

9  
05.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ



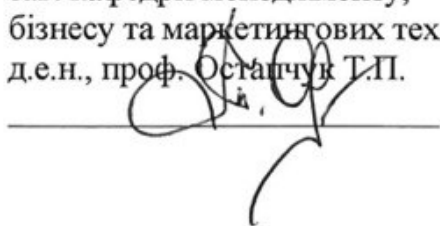
**ЧЕРВОНЯЩИЙ Віталій Михайлович**  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-22-2с)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Сотник А.А.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

Маценко О.П.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

### Анотація

Червонящий В.М. Логістичний підхід в управлінні діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано процес застосування логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства та визначено основні напрями його удосконалення.

**Ключові слова:** логістика, логістичний процес, логістичний підхід до управління, логістична система, логістична діяльність.

### Annotation

Chervonyashchy V.M. Logistics approach in enterprise management. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the process of applying the logistics approach in enterprise management and identifies the main areas of its improvement.

**Keywords:** logistics, logistics process, logistics approach to management, logistics system, logistics activity.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                      | 4  |
| Розділ 1. Теоретичні основи логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства .....                             | 7  |
| 1.1. Сутність та значення використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства .....                  | 7  |
| 1.2. Формування та розвиток логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства .....                             | 15 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства .....             | 24 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку логістичної діяльності підприємств ..... | 32 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                             | 38 |
| Розділ 2. Аналітична оцінка та напрями удосконалення логістичного підходу в управлінні діяльністю АТ «Рудь».....        | 40 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства .....                                                              | 40 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства .....                                                        | 47 |
| 2.3. Оцінка системи логістичного управління діяльністю підприємства .....                                               | 55 |
| 2.4. Напрями розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства .....                                   | 65 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                             | 73 |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                                   | 75 |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                                 | 78 |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                                    | 84 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах господарювання логістичний підхід набуває особливої актуальності в управлінні діяльністю підприємства. Під впливом глобалізації, зростання конкуренції та розвитку цифрових технологій підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із таких шляхів є впровадження логістичних принципів у систему управління.

Логістика охоплює всі етапи руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, починаючи від постачання сировини й закінчуючи доставкою готової продукції споживачу. Рациональна організація логістичних процесів дозволяє знизити витрати, скоротити час обслуговування клієнтів і підвищити якість обслуговування. Вона також забезпечує інтеграцію функціональних підрозділів підприємства в єдину систему. Логістичний підхід сприяє стратегічному плануванню, гнучкості управління та швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури.

Сучасна логістика є не лише технічним інструментом, а й важливим елементом конкурентної переваги. В умовах нестабільності економічного середовища вона дозволяє мінімізувати ризики й забезпечити безперервність виробничо-комерційних процесів. Застосування логістичного підходу потребує якісної інформаційної підтримки та високого рівня кваліфікації персоналу. Ефективне управління логістикою дозволяє оптимізувати ланцюги поставок, покращити взаємодію з партнерами та знизити рівень невизначеності в діяльності підприємства. Саме тому підприємства, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, активно впроваджують логістичні системи управління. Роль логістики посилюється також у зв'язку з розвитком електронної комерції та автоматизацією процесів. Логістичний підхід стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту на підприємстві. Його впровадження є запорукою ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Питанням дослідження логістичного підходу до управління діяльністю підприємства присвячено ряд робіт науковців та економістів, таких як: І. Вініченко, З. Гаталяк, І. Кабанець, Є. Крикавський, В. Перебийніс, О. Перебийніс, Ю. Шкригун та інших. Проте в їх роботах увагу зосереджено переважно на проблемах формування теоретико-методологічних основ логістичних підходів щодо розвитку підприємств, проте мало уваги приділено розгляду систем управління, особливо в логістиці.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві АО «Рудь».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та значення використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства;
- дослідити формування та розвиток логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку логістичної діяльності підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи логістичного управління діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства.

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі процес використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності АО «Рудь» за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми логістичного підходу до управління діяльністю підприємства, ефективного управління підприємством та удосконалення логістичного потенціалу компанії.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо формування ефективної логістичної системи підприємства. Практичне значення мають такі розробки: система оцінки логістичної діяльності підприємства; обґрунтування логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та значення використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства**

У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та динамічних змін у споживчих потребах особливої актуальності набуває ефективне управління діяльністю підприємства. Одним із ключових інструментів досягнення високого рівня організації виробничих і торговельних процесів є логістичний підхід. Його використання дозволяє забезпечити цілісне управління потоками матеріальних ресурсів, інформації та фінансів на всіх етапах функціонування підприємства - від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу [31].

Застосування логістичного підходу сприяє оптимізації витрат, скороченню часу виконання операцій, підвищенню якості обслуговування клієнтів і гнучкості підприємства в умовах ринкових змін. Таким чином, логістика перетворюється з суто операційної функції на стратегічний інструмент управління, який забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання ресурсів і підвищення загальної результативності його діяльності. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження й впровадження логістичного підходу в управлінські процеси сучасних підприємств [9].

Логістика - це наука та практика планування, організації, управління та контролю процесів переміщення матеріальних ресурсів, інформаційних потоків і супутніх послуг від постачальника до кінцевого споживача з метою забезпечення максимальної ефективності та мінімізації витрат [27].

Іншими словами, логістика охоплює весь ланцюг постачання - від закупівлі сировини до доставки готової продукції, включаючи зберігання,

транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами. Вона є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки дозволяє досягти високої координації між різними підрозділами та забезпечити якісне обслуговування споживачів.

У сучасних умовах трансформації економічних процесів та ускладнення бізнес-середовища дедалі більшого значення набуває логістичний підхід як стратегічний інструмент ефективного управління підприємствами. Водночас для глибокого розуміння його сутності, закономірностей розвитку та потенціалу застосування важливо звернутися до історичної ретроспективи. Аналіз етапів становлення логістики дозволяє простежити, як змінювались її функції - від суто військової та транспортної діяльності до інтегрованої складової системи управління підприємством [35].

Вивчення історичного досвіду впровадження логістичних підходів у різні періоди дає змогу не лише оцінити ефективність попередніх моделей, а й виявити передумови для формування сучасних концепцій, таких як логістика постачання, виробнича логістика, дистрибуційна логістика та логістика зворотного потоку. Це створює підґрунтя для формування оптимальної логістичної стратегії з урахуванням сучасних викликів і дає змогу підприємствам уникати повторення минулих помилок, використовуючи перевірені часом рішення.

Узагальнення історичних етапів розвитку логістичного підходу в управлінні підприємствами представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення історичних етапів розвитку логістичного підходу  
в управлінні підприємствами

| Етап         | Період                           | Характеристика                                     | Особливості застосування логістики                                                                                              |
|--------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Первинний | Стародавній світ – середньовіччя | Зародження логістики як елемента військової справи | Логістика використовувалась переважно у військовій сфері для забезпечення армій продовольством, зброєю та засобами пересування. |

Продовження таблиці 1.1

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

|                                |                   |                                                                |                                                                                                                                |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Торгово-ремісничий          | XV – XVIII ст.    | Формування торговельних шляхів, поява перших складських систем | Розвиток торгівлі сприяв зародженню комерційної логістики, використанню складських приміщень і водного транспорту.             |
| 3. Індустріальний              | XIX – поч. XX ст. | Промислова революція, механізація виробництва                  | Зростання обсягів виробництва зумовило необхідність раціонального переміщення ресурсів, формуються перші логістичні принципи.  |
| 4. Логістика як окрема функція | 1940–1960-ті рр.  | Післявоєнне відновлення, поява логістики в управлінні          | У США та Європі логістика почала розглядатися як управлінська функція на підприємстві, зокрема в системах постачання та збуту. |
| 5. Системний підхід            | 1970–1980-ті рр.  | Інтеграція функцій постачання, виробництва, збуту              | Формування концепції логістичного ланцюга постачання, використання комп'ютерних технологій.                                    |
| 6. Глобалізація логістики      | 1990–2000-ні рр.  | Міжнародна торгівля, розвиток інформаційних систем             | Виникнення логістичних мереж, глобальний менеджмент ланцюгів постачання (SCM), використання ERP-систем.                        |
| 7. Сучасний (інноваційний)     | 2010–сьогодення   | Цифровізація, сталий розвиток, логістика 4.0                   | Використання штучного інтелекту, big data, IoT, орієнтація на екологічність, гнучкість, клієнтоорієнтованість.                 |

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Історичний розвиток логістики пройшов кілька ключових етапів - від простого забезпечення армій у давнину до сучасної цифрової логістики. У період індустріалізації логістика почала відігравати важливу роль у виробничих процесах, а з середини XX століття - формуватись як окрема управлінська функція. Поява комп'ютерних технологій сприяла інтеграції логістичних процесів і формуванню єдиного ланцюга постачання. У глобалізованому середовищі логістика стала стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сьогодні її розвиток тісно пов'язаний з цифровими технологіями, екологічною відповідальністю та клієнтоорієнтованістю [35].

Використання логістики в управлінні підприємствами обумовлюється такими положеннями [45; 64]:

1. Необхідність оптимізації ресурсів - логістика дозволяє раціонально використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність діяльності.

2. Інтеграція всіх функціональних процесів - логістика забезпечує узгоджену взаємодію між закупівлями, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і збутом.

3. Підвищення рівня обслуговування клієнтів - завдяки логістиці підприємства можуть швидше реагувати на потреби споживачів і забезпечувати стабільні поставки.

4. Зростання конкуренції на ринку - в умовах високої конкуренції логістика стає фактором досягнення конкурентних переваг.

5. Розвиток цифрових технологій - сучасна логістика базується на застосуванні ІТ-рішень, які дозволяють автоматизувати та контролювати всі етапи логістичних процесів у реальному часі.

Значення використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Значення використання логістичного підходу в управлінні  
діяльністю підприємства

| Сфера впливу                   | Значення логістичного підходу                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління витратами           | Зменшення операційних витрат за рахунок оптимізації постачань, складування, транспортування.       |
| Управління запасами            | Забезпечення оптимального рівня запасів, що мінімізує втрати від дефіциту або надлишків продукції. |
| Якість обслуговування клієнтів | Підвищення швидкості та надійності постачання, поліпшення сервісу та задоволеності споживачів.     |
| Координація бізнес-процесів    | Узгодженість дій між різними підрозділами підприємства, підвищення рівня внутрішньої взаємодії.    |
| Прийняття управлінських рішень | Забезпечення актуальною інформацією для оперативного та стратегічного управління підприємством.    |
| Конкурентоспроможність         | Формування логістичних переваг, які дозволяють підприємству виділятися на ринку.                   |
| Гнучкість та адаптивність      | Швидка реакція на зміни ринкових умов та потреб клієнтів, зменшення логістичних ризиків.           |

*Джерело: складено автором на основі [2; 23]*

В основі логістичного підходу до управління діяльністю підприємства покладено поняття «логістичної системи підприємства». Це організаційно-економічна система, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних функціональних елементів, що забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах діяльності підприємства - від постачання сировини до доставки готової продукції споживачеві [23].

Логістична система є відкритою, адаптивною і цілеспрямованою, вона взаємодіє з зовнішнім середовищем і забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. Основними підсистемами логістичної системи є закупівельна, виробнича, збутова, складська, транспортна та інформаційна логістика, які працюють у тісному взаємозв'язку. Ефективне функціонування логістичної системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і підвищенню рівня задоволення споживачів.

Види логістичних систем підприємства представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Види логістичних систем підприємства

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Отже, у сучасних умовах функціонування підприємств виокремлюють два рівні логістичних систем [16; 29]:

1. Макрологістика - охоплює глобальні проблеми управління матеріальними та інформаційними потоками на рівні міжрегіональних, національних і міжнародних логістичних мереж. Її завданням є узгодження

інтересів усіх учасників логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників, логістичних операторів, торговельні мережі та кінцевих споживачів.

2. Мікрологістика - зосереджена на вирішенні локальних управлінських завдань усередині окремого підприємства або його структурного підрозділу. Основна увага приділяється ефективній організації внутрішніх логістичних процесів: постачання, складування, внутрішнього переміщення, виробництва та збуту.

Логістичні системи мають усі властивості економічних систем, а саме [33]:

1. Цілісність - логістична система функціонує як єдине ціле, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні.

2. Ієрархічність - система має структуровану організацію з підпорядкованими рівнями управління (стратегічний, тактичний, операційний).

3. Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем - логістична система постійно обмінюється ресурсами, інформацією та впливає на ринкове середовище.

4. Адаптивність - здатність системи оперативно реагувати на зміни умов функціонування (попит, постачання, технології тощо).

5. Цілеспрямованість - функціонування системи підпорядковане досягненню визначених економічних, соціальних і технічних цілей.

6. Наявність внутрішньої структури - логістична система має чітко визначені підсистеми (транспортна, складська, інформаційна тощо), що забезпечують її стабільне функціонування.

7. Самоорганізація - здатність до вдосконалення внутрішніх процесів на основі досвіду, аналізу даних і впровадження інновацій.

Межі логістичної системи окремого суб'єкта визначаються циклом обороту засобів виробництва, який охоплює кілька ключових етапів [25; 51]:

1. Закупівля предметів праці - на першому етапі підприємство закуповує матеріали та сировину, які надходять у логістичну систему. Це можуть бути як внутрішні постачання, так і імпорт сировини.

2. Переробка та виробництво - закуплені матеріали і сировина складаються та проходять переробку в процесі виробництва, перетворюючись на незавершене

виробництво, що з часом стає готовою продукцією.

3. Складування готової продукції - готова продукція зберігається на складах до моменту її продажу чи відправки споживачам. На цьому етапі відбувається управління запасами для забезпечення безперервного виробничого процесу та виконання замовлень.

4. Транспортування та збут - після складування продукція транспортується до споживачів або торгових мереж. Відбувається її продаж чи обмін на фінансові ресурси, які потім надходять назад у систему для забезпечення наступного циклу.

5. Фінансова циркуляція - фінансові ресурси, отримані від продажу продукції, повертаються в систему і використовуються для наступних закупівель та виробничих процесів.

Цей цикл є замкнутим і забезпечує безперервний рух товарів, фінансів та інформації між різними етапами логістичної системи. За допомогою логістичного підходу підприємство оптимізує управління усіма етапами цього циклу, що дозволяє досягти ефективності та знизити витрати на кожному етапі.

Функціонування логістичної системи загалом представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функціонування логістичної системи

*Джерело: складено автором на основі [15; 27]*

Логістичний системний підхід може бути представлений у вигляді ієрархічної структури, яка охоплює кілька рівнів управління та взаємодії в межах логістичної системи підприємства. Ця структура дозволяє зрозуміти, як різні

елементи системи пов'язані між собою та як здійснюється управління потоками матеріалів, інформації та фінансів (рис. 1.3).

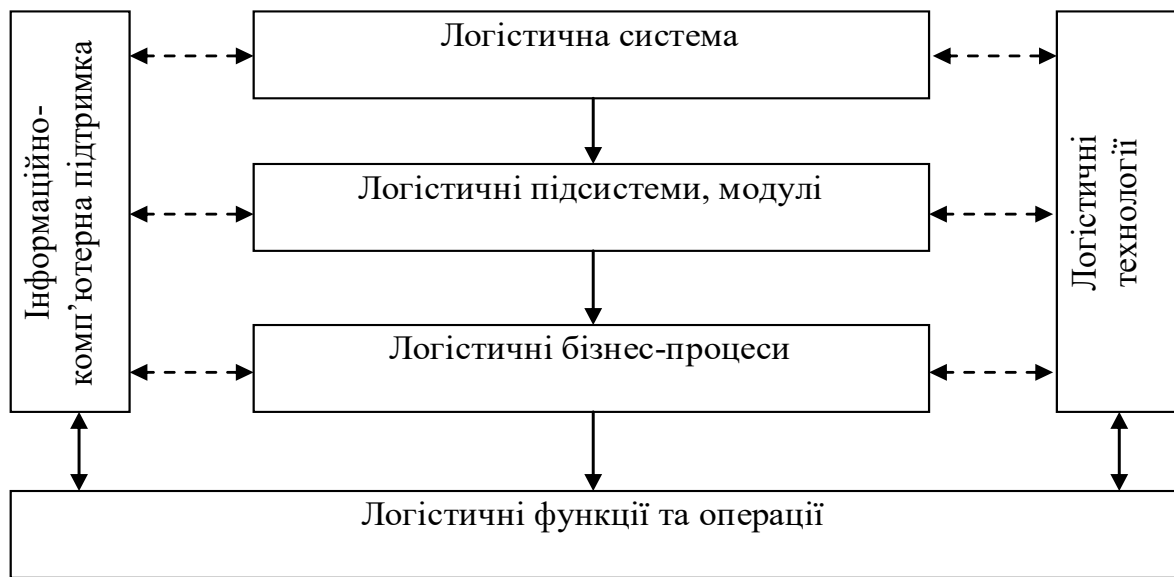


Рис. 1.3. Системна ієрархія у логістичному підході в управлінні діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором на основі [66]*

Таким чином, використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є важливим інструментом для оптимізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів. Логістика дозволяє ефективно організувати потоки матеріалів, товарів, фінансів і інформації, що значно знижує витрати та підвищує рівень обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підходу підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринкових умов і потреби споживачів, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Крім того, логістичний підхід дозволяє досягти інтеграції між різними підрозділами підприємства, що сприяє злагодженій роботі всіх елементів системи. Оптимізація запасів, транспортування і складського зберігання є ключовими факторами, що забезпечують безперервний виробничий процес та своєчасну доставку продукції. Отже, логістичний підхід є основою для сталого розвитку підприємств, покращуючи їх фінансові результати та забезпечуючи задоволення потреб споживачів.

## **1.2. Формування та розвиток логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства**

Управління діяльністю підприємства в сучасних умовах вимагає використання різноманітних підходів, зокрема логістичних, для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Проте застосування логістичних підходів виявляється неоднозначним через різноманітність підходів до їх інтеграції в управлінські стратегії. З одного боку, логістика дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові потоки, знижуючи витрати і покращуючи обслуговування клієнтів. З іншого боку, існують проблеми адаптації логістичних концепцій до специфіки кожного підприємства, що може призвести до неочікуваних результатів [66].

Використання загальних логістичних моделей без урахування індивідуальних особливостей може призвести до неефективного використання ресурсів і навіть до погіршення показників діяльності. Крім того, інтеграція логістики в управлінську структуру підприємства вимагає значних інвестицій у розвиток інфраструктури, інформаційних технологій та навчання персоналу. Ці фактори роблять процес впровадження логістичних підходів складним і часом довготривалим. Водночас, успішне впровадження логістичних стратегій може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Однак нестабільність ринкових умов та швидкі зміни в попиті і пропозиції вимагають постійного коригування логістичних процесів. Отже, використання логістичних підходів в управлінні діяльністю підприємства потребує ретельного аналізу, адаптації до змінюваних умов і постійної оптимізації для досягнення максимального ефекту [61].

