістичними витратами «Буринський молокозавод» може оптимізувати виробничі процеси, покращити якість продукції та покращити ефективність доставки, що дозволяє компанії продовжувати рости та розвиватися в умовах високої конкуренції. Далі проаналізуємо структуру логістичних витрат підприємства (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура логістичних витрат ТОВ «Буринський молокозавод» за 2023 – 2022 роки, млн. грн.

| Стаття витрат   | Витрати, млн. грн | Відхилення    | % до всієї продукції |
|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Витрати по оформленню замовлення                                | 975.3             | 1,372.8       | +397.5               |
| Транспортні витрати   | 1,642.1           | 1,905.0       | +262.9               |
| Витрати на зберігання виробничих запасів                        | 1,757.4           | 2,794.0       | +1,036.6             |
| Витрати на приймання сировини і матеріалів                      | 1,409.0           | 2,547.0       | +1,138               |
| Оформлення замовлення на виробництво продукції                  | 853.0             | 1,553.0       | +700                 |
| Внутрішньовиробниче транспортування продукції                   | 846.0             | 942.2         | +96.2                |
| Зберігання продукції незавершеного виробництва                  | 1,584.0           | 2,598.5       | +1,014.5             |
| Витрати на зберігання запасів готової продукції                 | 1,652.0           | 2,642.0       | +990                 |
| Оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування і інше) | 1,350.2           | 1,732.0       | +381.8               |
| Транспортування готової продукції                               | 2,793.0           | 4,046.5       | +1,253.5             |
| <b>Всього</b>   | <b>15,962</b>     | <b>22,233</b> | <b>+7,271</b>        |

*Джерело: складено за даними підприємства [39]*

Збільшення виробничих і транспортних операцій призвело до значного зростання структури логістичних витрат. Значне збільшення витрат на отримання сировини, розміщення замовлень на виробництво продукції, транспортування готової продукції підкреслює розширення обсягів виробництва



та збільшення поставок на ринок. Стратегія компанії щодо розширення та вдосконалення ланцюжка поставок включає покращення умов зберігання, раціоналізацію логістичних маршрутів та підвищення ефективності внутрішніх виробничих процесів. Для збереження конкурентоспроможності та прибутковості підприємства на ринку молочної продукції необхідно взяти додаткових заходів щодо підвищення ефективності логістичних процесів.

У наступній таблиці 2.10. наведено аналіз щодо логістичних витрат для ТОВ «Буринський молокозавод» на поставку масла за 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.10 – Логістичні витрати ТОВ «Буринський молокозавод» на поставку товару, тис. грн.

| Стаття витрат              | Значення, тис. грн | Відхилення |
|----------------------------|--------------------|------------|
| 2022 рік                   | 2023 рік           | Абсол.     |
| Сума реалізованого масла:  |                    |            |
| планова                    | 320,000            | 340,000    |
| фактична                   | 295,000            | 310,000    |
| Транспортування масла:     |                    |            |
| основні                    | 210,600            | 270,750    |
| додаткові                  | 130,700            | 195,900    |
| всього                     | 341,300            | 466,650    |
| Оплата праці:              |                    |            |
| основні                    | 49,000             | 49,000     |
| додаткові                  | 18,500             | 24,500     |
| всього                     | 67,500             | 73,500     |
| Технічне обслуговування ТЗ | 22,421             | 25,050     |

*Джерело: складено за даними підприємства [39]*

Про збільшення загальних витрат на транспортування та оплату праці вказує аналіз логістичних витрат «Буринського молокозаводу» на постачання масла за 2022 рік. Значне зростання витрат на транспортування масла є відображенням розширення географії поставок та зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів. Позитивну динаміку, яка свідчить про ефективне виконання замовлень та зростання попиту на продукцію, демонструють планові та фактичні витрати на реалізовану олію.

Підвищення активності у відділі логістики може вплинути на підвищення ефективності та надійності поставок. Інвестиції в кваліфікацію співробітників і збільшення штату є важливими для підтримки високої якості обслуговування та задоволення зростаючих потреб клієнтів, про що свідчить підвищення заробітної плати в додаткових статтях витрат на збут.

Динаміка логістичних витрат свідчить про активну фазу розвитку та модернізації підприємства для зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

#### **2.4. Висновки до розділу 2**

З комплексного аналізу господарської діяльності ВАТ «Буринський молокозавод» у другому розділі зроблено ряд важливих висновків. Вивчення фінансово-економічних показників показало стабільну позитивну динаміку зростання доходів, чистого прибутку, активів та обсягів виробництва. Ця тенденція свідчить про те, що стратегія розширення виробничих потужностей, розширення асортименту продукції та завоювання нових сегментів ринку реалізується послідовно.