Існування загальних логістичних моделей управління підприємством є важливим аспектом сучасного бізнес-управління, оскільки ці моделі забезпечують оптимізацію ключових процесів, таких як управління запасами, транспортування, постачання та розподіл продукції. Загальні логістичні моделі базуються на стандартизованих підходах до організації бізнес-процесів, що

дозволяє підприємствам знижувати витрати, покращувати ефективність і забезпечувати своєчасне виконання замовлень. Однак застосування універсальних логістичних моделей вимагає врахування специфіки кожного підприємства, оскільки різні галузі та ринки мають свої унікальні вимоги та виклики. Однією з переваг таких моделей є їх здатність стандартизувати процеси, що дозволяє створити ефективну і зручну систему для управління потоком матеріальних та фінансових ресурсів. Водночас, застосування моделей без адаптації до конкретних умов може призвести до низької ефективності або навіть до негативних наслідків для підприємства. Тому важливо не тільки використовувати готові логістичні моделі, але й постійно їх адаптувати і коригувати залежно від зовнішніх і внутрішніх змін. Загальні логістичні моделі, будучи основою для багатьох підприємств, забезпечують стандартизований підхід до управління, але потребують постійної уваги до інновацій та адаптації для досягнення максимальної ефективності [44; 60].

Характеристика різних логістичних моделей управління підприємством представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Характеристика різних логістичних моделей управління підприємством

| Модель логістики             | Опис                                                                                                                                 | Переваги                                                                | Недоліки                                                                 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                    | 3                                                                       | 4                                                                        |
| Модель «Push» (Протягування) | Відправлення продукції або сировини на основі прогнозів попиту без урахування фактичного запиту споживачів.                          | Знижує витрати на зберігання товарів, забезпечує рівномірне постачання. | Можуть виникнути надлишкові запаси або дефіцит товарів.                  |
| Модель «Pull» (Тягнення)     | Витягування продукції в залежності від реального попиту, коли замовлення споживача ініціює процес постачання.                        | Знижує ризики надлишку товарів, покращує точність у плануванні.         | Може призвести до затримок у постачанні через непередбачуваність попиту. |
| Інтегрована логістика        | Підхід, що передбачає повну інтеграцію всіх логістичних функцій (управління запасами, транспортування, складування) в єдину систему. | Забезпечує високу ефективність та координацію всіх процесів.            | Високі початкові витрати на впровадження та інтеграцію системи.          |

Продовження таблиці 1.3

| 1                               | 2                                                                                                                                                               | 3                                                                              | 4                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Модель Just-in-Time (JIT)       | Система управління запасами, при якій постачання відбувається точно в час, коли це необхідно для виробництва або реалізації.                                    | Мінімізація витрат на зберігання запасів, підвищення гнучкості.                | Ризик затримок або перебоїв у постачанні при несподіваних змінних умовах.     |
| Модель Lean logistics           | Логістичний підхід, що орієнтується на мінімізацію витрат та підвищення продуктивності, включаючи скорочення витрат на складські приміщення та транспортування. | Покращує ефективність та знижує витрати на кожному етапі логістичного процесу. | Потребує високого рівня координації та моніторингу всіх етапів.               |
| Модель витягнутого постачання   | Логістика, орієнтована на скорочення часу між виготовленням товару та його доставкою до кінцевого споживача.                                                    | Збільшення швидкості постачання товару до споживачів.                          | Високий рівень залежності від зовнішніх постачальників та зовнішніх факторів. |
| Модель дистрибуції через канали | Використовує кілька каналів для розподілу товарів, щоб досягти кінцевого споживача.                                                                             | Збільшує доступність товарів для споживачів на різних ринках.                  | Може бути складною в управлінні через численні канали та постачальників.      |

*Джерело: складено автором на основі [37; 48]*

Представлені моделі дозволяють підприємствам адаптувати свої логістичні стратегії в залежності від специфіки їхньої діяльності, попиту на продукцію та ринкових умов. Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, тому вибір моделі залежить від цілей і завдань конкретного підприємства.

Існування принципів використання логістичного підходу є важливим аспектом сучасного управління підприємствами, оскільки ці принципи визначають основні напрями та стратегії оптимізації логістичних процесів. Вони дозволяють забезпечити ефективне керівництво матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що є необхідним для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Принципи логістики, зокрема, сприяють зниженню витрат, підвищенню ефективності, своєчасності постачання продукції та поліпшенню обслуговування споживачів. Кожне підприємство повинно орієнтуватися на ці принципи для розробки індивідуальних рішень, що враховують специфіку діяльності та вимоги ринку.

Водночас, застосування логістичних принципів потребує комплексного підходу, оскільки вони взаємопов'язані та повинні реалізовуватися в рамках загальної стратегії підприємства. Принципи логістики можуть варіюватися в залежності від виду бізнесу, проте вони завжди спрямовані на досягнення ефективності, зниження ризиків та оптимізацію ресурсів. У зв'язку з цим, їх правильне застосування є важливим етапом на шляху до забезпечення стабільного розвитку і зростання підприємства [15].

Можемо виокремити систему основних принципів для оптимального управління логістичною діяльністю підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система основних принципів оптимізації управління логістичною діяльністю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6; 23]

Загальна модель формування та реалізації логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства - це комплексний набір методів, інструментів і стратегій, що дозволяють ефективно управляти потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у межах підприємства з метою досягнення оптимальних результатів у забезпеченні виробничих і комерційних процесів. Ця модель включає в себе кілька етапів, серед яких ключовими є планування, організація, координація та контроль усіх логістичних операцій, спрямованих на зниження витрат, підвищення ефективності та скорочення часу, необхідного для виконання завдань. Вона охоплює як внутрішні аспекти управління, так і взаємодію з зовнішніми партнерами, постачальниками та споживачами [3].

Загальна модель формування та реалізації логістичного підходу в стратегічному управлінні діяльністю підприємства представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Загальна модель формування та реалізації логістичного підходу в стратегічному управлінні діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [8; 27]

Загальна модель формування та реалізації логістичного підходу в стратегічному управлінні діяльністю включає наступні елементи [15; 33]:

1. Визначення логістичної місії. Логістична місія підприємства є основою для визначення напрямків його діяльності в рамках логістики. Вона формулюється як глобальна мета, яка відображає прагнення підприємства до забезпечення ефективного управління потоками товарів, послуг і інформації. Місія служить основою для стратегічного планування і дозволяє орієнтувати організацію на досягнення максимальної ефективності в ланцюгах поставок та задоволенні потреб споживачів. Визначення місії дозволяє підкреслити важливість логістики як стратегічного чинника для досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона є основою для розробки логістичних стратегій, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства.

2. Формулювання стратегічних цілей і задач визначає конкретні орієнтири, яких підприємство має досягти через логістичні функції. Це включає в себе оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення часу циклу виробництва та доставки, а також підвищення гнучкості в реагуванні на зміни ринку. Стратегічні цілі повинні бути чіткими, вимірними та досяжними, що дозволяє визначити ключові показники ефективності (KPI). Кожна стратегічна мета розбивається на конкретні задачі, які вимагають детальної реалізації на всіх етапах логістичного процесу. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між різними функціями підприємства і правильний напрямок розвитку.

3. Аналіз середовища логістики є критично важливим для визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на ефективність логістичних операцій. Він включає дослідження ринкових умов, конкуренції, технологічних тенденцій, змін у законодавстві та економічних факторів. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливих загроз та можливостей на ринку допомагає виявити пріоритетні напрямки для покращення логістичних процесів. Це дозволяє адаптувати логістичну стратегію до змін зовнішнього середовища та максимально ефективно використовувати внутрішні

ресурси. Аналіз середовища є основою для коригування планів і прийняття рішень в реальному часі.

4. Формування логістичної стратегії передбачає розробку конкретних планів для досягнення стратегічних цілей підприємства, з урахуванням виявлених можливостей і загроз. Це включає вибір логістичних каналів, оптимізацію запасів, вибір постачальників і партнерів, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності. Стратегія також має передбачати інтеграцію логістичних функцій з іншими бізнес-процесами, такими як виробництво, маркетинг та продажі, для досягнення синергії. Важливим аспектом є забезпечення гнучкості стратегії, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища. Визначення правильної стратегії дозволяє підприємству зайняти вигідну позицію на ринку, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність.

5. Реалізація логістичної стратегії передбачає конкретні дії, спрямовані на втілення стратегічних планів на практиці. Це включає в себе мобілізацію ресурсів, організацію та координацію роботи всіх логістичних підрозділів, а також моніторинг та контроль за виконанням планів. Важливим аспектом є впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів і використання систем для відслідковування ефективності. Реалізація стратегії вимагає чіткої взаємодії між усіма учасниками логістичного процесу, зокрема постачальниками, перевізниками та кінцевими споживачами. Постійне оцінювання результатів і внесення коригувань дозволяють забезпечити досягнення поставлених цілей та максимізувати вигоди від логістичних операцій.

Механізм формування системи управління логістичною діяльністю – це комплекс взаємопов'язаних процедур, інструментів і стратегій, спрямованих на організацію, координацію та контроль усіх логістичних процесів підприємства. Цей механізм передбачає інтеграцію всіх етапів логістичних операцій – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Він включає в себе розробку політик і процедур, визначення відповідальних осіб, а

також створення необхідних умов для виконання логістичних завдань, таких як управління запасами, транспортування, складування та обробка інформації [4].

Механізми розділяють відповідно на власне економічні механізми, організаційно-економічні та організаційно-управлінські механізми (рис. 1.6).

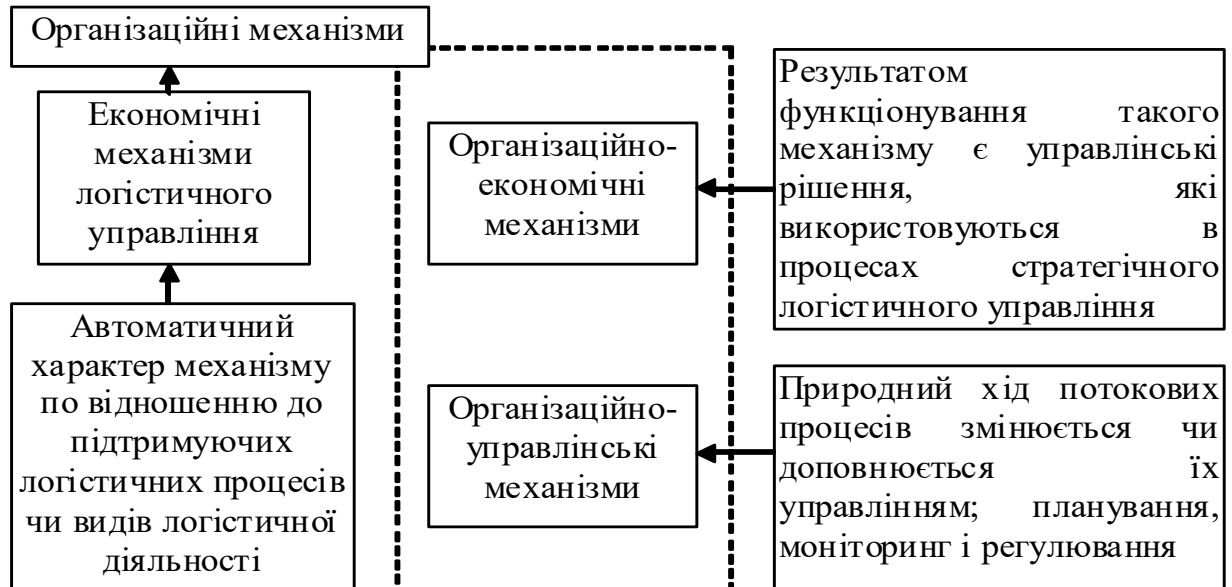


Рис. 1.6. Структура і загальна характеристика механізмів формування системи управління логістичною діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором на основі [4; 35]*

Інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства – це сукупність методів, засобів, технологій і стратегій, які дозволяють ефективно організувати та управляти логістичними процесами на підприємстві. Вони допомагають оптимізувати потоки матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів, забезпечити максимальну ефективність при мінімальних витратах, а також знизити ризики та підвищити рівень обслуговування клієнтів [62].

Інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства наведено у табл. 1.4.

Визначені інструменти сприяють оптимізації логістичних процесів на підприємстві, забезпечують гнучкість, знижують витрати та підвищують рівень обслуговування клієнтів.

## Інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства

| Інструмент                               | Опис                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління запасами                      | Методи для оптимізації рівня запасів, включаючи модель "точка замовлення", "економічна партія постачання" (EOQ), автоматизовані системи для уникнення дефіциту чи надлишку товарів.                              |
| Аналіз та прогнозування попиту           | Використання статистичних і аналітичних методів для прогнозування попиту на продукцію та матеріали, що дозволяє оптимізувати закупівлі та виробничі плани.                                                       |
| Оптимізація транспортування              | Використання моделей і алгоритмів для планування ефективних маршрутів і методів доставки, з урахуванням витрат на транспортування і часу доставки.                                                               |
| Інформаційні технології та автоматизація | Впровадження програмних систем для автоматизації управлінських процесів, таких як ERP-системи, системи управління складом, GPS-моніторинг транспорту для підвищення точності і зниження витрат на обробку даних. |
| Аутсорсинг логістичних послуг            | Використання зовнішніх постачальників для виконання частини логістичних функцій (транспортування, складування), що дозволяє знизити витрати і зосередитися на основних бізнес-процесах.                          |
| Управління ланцюгами постачань           | Концепції, як-от just-in-time (JIT), для зменшення витрат на зберігання і транспортування, забезпечуючи продукцію "вчасно" і в потрібній кількості без зайвих затримок.                                          |
| Моніторинг і аналітика ефективності      | Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності логістичних процесів, таких як час виконання замовлення, витрати на транспортування і рівень обслуговування клієнтів.            |

*Джерело: складено автором на основі [13; 25]*

Таким чином, інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Використання таких інструментів, як управління запасами, прогнозування попиту та оптимізація транспортування, дозволяє знижувати витрати і покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження інформаційних технологій і автоматизація процесів підвищує точність та зменшує витрати на обробку даних. Аутсорсинг логістичних послуг дає можливість зосередитись на основних бізнес-процесах, скорочуючи витрати на власні ресурси. Управління ланцюгами постачань за допомогою концепцій, таких як JIT, сприяє скороченню запасів і покращенню логістичних потоків. В результаті, ефективне застосування цих інструментів дозволяє підприємствам досягати високих результатів.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства**

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективність функціонування логістичних систем підприємства набуває особливої актуальності. Логістика перестає бути лише підтримувальною функцією, перетворюючись на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє значно знизити витрати, скоротити час обслуговування споживачів і підвищити якість продукції. Однак, щоб досягти таких результатів, необхідно здійснювати постійну оцінку ефективності функціонування логістичних систем. Без чіткого контролю і вимірювання результативності управлінських рішень неможливо виявити слабкі місця та вчасно коригувати стратегії [6].

Оцінювання ефективності дозволяє не лише виявити резерви оптимізації, а й підтвердити доцільність впроваджених рішень. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні показники, які відображають рівень логістичних витрат, швидкість обробки замовлень, наявність товарів, задоволеність клієнтів тощо. Наявність ефективної системи оцінювання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Вона також є основою для розробки стратегій розвитку логістичних процесів підприємства. Таким чином, оцінка ефективності логістичного управління є важливою складовою сучасного менеджменту підприємств [23].

Метою оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства є виявлення рівня результативності логістичних процесів, обґрунтування управлінських рішень та оптимізація витрат на логістику. Така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони функціонування логістичної системи, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності та забезпечити узгодженість логістики з загальною стратегією підприємства. Крім того, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності,

покращенню обслуговування клієнтів, скороченню часу поставок і забезпеченню стабільності постачань. Оцінювання ефективності також допомагає приймати своєчасні управлінські рішення щодо модернізації логістичних процесів, впровадження нових технологій та реорганізації логістичної структури підприємства [23].

Завдання оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства полягають у наступному [36; 48]:

1. Визначення рівня досягнення логістичних цілей - аналіз, наскільки фактичні результати логістичної діяльності відповідають запланованим показникам.

2. Оцінювання витрат на логістичні процеси - ідентифікація обсягів витрат на транспортування, зберігання, управління запасами та інші логістичні операції з метою їх оптимізації.

3. Виявлення вузьких місць у логістичній системі - виявлення ділянок, що знижують загальну ефективність логістики та потребують покращення.

4. Контроль за якістю логістичних послуг - оцінка рівня сервісу, задоволеності клієнтів та дотримання строків поставок.

5. Порівняльний аналіз із конкурентами та кращими практиками - визначення конкурентних переваг або відставання підприємства у сфері логістики.

6. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень - формування стратегічних і тактичних рішень щодо розвитку логістичних процесів підприємства на основі об'єктивних даних.

На сьогодні відсутній уніфікований підхід до визначення критеріїв оцінювання продуктивності діяльності логістичної системи та ефективності логістичних операцій. Це пов'язано з різноманітністю логістичних процесів, специфікою галузей, масштабами підприємств, а також цілями, які ставляться перед логістикою в кожному окремому випадку. Одні науковці пропонують орієнтуватися на фінансові показники (витрати, прибутковість, рентабельність), інші - на часові (швидкість виконання операцій, своєчасність постачання) або

якісні (задоволеність споживача, рівень сервісу). На практиці підприємства часто комбінують різні підходи, розробляючи власні системи показників, які найкраще відображають їхню діяльність. Тому актуальним завданням є розробка гнучкої та адаптивної моделі оцінки ефективності, яка дозволить врахувати як стратегічні цілі підприємства, так і реальні умови функціонування логістичної системи [48].

До якісних характеристик оцінки логістичних операційних систем відносять ті показники, що характеризують нематеріальні та сервісні аспекти логістичної діяльності, зокрема [40; 60]:

1. Рівень задоволеності споживачів - оцінка відповідності логістичного сервісу очікуванням клієнтів (точність, своєчасність, зручність доставки тощо).
2. Якість логістичного обслуговування - узагальнена характеристика виконання логістичних функцій (обробка замовлень, надання інформації, гнучкість реагування).
3. Надійність постачань - стабільність та безперебійність логістичних потоків, мінімізація збоїв і затримок.
4. Гнучкість логістичної системи - здатність оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
5. Прозорість і контрольованість процесів - ступінь відкритості логістичних операцій для моніторингу, аудиту та аналізу.
6. Рівень логістичної взаємодії - ефективність комунікацій та координації між структурними підрозділами, постачальниками і клієнтами.

До кількісних характеристик оцінки логістичних операційних систем відносять чітко вимірювані показники, які відображають ефективність і продуктивність логістичних процесів. Серед основних [13; 24]:

1. Логістичні витрати - загальна сума витрат на транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень тощо.
2. Час виконання логістичних операцій - тривалість циклів постачання, доставки, обробки замовлень, вантажно-розвантажувальних робіт.
3. Рівень запасів - кількісне значення середніх або максимальних запасів, що

зберігаються на підприємстві.

4. Коефіцієнт обіговості запасів - показник, який характеризує, скільки разів запаси були оновлені протягом певного періоду.

5. Кількість повернень або рекламаций - обсяг помилкових чи дефектних поставок, що впливають на якість логістики.

6. Продуктивність логістичного персоналу - кількість операцій (замовлень, відправлень тощо), виконаних одним працівником за одиницю часу.

7. Кількість виконаних замовлень у строк - відсоток замовлень, доставлених вчасно відповідно до погодженого графіка.

Визначені характеристики дозволяють об'єктивно оцінити стан логістичної системи та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування системи логістичного управління набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас зростає потреба у комплексному підході до оцінки результативності логістичних процесів, що обумовлює важливість використання різноманітних методичних інструментів. Універсального методу оцінки ефективності логістики не існує, оскільки логістичні системи мають складну структуру та взаємодіють із багатьма внутрішніми і зовнішніми факторами. Різноманіття методичних підходів дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники, специфіку діяльності підприємства та обрані стратегічні цілі. Зокрема, застосування економіко-математичних моделей, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, системи збалансованих показників дає змогу отримати об'єктивну та багатовимірну оцінку. Це, у свою чергу, сприяє виявленню резервів підвищення ефективності логістичних операцій та оптимізації витрат. Отже, використання різних методичних підходів є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістики [2; 3].

Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи  
логістичного управління підприємства

| Методичний підхід                      | Сутність                                                                | Переваги                                                  | Недоліки                                                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Економіко-математичний                 | Використання математичних моделей для розрахунків витрат, часу, обсягів | Точність, об'єктивність, можливість моделювання сценаріїв | Високі вимоги до інформації та аналітичних навичок                           |
| Система збалансованих показників (BSC) | Оцінювання ефективності за фінансовими та нефінансовими показниками     | Комплексність, стратегічна спрямованість                  | Потребує багато даних, складність реалізації                                 |
| SWOT-аналіз логістики                  | Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз              | Простота, стратегічне бачення                             | Суб'єктивність оцінювання, не дає кількісної оцінки                          |
| Бенчмаркінг                            | Порівняння з логістичними показниками провідних компаній                | Виявлення кращих практик, стимул до вдосконалення         | Обмежений доступ до даних конкурентів, складність адаптації                  |
| Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)   | Аналіз функцій логістичних процесів і їх вартості                       | Дозволяє скоротити витрати без втрати якості              | Вимагає глибокого знання внутрішніх процесів                                 |
| ABC-XYZ аналіз                         | Класифікація запасів за цінністю та стабільністю споживання             | Дає змогу оптимізувати запаси                             | Обмежений вплив на інші аспекти логістичної ефективності                     |
| Імітаційне моделювання                 | Створення моделей логістичних процесів для оцінки варіантів управління  | Висока точність і гнучкість                               | Складність побудови моделей, потреба у спеціальному програмному забезпеченні |

*Джерело: складено автором на основі [2; 3]*

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством є важливим інструментом для виявлення слабких місць у логістичних процесах і пошуку шляхів їх оптимізації. Кожен підхід має свої переваги і обмеження, тому вибір методики залежить від специфіки підприємства, його ресурсів і цілей управління. Економіко-математичні методи забезпечують точність розрахунків, тоді як SWOT-аналіз і бенчмаркінг дають стратегічне бачення. Система збалансованих показників дозволяє оцінити ефективність у різних вимірах – фінансовому, операційному та клієнтському.

Застосування кількох підходів одночасно дозволяє отримати комплексне уявлення про стан логістики. Отже, різноманітність методичних підходів підвищує якість управлінських рішень і сприяє стратегічному розвитку підприємства [5].

Процес оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства складається з кількох ключових етапів, які забезпечують послідовне та обґрунтоване прийняття рішень (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Етапи процесу оцінювання ефективності функціонування  
логістичної системи підприємства

| Етап                                   | Зміст етапу                                                                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Визначення цілей оцінки             | Формулювання мети аналізу: виявлення проблем, оптимізація витрат, покращення сервісу тощо.                           |
| 2. Вибір критеріїв та показників       | Визначення кількісних та якісних критеріїв ефективності (наприклад: витрати, час постачання, рівень обслуговування). |
| 3. Збір та обробка даних               | Отримання необхідної інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел, перевірка її достовірності.                        |
| 4. Аналіз отриманих результатів        | Оцінювання поточного стану логістичної системи, порівняння з нормативами чи кращими практиками.                      |
| 5. Визначення слабких місць і резервів | Ідентифікація неефективних ланок логістики та можливостей для покращення.                                            |
| 6. Розробка рекомендацій               | Формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності логістичних процесів.                                   |
| 7. Контроль і корекція                 | Моніторинг реалізації запропонованих заходів та їх результативності з подальшим коригуванням.                        |

*Джерело: складено автором на основі [23; 35]*

Визначена послідовність допомагає системно підходити до управління логістикою і досягати підвищення її продуктивності.

Для досягнення стратегічних цілей важливо не лише впровадити логістичний підхід, а й постійно оцінювати його результативність. Основою такої оцінки є система показників, що відображають ефективність виконання окремих логістичних функцій. Визначення та аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти проблеми, оптимізувати витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів. Саме тому розгляд ключових показників ефективності логістики є актуальним для будь-якого підприємства [61].

Показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства відповідно до основних логістичних функцій представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства відповідно до основних логістичних функцій

| Логістична функція        | Основні показники ефективності                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постачання                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- час циклу постачання</li> <li>- рівень надійності постачальників</li> <li>- вартість закупівлі одиниці товару</li> <li>- коефіцієнт виконання замовлень постачальниками</li> </ul> |
| Складування та зберігання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість зберігання запасів</li> <li>- оборотність складських запасів</li> <li>- рівень заповнення складу</li> <li>- час обробки одиниці вантажу</li> </ul>                        |
| Управління запасами       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт оборотності запасів</li> <li>- дні зберігання запасів</li> <li>- рівень страхового запасу</li> <li>- вартість зберігання надлишкових запасів</li> </ul>                 |
| Виробництво               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасність забезпечення виробництва ресурсами</li> <li>- вартість логістичного обслуговування виробництва</li> <li>- кількість зупинок через нестачу ресурсів</li> </ul>         |
| Транспортування           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість доставки</li> <li>- час транспортування</li> <li>- рівень завантаження транспортних засобів</li> <li>- кількість пошкоджень чи втрат вантажу</li> </ul>                   |
| Розподіл (дистрибуція)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень задоволеності споживачів</li> <li>- час виконання замовлення</li> <li>- точність виконання замовлень</li> <li>- частка повернень продукції</li> </ul>                       |
| Інформаційна логістика    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість обміну інформацією</li> <li>- точність даних у логістичних операціях</li> <li>- рівень автоматизації обліку та контролю</li> </ul>                                       |

*Джерело: складено автором на основі [15; 26]*

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність логістичних систем підприємства визначається комплексом якісних і кількісних показників, які охоплюють усі логістичні функції. Ці показники дозволяють об'єктивно оцінити рівень організації логістичних процесів та виявити резерви для вдосконалення. Аналіз ефективності дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Постійне моніторингування логістичних показників сприяє адаптації системи до змін

ринкового середовища. Таким чином, системна оцінка ефективності логістики є необхідною умовою успішного функціонування сучасного підприємства [22].

Оцінка логістичної системи має багатоаспектне значення і виконує як контрольну, так і стратегічну функцію. Вона дозволяє не лише виявити ефективність поточних логістичних рішень, а й формує підґрунтя для подальшого розвитку логістики підприємства. Співвідношення між витратами та вигодами дає змогу приймати зважені управлінські рішення щодо доцільності впровадження нових логістичних ініціатив. Особливо цінним є те, що такий підхід враховує як кількісні, так і якісні показники, що дає змогу повніше охопити результати діяльності [69].

Таким чином, можна зробити висновок, що методичні підходи щодо оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства є фундаментальним елементом стратегічного та операційного менеджменту. Вони забезпечують можливість обґрунтованого прийняття рішень щодо оптимізації логістичних процесів. Основою таких засад виступає система кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність логістичних операцій і ступінь досягнення поставлених цілей. Комплексний підхід до оцінювання передбачає використання різноманітних методичних інструментів - від класичних економічних до сучасних цифрових технологій. Важливо також враховувати специфіку діяльності підприємства, його масштаб, структуру логістичних ланцюгів та умови зовнішнього середовища. Ефективна оцінка логістичної системи дозволяє виявити слабкі місця, запобігти втратам і забезпечити стабільний розвиток. Методичні підходи мають бути системними, адаптивними та орієнтованими на результат. Постійне вдосконалення системи оцінювання є необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Важливим є також дотримання принципів об'єктивності, достовірності та цільової спрямованості аналізу. У підсумку, методичні засади оцінки є основою ефективного управління логістикою та досягнення стійких економічних результатів.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку логістичної діяльності підприємств**

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у регулюванні логістичної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Воно формує правове підґрунтя для організації, реалізації та контролю логістичних процесів на всіх рівнях господарювання. У сфері логістики нормативно-правові акти охоплюють питання транспорту, складування, митного оформлення, експортно-імпортних операцій, стандартизації та сертифікації. Наявність чітких правил і процедур дозволяє підприємствам мінімізувати правові ризики, дотримуватись вимог міжнародного і національного законодавства. Особливо актуальним є правове регулювання у зовнішньоекономічній діяльності, де логістика виступає базовим інструментом [62].

Законодавчі акти сприяють підвищенню прозорості операцій, удосконаленню управлінських рішень і зміцненню партнерських відносин. Вони забезпечують передбачуваність дій у сфері логістики, що є важливим чинником стабільності бізнес-процесів. Крім того, нормативно-правова база є основою для розробки корпоративних стандартів логістичної діяльності. Важливо, щоб правове поле залишалося гнучким і адаптивним до змін ринкового середовища та інновацій. Отже, ефективне нормативно-правове забезпечення - це стратегічний ресурс розвитку логістики на підприємстві.

Напрями нормативно-правового забезпечення у сфері регулювання логістичної діяльності підприємств охоплюють такі ключові аспекти [13; 25]:

1. Транспортне законодавство. Регулює перевезення вантажів усіма видами транспорту (автомобільним, залізничним, морським, авіаційним), включаючи вимоги до безпеки, страхування, ліцензування перевізників, технічні стандарти та договори транспортного експедирування.

2. Митне регулювання. Визначає процедури імпорту, експорту, транзиту товарів, режимів митного оформлення, нарахування мит і зборів, а також правила діяльності митних брокерів, що є критично важливими для логістики у

ЗЕД.

3. Складування та зберігання. Регулює вимоги до складів, умов зберігання товарів, правил оформлення складських операцій, інвентаризації, відповідальності за збереження матеріальних цінностей.

4. Сертифікація та стандартизація логістичних процесів. Включає норми щодо якості логістичних послуг, стандарти ISO (зокрема ISO 9001, ISO 28000), правила поводження з вантажами, екологічні та безпекові вимоги.

5. Договірне регулювання логістичних послуг. Містить правові засади укладення, виконання та відповідальності за логістичні договори: перевезення, зберігання, експедирування, страхування, оренда логістичних об'єктів.

6. Фінансово-економічне регулювання. Визначає податкову політику, ціноутворення на логістичні послуги, пільги, субсидії, митні тарифи, фінансову звітність у логістичних операціях.

7. Електронна логістика та цифрове регулювання. Охоплює електронний документообіг (е-TTN, е-накладні), використання електронних підписів, стандарти інформаційного обміну та кібербезпеки в логістичних системах.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері функціонування логістичної діяльності підприємств України представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері функціонування  
логістичної діяльності підприємств України

| Назва нормативно-правового акту                         | Регулятивний вплив на діяльність суб'єкта господарювання                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                  |
| Конституція України [42]                                | Визначає, що держава захищає права споживачів, здійснює контроль якості та безпечність продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій (ст. 42). |
| Господарський Кодекс України [17]                       | Регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності.                                                                         |
| Цивільний кодекс України [70]                           | Регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини).                                                                                                              |
| Митний кодекс України [46]                              | Регулює процес переміщення товарів через кордон України.                                                                                                                           |
| Закон України «Про захист економічної конкуренції» [52] | Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції.                                                                                                              |

Продовження таблиці 1.8

| 1                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Господарський процесуальний кодекс України [18]                                                                       | Регулює відносини з управління та контролю за господарською діяльністю, які іноді кваліфікують як адміністративні, визначаються не тільки як вертикальні відносини, пов'язані із реалізацією владних повноважень компетентними органами управління, але й як такі, що мають насамперед майновий зміст та впливають на ринкову систему з точки зору економічного результату в цілому. |
| Закон України «Про захист прав споживачів» [53]                                                                       | Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності.                                                                                                                                                                                                                          |
| Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [54]                                                               | Регулює всі видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва та ін.                                                                                                                                                                                      |
| Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [55]                | Визначає правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду (контролю).                                                                                                                                                                                  |
| Закон України «Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів» [56] | Цей Закон засвідчує прийняття рішення щодо приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів та регулює всі питання що пов'язані з дотриманням правил автомобільного перевезення вантажів.                                                                                                                                                |
| Закон України «Про транскордонне співробітництво» [58]                                                                | Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади транскордонного співробітництва.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [66]                                                        | Визначає правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні і спрямований на створення умов для її розвитку та вдосконалення.                                                                                                                                                                                                                          |
| Закон України «Про страхування» [57]                                                                                  | Регулює відносини у сфері страхування і спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та фізичних осіб.                                                                                                                                                                                         |

*Джерело: складено автором*

Отже, сучасна логістика є динамічною та високотехнологічною сферою, що вимагає адекватного нормативно-правового супроводу. Існуюча правова база в Україні, попри наявність окремих важливих регламентів, є фрагментарною, часто застарілою та не встигає за темпами розвитку логістичних технологій та глобалізаційних викликів. Відсутність комплексного закону про логістику, а також неузгодженість між різними нормативними актами, створює правову

невизначеність для суб'єктів господарювання. Удосконалення законодавства має бути спрямоване на гармонізацію з європейськими стандартами, спрощення процедур, цифровізацію процесів та зниження регуляторного навантаження. Особливої уваги потребують питання митного, транспортного та інформаційного регулювання, а також договірно-правова база логістичних операцій.

Таким чином, формування сучасної, прозорої та гнучкої нормативно-правової системи є важливою передумовою підвищення ефективності логістичної діяльності, конкурентоспроможності українських підприємств та інтеграції України у світові логістичні ланцюги постачання.

У сучасних умовах глобалізації економіки та розвитку новітніх технологій, логістична діяльність підприємств стає все більш складною і багатогранною. Для ефективного управління логістичними процесами необхідно забезпечити оперативний доступ до достовірної інформації, що дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити рівень обслуговування клієнтів, скоротити час обігу товарів та послуг, а також забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку [41].

Інформаційне забезпечення у сфері логістики охоплює як внутрішні потоки даних між різними підрозділами підприємства, так і зовнішні взаємодії з постачальниками, замовниками та транспортними компаніями. Від правильного і ефективного управління інформацією залежить точність прогнозів, ефективність планування та координація всіх етапів логістичного процесу. Враховуючи високий рівень залежності логістичних операцій від інформаційних технологій, важливо, щоб підприємства мали сучасні засоби збору, обробки та передачі інформації. Це створює умови для формування інтегрованих інформаційних систем, які спрощують управлінські рішення та забезпечують оптимізацію логістичних ланцюгів [60].

Інформаційне забезпечення логістичної діяльності - це сукупність процесів, методів і технологій, що забезпечують ефективний збір, обробку, зберігання, аналіз та передачу інформації, необхідної для планування, управління та

контролю логістичних операцій на всіх етапах логістичного ланцюга. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки, пов'язані з управлінням запасами, транспортуванням, розподілом, обробкою замовлень та іншими аспектами логістики. Системи інформаційного забезпечення повинні бути інтегровані з іншими функціями підприємства, що дозволяє забезпечити своєчасне і точне прийняття управлінських рішень, мінімізувати витрати, покращити ефективність і скоротити час виконання операцій. Одним з важливих аспектів є автоматизація процесів обробки даних, що дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність прогнозів і планування. Інформаційне забезпечення є важливим компонентом для підтримки стратегічних і тактичних рішень в сфері логістики [62].

Існує кілька видів інформаційних систем управління логістичною діяльністю підприємства, кожен з яких орієнтований на різні аспекти логістичних процесів (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Види інформаційних систем управління логістичною діяльністю підприємства

| Вид інформаційної системи               | Опис                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                         |
| Система управління запасами             | Ця система займається управлінням запасами сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Вона дозволяє здійснювати прогнозування потреб, оптимізувати рівні запасів, контролювати їх обіг та зберігання.                     |
| Система управління перевезеннями        | Ця система спрямована на оптимізацію транспортування товарів. Вона забезпечує планування маршрутів, вибір перевізників, моніторинг доставки, управління автопарком та контролює витрати на перевезення.                                   |
| Система управління складом              | Система, яка автоматизує процеси управління складом, включаючи зберігання, облік і переміщення товарів. Вона дозволяє контролювати процеси прийому, зберігання, упаковки та відправлення товарів, що покращує ефективність роботи складу. |
| Система управління ланцюгами постачання | Ця система забезпечує інтеграцію всіх учасників логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників і дистриб'юторів. Вона оптимізує всі етапи ланцюга поставок — від закупівлі до доставки товару кінцевому споживачу.            |
| Система управління замовленнями         | OMS забезпечує управління замовленнями клієнтів, включаючи обробку запитів, підтвердження, відправку, а також обробку платежів і повернень. Система забезпечує зручний і ефективний процес для обох сторін — підприємства та клієнта.     |

Продовження таблиці 1.9

| 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система планування ресурсів підприємства | ERP інтегрує всі бізнес-процеси підприємства, включаючи фінанси, людські ресурси, закупівлі, виробництво і логістику. Вона дозволяє забезпечити єдину інформаційну базу для керування підприємством, оптимізуючи роботу всіх підрозділів. |
| Географічні інформаційні системи         | Ці системи використовуються для картографування та аналізу географічних даних, що сприяє оптимізації маршрутів перевезень, вибору складів і пунктів розподілу, а також моніторингу транспорту.                                            |

*Джерело: складено автором на основі [36; 48]*

Представлені системи можуть працювати як автономно, так і бути інтегрованими між собою для досягнення максимального ефекту в управлінні логістичними процесами підприємства. Їх правильне застосування дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливими складовими розвитку логістичної діяльності підприємств, оскільки вони створюють правову та інформаційну базу для ефективного управління логістичними процесами. Нормативно-правове забезпечення визначає основи регулювання логістичних операцій, стандарти якості, екологічні вимоги та правила безпеки, що сприяє створенню стабільної і передбачуваної правової середовища. Інформаційне забезпечення в свою чергу забезпечує безперервний потік актуальної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень і контролю за виконанням логістичних функцій, що знижує ризики та забезпечує оперативність дій. Відсутність чіткої правової та інформаційної підтримки може призвести до неефективного використання ресурсів, порушення правових норм і зриву планів, що негативно позначається на діяльності підприємства. Тому постійне вдосконалення нормативно-правового регулювання та розвиток сучасних інформаційних технологій є необхідними для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. У цьому контексті важливим завданням є адаптація законодавства до змін у технологіях і глобальних трендах.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що у сучасних умовах трансформації економічних процесів та ускладнення бізнес-середовища дедалі більшого значення набуває логістичний підхід як стратегічний інструмент ефективного управління підприємствами. Водночас для глибокого розуміння його сутності, закономірностей розвитку та потенціалу застосування важливо звернутися до історичної ретроспективи. Аналіз етапів становлення логістики дозволяє простежити, як змінювались її функції - від суто військової та транспортної діяльності до інтегрованої складової системи управління підприємством.

2. Встановлено, що використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є важливим інструментом для оптимізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів. Логістика дозволяє ефективно організувати потоки матеріалів, товарів, фінансів і інформації, що значно знижує витрати та підвищує рівень обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підходу підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринкових умов і потреби споживачів, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Крім того, логістичний підхід дозволяє досягти інтеграції між різними підрозділами підприємства, що сприяє злагодженій роботі всіх елементів системи.

3. Узагальнено, що інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Використання таких інструментів, як управління запасами, прогнозування попиту та оптимізація транспортування, дозволяє знижувати витрати і покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження інформаційних технологій і автоматизація процесів підвищує точність та зменшує витрати на обробку даних. Аутсорсинг логістичних послуг дає можливість зосередитись на основних бізнес-процесах, скорочуючи витрати на

власні ресурси. Управління ланцюгами постачань за допомогою концепцій, таких як ЛІТ, сприяє скороченню запасів і покращенню логістичних потоків.

4. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності дозволяє не лише виявити резерви оптимізації, а й підтвердити доцільність впроваджених рішень. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні показники, які відображають рівень логістичних витрат, швидкість обробки замовлень, наявність товарів, задоволеність клієнтів тощо. Наявність ефективної системи оцінювання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Вона також є основою для розробки стратегій розвитку логістичних процесів підприємства. Таким чином, оцінка ефективності логістичного управління є важливою складовою сучасного менеджменту підприємств.

5. Узагальнено, що методичні підходи щодо оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства є фундаментальним елементом стратегічного та операційного менеджменту. Вони забезпечують можливість обґрунтованого прийняття рішень щодо оптимізації логістичних процесів. Основою таких засад виступає система кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність логістичних операцій і ступінь досягнення поставлених цілей. Комплексний підхід до оцінювання передбачає використання різноманітних методичних інструментів - від класичних економічних до сучасних цифрових технологій.

6. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливими складовими розвитку логістичної діяльності підприємств, оскільки вони створюють правову та інформаційну базу для ефективного управління логістичними процесами. Відсутність чіткої правової та інформаційної підтримки може призвести до неефективного використання ресурсів, порушення правових норм і зриву планів, що негативно позначається на діяльності підприємства. Тому постійне вдосконалення нормативно-правового регулювання та розвиток сучасних інформаційних технологій є необхідними для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «РУДЬ»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом вивчення актуальних проблем застосування логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства обрано провідну національну виробничо-торгівельну компанію АТ «Рудь».

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Рудь»

| Ознаки                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО РУДЬ                                                                                                                                                                                                                                   |
| Скорочена назва                    | АТ «Рудь»                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Статус юридичної особи             | Зареєстровано                                                                                                                                                                                                                                                |
| Код ЄДРПОУ                         | 00182863                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Дата реєстрації                    | 14.08.1995 р.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Уповноважені особи                 | Рудь Петро Володимирович                                                                                                                                                                                                                                     |
| Розмір статутного капіталу         | 1 393 250,00 грн.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Види діяльності                    | Основний:<br>10.52 Виробництво морозива<br>Інші:<br>10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів<br>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру<br>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами |
| Місцезнаходження юридичної особи   | 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок, 4                                                                                                                                                                              |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, юридична особа АТ «Рудь», код ЄДРПОУ 00182863, було зареєстровано 14.08.1995 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 393 250,00 грн. На момент останнього оновлення даних 11.04.2025 р. статус

юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи АТ «Рудь» є Рудь Петро Володимирович [50].

АТ «Рудь», відоме раніше як Житомирський маслозавод, було засноване у 1981 році. До 1976 року на цьому місці діяв Житомирський м'ясокомбінат, а в період з 1976 по 1981 роки проводилася масштабна реконструкція приміщень. З 1981 року завод поступово запускав виробничі потужності, зокрема цехи з випуску вершкового масла, сухого знежиреного молока та морозива.

1 квітня 1998 року підприємство, яке на той час стало ПАТ «Житомирський маслозавод», розпочало випуск продукції під брендом «Рудь». Таке рішення ухвалили на загальних зборах працівників, щоб віддати шану керівнику компанії за його професійність і талант організатора. Спочатку для торгової марки розглядалося понад 60 варіантів назв, але зупинилися на імені директора. Це не було проявом особистих амбіцій - мета полягала в тому, щоб назва асоціювалася з конкретною людиною, яка відповідає за якість і репутацію компанії [50].

Сьогодні АТ «Рудь» є провідним виробником морозива в Україні. Девіз «Морозиво № 1» відображає не лише маркетингову стратегію, а й головну місію компанії - створювати продукцію, яка не просто відповідає потребам, а й перевершує очікування споживачів. Асортимент підприємства здатен задовольнити навіть найвибагливіших поціновувачів морозива. Успіх компанії забезпечує команда досвідчених менеджерів із профільною освітою, які поєднують професійні знання та багаторічний досвід.

Компанія «Рудь» завдяки продуманій стратегії, згуртованій команді та високопрофесійному управлінню досягає вражаючих результатів на українському ринку. Її непохитне прагнення до досконалості стало основою для створення та сертифікації систем управління якістю, екологічного менеджменту та безпеки харчової продукції. Впровадження сучасних міжнародних стандартів дозволяє підприємству систематично вдосконалювати свої процеси, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку [50].

Щодня АТ «Рудь» переробляє до 300 тонн молока, з яких приблизно 150 тонн перетворюються на морозиво - ключовий продукт компанії. Така

продуктивність стала можливою завдяки передовому обладнанню, яке не має аналогів в Україні [50]:

1. Лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak - унікальна для Східної Європи установка, здатна виробляти до 27 000 порцій морозива за годину або 600 000 порцій на добу. Це обладнання дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості та обсяги виробництва.

2. Шафа шокової заморозки забезпечує температуру до  $-30^{\circ}\text{C}$ , що гарантує ідеальну текстуру та зовнішній вигляд морозива під час фасування й зберігання.

3. Німецьке обладнання Big Drum відкриває можливості для створення ексклюзивних видів морозива, які відповідають запитам найвибагливіших споживачів.

Компанія АТ «Рудь» володіє власною сировинною базою, що дозволяє їй ретельно контролювати якість молока на всіх етапах - від заготівлі до переробки. Система управління якістю, аналогічна стандартам провідних світових виробників, забезпечує бездоганну безпеку та смакові властивості продукції.

У 2014 році «Рудь» стала єдиним українським виробником морозива, який успішно пройшов аудит Місії Європейського Союзу щодо відповідності стандартам якості молочної продукції. Це відкрило компанії двері до ринків країн ЄС. Бренд морозива «100% морозиво» від «Рудь» отримав європейську відзнаку «Добрий знак» після незалежного тестування в семи європейських лабораторіях, що підтверджує його відповідність найвищим стандартам якості та безпеки [50].

Одним із проривів компанії стало створення першого органічного морозива в Україні та на пострадянському просторі - «Ескімос-Organic». Цей продукт отримав сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108», який підтверджує його відповідність суворим вимогам законодавства Євросоюзу щодо органічного виробництва. Це досягнення стало ще одним доказом європейського підходу «Рудь» до якості та інновацій.

Масштабне виробництво морозива накладає на компанію відповідальність за вплив на навколишнє середовище. АТ «Рудь» активно працює над

зменшенням екологічного сліду, приділяючи особливу увагу енергозбереженню [50]:

- проведений енергоаудит та впроваджені енергозберігаючі технології дозволили підвищити ефективність енергоблоку до 94%;
- у новій аміачній компресорній системі для виробництва холоду застосовуються технології рекуперації тепла та частотного регулювання, що знизило споживання електроенергії на 20%.

Компанія також працює над мінімізацією інших екологічних аспектів виробництва, таких як викиди аміаку, використання води, утворення відходів сировини, викиди продуктів згоряння природного газу та бензину. АТ «Рудь» прагне не лише відповідати екологічним стандартам, а й перевищувати їх, постійно вдосконалюючи свої процеси.

За більш ніж десять років компанія «Рудь» здобула статус беззаперечного лідера українського ринку морозива та заморожених продуктів. Її успіх ґрунтується на інноваційних технологіях, міцних партнерських відносинах і вірності традиціям якості. Численні нагороди, дипломи та медалі, отримані компанією, є свідченням ефективності її сучасної бізнес-філософії.

Компанія «Рудь» продовжує задавати стандарти в галузі, залишаючись на крок попереду завдяки поєднанню передових технологій, високих стандартів якості та відповідального ставлення до довкілля. Її продукція не лише задовольняє потреби споживачів, а й дарує їм справжню насолоду, підтверджуючи статус «Морозиво № 1» в Україні.

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності АТ «Рудь» представлено у табл. 2.2.

Акціонерне товариство «Рудь» є одним із провідних гравців на українському ринку молочної продукції, зокрема морозива, завдяки чітко визначеним напрямкам діяльності, які поєднують інновації, якість та амбіції.

Таблиця 2.2

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів  
відповідальності АТ «Рудь»

| Елемент                    | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія компанії             | Морозиво «Рудь» з теплом до кожного.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Бачення компанії           | Компанія «Рудь» - виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Мета компанії              | Виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище.                                                                                                                                                                                                  |
| Цілі компанії              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів;</li> <li>- формування іміджу компанії як стабільної фірми;</li> <li>- орієнтація на постійне оновлення асортименту;</li> <li>- вихід на нові ринки збуту.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Параметри відповідальності | <ul style="list-style-type: none"> <li>- перед споживачами: гарантія безпечності та якості продукції;</li> <li>- перед працівниками: підвищення соціальних стандартів;</li> <li>- перед суспільством: поліпшення екологічного стану довкілля;</li> <li>- перед законодавством: дотримання норм і стандартів корпоративного права;</li> <li>- перед бізнесом: підвищення культури ведення бізнесу в Україні.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Компанія не лише зосереджується на виробництві високоякісної продукції, але й активно розширює свою присутність на внутрішньому та міжнародному ринках, пропонуючи широкий спектр послуг і можливостей.

Основним стовпом діяльності АТ «Рудь» є створення молочної продукції, зокрема морозива, яке стало візитною карткою компанії, а також інших продуктів, що відповідають найвищим стандартам якості. Виробничі потужності підприємства оснащені сучасним обладнанням, яке дозволяє виготовляти продукцію з унікальними смаковими характеристиками та бездоганною якістю. Компанія не лише виробляє товари, а й забезпечує їх ефективну реалізацію через налагоджені канали дистрибуції, що охоплюють як український ринок, так і закордонні країни. Такий підхід дозволяє «Рудь» задовольняти потреби широкої аудиторії, пропонуючи продукцію, яка відповідає різноманітним смакам і вподобанням [50].

Компанія активно розвиває оптову та роздрібну торгівлю, пропонуючи свою продукцію як великим торговельним мережам, так і кінцевим споживачам. АТ «Рудь» працює над розширенням мережі дистрибуції, що дозволяє забезпечувати стабільне постачання товарів у різні регіони України та за її межі.

Завдяки гнучким логістичним рішенням і партнерським відносинам із торговими мережами продукція компанії доступна в багатьох країнах, що сприяє зміцненню її позицій на міжнародній арені. Роздрібна торгівля включає як продаж через власні фірмові магазини, так і співпрацю з незалежними ритейлерами, що забезпечує максимальну доступність товарів для споживачів.

АТ «Рудь» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, дотримуючись норм чинного законодавства України. Компанія прагне розширити свою присутність на глобальних ринках, експортуючи продукцію до країн Європейського Союзу та інших регіонів. Успішне проходження аудиту Європейської комісії у 2014 році стало важливим кроком для компанії, адже це дозволило «Рудь» вийти на європейський ринок із морозивом, що відповідає суворим стандартам якості та безпеки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає не лише експорт готової продукції, а й пошук нових партнерів, укладання міжнародних контрактів і адаптацію асортименту до потреб іноземних споживачів.

Для зміцнення ринкових позицій АТ «Рудь» активно відкриває фірмові магазини як в Україні, так і за кордоном. Ці торговельні точки слугують не лише майданчиками для реалізації продукції, але й платформами для просування бренду, демонстрації його цінностей і прямого спілкування зі споживачами. Крім того, компанія відкриває філії та представництва, які сприяють ефективному управлінню комерційною та виробничою діяльністю. Такі структури дозволяють «Рудь» оперативно реагувати на ринкові зміни, адаптувати стратегії до локальних особливостей і забезпечувати стабільне зростання бізнесу як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Відповідно до законодавства України, АТ «Рудь» займається випуском, продажем і придбанням цінних паперів. Ця діяльність є частиною фінансової стратегії компанії, спрямованої на залучення інвестицій, оптимізацію капіталу та забезпечення стабільного розвитку. Участь у фондовому ринку дозволяє «Рудь» зміцнювати свої позиції, залучаючи ресурси для реалізації амбітних проєктів і модернізації виробництва.

Акціонерне товариство «Рудь» вирізняється чітко структурованою системою управління, яка забезпечує ефективне функціонування всіх сфер діяльності компанії. Організаційна структура підприємства є ієрархічною та багаторівневою, що дозволяє оптимально координувати виробничі, комерційні та адміністративні процеси. Вона побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає чіткий розподіл обов'язків і повноважень між різними рівнями управління та підрозділами. Такий підхід сприяє гармонійному поєднанню централізованого керівництва з функціональною спеціалізацією, що забезпечує гнучкість і оперативність у прийнятті рішень.

Організаційна структура АТ «Рудь» складається з об'єднання окремих підсистем підприємства і представлена в Додатку А.

Таким чином, АТ «Рудь» демонструє стабільне лідерство на українському ринку морозива, що створює міцну основу для подальшого зростання. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей компанія планує розширювати асортимент, зокрема шляхом розробки органічних продуктів, які відповідають сучасним трендам здорового харчування. Стратегія виходу на нові міжнародні ринки, особливо в Європі, відкриває перспективи для зміцнення глобальної присутності бренду. Екологічна відповідальність, включаючи енергозберігаючі технології та мінімізацію відходів, залишатиметься ключовим пріоритетом, що сприятиме сталому розвитку. Чітка лінійно-функціональна структура управління забезпечує ефективну координацію всіх процесів, що є запорукою швидкого реагування на ринкові зміни. Інвестиції в сировинну базу та суворий контроль якості гарантують збереження репутації надійного виробника. Активна соціальна позиція та підтримка місцевих громад посилюють імідж компанії, сприяючи лояльності споживачів. У сукупності ці фактори дозволяють прогнозувати динамічний розвиток АТ «Рудь» у найближчі роки.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом сучасного менеджменту, який дозволяє всебічно оцінити результати його діяльності, виявити проблемні зони та визначити потенціал розвитку. У сучасних умовах високої економічної турбулентності та конкуренції підприємства змушені постійно аналізувати свою ефективність, фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність. Такий аналіз дає змогу своєчасно виявити внутрішні резерви, запобігти кризовим явищам і обґрунтувати управлінські рішення.

Фінансово-економічна діагностика базується на системному підході та охоплює як кількісні, так і якісні показники функціонування підприємства. Вона включає аналіз фінансової звітності, коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, ділової активності, а також розгляд зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Особливе значення діагностика має для виявлення тенденцій розвитку, прогнозування майбутнього стану підприємства та формування стратегічного бачення.

Результати діагностики використовуються для ухвалення рішень щодо оптимізації витрат, залучення інвестицій, модернізації виробництва або реструктуризації. Важливо, що діагностика не є одноразовою процедурою - вона повинна здійснюватися регулярно, адаптуючись до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Таким чином, вона слугує інструментом контролю, оцінки та планування.

Діагностика є основою для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільності й прибутковості. Знання реального фінансового стану дозволяє уникнути ризиків, що можуть призвести до банкрутства або втрати позицій на ринку. Вона також важлива для зовнішніх користувачів інформації - інвесторів, кредиторів, партнерів - які оцінюють надійність та перспективність співпраці.

Отже, необхідність діагностики фінансово-економічного стану зумовлена

потребою у підвищенні прозорості, ефективності управління та забезпеченні довгострокової стабільності підприємства в ринковому середовищі.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності АТ «Рудь»

| Показники                                             | Роки      |           |           | 2024 р. до 2022 р. |        |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|
|                                                       | 2022      | 2023      | 2024      | +, –               | %      |
| Чистий дохід, тис. грн.                               | 2263651   | 2855378   | 3378734   | 1115083            | 49,26  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                           | 701009    | 935742    | 961374    | 260365             | 37,14  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                            | 203805    | 323291    | 290352    | 86547              | 42,47  |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 2046010,0 | 2092170,0 | 2404487,5 | 358478             | 17,52  |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 1015266,0 | 955062,0  | 1030230,0 | 14964,0            | 1,47   |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 1030744,0 | 1137108,0 | 1374257,5 | 343513,5           | 33,33  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 660       | 659       | 793       | 133                | 20,15  |
| Фондовіддача, грн.                                    | 2,23      | 2,99      | 3,28      | 1,05               | 47,09  |
| Фондомісткість                                        | 0,09      | 0,09      | 0,06      | -0,03              | -34,09 |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 1538,28   | 1449,26   | 1299,16   | -239,13            | -15,55 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 3429,77   | 4332,90   | 4260,70   | 830,92             | 24,23  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 2,20      | 2,51      | 2,46      | 0,26               | 11,95  |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2024 роках. За цей період чистий дохід зріс на 49,26%, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та ефективність маркетингової діяльності. Валовий прибуток також збільшився на 37,14%, що вказує на контрольованість собівартості та збереження маржинальності. Незважаючи на певне зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальний приріст у порівнянні з 2022 роком становить 42,47%, що є позитивною ознакою прибутковості підприємства.

Значне зростання середньорічної вартості активів (на 17,52%) свідчить про розширення виробничих потужностей та ресурсної бази компанії. Особливо

помітне зростання вартості оборотних активів (на 33,33%), що може вказувати на зростання обсягів запасів або дебіторської заборгованості. Водночас середньооблікова чисельність працівників зросла на 20,15%, що, разом зі зростанням продуктивності праці на 24,23%, демонструє покращення використання трудових ресурсів. Фондовіддача зросла на 47,09%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, тоді як фондомісткість знизилася на 34,09%, що є позитивним показником. Зменшення фондоозброєності на 15,55% може свідчити про певне зниження вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 11,95% свідчить про прискорення їх обігу, що є позитивною ознакою підвищення ділової активності. Загалом, аналіз підтверджує стабільне фінансово-економічне становище підприємства з ознаками зростання ефективності управління ресурсами.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом фінансового аналізу, що дозволяє виявити реальний стан активів та зобов'язань суб'єкта господарювання. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища ефективне управління майном підприємства є критично важливим для забезпечення його сталого розвитку. Вивчення структури, складу та динаміки майна дає змогу оцінити рівень ресурсного потенціалу підприємства, ступінь мобільності активів, а також ефективність їх використання. Майно підприємства є джерелом отримання прибутку, тому своєчасна оцінка його стану дозволяє попередити фінансові ризики, пов'язані з неефективним управлінням ресурсами.

Зміст діагностики полягає у комплексному аналізі складу активів, оцінці їх ліквідності, ступеня зношеності та ефективності функціонування. Особливу увагу приділяють співвідношенню оборотних і необоротних активів, а також динаміці їх змін у часі. Важливо також досліджувати структуру капіталу та зобов'язань, що дозволяє виявити фінансову стійкість підприємства. Оцінка майнового стану є базою для ухвалення стратегічних управлінських рішень, таких як інвестування, реорганізація виробництва або реструктуризація боргів.

Регулярна діагностика майнового стану дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, пов'язані з нераціональним використанням активів. Вона також сприяє покращенню фінансової звітності підприємства, підвищенню його прозорості та інвестиційної привабливості. У процесі діагностики важливо враховувати галузеві особливості підприємства та зміни в нормативно-правовому полі.