Одним із головних факторів успіху компанії є активна інвестиційна політика, спрямована на модернізацію основних фондів, оновлення обладнання та впровадження інноваційних технологій. Стрімке зростання інвестицій у виробничі фонди, транспортні засоби та допоміжну інфраструктуру показано в системному аналізі динаміки залишкової вартості основних засобів. Стратегія дозволяє «Буринському молокозаводу» підвищити якість і конкурентоспроможність продукції, а також забезпечити ефективну логістику поставок як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Успіх компанії можна пояснити комплексним підходом до мотивації персоналу, який поєднує в собі матеріальні та нефінансові стимули. Розроблена система мотивації враховує специфічні потреби різних підрозділів і груп

співробітників для забезпечення їх потреб у визнанні, самореалізації, матеріальній винагороді та професійному розвитку. Запорукою стабільної та ефективної роботи підприємства є формування лояльної, високопрофесійної та мотивованої команди.

Аналіз системи матеріально-технічного забезпечення «Буринського молокозаводу» показав, що вона здатна адаптуватися до мінливих умов війни. Компанія об'єднує різні види транспорту. Наявність власного автопарку, сучасних складів, автоматизованих інформаційних систем забезпечують високий рівень обслуговування.

Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, ТОВ "Буринський молокозавод" демонструє стійкість та здатність адаптуватися до складних обставин. Підприємство активно шукає альтернативні шляхи постачання продукції, налагоджує співпрацю з логістичними операторами та оптимізує логістичні витрати.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ "Буринський молокозавод" є прогресивним та динамічним підприємством, яке успішно реалізує стратегію сталого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку молочної продукції. Ефективне управління фінансовими ресурсами, інвестування в модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розвиток людського потенціалу та оптимізація логістичних процесів дозволяють компанії досягати високих показників діяльності та забезпечувати стабільне зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Розробка стратегії удосконалення системою постачання на підприємстві**

З метою розробки стратегії удосконалення системи постачання на підприємстві необхідно виокремити основні труднощі на які власне необхідно спиратися при розробці стратегії. Отже, можна згрупувати наступні проблеми, що заважають здійснювати підприємству більш ефективну діяльність щодо постачання. Основні проблеми логістики на підприємстві ТОВ «Буринський молокозавод» загострився через воєнний стан, а саме:

1. Ускладнення митних процедур для транспортування продукту закордон.
2. Порухення транспортних коридорів: бойові дії та зруйнована інфраструктура створюють значні перешкоди для використання звичних транспортних маршрутів, які ускладнюють доставку як сировини, так і готової продукції.
3. Подорожчання та дефіцит пального тощо: власне через військові дії на території України дорожчає транспортування і тим самим логістика в цілому на підприємствах.
4. Загроза пошкодження вантажів: під час транспортування існує ризик пошкодження або втрати вантажів через військові дії, які створюють додаткові витрати на страхування та компенсації.

Розробка стратегії вдосконалення системи постачання для ТОВ "Буринський молокозавод" є нагальним завданням, що спрямоване на підвищення ефективності логістичних процесів, мінімізацію витрат та

забезпечення безперебійної діяльності підприємства навіть в умовах зовнішніх викликів, таких як воєнний стан. Нинішня ситуація в Україні створила численні виклики для належного функціонування ланцюгів постачання, що потребує ретельного аналізу проблемних аспектів та розробки комплексної стратегії оптимізації системи постачання.

Серед ключових проблем, виявлених під час аналізу діяльності підприємства, варто відзначити ускладнення митних процедур для транспортування продукції за кордон, що створює перепони для експортної діяльності, а також порушення транспортних коридорів внаслідок бойових дій та руйнування інфраструктури, що значно ускладнює доставку як сировини, так і готової продукції. Крім того, спостерігається стрімке зростання вартості та дефіцит пального, що загалом підвищує логістичні витрати. Нарешті, під час транспортування існує ризик пошкодження або втрати вантажів через військові дії, що вимагає додаткових витрат на страхування та компенсації.

Для подолання зазначених проблем та підвищення ефективності логістичних процесів на підприємстві пропонується впровадити низку ключових заходів. По-перше, необхідно імплементувати сучасні технології управління постачанням, зокрема систему планування ресурсів підприємства (ERP) для інтеграції всіх функцій підприємства на єдиній інформаційній платформі, що дозволить узгоджувати різні бізнес-процеси та забезпечить оперативний доступ до даних у режимі реального часу, а також систему управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу для оптимізації рівнів запасів та мінімізації витрат на їх зберігання. По-друге, необхідно здійснити оптимізацію логістичних маршрутів шляхом розробки альтернативних маршрутів доставки для уникнення зон бойових дій та забезпечення безперервного постачання сировини та готової продукції, а також налагодити співпрацю з логістичними операторами для консолідації вантажів та зниження логістичних витрат.

Наступним кроком є інвестиції у модернізацію транспортної інфраструктури, що включає розширення власного автопарку сучасними транспортними засобами, які відповідають вимогам енергоефективності та екологічної безпеки, а також впровадження системи моніторингу транспорту для контролю за станом та місцезнаходженням вантажів у режимі реального часу. Окрему увагу необхідно приділити підвищенню рівня безпеки вантажів, зокрема шляхом страхування вантажів на випадок пошкодження або втрати під час транспортування та використання спеціалізованої упаковки для мінімізації ризиків пошкодження продукції. Нарешті, для забезпечення гнучкості та адаптивності виробничих процесів необхідно впровадити методи Just-in-Time (JIT) для зменшення рівня запасів та забезпечення точного постачання сировини відповідно до виробничих потреб, а також використати Lean-методологію для ліквідації втрат та підвищення ефективності виробничих процесів.

Реалізація запропонованої комплексної стратегії вдосконалення системи постачання на ТОВ "Буринський молокозавод" дозволить досягти низки позитивних результатів. Насамперед, відбудеться підвищення ефективності логістичних процесів за рахунок впровадження сучасних технологій та оптимізації маршрутів доставки, що зменшить витрати на транспортування та зберігання запасів. Крім того, буде забезпечена безперебійна діяльність підприємства завдяки впровадженню альтернативних маршрутів та підвищенню рівня безпеки вантажів, що дозволить стабільно постачати сировину та продукцію навіть в умовах зовнішніх викликів. Зниження ризиків пошкодження вантажів буде досягнуто шляхом страхування та використання спеціалізованої упаковки, що зменшить витрати на компенсації та підвищить надійність постачання. Нарешті, ефективне управління постачанням сприятиме зниженню витрат на виробництво та забезпеченню високої якості продукції, що дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції та очікування щодо аспектів розробки стратегії

| Пропозиції  | Очікувані результати   |
|---|--|
| <b>Впровадження сучасних технологій управління постачанням</b>                                  |  |
| Використання ERP-системи для інтеграції всіх функцій підприємства на єдиній платформі           | Оперативний доступ до даних у реальному часі, узгодження бізнес-процесів, підвищення ефективності управління |
| Впровадження системи управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу                          | Оптимізація рівнів запасів, мінімізація витрат на зберігання   |
| <b>Оптимізація логістичних маршрутів</b>  |  |
| Розробка альтернативних маршрутів доставки  | Забезпечення безперебійного постачання сировини та продукції, уникнення зон бойових дій                      |
| Співпраця з логістичними операторами для консолідації вантажів                                  | Зниження логістичних витрат, підвищення ефективності транспортування   |
| <b>Інвестиції у модернізацію транспортної інфраструктури</b>                                    |  |
| Розширення автопарку сучасними транспортними засобами   | Підвищення енергоефективності, зниження екологічного впливу, покращення транспортних можливостей             |
| Впровадження системи моніторингу транспорту   | Контроль за станом та місцезнаходженням вантажів у реальному часі  |
| <b>Підвищення рівня безпеки вантажів</b>  |  |
| Страхування вантажів на випадок пошкодження або втрати  | Зниження фінансових ризиків, підвищення надійності постачання  |
| Використання спеціалізованої упаковки для зменшення ризиків пошкодження продукції               | Зменшення витрат на компенсації, покращення якості доставки  |
| <b>Забезпечення гнучкості та адаптивності виробничих процесів</b>                               |  |
| Впровадження методів Just-in-Time (JIT) для зменшення рівня запасів                             | Зниження витрат на зберігання, підвищення точності постачання сировини                                       |
| Використання Lean-методології для зниження втрат та підвищення ефективності виробничих процесів | Підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат, покращення якості продукції                    |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, імплементація запропонованої стратегії вдосконалення системи постачання є надзвичайно важливим кроком для ТОВ "Буринський молокозавод", який дозволить підвищити ефективність логістичних операцій,

забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх загроз та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку молочної продукції [50. С. 1-8].

Спираючись на пропозиції щодо удосконалення системи постачання на підприємстві ми маємо можливість розробити стратегію. Отже, як нами було з'ясовано у процесі дослідження, що система постачання є широким доволі поняттям і охоплює не лише логістичний ланцюг, але і інші аспекти управління, а це включає планування, контроль, координацію та оптимізацію інших процесів та ресурсів, що залучені до забезпечення ефективного постачання. Таким чином, варто охарактеризувати всі аспекти, що стосуються розробки стратегії для ТОВ «Буринський молокозавод», а саме:

1. Стратегічне планування.
2. Управління відносинами з постачальниками.
3. Оптимізація запасів.
4. Моніторинг і аналіз ефективності постачання.
5. Інтеграція інформаційних систем.

Варто відзначити, що стратегія має бути реалізована поетапно та включає наступні ключові елементи, визначені у процесі дослідження, візуально стратегію продемонстровано на рис. 3.1.

#### *1. Стратегічне планування*

На першому етапі необхідно здійснити ретельне стратегічне планування системи постачання з урахуванням поточних викликів та перспектив розвитку підприємства. Цей крок є вкрай важливим, оскільки дозволяє визначити чіткі цілі та завдання щодо вдосконалення постачання, встановити пріоритети та розробити комплексний план дій. Стратегічне планування має базуватися на ґрунтовному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці ризиків та можливостей, а також врахуванні кращих практик галузі. Результатом даного етапу має стати чітка стратегія управління постачанням, узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства.