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства АТ «Рудь»  
та джерел його формування за балансом**

| Показники                                    | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | 2024 р.   |       | 2024 р. до 2022 р. |       |       |
|----------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|-------|-------|
|                                              | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –               | %     | п.с.  |
| <b>Активи</b>                                |           |       |           |       |           |       |                    |       |       |
| 1. Необоротні активи:                        | 970586    | 45,0  | 939538    | 46,4  | 1120922   | 40,3  | 150336             | 15,49 | -4,69 |
| в т.ч. основні засоби                        | 894411    | 41,4  | 842815    | 41,6  | 938652    | 33,7  | 44241              | 4,95  | -7,71 |
| 2. Оборотні активи                           | 1188402   | 55,0  | 1085814   | 53,6  | 1662701   | 59,7  | 474299             | 39,91 | 4,69  |
| в т.ч. запаси                                | 329286    | 15,3  | 332765    | 16,4  | 509120    | 18,3  | 179834             | 54,61 | 3,04  |
| дебіторська заборговність                    | 297897    | 13,8  | 329474    | 16,3  | 481760    | 17,3  | 183863             | 61,72 | 3,51  |
| грошові кошти                                | 557092    | 25,8  | 420281    | 20,8  | 670867    | 24,1  | 113775             | 20,42 | -1,70 |
| <b>Пасиви</b>                                |           |       |           |       |           |       |                    |       |       |
| 1. Власний капітал                           | 1488014   | 68,9  | 1811008   | 89,4  | 2100374   | 75,5  | 612360             | 41,15 | 6,53  |
| в т.ч. зареєстрований капітал                | 5341      | 0,2   | 5341      | 0,3   | 5341      | 0,2   | 0                  | 0,00  | -0,06 |
| нерозподілений прибуток                      | 1482673   | 68,7  | 1805667   | 89,2  | 2095033   | 75,3  | 612360             | 41,30 | 6,59  |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1637      | 0,1   | 2607      | 0,1   | 3217      | 0,1   | 1580               | 96,52 | 0,04  |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 669337    | 31,0  | 211737    | 10,5  | 680032    | 24,4  | 10695              | 1,60  | -6,57 |
| Баланс                                       | 2158988   | 100,0 | 2025352   | 100,0 | 2783623   | 100,0 | 624635             | 28,93 | x     |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз майнового стану АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про

позитивну динаміку зростання активів підприємства. Загальна вартість балансу зросла на 28,93% або на 624635 тис. грн, що свідчить про розширення ресурсної бази. В структурі активів спостерігається збільшення оборотних активів на 474299 тис. грн (39,91%), що може свідчити про підвищення гнучкості та ліквідності підприємства. Водночас питома вага необоротних активів зменшилась на 4,69 п.с., що вказує на деяке зниження інвестицій у довгострокові ресурси. Особливо помітне зростання запасів (на 54,61%) і дебіторської заборгованості (на 61,72%), що потребує подальшого контролю з метою уникнення зниження платоспроможності. Грошові кошти збільшилися на 113775 тис. грн (20,42%), що також позитивно впливає на фінансову стабільність.

З боку пасивів найбільше зростання спостерігається у власному капіталі – на 41,15%, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства. Частка поточних зобов'язань у структурі пасивів знизилась з 31,0% до 24,4%, тобто на 6,57 п.с., що є позитивним трендом у контексті зниження короткострокової заборгованості.

Загалом, майновий стан АТ «Рудь» можна охарактеризувати як стабільний і такий, що має позитивні тенденції розвитку, з акцентом на нарощування оборотного капіталу та збереження високої частки власних джерел фінансування.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим елементом оцінки його ефективності та прибутковості. Вона дозволяє виявити динаміку змін доходів, витрат і прибутку, а також визначити чинники, що впливають на формування кінцевого фінансового результату. Ретельний аналіз фінансових результатів дає змогу керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності й конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової економіки така діагностика стає особливо актуальною, оскільки дозволяє вчасно виявляти ризики та слабкі сторони діяльності.

Основними джерелами інформації для діагностики є звіти про фінансові результати, бухгалтерський баланс, а також додаткові розрахунки економічних

показників. Аналіз фінансових результатів дозволяє не лише оцінити минулі досягнення, але й прогнозувати майбутню фінансову стабільність. Він також допомагає виявити резерви зростання прибутку та ефективності використання ресурсів. Зміст діагностики включає аналіз чистого доходу, валового та чистого прибутку, рентабельності, структури витрат. У результаті проведеного аналізу можна сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства. Таким чином, діагностика фінансових результатів є невід’ємною частиною управлінського процесу на будь-якому підприємстві.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Рудь» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
підприємства АТ «Рудь», тис.грн.

| Показники                                                      | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |        |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                                | 2022    | 2023    | 2024    | +, –               | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2263651 | 2855378 | 3378734 | 1115083            | 49,26  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 1562642 | 1919636 | 2417360 | 854718             | 54,70  |
| Валовий прибуток                                               | 701009  | 935742  | 961374  | 260365             | 37,14  |
| Інші операційні доходи                                         | 67883   | 36782   | 56377   | -11506             | -16,95 |
| Адміністративні витрати                                        | 70504   | 93159   | 111327  | 40823              | 57,90  |
| Витрати на збут                                                | 324652  | 382717  | 462650  | 137998             | 42,51  |
| Інші операційні витрати                                        | 62318   | 30029   | 29592   | -32726             | -52,51 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 311418  | 466619  | 414182  | 102764             | 33,00  |
| Фінансові витрати                                              | 69081   | 79887   | 58591   | -10490             | -15,19 |
| Інші витрати                                                   | 172     | 58      | 253     | 81                 | 47,09  |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 249494  | 396180  | 357563  | 108069             | 43,32  |
| Чистий фінансовий результат                                    | 203805  | 323291  | 290352  | 86547              | 42,47  |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

У період 2022–2024 років фінансові результати діяльності АТ «Рудь» демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс на 49,26%, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції або підвищення цін. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше - на 54,7%, що частково нівелювало позитивний ефект від збільшення доходів. Валовий

прибуток зріс на 37,14%, що свідчить про загальне покращення прибутковості, хоч і з меншими темпами порівняно з доходами. Інші операційні доходи зменшилися на 16,95%, що може свідчити про втрату деяких побічних джерел прибутку. При цьому адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 57,9% та 42,51% відповідно, що вказує на підвищення управлінських та маркетингових витрат. Позитивним фактором є скорочення інших операційних витрат на 52,51%, що сприяло підвищенню операційного прибутку. Фінансові витрати також зменшилися на 15,19%, що могло бути результатом зниження кредитного навантаження або ефективного управління боргом. У підсумку, фінансовий результат до оподаткування зріс на 43,32%, а чистий прибуток - на 42,47%. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання ефективності, попри зростання витрат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану  
підприємства АТ «Рудь»

| Показники                                  | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |       |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
|                                            | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %     |
| Коефіцієнт загальної ліквідності           | 1,78    | 5,13    | 2,45    | 0,67               | 37,71 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,83    | 1,98    | 0,99    | 0,15               | 18,53 |
| Чистий оборотний капітал, тис.грн.         | 519065  | 874077  | 982669  | 463604             | 89,32 |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,69    | 0,89    | 0,75    | 0,07               | 9,48  |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 1,45    | 1,12    | 1,33    | -0,13              | -8,66 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості            | 2,22    | 8,45    | 3,07    | 0,86               | 38,62 |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 1,11    | 1,36    | 1,41    | 0,30               | 27,01 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 1,63    | 1,73    | 1,73    | 0,09               | 5,81  |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 12,35   | 16,33   | 11,84   | -0,51              | x     |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 14,70   | 19,60   | 14,85   | 0,15               | x     |
| Рентабельність продукції, %                | 15,62   | 19,20   | 12,95   | -2,67              | x     |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки показників фінансового стану АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про змішані тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності

збільшився на 37,71%, до рівня 2,45, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зріс на 18,53%, до 0,99, тобто майже досяг критичного рівня 1, що є позитивним сигналом. Чистий оборотний капітал зріс майже вдвічі (на 89,32%), що підтверджує посилення фінансової стійкості в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії зріс до 0,75, що вказує на високу частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився на 8,66%, що є позитивною ознакою зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості покращився на 38,62%, до рівня 3,07, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності. Активи підприємства стали обертатися швидше - коефіцієнт оборотності активів зріс на 27,01%. Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився майже незмінним, що свідчить про стабільність ефективності використання власних ресурсів. Проте спостерігається деяке зниження рентабельності господарської діяльності та продукції, відповідно на 0,51% та 2,67%, що може сигналізувати про зростання витрат або зниження цін.

Таким чином, перспективи економічного розвитку АТ «Рудь» виглядають позитивними, оскільки підприємство демонструє стійке зростання чистого доходу та валового прибутку. Зміцнення фінансової стабільності підтверджується збільшенням коефіцієнтів ліквідності та автономії, що вказує на покращення здатності підприємства покривати зобов'язання та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання чистого оборотного капіталу та підвищення ефективності використання активів вказує на підвищену здатність генерувати прибуток на основі поточних ресурсів. Однак, зниження рентабельності господарської діяльності і продукції може вказувати на потребу в оптимізації витрат та поліпшенні управління ціноутворенням.

### 2.3. Оцінка системи логістичного управління діяльністю підприємства

Дослідження засвідчили, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Рудь» є забезпечення безперервного, ефективного та економічно обґрунтованого руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на всіх етапах виробничо-збутового процесу. Зокрема, логістика на підприємстві спрямована на своєчасне постачання сировини, раціональне управління запасами, оптимізацію внутрішніх виробничих процесів, зниження витрат на транспортування та ефективну організацію доставки готової продукції до кінцевого споживача. Особлива увага приділяється координації роботи всіх підрозділів, підвищенню рівня сервісу та забезпеченню гнучкості у реагуванні на зміну попиту. Завдяки впровадженню сучасних логістичних підходів підприємство досягає підвищення конкурентоспроможності, скорочення виробничих циклів і зміцнення позицій на ринку [64].

Функціональний цикл в логістичній діяльності АТ «Рудь» охоплює три взаємопов'язані стадії, кожна з яких виконує ключову роль у забезпеченні ефективності підприємства.

1. Логістика закупівель АТ «Рудь» передбачає планування та організацію постачання сировини, матеріалів і комплектуючих. Основна мета цього етапу - забезпечення виробництва необхідними ресурсами у потрібному обсязі, належної якості та в оптимальні терміни, з мінімальними витратами. Компанія активно співпрацює з перевіреними постачальниками, впроваджує принципи Just-in-Time та ретельно контролює рівень запасів.

2. Внутрішньовиробнича логістика АТ «Рудь» охоплює управління потоками ресурсів у межах підприємства - від складу сировини до складу готової продукції. Цей етап включає оптимізацію виробничих процесів, мінімізацію втрат, забезпечення злагодженої взаємодії між цехами, а також ефективне зберігання й транспортування продукції всередині підприємства.

3. Логістика продажів АТ «Рудь» спрямована на доставку готової продукції до споживача. Вона включає складування, комплектацію, транспортування,

роботу з дистриб'юторами та торговельними мережами. Компанія застосовує сучасні логістичні системи та технології, що дозволяє знизити витрати на дистрибуцію та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз логістичних ризиків в кожному функціональному циклі логістичної діяльності АТ «Рудь» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз логістичних ризиків в кожному функціональному циклі  
логістичної діяльності АТ «Рудь»

| Функціональний цикл           | Основні ризики                                                                                                                                                     | Джерела ризиків                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логістика закупівель          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- затримки поставок</li> <li>- поставка неякісної сировини</li> <li>- зростання цін на ресурси</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ненадійні постачальники</li> <li>- нестабільність ринку</li> <li>- валютні коливання та інфляційні процеси</li> </ul>           |
| Внутрішньовиробнича логістика | <ul style="list-style-type: none"> <li>- простої внаслідок неузгоджених дій</li> <li>- перевитрати матеріалів</li> <li>- втрати при зберіганні</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень автоматизації</li> <li>- помилки персоналу</li> <li>- неналежне управління запасами</li> </ul>                   |
| Логістика продажів            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- несвоєчасна доставка</li> <li>- пошкодження продукції під час транспортування</li> <li>- невдоволення клієнтів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня логістична інфраструктура</li> <li>- проблеми з перевізниками</li> <li>- неправильне прогнозування попиту</li> </ul> |

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи аналіз логістичних ризиків АТ «Рудь», можна зазначити, що кожен функціональний цикл має свої специфічні загрози, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Закупівельна логістика найбільш вразлива до зовнішніх коливань і ненадійності постачальників. Внутрішньовиробнича логістика страждає від організаційних помилок і неефективного управління ресурсами. На етапі логістики продажів головними проблемами є порушення термінів доставки та зниження якості обслуговування клієнтів. Для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно впроваджувати сучасні логістичні рішення та систему управління ризиками.

Проведемо діагностику інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Рудь». Оцінка проводилась шляхом представленого опитування фахівців логістичного відділу логістики АТ «Рудь» в кількості 5 осіб. Результати оцінки

інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Рудь» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Рудь»

| Показник                                                       | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Середній бал |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Наявність автоматизованої системи обліку логістичних операцій  | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 3,6          |
| Якість інтеграції логістичних підрозділів через ІТ-системи     | 3         | 3         | 2         | 3         | 2         | 2,6          |
| Зручність та швидкість обробки інформації                      | 3         | 3         | 3         | 4         | 3         | 3,2          |
| Доступність інформації для всіх учасників логістичного процесу | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 3,6          |
| Рівень аналітичної підтримки для прийняття рішень              | 2         | 3         | 2         | 2         | 2         | 2,2          |
| Надійність збереження і передавання інформації                 | 4         | 5         | 4         | 4         | 5         | 4,4          |
| Разом                                                          | х         | х         | х         | х         | х         | 3,3          |

*Джерело: складено автором*

За результатами експертного оцінювання стан інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Рудь» оцінено на достатньому рівні - середній бал становить 3,3. Найвищу оцінку отримано за показником надійності збереження і передавання інформації, що свідчить про ефективну роботу із захистом даних. Водночас найнижчий бал має рівень аналітичної підтримки, що вказує на потребу у вдосконаленні інструментів для прийняття управлінських рішень. Загалом підприємству доцільно модернізувати інформаційні системи з акцентом на інтеграцію підрозділів і розвиток аналітичних функцій.

На нашу думку, для оцінки раціональності логістичних процесів на підприємстві АТ «Рудь» доцільно використовувати алгоритм і шкалу, які включають ключові показники ефективності та оптимальності з урахуванням різного ступеня їх впливу на загальний результат. Такий підхід має бути зручним

для практичного впровадження. Першим етапом оцінки є проведення ABC-аналізу, що дозволяє визначити найбільш важливі для підприємства критерії результативності. Далі необхідно, використовуючи експертні оцінки або статистичні дані, оцінити, наскільки фактичні логістичні процеси відповідають визначеним критеріям, орієнтуючись на значення – 100 %.

Форма визначення загального показника раціональності логістичних процесів АТ «Рудь» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Форма визначення загального показника раціональності  
логістичних процесів АТ «Рудь»

| Показники раціональності               | Вага | Частка,<br>% | Відсоток<br>відповідності, % | Коефіцієнт | Результат,<br>% |
|----------------------------------------|------|--------------|------------------------------|------------|-----------------|
| Зрозумілість                           | В    | 10,53        | 90                           | 0,9        | 9,48            |
| Задоволення потреб                     | В    | 10,53        | 100                          | 1,0        | 10,53           |
| Інноваційність                         | А    | 21,05        | 100                          | 1,0        | 21,05           |
| Стратегічна креативність               | В    | 10,53        | 80                           | 0,8        | 8,42            |
| Автентичність                          | С    | 5,25         | 50                           | 0,5        | 2,63            |
| Довіра споживачів                      | В    | 10,53        | 75                           | 0,75       | 7,90            |
| Здатність до змін                      | А    | 21,05        | 100                          | 1          | 21,05           |
| Відповідність<br>стратегічному баченню | В    | 10,53        | 100                          | 1          | 10,53           |
| Загальний показник                     | х    | 100          | х                            | х          | 91,59           |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, згідно з даними табл. 2.9, логістичні процеси на АТ «Рудь» є достатньо ефективними, адже рівень їх раціональності становить 91,59 % із можливих 100 %. Варто зауважити, що обрані показники можуть змінюватися під впливом різних чинників, таких як особливості ринку, масштаб діяльності підприємства, а також внутрішні умови. Крім того, значущість кожного з критеріїв може варіюватися в залежності від стратегічних орієнтирів, цілей компанії та її корпоративної культури.

Логістична система АТ «Рудь» - це комплекс організаційних та технічних заходів, що охоплюють всі етапи руху товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Вона включає в себе ефективну координацію процесів

закупівель, транспортування, зберігання, внутрішньовиробничої обробки та розподілу продукції.

Головною метою цієї системи є забезпечення безперебійного та оптимального функціонування всієї логістичної інфраструктури, що дозволяє скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Логістична система також передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу і управління всіма процесами, а також гнучкість у реагуванні на зміни в ринковому середовищі [40].

Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес-процеси, що здійснюються в АТ «Рудь». Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) процесу створення та доставки готової продукції до споживача в логістичній системі АТ «Рудь» представлений на рис. 2.1.

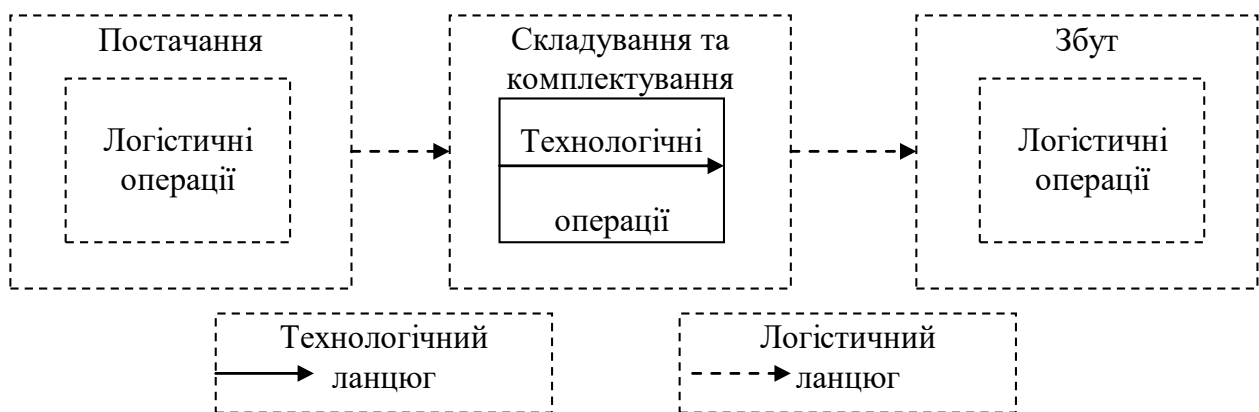


Рис. 2.1. Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та доведення до споживача товарів в логістичній системі АТ «Рудь»

*Джерело: складено автором*

Отже, з рис. 2.1. видно, що логістична система АТ «Рудь» складається з визначеної послідовності логістичних ланцюгів, яка забезпечує відповідні процеси господарської діяльності: постачання; складування та комплектування; збут. В системі постачання та збуту усі операції є за своєю суттю логістичними. Водночас, процес складування та комплектування продукції слід вважати основним технологічним процесом, який опосередковується логістичними операціями.

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

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

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

Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Рудь» узагальнено на рис. 2.2.

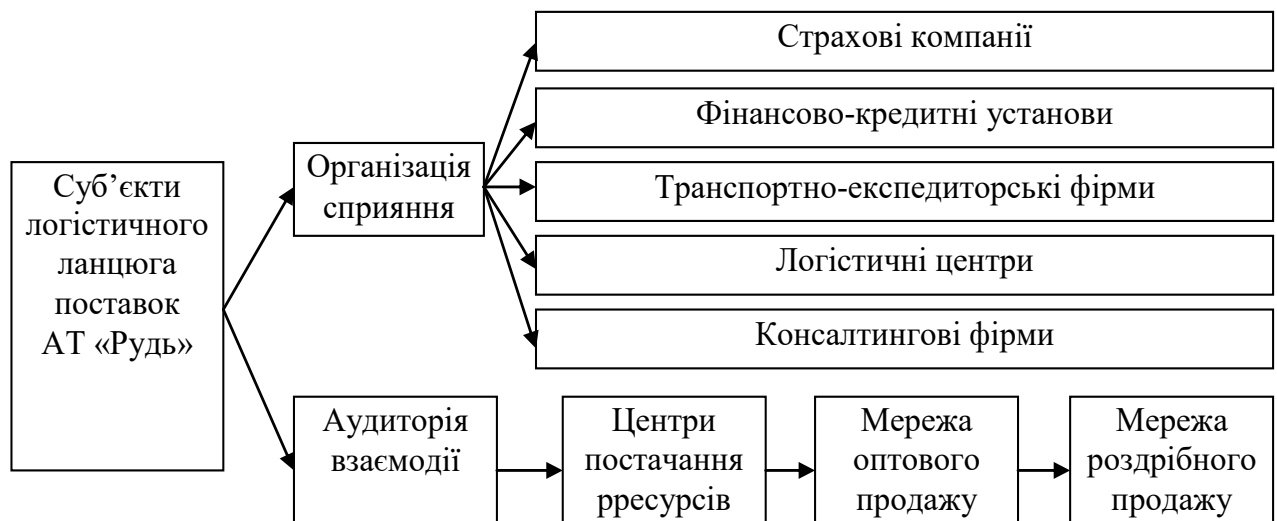


Рис. 2.2. Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Рудь»

*Джерело: складено автором*

Досліджуючи питання функціонування служби логістики на прикладі АТ «Рудь», встановлено, що служба логістики підприємства є комплексним підрозділом, відповідальним за організацію та управління всім ланцюгом постачання та збуту продукції. Вона включає в себе планування, координацію та контроль за рухом товарів і матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів [31].

Схематично організаційну структуру служби логістики АТ «Рудь» представлено на рис. 2.3.

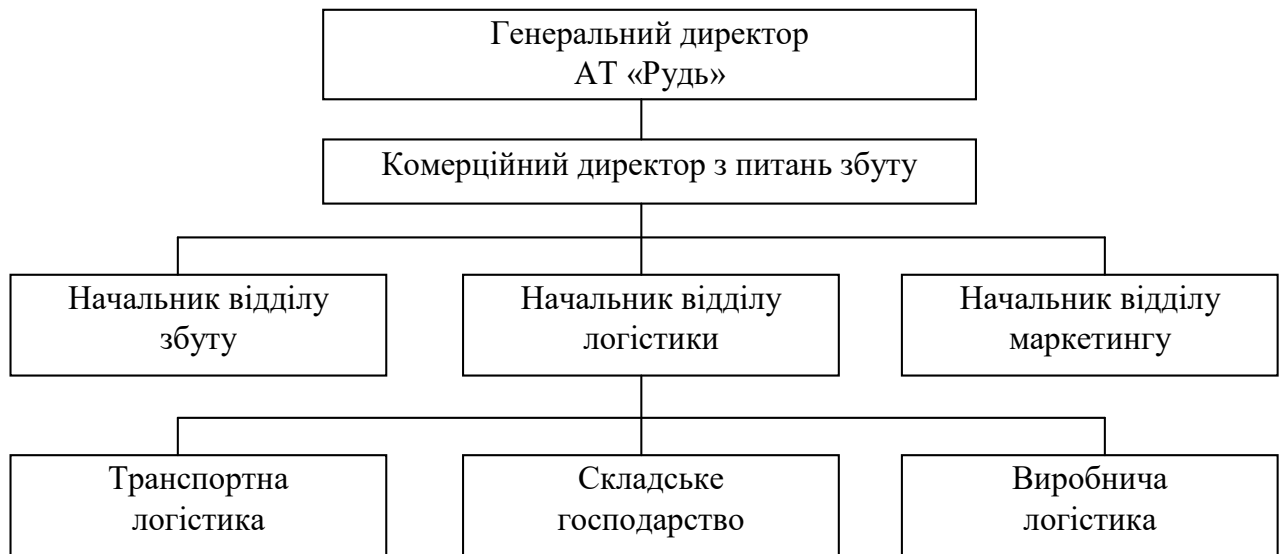


Рис. 2.3. Організаційна структура управління логістичною системою АТ «Рудь»

*Джерело: складено автором*

Основними завданнями служби логістики є оптимізація витрат на транспортування та зберігання, забезпечення своєчасної поставки ресурсів для виробництва, а також ефективне управління запасами продукції.

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

управлінні логістичними потоками.

Проведемо аналіз сучасного стану функціонування логістичної системи підприємства АТ «Рудь» за допомогою SNW – аналізу, який являє собою метод оцінки, який дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), потреби (Needs) і слабкі сторони (Weaknesses) логістичної системи підприємства [10].

Результати проведення SNW – аналізу розвитку логістичної системи для АТ «Рудь» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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

| Параметри логістичної системи                    | S (Сильні сторони)                                                                                   | N (Потреби)                                                                    | W (Слабкі сторони)                                                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                                                                    | 3                                                                              | 4                                                                               |
| 1. Організація постачання та зберігання          | 8 - Налагоджена ефективна система постачання матеріалів, що дозволяє знижувати витрати на закупівлю. | 7 - Потрібно покращити процеси складування для зменшення витрат на зберігання. | 6 - Відсутність оптимізації запасів може призводити до зайвих витрат.           |
| 2. Інформаційні технології в логістичній системі | 8 - Високий рівень інтеграції сучасних ІТ-рішень для управління логістикою.                          | 6 - Потрібно удосконалювати програмне забезпечення для більшої автоматизації.  | 5 - Невеликі проблеми з оновленням даних у реальному часі.                      |
| 3. Управління транспортом та перевезеннями       | 7 - Встановлені надійні партнерські відносини з транспортними компаніями.                            | 6 - Необхідно знижувати витрати на транспортні послуги.                        | 5 - Недостатня кількість власного транспорту для оптимізації витрат.            |
| 4. Керування запасами продукції                  | 9 - Чітка система обліку та контроль за запасами, що дозволяє своєчасно поповнювати запаси.          | 8 - Потрібно впровадити автоматизацію для більш точного прогнозування потреб.  | 6 - Застосування старих методів обліку може призводити до помилок у плануванні. |
| 5. Логістичні витрати                            | 8 - Відносно низький рівень логістичних витрат завдяки ефективній оптимізації процесів.              | 7 - Потрібно скоротити витрати на транспортування та зберігання.               | 6 - Логістичні витрати все ще значні через відсутність повної автоматизації.    |
| 6. Гнучкість та адаптація до змін                | 8 - Висока здатність адаптуватися до змін ринку та умов постачання.                                  | 7 - Необхідно покращити прогнозування змін на ринку та швидкість реакції.      | 6 - Відсутність стратегії для адаптації до глобальних економічних змін.         |

Продовження таблиці 2.10

| 1                                        | 2                                                                            | 3                                                                                         | 4                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 7. Комунікація з клієнтами та партнерами | 9 - Сильна комунікація та партнерські відносини з постачальниками клієнтами. | 8 - Потрібно вдосконалювати зворотний зв'язок для швидшого реагування на запити клієнтів. | 5 - Недостатній рівень використання цифрових платформ для комунікації. |

*Джерело: складено автором*

У загальному, результати SNW-аналізу для логістичної системи АТ «Рудь» свідчать про хорошу організацію та значні досягнення в управлінні логістичними процесами. Проте існують певні потреби в удосконаленні та слабкі сторони, зокрема в автоматизації, скороченні витрат на транспортування та зберігання, а також у вдосконаленні інфраструктури для більш гнучкого реагування на зміни в ринку.

Для проведення аналізу показників ефективності системи логістичного управління на підприємстві АТ «Рудь» можна використовувати різні ключові показники, які демонструють результати діяльності в логістичній сфері (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників ефективності системи логістичного управління на підприємстві АТ «Рудь»

| Показник                             | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Коментарі та тенденції                                                                                         |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2       | 3       | 4       | 5                                                                                                              |
| Час обробки замовлення (дні)         | 3,1     | 2,5     | 2,2     | Спостерігається зменшення часу на обробку замовлення завдяки оптимізації процесів.                             |
| Собівартість транспортування (грн/т) | 150     | 145     | 140     | Поступове зниження собівартості транспортування, що свідчить про поліпшення ефективності логістичних операцій. |
| Коефіцієнт використання складу (%)   | 85      | 88      | 90      | Позитивна тенденція до поліпшення використання складських потужностей.                                         |
| Запаси на складі (дні)               | 7,2     | 6,5     | 6,1     | Зменшення терміну перебування товарів на складі, що свідчить про поліпшення обігу запасів.                     |
| Витрати на логістику (тис.грн.)      | 500     | 470     | 450     | Поступове зменшення витрат на логістику завдяки оптимізації процесів та зниженню собівартості.                 |

Продовження таблиці 2.11

| 1                                 | 2   | 3   | 4   | 5                                                                                                           |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Час доставки (дні)                | 4,1 | 3,8 | 3,5 | Зменшення часу доставки, що покращує обслуговування клієнтів і збільшує ефективність.                       |
| Індекс задоволеності клієнтів (%) | 80  | 83  | 85  | Покращення рівня задоволеності клієнтів завдяки скороченню термінів доставки та оптимізації обслуговування. |
| Кількість повернень товару (%)    | 2,1 | 1,8 | 1,5 | Зниження кількості повернень товару завдяки покращенню контролю якості та точності замовлень.               |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз показників ефективності логістичного управління на підприємстві АТ «Рудь» за 2022-2024 роки свідчить про позитивні тенденції в оптимізації логістичних процесів. Зокрема, спостерігається зниження часу обробки замовлень, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів. Витрати на транспортування та логістику поступово зменшуються завдяки ефективнішому використанню ресурсів і знижені собівартості. Показники використання складів та обігу запасів демонструють більш ефективне управління складськими ресурсами. Загалом, підприємство досягло покращення в індексі задоволеності клієнтів, що підтверджує успішну роботу логістичної системи та її здатність до адаптації та вдосконалення.

Таким чином, система логістичного управління діяльністю підприємства АТ «Рудь» демонструє високий рівень організації, узгодженості та результативності. Вона охоплює всі ключові етапи – від закупівель і внутрішньовиробничої логістики до збуту готової продукції. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та постійному вдосконаленню логістичних процесів, підприємству вдається скорочувати витрати, підвищувати швидкість обробки замовлень і покращувати якість обслуговування клієнтів. Проведений SNW-аналіз підтвердив наявність сильних сторін у логістичній системі та окреслив напрями подальшого розвитку.

## **2.4. Напрями розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства**

У сучасних умовах ринкової конкуренції та динамічного розвитку споживчих потреб підприємства змушені постійно вдосконалювати свої управлінські підходи. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності є логістичний підхід, який забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Для підприємства АТ «Рудь», що активно функціонує на ринку морозива та заморожених продуктів, логістика відіграє стратегічну роль у досягненні конкурентних переваг. Зростання обсягів виробництва, ускладнення товаропотоків і потреба в більш точному плануванні потребують подальшого розвитку логістичної системи. Раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє зменшити витрати та скоротити терміни виконання замовлень [6].

Водночас ефективна логістика сприяє підвищенню гнучкості підприємства й адаптації до змін зовнішнього середовища. Подальший розвиток логістичного підходу на АТ «Рудь» дає можливість забезпечити синхронізацію між усіма ланками постачання та виробництва. Це особливо важливо з огляду на сезонність попиту та широке географічне охоплення діяльності компанії. Впровадження інноваційних логістичних технологій і підходів дозволить підвищити загальну результативність управління підприємством [23]. Таким чином, удосконалення логістичних процесів є важливою умовою сталого розвитку АТ «Рудь».

Отже, в ході дослідження логістичної діяльності компанії АТ «Рудь» були виявлені недоліки логістичного управління, що є також типовими для більшості українських підприємств харчової галузі.

Основні недоліки розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства АТ «Рудь» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Основні недоліки розвитку логістичного підходу в управлінні  
діяльністю підприємства АТ «Рудь»

| Недолік                                                                 | Опис проблеми                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатній рівень автоматизації логістичних процесів                   | Використання застарілого програмного забезпечення ускладнює оперативне управління та аналітику.              |
| Відсутність єдиної інтегрованої логістичної платформи                   | Дані з різних підрозділів обробляються окремо, що знижує ефективність координації.                           |
| Обмеженість аналітичних інструментів для прогнозування попиту           | Недостатньо точне прогнозування ускладнює планування виробництва та постачання.                              |
| Високий рівень залежності від сезонності                                | Сезонні коливання попиту призводять до труднощів у плануванні запасів і навантаження логістики.              |
| Низька адаптивність логістичних процесів до змін зовнішнього середовища | Відсутність швидкого реагування на ринкові коливання або логістичні кризи (наприклад, перебої в постачанні). |
| Недостатня кваліфікація персоналу у сфері сучасної логістики            | Спостерігається потреба в підвищенні рівня знань працівників щодо сучасних логістичних технологій.           |
| Недосконала система контролю логістичних витрат                         | Відсутність чіткої системи обліку та аналізу витрат ускладнює виявлення неефективних ланок системи.          |

*Джерело: складено автором*

У процесі дослідження було виявлено ключові недоліки логістичного підходу в управлінні діяльністю АТ «Рудь». Основні проблеми стосуються недостатньої автоматизації, низької інтеграції інформаційних систем та обмеженості прогнозних аналітичних інструментів. Також підприємство стикається з труднощами адаптації до зовнішніх змін і сезонних коливань попиту. Крім того, актуальною залишається потреба в підвищенні кваліфікації персоналу та вдосконаленні контролю логістичних витрат. Подолання зазначених недоліків дозволить підвищити ефективність логістичного управління та загальну конкурентоспроможність компанії.

Для усунення виявлених недоліків у логістичному підході до управління діяльністю АТ «Рудь» доцільно впровадити низку рекомендацій. Насамперед варто інвестувати в сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення для автоматизації логістичних процесів, що дозволить забезпечити оперативний облік, контроль і аналіз логістичних операцій у реальному часі. Доцільним є також посилення інтеграції логістичних і управлінських систем підприємства, зокрема впровадження ERP-системи з логістичним модулем. Важливим

напрямом є розвиток системи прогнозування попиту та оптимізації запасів на основі аналітики великих даних, що дозволить підвищити адаптивність до ринкових змін. Крім того, підприємству слід посилити роботу з підвищення кваліфікації персоналу логістичного підрозділу шляхом участі у тренінгах, сертифікаційних програмах і професійних курсах. Також варто налагодити внутрішній аудит логістичних витрат і запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для підвищення результативності прийняття управлінських рішень.

Рекомендації щодо ліквідації недоліків розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства АТ «Рудь» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рекомендації щодо ліквідації недоліків розвитку логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства АТ «Рудь»

| Виявлений недолік                                                | Рекомендація                                                                              | Очікуваний результат                                                 |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Низький рівень автоматизації логістичних процесів                | Впровадити сучасне ПЗ для логістики (наприклад, ERP/SCM системи)                          | Підвищення точності обліку, зменшення часу на обробку даних          |
| Відсутність ефективного контролю логістичних витрат              | Запровадити систему внутрішнього аудиту та KPI логістичних операцій                       | Зниження витрат, покращення контролю та управління ресурсами         |
| Недостатня кваліфікація персоналу логістичних служб              | Організувати постійне навчання, участь у семінарах, професійних курсах                    | Підвищення професіоналізму, ефективність рішень у логістиці          |
| Слабка інтеграція логістичних процесів з іншими бізнес-функціями | Інтегрувати логістику з плануванням, збутом, постачанням через єдину управлінську систему | Покращення координації та прозорості бізнес-процесів                 |
| Невчасне прогнозування попиту та запасів                         | Впровадити аналітичні модулі для прогнозування попиту (Big Data, штучний інтелект)        | Зменшення надлишкових запасів, своєчасне реагування на ринкові зміни |

*Джерело: розроблено автором*

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що розвиток логістичного підходу на АТ «Рудь» потребує подальшого вдосконалення у кількох ключових напрямках. Основними недоліками залишаються недостатня автоматизація, слабка інтеграція логістики з іншими підрозділами, а також потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Запровадження сучасних

програмних рішень, систем контролю та аналітичних інструментів дозволить не лише оптимізувати витрати, а й підвищити гнучкість та оперативність реагування на зміни ринку. Комплексна реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства. Таким чином, стратегічне оновлення логістичної системи є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку АТ «Рудь».

В контексті проблематики дослідження доцільно представити впровадження комплексної системи управління логістичними процесами на підприємстві АТ «Рудь», що наведено на рис. 2.4.

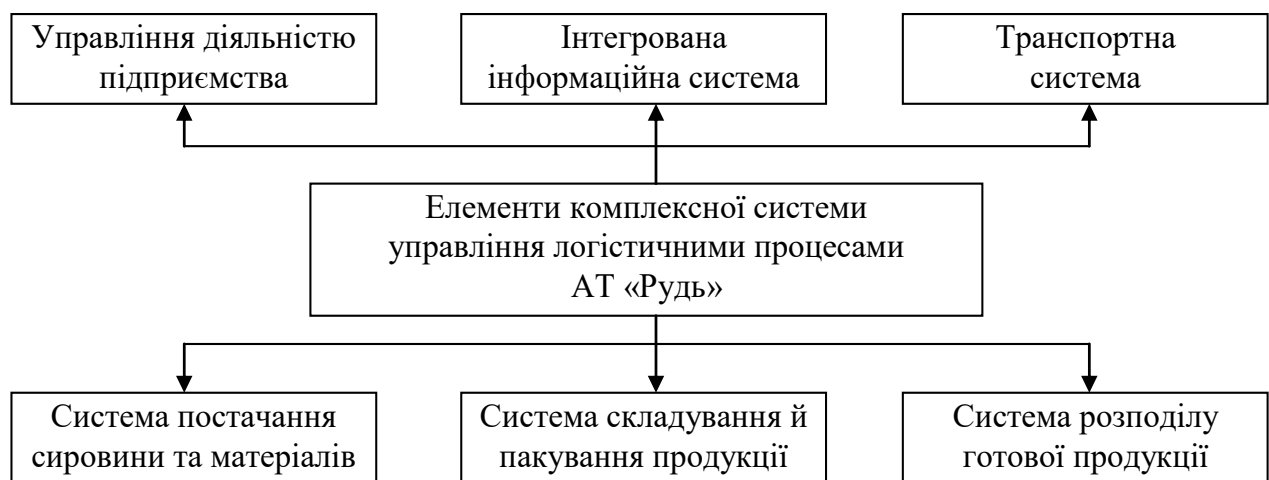


Рис. 2.4. Елементи комплексної системи управління логістичними процесами АТ «Рудь»

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо елементи запропонованої комплексної системи управління логістичними процесами АТ «Рудь»:

1. Управління діяльністю підприємства. Цей елемент передбачає впровадження стратегічного підходу до планування, контролю та аналізу логістичних операцій. Його реалізація дозволить погоджувати цілі логістики з загальною стратегією підприємства. Здійснюватиметься постійний моніторинг ключових показників ефективності логістичних процесів. У результаті підприємство зможе швидше реагувати на зміни попиту, зменшити витрати й підвищити прибутковість.