Рис.3.1 – Стратегія удосконалення системи постачання на підприємстві  
Джерело: складено автором

## II. Управління відносинами з постачальниками

Ефективне управління відносинами з постачальниками є критично важливим для забезпечення безперебійного та якісного постачання сировини та

матеріалів. На цьому етапі необхідно переглянути існуючі відносини з постачальниками, провести їх ретельну оцінку та, за необхідності, розширити базу потенційних партнерів. Важливим аспектом є налагодження тісної співпраці з ключовими постачальниками, впровадження спільних практик планування та управління запасами, а також встановлення ефективних комунікаційних каналів для оперативного вирішення проблемних ситуацій. Крім того, доцільно розглянути можливість диверсифікації джерел постачання з метою мінімізації ризиків перебоїв у постачанні.

### *III. Оптимізація запасів*

Управління запасами є одним з ключових елементів ефективної системи постачання. На цьому етапі пропонується впровадити сучасні методи оптимізації запасів, такі як ABC- та XYZ-аналіз, що дозволять класифікувати товари за їх значущістю та характером споживання. Це, в свою чергу, дасть змогу визначити оптимальні рівні запасів для різних категорій товарів та мінімізувати витрати на їх зберігання. Важливим аспектом також є впровадження систем управління запасами на основі концепції "точно в термін" (Just-in-Time), що забезпечить постачання необхідних матеріалів та сировини відповідно до виробничих потреб, зменшуючи необхідність утримувати великі запаси.

### *IV. Моніторинг і аналіз ефективності постачання*

Для забезпечення постійного вдосконалення системи постачання необхідно впровадити комплексний моніторинг та аналіз її ефективності. На цьому етапі пропонується визначити ключові показники ефективності (KPI) для різних ланок ланцюга постачання, такі як час доставки, рівень дефектів, відсоток своєчасних поставок тощо. Регулярний збір та аналіз даних щодо цих показників дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки та вживати необхідні заходи для їх усунення. Крім того, важливим є проведення

періодичних оглядів системи постачання з метою виявлення можливостей для її вдосконалення та підвищення ефективності.

#### *V. Інтеграція інформаційних систем*

Ефективне управління системою постачання неможливе без належної інформаційної підтримки. На цьому етапі пропонується впровадити сучасну інтегровану інформаційну систему управління ресурсами підприємства (ERP), яка дозволить об'єднати всі бізнес-процеси, пов'язані з постачанням, на єдиній платформі. Це забезпечить оперативний доступ до актуальних даних у режимі реального часу, покращить координацію між різними підрозділами та бізнес-процесами, а також дозволить здійснювати ефективне планування ресурсів та оптимізувати логістичні операції. Інтеграція інформаційних систем є критично важливою для забезпечення прозорості та контролю над усіма аспектами системи постачання, а також для своєчасного реагування на зміни та виклики [50, С. 1-8].

Реалізація запропонованої комплексної стратегії, що охоплює всі ключові аспекти управління постачанням, дозволить підприємству ТОВ "Буринський молокозавод" підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити безперебійне та якісне постачання сировини та матеріалів, мінімізувати витрати та ризики, пов'язані з постачанням, а також зміцнити свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Крім того, впровадження цієї стратегії сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Оцінка ефективності та очікувані результати від удосконалення системи постачання на підприємстві**

Ефективність системи постачання на підприємстві є запорукою до збільшення збуту продукції підприємства і тим самим від цього залежить ефективність фінансових показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод». Оперативна система постачання на підприємстві надає змогу задовільнити потреби користувачів продукції ТОВ «Буринський молокозавод» та надає можливість задовільнити і завдання та потреби самої компанії і тим самим це можливість для максимізації чистого прибутку.

Спираючись на пропозиції, нами було визначено аспекти стратегії які полягають в удосконаленні інформаційної системи та управління закупівлями та постачанням, що власне полягає у розширенні власного автопарку підприємства.

Комплексна стратегія удосконалення системи постачання для ТОВ "Буринський молокозавод", яка включає низку ключових заходів, таких як впровадження сучасних технологій управління постачанням, оптимізація логістичних маршрутів, інвестиції у модернізацію транспортної інфраструктури, підвищення рівня безпеки вантажів та забезпечення гнучкості й адаптивності виробничих процесів. Реалізація цієї стратегії потребуватиме відповідних витрат, але дозволить досягти низки позитивних результатів, включаючи підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, забезпечення безперебійної діяльності підприємства, зменшення ризиків пошкодження вантажів, зниження витрат на виробництво та забезпечення високої якості продукції, що в кінцевому підсумку зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку молочної продукції.

Для оцінки доцільності окремих складових запропонованої розглядаються два альтернативні проекти: модернізація програмного забезпечення логістичної

діяльності (проект №1 – MPZLD) та розширення власного автопарку підприємства (проект №2 – RVAP). Модернізація програмного забезпечення логістичної діяльності (проект №1 – MPZLD). Розширення власного автопарку підприємства (проект №2 – RVAP). Ці проекти є частиною загальної стратегії удосконалення системи постачання і їх реалізація потребуватиме відповідних інвестицій.