2. Інтегрована інформаційна система. Передбачає об'єднання логістичних процесів через єдину цифрову платформу. Це забезпечить ефективний обмін даними між підрозділами в реальному часі. Інформаційна система дозволить автоматизувати процеси закупівель, обліку запасів, транспортування та збуту. Завдяки цьому буде забезпечено точність, швидкість і прозорість логістичних операцій.

3. Транспортна система. Планується модернізація транспортного парку та оптимізація маршрутів доставки. Впровадження GPS-навігації й систем моніторингу дозволить зменшити витрати на перевезення. Система забезпечить своєчасне постачання продукції та скорочення логістичних затримок. Це покращить сервіс обслуговування клієнтів і підвищить репутацію бренду.

4. Система постачання сировини та матеріалів. Передбачає формування ефективних відносин із постачальниками на основі довгострокових контрактів. Застосовуватимуться інструменти прогнозування потреб у сировині. Особлива увага приділяється точності графіків постачання та мінімізації ризиків перебоїв. Це сприятиме стабільності виробничих процесів і зменшенню складських запасів.

5. Система складування й пакування продукції. Модернізація складів включає впровадження автоматизованих систем зберігання та сортування товарів. Пакування буде адаптоване до вимог збереження якості продукції та зручності транспортування. Також планується впровадження RFID-технологій для контролю залишків у режимі реального часу. Це підвищить продуктивність складу й зменшить ризики втрат або псування продукції.

6. Система розподілу готової продукції. Цей елемент охоплює оптимізацію логістичних каналів збуту та використання цифрових платформ для керування замовленнями. Передбачено підвищення точності прогнозування попиту та гнучкість логістичних рішень. Буде створено систему зворотного зв'язку з торговими точками для покращення сервісу. У підсумку це забезпечить високу якість обслуговування клієнтів і збільшення обсягів реалізації.

Запровадження посади керівника внутрішньої логістики в АТ «Рудь» може стати ключовим стратегічним кроком у розвитку логістичної системи компанії. Такий фахівець буде відповідати за координацію внутрішніх логістичних процесів, включаючи переміщення сировини, матеріалів і готової продукції між виробничими, складськими та адміністративними підрозділами. Це дозволить знизити витрати, мінімізувати втрати часу та ресурсів, а також підвищити загальну ефективність логістики. Окрім того, наявність централізованого управління внутрішніми потоками дасть змогу швидше реагувати на зміни у виробництві та попиті, що є критично важливим для висококонкурентного ринку морозива та молочної продукції.

Визначимо річний економічний ефект (EF) від впровадження посади керівника внутрішньої логістики у АТ «Рудь».

$$Ef = \left( \frac{\Delta Q_{реал} \times P}{100} - \Pi \right) - K \times E_n \quad (2.1)$$

де  $Q_{реал}$  – зниження витрат обігу після реалізації заходу;

$P$  – рентабельність доходу, %;

$K$  – капітальні витрати на проведення заходу;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

$\Pi$  – поточні витрати.

Оцінити можливе зменшення витрат компанії в результаті впровадження цієї посади досить складно, тому ми орієнтуватимемось на приблизні показники, засновані на практиці інших підприємств. На нашу думку, економія може досягати до 2,5% за сприятливих умов і близько 1,5% - у менш оптимістичному варіанті, тому як середнє значення ми беремо 2,0%.

$$\Delta Q_{реал} = Q_{реал} \times 0,02 = 164830,00 \times 0,02 = 3296,6 \text{ тис.грн.}$$

Капітальні витрати, що виникають із розробкою та втіленням у організаційну структуру посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Рудь» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Капітальні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з  
внутрішньої логістики АТ «Рудь»

| Витрати                          | Сума витрат, грн. |
|----------------------------------|-------------------|
| Витрати на технічне забезпечення |                   |
| - комп'ютер                      | 50000             |
| - роутер                         | 5000              |
| - модем                          | 2700              |
| - копіювальний апарат            | 15000             |
| - принтер                        | 6000              |
| - сканер                         | 3400              |
| - телефон                        | 1000              |
| Програмне забезпечення           | 6000              |
| Витрати на офісні меблі          |                   |
| - стіл письмовий                 | 3500              |
| - стілець                        | 1200              |
| - шафа                           | 4000              |
| Організаційні витрати            |                   |
| - розробка посадової інструкції  | 1000              |
| - підбір кадрів                  | 500               |
| - інші                           | 2500              |
| Всього                           | 101800            |

*Джерело: розроблено автором*

Згідно з аналізом, для впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики в АТ «Рудь» було визначено капітальні витрати, загальна сума яких складає 101800 грн. Основну частину витрат складають витрати на технічне забезпечення, такі як комп'ютер, роутер, модем та інше обладнання для ефективної роботи. Програмне забезпечення для роботи менеджера з внутрішньої логістики потребує витрат у розмірі 6000 грн. Витрати на офісні меблі та організаційні витрати також включаються в загальну суму. Усі ці інвестиції спрямовані на забезпечення функціонування нової посади та підвищення ефективності внутрішніх логістичних процесів.

Поточні витрати, пов'язанні із запровадженням посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Рудь» зведено до табл. 2.15.

Запровадження посади менеджера з внутрішньої логістики в АТ «Рудь» передбачає поточні витрати в загальному розмірі 638404 грн. Найбільшу частину витрат складають витрати на оплату праці, які становлять 635904 грн.

Таблиця 2.15

Поточні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера  
з внутрішньої логістики АТ «Рудь»

| Витрати                   | Сума витрат, грн. |
|---------------------------|-------------------|
| Витрати на оплату праці   | 635904            |
| Витрати на електроенергію | 1500              |
| Канцелярські витрати      | 1000              |
| Всього                    | 638404            |

*Джерело: розроблено автором*

Щомісячні витрати на оплату праці менеджера з внутрішньої логістики АТ «Рудь» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Щомісячні витрати на оплату праці менеджера з  
внутрішньої логістики АТ «Рудь»

| Витрати                            | Сума витрат, грн. |
|------------------------------------|-------------------|
| Посадовий оклад                    | 32000             |
| Витрати на премії та доплати (20%) | 6400              |
| Нарахування на заробітну плату     | 14592             |
| Всього                             | 52992             |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, економічний ефект від впровадження заходу щодо запровадження посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Рудь» становитиме:

$$Еф = 3296,60 \times 0,25 - 638,404 - 101,80 \times 0,15 = 170,48 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики допоможе оптимізувати ключові логістичні процеси та сприятиме зростанню доходів компанії АТ «Рудь». Загальні витрати на капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із цією позицією, складають 793 тис. грн. Прогнозування точного зниження витрат через цю зміну є складним, тому для оцінки використовуватимемо середнє значення на основі досвіду інших компаній. В результаті, очікуваний економічний ефект від запровадження цієї посади становитиме 170,48 тис. грн на рік. Це дозволить суттєво оптимізувати важливі логістичні процеси і збільшити оборот підприємства.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що АТ «Рудь» демонструє стабільне лідерство на українському ринку морозива, що створює міцну основу для подальшого зростання. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей компанія планує розширювати асортимент, зокрема шляхом розробки органічних продуктів, які відповідають сучасним трендам здорового харчування. Стратегія виходу на нові міжнародні ринки, особливо в Європі, відкриває перспективи для зміцнення глобальної присутності бренду.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2024 роках. За цей період чистий дохід зріс на 49,26%, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та ефективність маркетингової діяльності. Валовий прибуток також збільшився на 37,14%, що вказує на контрольованість собівартості та збереження маржинальності. Незважаючи на певне зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальний приріст у порівнянні з 2022 роком становить 42,47%, що є позитивною ознакою прибутковості підприємства.

3. Встановлено, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Рудь» є забезпечення безперервного, ефективного та економічно обґрунтованого руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на всіх етапах виробничо-збутового процесу. Зокрема, логістика на підприємстві спрямована на своєчасне постачання сировини, раціональне управління запасами, оптимізацію внутрішніх виробничих процесів, зниження витрат на транспортування та ефективну організацію доставки готової продукції до кінцевого споживача.

4. Обґрунтовано, що у загальному, результати SNW-аналізу для логістичної системи АТ «Рудь» свідчать про хорошу організацію та значні досягнення в

управлінні логістичними процесами. Проте існують певні потреби в удосконаленні та слабкі сторони, зокрема в автоматизації, скороченні витрат на транспортування та зберігання, а також у вдосконаленні інфраструктури для більш гнучкого реагування на зміни в ринку.

5. Аналіз показників ефективності логістичного управління на підприємстві АТ «Рудь» за 2022-2024 роки свідчить про позитивні тенденції в оптимізації логістичних процесів. Зокрема, спостерігається зниження часу обробки замовлень, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів. Витрати на транспортування та логістику поступово зменшуються завдяки ефективнішому використанню ресурсів і знижені собівартості. Показники використання складів та обігу запасів демонструють більш ефективне управління складськими ресурсами.

6. Обґрунтовно, що розвиток логістичного підходу на АТ «Рудь» потребує подальшого вдосконалення у кількох ключових напрямках. Основними недоліками залишаються недостатня автоматизація, слабка інтеграція логістики з іншими підрозділами, а також потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Запровадження сучасних програмних рішень, систем контролю та аналітичних інструментів дозволить не лише оптимізувати витрати, а й підвищити гнучкість та оперативність реагування на зміни ринку. Комплексна реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

7. Доведено, що впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики допоможе оптимізувати ключові логістичні процеси та сприятиме зростанню доходів компанії АТ «Рудь». Прогнозування точного зниження витрат через цю зміну є складним, тому для оцінки використовуватимемо середнє значення на основі досвіду інших компаній. В результаті, очікуваний економічний ефект від запровадження цієї посади становитиме 170,48 тис. грн на рік. Це дозволить суттєво оптимізувати важливі логістичні процеси і збільшити оборот підприємства.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що використання логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є важливим інструментом для оптимізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів. Логістика дозволяє ефективно організувати потоки матеріалів, товарів, фінансів і інформації, що значно знижує витрати та підвищує рівень обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підходу підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринкових умов і потреби споживачів, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Крім того, логістичний підхід дозволяє досягти інтеграції між різними підрозділами підприємства, що сприяє злагодженій роботі всіх елементів системи.

2. Узагальнено, що інструменти логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства є ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Використання таких інструментів, як управління запасами, прогнозування попиту та оптимізація транспортування, дозволяє знижувати витрати і покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження інформаційних технологій і автоматизація процесів підвищує точність та зменшує витрати на обробку даних. Аутсорсинг логістичних послуг дає можливість зосередитись на основних бізнес-процесах, скорочуючи витрати на власні ресурси. Управління ланцюгами постачань за допомогою концепцій, таких як ЛІТ, сприяє скороченню запасів і покращенню логістичних потоків.

3. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності дозволяє не лише виявити резерви оптимізації, а й підтвердити доцільність впроваджених рішень. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні показники, які відображають рівень логістичних витрат, швидкість обробки замовлень, наявність товарів, задоволеність клієнтів тощо. Наявність ефективної системи оцінювання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Вона також є основою для розробки стратегій розвитку логістичних процесів підприємства. Таким чином,

оцінка ефективності логістичного управління є важливою складовою сучасного менеджменту підприємств.

4. Узагальнено, що методичні підходи щодо оцінки ефективності функціонування системи логістичного управління підприємства є фундаментальним елементом стратегічного та операційного менеджменту. Вони забезпечують можливість обґрунтованого прийняття рішень щодо оптимізації логістичних процесів. Основою таких засад виступає система кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність логістичних операцій і ступінь досягнення поставлених цілей. Комплексний підхід до оцінювання передбачає використання різноманітних методичних інструментів - від класичних економічних до сучасних цифрових технологій.

5. Визначено, що АТ «Рудь» демонструє стабільне лідерство на українському ринку морозива, що створює міцну основу для подальшого зростання. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей компанія планує розширювати асортимент, зокрема шляхом розробки органічних продуктів, які відповідають сучасним трендам здорового харчування. Стратегія виходу на нові міжнародні ринки, особливо в Європі, відкриває перспективи для зміцнення глобальної присутності бренду.

6. Встановлено, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Рудь» є забезпечення безперервного, ефективного та економічно обґрунтованого руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на всіх етапах виробничо-збутового процесу. Зокрема, логістика на підприємстві спрямована на своєчасне постачання сировини, раціональне управління запасами, оптимізацію внутрішніх виробничих процесів, зниження витрат на транспортування та ефективну організацію доставки готової продукції до кінцевого споживача.

7. Обґрунтовано, що у загальному, результати SNW-аналізу для логістичної системи АТ «Рудь» свідчать про хорошу організацію та значні досягнення в управлінні логістичними процесами. Проте існують певні потреби в удосконаленні та слабкі сторони, зокрема в автоматизації, скороченні витрат на

транспортування та зберігання, а також у вдосконаленні інфраструктури для більш гнучкого реагування на зміни в ринку.

8. Аналіз показників ефективності логістичного управління на підприємстві АТ «Рудь» за 2022-2024 роки свідчить про позитивні тенденції в оптимізації логістичних процесів. Зокрема, спостерігається зниження часу обробки замовлень, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів. Витрати на транспортування та логістику поступово зменшуються завдяки ефективнішому використанню ресурсів і знижені собівартості. Показники використання складів та обігу запасів демонструють більш ефективне управління складськими ресурсами.

9. Обґрунтовно, що розвиток логістичного підходу на АТ «Рудь» потребує подальшого вдосконалення у кількох ключових напрямках. Основними недоліками залишаються недостатня автоматизація, слабка інтеграція логістики з іншими підрозділами, а також потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Запровадження сучасних програмних рішень, систем контролю та аналітичних інструментів дозволить не лише оптимізувати витрати, а й підвищити гнучкість та оперативність реагування на зміни ринку. Комплексна реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

10. Доведено, що впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики допоможе оптимізувати ключові логістичні процеси та сприятиме зростанню доходів компанії АТ «Рудь». Прогнозування точного зниження витрат через цю зміну є складним, тому для оцінки використовуватимемо середнє значення на основі досвіду інших компаній. В результаті, очікуваний економічний ефект від запровадження цієї посади становитиме 170,48 тис. грн на рік. Це дозволить суттєво оптимізувати важливі логістичні процеси і збільшити оборот підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТУ. 2007. 332 с.
3. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с.
4. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
5. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.
6. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtpp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
7. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75.
8. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. № 1. С. 156-164.
9. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 11-15.
10. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
11. Войнаренко М. Управління матеріально-технічним забезпеченням: менеджмент постачально-збутових процесів. Хмельницький: ХДУ, 2023. 111 с.
12. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопочко О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування

із урахуванням мінливості логістичного циклу. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 47-58.

13. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 3. С. 282-288.

14. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.

15. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С.14-20.

16. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17).

17. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

19. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В., Соколова О.Є. Логістичне управління. Бізнес-інформ. 2020. №6. С. 56-62.

20. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2011. №4. С. 139-142.

21. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-32.

22. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми

перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99.

23. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с.

24. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92.

25. ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с.

26. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. №26. С. 60-63.

27. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL: <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>.

28. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.

29. Економіка підприємства: підруч. / заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

30. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

31. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 69. С. 31-35.

32. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.

33. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120-123.

34. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.

35. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.
36. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.
37. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
38. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
39. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.
40. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. Інноваційна економіка. 2014. № 2 (51). С. 131-136.
41. Коляда О.П., Докуніхін В.З. Логістичні системи доставки специфічних вантажів. Київ: Університет "Україна", 2021. 531 с.
42. Конституція України від 28 червня 1996 року.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
43. Крайник О. П. Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Дакор, 2020. 260 с.
44. Кривов'язюк І., Смерічевський С., Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2018, 385 с.
45. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 89-96.
46. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
47. Міхно І.С., Коваль В.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. Економічні інновації. 2020. Т. 22,

Вип. 4. С. 109-115.

48. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки. 2022. № 4. С. 102–110.

49. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

50. Офіційний сайт компанії АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/company/about/>

51. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(36). С. 166-170.

52. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

53. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

54. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

55. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 року № 877-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

56. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 1 серпня 2006 року № 57-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text>

57. Про страхування: Закон України від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>

58. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>

59. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

60. Россинська Л.В. Сутність та характеристика логістичного підходу підприємств машинобудування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 99-103.

61. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і

логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів). Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552 с.

62. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288-292.

63. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.

64. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизєва Т.О. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2016. 352 с.

65. Управління логістичними системами: навч. посіб. / В.П. Волков та ін.. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 260 с.

66. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.

67. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

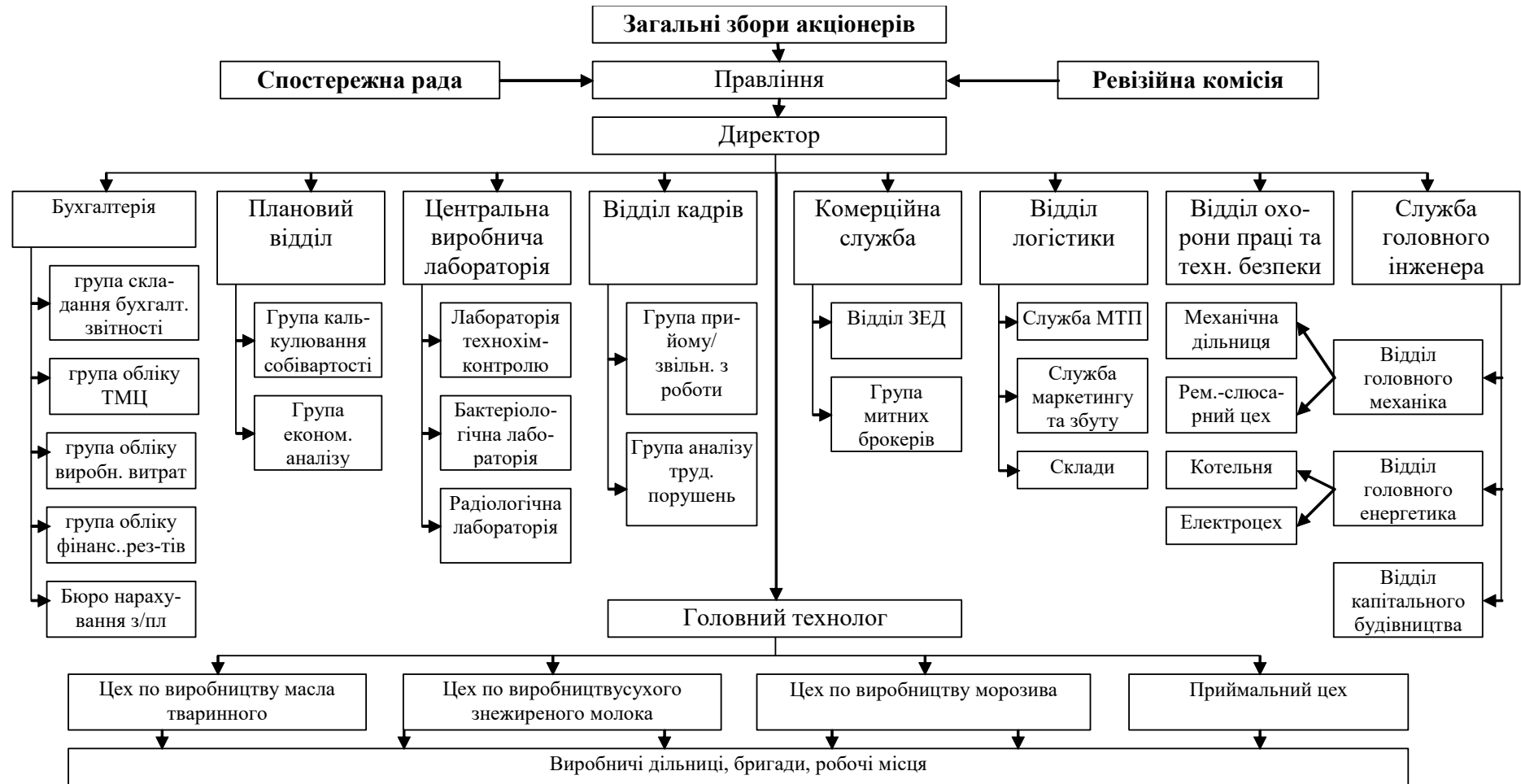
68. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2015. №526. С. 173-180.