Для оцінки ефективності інвестицій у ці проекти було розглянуто ряд показників, таких як чистий приведений дохід (NPV), період окупності та індекс доходності, у різних сценаріях економічного середовища (оптимістичний, реалістичний та песимістичний). Показники оцінки ефективності інвестицій продемонстровані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники оцінки ефективності інвестицій

| Показники                          | Проект MPZLD<br>Оптимістичний | Проект MPZLD<br>Реалістичний | Проект MPZLD<br>Песимістичний | Проект RVAP<br>Оптимістичний | Проект RVAP<br>Реалістичний | Проект RVAP<br>Песимістичний |
|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Початкові інвестиції, грн          | 770 450                       | 770 450                      | 770 450                       | 1 504 340                    | 1 504 340                   | 1 504 340                    |
| Додаткові інвестиції, грн          | 1 806 250                     | 1 572 500                    | 1 336 625                     | 1 874 250                    | 1 631 700                   | 1 386 945                    |
| Чистий приведений дохід (NPV), грн | 273 914,44                    | 479 714,39                   | -105 194,62                   | 50 066,87                    | -25 224,10                  | -212 043,10                  |
| Період окупності, років            | 0,43                          | 0,49                         | 0,58                          | 0,80                         | 0,92                        | 1,08                         |
| Індекс доходності                  | 2,34                          | 2,04                         | 1,73                          | 1,25                         | 1,08                        |                              |

*Джерело: складено автором*

Аналіз цих показників продемонстрував, що проект MPZLD є більш привабливим в оптимістичному та реалістичному сценаріях, тоді як в песимістичному сценарії жоден з проектів не є прибутковим.

Для більш детального аналізу були розглянуті фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік для різних сценаріїв, включаючи дохід від реалізації продукції, змінні витрати, маржинальний дохід, експлуатаційні

витрати, прибуток до оподаткування, податок на прибуток та чистий прибуток. Фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, грн наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, грн

| Показники                                 | Проект №1 – MPZLD<br>Оптимістичний | Проект №1 – MPZLD<br>Реалістичний | Проект №1 – MPZLD<br>Песимістичний | Проект №2 – RVAR<br>Оптимістичний | Проект №2 – RVAR<br>Реалістичний | Проект №2 – RVAR<br>Песимістичний |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Дохід від реалізації продукції з ПДВ, грн | 6 800 000                          | 5 920 000                         | 5 032 000                          | 6 800 000                         | 5 920 000                        | 5 032 000                         |
| Змінні витрати, грн                       | 4 993 750                          | 4 347 500                         | 3 695 375                          | 4 925 750                         | 4 288 300                        | 3 645 055                         |
| Дохід від реалізації без ПДВ, грн         | 5 440 000                          | 4 736 000                         | 4 025 600                          | 5 440 000                         | 4 736 000                        | 4 025 600                         |
| Маржинальний дохід, грн                   | 446 250                            | 388 500                           | 330 225                            | 514 250                           | 447 700                          | 380 545                           |
| Експлуатаційні витрати, грн               | 51 363,3                           | 51 363,3                          | 51 363,3                           | 58 852,65                         | 58 852,65                        | 58 852,65                         |
| Прибуток до оподаткування, грн            | 394 886,7                          | 371 136,7                         | 78 862,7                           | 55 397,35                         | 288 847,35                       | 221 692,35                        |
| Податок на прибуток (18%), грн            | 71 079,6                           | 60 684,6                          | 50 195,1                           | 16 397,1                          | 52 199,25                        | 39 904,62                         |
| Чистий прибуток, грн                      | 323 807,1                          | 276 452,1                         | 228 666,6                          | 291 425,8                         | 236 854,8                        |                                   |

*Джерело: складено автором*

Результати показали, що проект MPZLD забезпечує вищий чистий прибуток у всіх сценаріях порівняно з проектом RVAR, що робить його більш прибутковим варіантом для підприємства.

Для прийняття остаточного рішення щодо вибору проекту були розглянуті матриці можливих прибутків та втрат від реалізації проектів.

З метою глибшого аналізу та оцінки ризиків були побудовані матриці можливих прибутків а втрат для кожного проекту (табл.3.4. та 3.5)

Таблиця 3.4 – Матриця можливих прибутків та втрат для проекту MPZLD

| Імовірність успіху | Песимістичний випадок (228 666,6 грн) | Реалістичний випадок (276 452,1 грн) | Оптимістичний випадок (323 807,1 грн) |
|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 80%                | 182 933,28                            | 221 161,68                           | 259 045,68                            |
| 60%                | 137 199,96                            | 165 871,26                           | 194 284,26                            |
| 40%                | 91 466,64                             | 110 580,84                           | 129 522,84                            |
| 20%                | 45 733,32                             | 55 290,42                            | 64 761,42                             |

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.5 – Матриця можливих прибутків та втрат для проекту RVAR

| Імовірність успіху | Песимістичний випадок (181 787,73 грн) | Реалістичний випадок (236 854,8 грн) | Оптимістичний випадок (291 425,8 грн) |
|--------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 80%                | 145 430,18                             | 189 483,84                           | 233 140,64                            |
| 60%                | 109 072,64                             | 142 112,88                           | 174 855,48                            |
| 40%                | 72 715,09                              | 94 741,92                            | 116 570,32                            |
| 20%                | 36 357,55                              | 47 370,96                            | 58 285,16                             |

*Джерело: складено автором*

Спираючись на проведений аналіз, перший проект має вищий потенціал для отримання прибутку у всіх сценаріях порівняно з другим проектом, проте ризики також вищі у песимістичному випадку.

### 3.3. Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено комплексну стратегію вдосконалення системи постачання для ТОВ «Буринський молокозавод». Стратегія включає стратегічне планування, управління відносинами з постачальниками, оптимізацію запасів, моніторинг та аналіз ефективності постачання, інтеграцію

інформаційних систем. Підприємство може підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити безперебійне та якісне постачання, знизити витрати та ризики, пов'язані з постачанням, і зміцнити свою позицію на ринку за допомогою впровадження цієї стратегії.

Показники ефективності інвестицій, такі як індекс доходності, період окупності та чистий приведений дохід, показали, що проект MPZLD є більш привабливим у оптимістичних і реалістичних сценаріях.

Розширення власного автопарку підприємства (RVAP) і модернізація програмного забезпечення логістичної діяльності (MPZLD) були двома альтернативними проектами, які були розглянуті для оцінки ефективності запропонованої стратегії інвестування. Показники ефективності інвестицій, такі як індекс доходності, період окупності та чистий приведений дохід, показали, що проект MPZLD є більш привабливим у оптимістичних і реалістичних сценаріях.

Аналіз фінансових результатів реалізації альтернативних проектів за рік, який включає змінні витрати, маржинальний дохід, експлуатаційні витрати, прибуток до оподаткування, податок на прибуток і чистий прибуток, показав, що порівняно з проектом RVAP проект MPZLD забезпечує більший чистий прибуток.

Нарешті, аналіз матриць можливих прибутків і втрат для кожного проекту показав, що проект MPZLD має вищий потенціал отримання прибутку, але й вищий ризик втрат у найгірших сценаріях.

Таким чином, згідно з результатами аналізу, ТОВ «Буринський молокозавод» має зосередитися на виконанні проекту модернізації програмного забезпечення логістичної діяльності (MPZLD), який є першочерговим кроком у загальній стратегії покращення системи постачання. Підприємство зможе покращити управління запасами, безперебійне постачання та логістичні операції



завдяки цьому, що, у свою чергу, зміцнить свою конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного комплексного дослідження та глибокого аналізу в дипломній роботі можна зробити ґрунтовні висновки щодо розробки ефективної та адаптивної стратегії вдосконалення системи постачання на ТОВ "Буринський молокозавод", а саме:

1. Визначено, що безперечно наслідки воєнного стану створюють низку серйозних викликів, що ускладнюють логістичні процеси та вимагають негайного реагування. Серед них варто виділити ускладнення митних процедур, порушення транспортних коридорів, стрімке подорожчання та дефіцит пального, а також неминучі ризики пошкодження вантажів під час транспортування. Ці фактори не лише значно ускладнюють забезпечення безперебійного постачання сировини та готової продукції, але й суттєво збільшують логістичні витрати та створюють додаткові загрози для стабільної діяльності підприємства.

2. Запропоновано розробити комплексну стратегію вдосконалення системи постачання з метою подолання виявлених проблем та підвищення ефективності логістичних процесів, яка дозволить:

1) впровадження сучасних технологій управління постачанням, зокрема системи планування ресурсів підприємства (ERP) та системи управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу, дозволить інтегрувати всі функції підприємства на єдиній інформаційній платформі, оптимізувати рівні запасів та мінімізувати витрати на їх зберігання;

2) оптимізація логістичних маршрутів шляхом розробки альтернативних маршрутів доставки для уникнення зон бойових дій та забезпечення безперебійного постачання сировини та готової продукції є життєво

необхідною. Налагодження тісної співпраці з логістичними операторами для консолідації вантажів також сприятиме значному зниженню логістичних витрат;

3) стратегічні інвестиції у модернізацію транспортної інфраструктури, що включає розширення власного автопарку сучасними енергоефективними транспортними засобами та впровадження інноваційної системи моніторингу транспорту для контролю за станом та місцезнаходженням вантажів у режимі реального часу. Підвищення рівня безпеки вантажів шляхом страхування та використання спеціалізованої упаковки допоможе мінімізувати ризики пошкодження продукції під час транспортування та зменшити витрати на компенсації;

4) крім того, впровадження передових методів Just-in-Time (JIT) для зменшення рівня запасів та забезпечення точного постачання сировини відповідно до виробничих потреб, а також використання Lean-методології для ліквідації втрат та підвищення ефективності виробничих процесів, є невід'ємними складовими запропонованої стратегії.