69. Хромов О. Логістика. навч. посіб. Київ: Бурун книга, 2012. 127 с.

70. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А



Організаційна структура управління АТ «Рудь»

**Фінансова звітність підприємства АТ «Рудь» за 2022-2024 роки**

Дата звіту 27.02.2023  
 Період 2022 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Самчук Марія Олександрівна](#)  
 КАТОТТГ UA18040190010281147  
 Кількість працівників 660

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік****АКТИВ**

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                               | 1000         | 25 631.00                                       | 22 492.00                                      |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 33 146.00                                       | 33 657.00                                      |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 7 515.00                                        | 11 165.00                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 72 969.00                                       | 37 531.00                                      |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 948 554.00                                      | 894 411.00                                     |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 1 807 394.00                                    | 1 895 212.00                                   |
| знос                                                                                                    | 1012         | 858 840.00                                      | 1 000 801.00                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| знос                                                                                                    | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються<br>за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 47.00                                           | 47.00                                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 3 509.00                                        | 15 018.00                                      |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 9 236.00                                        | 1 087.00                                       |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095         | 1 059 946.00                                    | 970 586.00                                     |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                              | 1100         | 371 272.00                                      | 329 286.00                                     |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101         | 182 207.00                                      | 205 034.00                                     |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                        | 1103         | 131 029.00                                      | 81 910.00                                      |
| Товари                                                                                                  | 1104         | 58 036.00                                       | 42 342.00                                      |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 379 918.00                                    | 265 998.00                                   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 16 655.00                                     | 9 761.00                                     |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 47 728.00                                     | 21 796.00                                    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 15 330.00                                     | 13 732.00                                    |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         | 0.00                                          |                                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 401.00                                        | 342.00                                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 0.00                                          |                                              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 56 543.00                                     | 557 092.00                                   |
| Готівка                                                          | 1166         | 36.00                                         | 47.00                                        |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 56 507.00                                     | 557 045.00                                   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         | 545.00                                        | 445.00                                       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181         | 0.00                                          |                                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182         | 0.00                                          |                                              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183         | 0.00                                          |                                              |
| інших страхових резервах                                         | 1184         | 0.00                                          |                                              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 24.00                                         | 3 682.00                                     |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 873 086.00                                    | 1 188 402.00                                 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                           | 1300         | 1 933 032.00                                  | 2 158 988.00                                 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 5 341.00                                      | 5 341.00                                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                          |                                              |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 0.00                                          |                                              |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 0.00                                          |                                              |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 0.00                                          |                                              |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                          |                                              |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 0.00                                          |                                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 1 279 454.00                                  | 1 482 673.00                                 |
| Неоплачений капітал                                 | 1425         | 0.00                                          |                                              |
| Вилучений капітал                                   | 1430         | 0.00                                          |                                              |
| Інші резерви                                        | 1435         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 1 284 795.00                                  | 1 488 014.00                                 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  |              |                                               |                                              |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505         | 0.00                                          |                                              |

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Довгострокові кредити банків                                                                         | 1510         | 10 815.00                                     |                                              |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                      | 1515         | 3 229.00                                      | 1 637.00                                     |
| Довгострокові забезпечення                                                                           | 1520         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                          | 1521         | 0.00                                          |                                              |
| Цільове фінансування                                                                                 | 1525         | 0.00                                          |                                              |
| Благодійна допомога                                                                                  | 1526         | 0.00                                          |                                              |
| Страхові резерви                                                                                     | 1530         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                      | 1531         | 0.00                                          |                                              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                            | 1532         | 0.00                                          |                                              |
| резерв незароблених премій                                                                           | 1533         | 0.00                                          |                                              |
| інші страхові резерви                                                                                | 1534         | 0.00                                          |                                              |
| Інвестиційні контракти                                                                               | 1535         | 0.00                                          |                                              |
| Призовий фонд                                                                                        | 1540         | 0.00                                          |                                              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                          | 1545         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом II                                                                                | 1595         | 14 044.00                                     | 1 637.00                                     |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                               |              |                                               |                                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         | 394 828.00                                    | 527 300.00                                   |
| Векселі видані                                                                                       | 1605         | 0.00                                          |                                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                              |              |                                               |                                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                       | 1610         | 0.00                                          |                                              |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 130 434.00                                    | 66 156.00                                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 1 062.00                                      | 985.00                                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 0.00                                          |                                              |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 624.00                                        | 699.00                                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 3 728.00                                      | 3 423.00                                     |
| за одержаними авансами                                                                               | 1635         | 149.00                                        | 250.00                                       |
| за розрахунками з учасниками                                                                         | 1640         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1645         | 0.00                                          |                                              |
| за страховою діяльністю                                                                              | 1650         | 0.00                                          |                                              |
| Поточні забезпечення                                                                                 | 1660         | 12 799.00                                     | 11 471.00                                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                     | 1670         | 0.00                                          |                                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 90 569.00                                     | 59 053.00                                    |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 634 193.00                                    | 669 337.00                                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                          |                                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br>фонду                                           | 1800         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 1 933 032.00                                  | 2 158 988.00                                 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 2 263 651.00                      | 2 442 870.00                                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії, передані у перестраховування                                                 | 2012         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |                                   | 0.00                                                          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 1 562 642.00                      | 1 899 982.00                                                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 701 009.00                        | 542 888.00                                                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 67 883.00                         | 7 211.00                                                      |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 70 504.00                         | 75 114.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 324 652.00                        | 342 400.00                                                    |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 62 318.00                         | 13 204.00                                                     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 311 418.00                        | 119 381.00                                                    |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 7 159.00                          | 23.00                                                         |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 170.00                            | 497.00                                                        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 69 081.00                         | 45 649.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 172.00                            | 193.00                                                        |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 249 494.00                        | 74 059.00                                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         | -45 689.00                        | -14 727.00                                                    |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 203 805.00                        | 59 332.00                                                     |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         |                                   | 0.00                                                          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                   | 0.00                                                          |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                   | 0.00                                                          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 203 805.00                        | 59 332.00                                                     |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 982 015.00                        | 1 298 613.00                                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 162 685.00                        | 196 765.00                                                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 30 780.00                         | 36 798.00                                                     |
| Амортизація                      | 2515         | 150 507.00                        | 150 554.00                                                    |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 359 964.00                        | 460 121.00                                                    |
| Разом                            | 2550         | 1 685 951.00                      | 2 142 851.00                                                  |

|                       |                                            |
|-----------------------|--------------------------------------------|
| Дата звіту            | 28.02.2024                                 |
| Період                | 2023 рік, 12 міс                           |
| Бухгалтер             | <a href="#">Самчук Марія Олександрівна</a> |
| КАТОТТГ               | UA18040190010281147                        |
| Кількість працівників | 659                                        |

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

### АКТИВ

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                               | 1000         | 22 492.00                                       | 21 969.00                                      |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 33 657.00                                       | 37 080.00                                      |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 11 165.00                                       | 15 111.00                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 37 531.00                                       | 46 045.00                                      |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 894 411.00                                      | 842 815.00                                     |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 1 895 212.00                                    | 1 966 406.00                                   |
| знос                                                                                                    | 1012         | 1 000 801.00                                    | 1 123 591.00                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| знос                                                                                                    | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються<br>за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 47.00                                           | 47.00                                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 15 018.00                                       | 15 540.00                                      |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 1 087.00                                        | 13 122.00                                      |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095         | 970 586.00                                      | 939 538.00                                     |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                              | 1100         | 329 286.00                                      | 332 765.00                                     |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101         | 205 034.00                                      | 190 700.00                                     |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                        | 1103         | 81 910.00                                       | 92 092.00                                      |
| Товари                                                                                                  | 1104         | 42 342.00                                       | 49 973.00                                      |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрашування                                                                                | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги                                     | 1125         | 265 998.00                                      | 292 928.00                                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами                                     | 1130         | 9 761.00                                        | 17 382.00                                      |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| з бюджетом                                                       | 1135         | 21 796.00                                     | 18 831.00                                    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 13 732.00                                     | 6 022.00                                     |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         | 0.00                                          |                                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 342.00                                        | 333.00                                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 0.00                                          |                                              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 557 092.00                                    | 420 281.00                                   |
| Готівка                                                          | 1166         | 47.00                                         | 22.00                                        |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 557 045.00                                    | 420 259.00                                   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         | 445.00                                        | 678.00                                       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181         | 0.00                                          |                                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182         | 0.00                                          |                                              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183         | 0.00                                          |                                              |
| інших страхових резервах                                         | 1184         | 0.00                                          |                                              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 3 682.00                                      | 2 616.00                                     |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 1 188 402.00                                  | 1 085 814.00                                 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                           | 1300         | 2 158 988.00                                  | 2 025 352.00                                 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 5 341.00                                      | 5 341.00                                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                          |                                              |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 0.00                                          |                                              |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 0.00                                          |                                              |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 0.00                                          |                                              |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                          |                                              |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 0.00                                          |                                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 1 482 673.00                                  | 1 805 667.00                                 |
| Неоплачений капітал                                 | 1425         | 0.00                                          |                                              |
| Вилучений капітал                                   | 1430         | 0.00                                          |                                              |
| Інші резерви                                        | 1435         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 1 488 014.00                                  | 1 811 008.00                                 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  | 1505         | 0.00                                          |                                              |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові кредити банків                        | 1510         | 0.00                                          |                                              |
| Інші довгострокові зобов'язання                     | 1515         | 1 637.00                                      | 2 607.00                                     |
| Довгострокові забезпечення                          | 1520         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу         | 1521         | 0.00                                          |                                              |

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Цільове фінансування                                                                                 | 1525         | 0.00                                          |                                              |
| Благодійна допомога                                                                                  | 1526         | 0.00                                          |                                              |
| Страхові резерви                                                                                     | 1530         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                      | 1531         | 0.00                                          |                                              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                            | 1532         | 0.00                                          |                                              |
| резерв незароблених премій                                                                           | 1533         | 0.00                                          |                                              |
| інші страхові резерви                                                                                | 1534         | 0.00                                          |                                              |
| Інвестиційні контракти                                                                               | 1535         | 0.00                                          |                                              |
| Призовий фонд                                                                                        | 1540         | 0.00                                          |                                              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                          | 1545         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом II                                                                                | 1595         | 1 637.00                                      | 2 607.00                                     |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                               |              |                                               |                                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         | 527 300.00                                    | 58 500.00                                    |
| Векселі видані                                                                                       | 1605         | 0.00                                          |                                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                              |              |                                               |                                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                       | 1610         | 0.00                                          |                                              |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 66 156.00                                     | 78 079.00                                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 985.00                                        | 1 870.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 0.00                                          |                                              |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 699.00                                        | 1 530.00                                     |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 3 423.00                                      | 6 453.00                                     |
| за одержаними авансами                                                                               | 1635         | 250.00                                        | 653.00                                       |
| за розрахунками з учасниками                                                                         | 1640         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1645         | 0.00                                          |                                              |
| за страховою діяльністю                                                                              | 1650         | 0.00                                          |                                              |
| Поточні забезпечення                                                                                 | 1660         | 11 471.00                                     | 15 625.00                                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                     | 1670         | 0.00                                          |                                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 59 053.00                                     | 49 027.00                                    |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 669 337.00                                    | 211 737.00                                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                          |                                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br>фонду                                           | 1800         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 2 158 988.00                                  | 2 025 352.00                                 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 2 855 378.00                      | 2 263 651.00                                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії, передані у перестраховування                                                 | 2012         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |                                   | 0.00                                                          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 1 919 636.00                      | 1 562 642.00                                                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 935 742.00                        | 701 009.00                                                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 36 782.00                         | 67 883.00                                                     |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 93 159.00                         | 70 504.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 382 717.00                        | 324 652.00                                                    |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 30 029.00                         | 62 318.00                                                     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 466 619.00                        | 311 418.00                                                    |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 8 712.00                          | 7 159.00                                                      |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 794.00                            | 170.00                                                        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 79 887.00                         | 69 081.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 58.00                             | 172.00                                                        |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 396 180.00                        | 249 494.00                                                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         | -72 889.00                        | -45 689.00                                                    |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 323 291.00                        | 203 805.00                                                    |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         |                                   | 0.00                                                          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                   | 0.00                                                          |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                   | 0.00                                                          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 323 291.00                        | 203 805.00                                                    |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 1 312 301.00                      | 982 015.00                                                    |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 238 646.00                        | 162 685.00                                                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 40 767.00                         | 30 780.00                                                     |
| Амортизація                      | 2515         | 138 756.00                        | 150 507.00                                                    |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 327 928.00                        | 359 964.00                                                    |
| Разом                            | 2550         | 2 058 398.00                      | 1 685 951.00                                                  |

Дата звіту26.02.2025

Період2024 рік, 12 міс

БухгалтерСамчук Марія Олександрівна

КАТОТТГUA18040190010281147

Кількість працівників713

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

АКТИВ

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 21 969.00                                       | 18 208.00                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 37 080.00                                       | 37 661.00                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 15 111.00                                       | 19 453.00                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 46 045.00                                       | 47 540.00                                      |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 842 815.00                                      | 938 652.00                                     |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 1 966 406.00                                    | 2 189 504.00                                   |
| знос                                                                                                 | 1012         | 1 123 591.00                                    | 1 250 852.00                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 47.00                                           | 47.00                                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 15 540.00                                       | 18 267.00                                      |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 13 122.00                                       | 98 208.00                                      |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 939 538.00                                      | 1 120 922.00                                   |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100         | 332 765.00                                      | 509 120.00                                     |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101         | 190 700.00                                      | 333 597.00                                     |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                     | 1103         | 92 092.00                                       | 109 011.00                                     |
| Товари                                                                                               | 1104         | 49 973.00                                       | 66 511.00                                      |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125         | 292 928.00                                      | 374 649.00                                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130         | 17 382.00                                       | 25 684.00                                      |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| з бюджетом                                                       | 1135         | 18 831.00                                     | 81 105.00                                    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 6 022.00                                      | 19 483.00                                    |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         | 0.00                                          |                                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 333.00                                        | 322.00                                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 0.00                                          |                                              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 420 281.00                                    | 670 867.00                                   |
| Готівка                                                          | 1166         | 22.00                                         | 38.00                                        |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 420 259.00                                    | 670 829.00                                   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         | 678.00                                        | 921.00                                       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181         | 0.00                                          |                                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182         | 0.00                                          |                                              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183         | 0.00                                          |                                              |
| інших страхових резервах                                         | 1184         | 0.00                                          |                                              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 2 616.00                                      | 33.00                                        |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 1 085 814.00                                  | 1 662 701.00                                 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                           | 1300         | 2 025 352.00                                  | 2 783 623.00                                 |

## Пасив

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 5 341.00                                      | 5 341.00                                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                          |                                              |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 0.00                                          |                                              |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 0.00                                          |                                              |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 0.00                                          |                                              |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                          |                                              |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 0.00                                          |                                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 1 805 667.00                                  | 2 095 033.00                                 |
| Неоплачений капітал                                 | 1425         | 0.00                                          |                                              |
| Вилучений капітал                                   | 1430         | 0.00                                          |                                              |
| Інші резерви                                        | 1435         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 1 811 008.00                                  | 2 100 374.00                                 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  | 1500         | 0.00                                          |                                              |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові кредити банків                        | 1510         | 0.00                                          |                                              |
| Інші довгострокові зобов'язання                     | 1515         | 2 607.00                                      | 3 217.00                                     |
| Довгострокові забезпечення                          | 1520         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу         | 1521         | 0.00                                          |                                              |

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Цільове фінансування                                                                                 | 1525         | 0.00                                          |                                              |
| Благодійна допомога                                                                                  | 1526         | 0.00                                          |                                              |
| Страхові резерви                                                                                     | 1530         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                      | 1531         | 0.00                                          |                                              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                            | 1532         | 0.00                                          |                                              |
| резерв незароблених премій                                                                           | 1533         | 0.00                                          |                                              |
| інші страхові резерви                                                                                | 1534         | 0.00                                          |                                              |
| Інвестиційні контракти                                                                               | 1535         | 0.00                                          |                                              |
| Призовий фонд                                                                                        | 1540         | 0.00                                          |                                              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                          | 1545         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом II                                                                                | 1595         | 2 607.00                                      | 3 217.00                                     |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                               |              |                                               |                                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         | 58 500.00                                     | 465 757.00                                   |
| Векселі видані                                                                                       | 1605         | 0.00                                          |                                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                              |              |                                               |                                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                       | 1610         | 0.00                                          |                                              |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 78 079.00                                     | 98 272.00                                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 1 870.00                                      | 2 384.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 0.00                                          |                                              |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 1 530.00                                      | 1 712.00                                     |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 6 453.00                                      | 6 923.00                                     |
| за одержаними авансами                                                                               | 1635         | 653.00                                        | 804.00                                       |
| за розрахунками з учасниками                                                                         | 1640         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1645         | 0.00                                          |                                              |
| за страховою діяльністю                                                                              | 1650         | 0.00                                          |                                              |
| Поточні забезпечення                                                                                 | 1660         | 15 625.00                                     | 17 494.00                                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                     | 1670         | 0.00                                          |                                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 49 027.00                                     | 86 686.00                                    |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 211 737.00                                    | 680 032.00                                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                          |                                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br>фонду                                           | 1800         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 2 025 352.00                                  | 2 783 623.00                                 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 3 378 734.00                      | 2 855 378.00                                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         |                                   | 0.00                                                          |
| Премії, передані у перестраховування                                                 | 2012         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |                                   | 0.00                                                          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 2 417 360.00                      | 1 919 636.00                                                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 961 374.00                        | 935 742.00                                                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |                                   | 0.00                                                          |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 56 377.00                         | 36 782.00                                                     |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                          |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 111 327.00                        | 93 159.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 462 650.00                        | 382 717.00                                                    |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 29 592.00                         | 30 029.00                                                     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                          |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 414 182.00                        | 466 619.00                                                    |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 729.00                            | 8 712.00                                                      |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 1 496.00                          | 794.00                                                        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 58 591.00                         | 79 887.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 253.00                            | 58.00                                                         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 357 563.00                        | 396 180.00                                                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         | -67 211.00                        | -72 889.00                                                    |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 290 352.00                        | 323 291.00                                                    |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         |                                   | 0.00                                                          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                   | 0.00                                                          |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                   | 0.00                                                          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                          |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0.00                              | 0.00                                                          |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 290 352.00                        | 323 291.00                                                    |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 1 692 098.00                      | 1 312 301.00                                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 300 141.00                        | 238 646.00                                                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 53 820.00                         | 40 767.00                                                     |
| Амортизація                      | 2515         | 148 154.00                        | 138 756.00                                                    |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 323 651.00                        | 327 928.00                                                    |
| Разом                            | 2550         | 2 517 864.00                      | 2 058 398.00                                                  |