3. Обґрунтовано, що реалізація даної комплексної стратегії дозволить підприємству досягти низки вагомих переваг та позитивних результатів. Насамперед, це суттєве підвищення ефективності логістичних процесів за рахунок впровадження сучасних технологій та оптимізації маршрутів доставки, що призведе до значного зменшення витрат на транспортування та зберігання запасів. Крім того, забезпечення безперебійної діяльності підприємства за рахунок впровадження альтернативних маршрутів та підвищення рівня безпеки вантажів дозволить стабільно постачати сировину та продукцію навіть в умовах зовнішніх викликів та загроз. Зниження ризиків пошкодження вантажів буде досягнуто шляхом страхування та використання спеціалізованої упаковки, що значно зменшить витрати на компенсації та підвищить надійність постачання. Нарешті, ефективне управління постачанням сприятиме зниженню витрат на виробництво та забезпеченню високої якості продукції, що дозволить зміцнити

свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції та закласти міцний фундамент для подальшого розвитку та процвітання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко А.В., Балабась І.В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. Економіка і регіон. 2016. No 2. С. 149–152.
2. Logistics and Supply Chain Trends: 2022 and Beyond. TechnPost. URL: <https://cutt.ly/G11VQMv> (дата звернення 25.05.2024).
3. Hassani Y., Ceaușu I. & Iordache A. (2020) Lean and Agile model implementation for managing the supply chain. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. No. 14, pp. 847–858. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0081> (дата звернення 13.05.2024).
4. Kumar M., Garg D. & Agarwal A. (2019) An Analysis of Inventory Attributes in Leagile Supply Chain: Cause and Effect Analysis. International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences, no. 4, pp. 870–870. DOI: <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.4-069> (дата звернення 20.05.2024).
5. Lean or Agile Supply Chain: Which Strategy Should You Choose? Available at: <https://k-house.in.ua/lean-supplychain-or-agile-supply-chaine> (дата звернення 20.05.2024).
6. Nandy A. & Habib Md.M. (2022) Lean or agile supply chain - a better tool to manage business? Available at: [https://www.researchgate.net/publication/358617086\\_LEAN\\_OR\\_AGILE\\_SUPPLY\\_CHAIN\\_-\\_A\\_BETTER\\_TOOL\\_TO\\_MANAGE\\_BUSINESS](https://www.researchgate.net/publication/358617086_LEAN_OR_AGILE_SUPPLY_CHAIN_-_A_BETTER_TOOL_TO_MANAGE_BUSINESS) (дата звернення 25.05.2024).
7. Noble P. (2022) Lean Supply Chain Management or Agile? Here's How to Achieve Both. Available at: <https://www.supplychainbrain.com/blogs/1-think-tank/post/34463-lean-supply-chain-management-or-agile-heres-howto-achieve-both> (дата звернення 25.05.2024).

8. Provide a Lean and Agile Strategy for an Antifragile Sustainable Supply Chain in the Construction Industry (residential complex). Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S277239092200052X> (дата звернення 05.05.2024).
9. Saenz M. J., Borrella I., Revilla E. Digital supply chain transformation: aligning operations and strategy. Supply Chain Management Review: Digital transformation. March/April 2022. С. 40-47 URL: <https://bit.ly/3VfnUZn> (дата звернення 05.05.2024).
10. Бабенко Л.В., Васильєва В.Г., Коновалова О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Економічний простір. 2021. No 166. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-162> (дата звернення 22.05.2024).
11. Бондаренко Н., Фелонюк О. Організація складського обліку виробничих запасів на підприємстві. Облік і фінанси. 2021. No 2(92). С. 11–18. URL: <https://afj.org.ua/pdf/825-organizaciya-skladskogo-obliku-virobnichih-zapasiv-na-pidpriemstvi.pdf> (дата звернення 25.04.2024).
12. Бондаренко Н. М., Яресько А. М. Суть та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 273–281. URL: <https://economicvistnic.stu.cn.ua/tmppdf/1403.pdf> (дата звернення 25.04.2024).
13. Бугайко Д.О., Резнік В.В., Борисюк А.В., Бугайко Д.Д. Трансформація організації мультимодальних перевезень в умовах воєнного стану. Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок. 2023. Том 17. С. 6–22. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-17-1> (дата звернення 20.04.2024).
14. Гавриленко В., Чиж В., Доценко Т. Управління виробничими запасами підприємства у забезпеченні без-збиткової діяльності. Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої

освіти. 2023. № 1. С. 153–164. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-823.1.174904> (дата звернення 13.05.2024).

15. Ганас Л. Принципи управління виробничими запасами. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/15a856a2-d091-489e-b5b2-0d91f5f3ca57/content> (дата звернення 13.05.2024).

16. Перебийніс В.І., Джаман М.О., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні кластери: сутність, напрями розвитку // Кластеризація - вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України: матеріали ІХ Пленуму спілки економістів України. - Київ, 2014. - Режим доступу до електронного каталогу наукової бібліотеки Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана: <https://lib.kneu.edu.ua> (дата звернення 25.05.2024).

17. Попова Н.В. Особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах УиСА-світу // Економіка трансп. комплексу: збірник наукових праць. - Харків, 2015. - Вип. 26. - С. 120-130.

18. Сорока М.В. Формування конкурентної політики у сфері глобального транспорту на засадах логістики // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. - Львів: Сплайн, 2011. - С. 162-163.

19. Зрибнєва І., Пічугіна Ю., Сігаєва Т., Саєнко В., Корольков В. Бенчмаркінг у системі логістичного менеджменту українських підприємств. Amazonia Investiga. 2023. № 12(66). С. 206–224. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.20> (дата звернення 21.05.2024).

20. Ільченко Н., Кочубей Д. Роль інформації та стратегії в моделях управління ланцюгами постачання. Логістика та управління ланцюгами поставок. 2017. № 2. С. 62-71.

21. Кальченко А. Г. Логістика: навч. посіб. / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 467 с.

22. Кам Пуй, Лю Чжу Вейшенг. Ланцюг поставок 4.0: вплив цифровізації та інтеграції ланцюга поставок на продуктивність фірми. Азіатський журнал ділової етики. 2021. № 10. С. 371–389. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13520-021-00137-8> (дата звернення 21.05.2024).
23. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 305 – 345.
24. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Логістика поставок: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 220.
25. Крстич М., Тадич С., Зечевич С. Технологічні рішення у Логістиці 4.0. Економіка підприємства. 2021. № 69. С. 385–401. DOI: 10.5937/EKOPRE2106385K (дата звернення 21.05.2024).
26. Куць Т., Басиста С. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. Молодий вчений. 2018. № 11 (63). С. 451–454.
27. Куць Т.В., Кондаревич І.Б. Стратегії оптимізації виробничих запасів як інструмент ефективного управління. 2023. С. 22–25. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5924/5795> (дата звернення 17.05.2024).
28. Логістична галузь у всьому світі – статистика та факти. URL: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/> (дата звернення 17.05.2024).
29. Македон В., Михайленко О., Дзяд О. Модифікація управління вартістю міжнародних корпоративних структур у цифровій економіці. Європейський журнал з проблем менеджменту. 2023. № 31(1). С. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.15421/192305> (дата звернення 17.05.2024).
30. Мацишина О.В., Смерічевська С.В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. 2023. С. 78–80. URL: <file:///C:/Users/Lara/Downloads/271608-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0>



[%D1%82%D1%82%D1%96-626366-1-10-20230111.pdf](#) (дата звернення 20.05.2024).

31. Міщук І.П., Жосан Г.В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: Видавництво Херсонського державного університету, 2020. С. 440.

32. Мохсен Б. Вплив штучного інтелекту на продуктивність управління ланцюгом поставок. Журнал науки про обслуговування та менеджмент. 2023. № 16. С. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161004> (дата звернення 20.05.2024).

33. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник. Київ, 2016. 1040 с.

34. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. С. 119 – 120.

35. Офіційний сайт підприємства: <https://svitmilk.com/lander>.

36. Родріг Жан-Поль. Логістичні витрати та економічний розвиток. Географія транспортних систем. 2023. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter7/logistics-freightdistribution/logistics-costs-economic-development/> (дата звернення 25.05.2024).

37. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.282-283 URL: <http://bit.ly/30jsv1E> (дата звернення 24.05.2024).

38. Смерічевська С.В., Якименко Н.В. Логістика для ефективного управління ланцюгами поставок: монографія. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2019. С. 75.

39. Статистика логістики 2024–21: ключові показники. URL: <https://procurementtactics.com/logistics-statistics/> (дата звернення 24.05.2024).

40. Топ логістичних технологічних трендів, що змінюють галузь у 2024 році. URL: <https://acropolium.com/blog/top-logistics-technology-trends/> (дата звернення 21.05.2024)..

41. Харченко М.В., Смерічевська С.В. Логістика для інженерів: навчальний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. С. 58.

42. Логістика: наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О.М.Рудовська]; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ: НУХТ, 2021. – 146 с.

43. Чуприна Х.М., Вялаев О.В., Деркач А.Є. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції Just in Time / Економіка та суспільство. 2021. С. 1-8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/391/378> (дата звернення 23.05.2024)..

44. Шпак Ю.Н, Ільницький В.В., Андрухів І.Т., «Порівняльна характеристика Lean – та Agile – методолгії управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності» / Науковий погляд: економіка та управління, №3 (83). 2023. С. 64–69. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6340/1/11.pdf> (дата звернення 23.05.2024).

45. Яценко В.Ф. Первинний облік виробничих запасів: критична оцінка та пропозиції щодо вдосконалення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. No 3 (59). С. 339–343.

46. YouControl: сервіс перевірки контрагентів. Буринський молокозавод 39580318. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39580318/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39580318/) (дата звернення 23.05.2024).