

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Смерічевська С.В.
(підпис)
«11» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Логістичне управління постачанням сировини

на виробничому підприємстві»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Логістика»

форма навчання заочна

Здобувач: Сидоренко Максим Вікторович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Сумець Олександр Михайлович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Сумець Олександр Михайлович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Сидоренко М.В.
(підпис) (прізвище та ініціали здобувача)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання

заочна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Смерічевська С.В.

(підпис)

«02» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Сидоренка Максима Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Логістичне управління постачанням сировини на виробничому підприємстві» затверджена наказом ректора від _____ 2023 р. № /ст.

2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. до 31.12.2023 р.

3. Дата подання роботи на випускову кафедру 11.12.2023 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «Лубенський молочний завод», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління постачанням сировини, ланцюги поставок сировини на підприємства, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретико-методичні аспекти управління процесами постачання сировини на виробничих підприємствах. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод». Рекомендації щодо удосконалення управління постачанням сировини на ТОВ «Лубенський молочний завод». Загальні висновки. Список використаної літератури. Додатки.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: Актуальність теми. Мета і завдання дослідження. Об'єкт, предмет та практична значущість. Взаємозв'язок ланцюга постачання та логістики. Характеристика бази дослідження. Структурна схема управління логістикою. Схема руху матеріального потоку. Процес організації постачання матеріальних ресурсів. Динаміка логістичних витрат. Структура логістичних витрат. Інтегральні показники надійності логістичної діяльності. Організаційна структура відділу логістики постачання. Прогнозні показники реалізації проекту за різними сценаріями. Оцінка економічної ефективності проекту. Висновки.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.10.23-18.10.23	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.23-09.11.23	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	10.11.23-30.11.23	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	01.12.23-08.12.23	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	05.12.23-09.12.23	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	11.12.23	виконано

Здобувач _____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Сумець О.М.	02.10.23	02.10.23
Розділ 2	проф. Сумець О.М.	19.10.23	19.10.23
Розділ 3	проф. Сумець О.М.	10.11.23	10.11.23

9. Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Сумець О.М.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Сидоренко М.В.
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Логістичне управління постачанням сировини на виробничому підприємстві» складає 135 сторінок та містить 12 рисунків, 23 таблиці, 44 використаних джерела.

УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні підходи до логістичного управління постачанням сировини на виробничому підприємстві.

Ціль даної кваліфікаційної роботи:

- надати характеристику діяльності та охарактеризувати структуру підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод»;
- здійснити оцінку ключових показників логістичної діяльності підприємства.

Задачею кваліфікаційної роботи є оцінка логістичного управління постачанням сировини на виробничому підприємстві та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення.

Головною метою даної роботи є удосконалення логістичного управління постачанням сировини на виробничому підприємстві.

У проектно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління процесами постачання сировини на підприємстві ТОВ «Лубенський молочний завод».

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Logistics management of raw materials supply at a manufacturing enterprise" is 135 pages and contains 12 figures, 23 tables, 44 references.

SUPPLY MANAGEMENT, LOGISTICS CHAIN, LOGISTICS PROCESSES, SUPPLY CHAIN

The qualification work considers the main approaches to logistics management of raw materials supply at a manufacturing enterprise.

The purposes of this qualification work:

- to provide a description of the activities and characterize the structure of the enterprise LLC "Lubny Dairy Plant";
- to assess the key indicators of the enterprise's logistics activities.

The objective of the qualification work is to assess the logistics management of raw materials supply at a manufacturing enterprise and develop recommendations for its improvement.

The main purpose of this work is to improve the logistics management of raw materials supply at a manufacturing enterprise.

In the recommendation part of the qualification work, proposals were developed to improve the management system for the supply of raw materials to the enterprise LLC "Lubny Dairy Plant".

The materials of the qualification work are recommended to be used in scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	12
1.1. Сутність процесів постачання на виробничих підприємствах.....	12
1.2. Особливості управління процесами постачання на молокозаводах	21
1.3. Існуючі підходи до підвищення ефективності управління процесами постачання на виробничих підприємствах	30
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	38
2.1. Характеристика організаційної структури товариства та виду його діяльності....	38
2.2. Аналіз процесу управління постачанням сировини на підприємстві	477
2.3. Оцінка ключових показників логістичної діяльності підприємства	56
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ СИРОВИНИ НА ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	67
3.1. Особливості проектування ланцюга поставок	67
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи управління процесами постачання сировини на підприємство.....	76
3.3. Оцінка ефективності рекомендацій щодо управління логістичними процесами постачання на підприємстві.....	83
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
Додаток А Баланс (Звіт про фінансовий стан).....	105
Додаток Б Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).....	108
Додаток В Статут ТОВ «Лубенський молочний завод».....	110

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ТМЦ – товарно-матеріальні цінності;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- СМІ – спільно керовані запаси (Co-managed Inventory);
- CPFR – спільне планування, прогнозування та поповнення запасів (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment);
- CRP – безперервне поповнення запасів (Continuous Replenishment Planning);
- CSRP – планування ресурсів, синхронізоване з покупцем (Customer Synchronized Resources Planning);
- DCC – взаємодія з управління попитом та потужностями ((Demand and Capacity Collaboration));
- ECR – ефективна взаємодія зі споживачами (Efficient Consumer Response);
- EVCM – концепція управління збільшенням вартості в ланцюзі постачання (Extended Value Chain Management);
- ІС – інвестиційні витрати (Investment Costs);
- NPV – чиста теперішня вартість (Net Present Value);
- PI – індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index);
- PP – період окупності (Payback Period);
- QR – система швидкого реагування (Quick Response);
- VMI – запаси, керовані постачальником (Vendor managed inventories).

ВСТУП

Однією з перспективних управлінських концепцій, за допомогою якої можлива радикальна зміна ситуації у молочній промисловості, є логістика.

Логістика передбачає зв'язок ринкової кон'юнктури з виробничими функціями фірми та охоплює весь процес управління виробництвом продукції: від постачання сировини до збуту готової продукції.

Об'єктом логістичної діяльності є певні потоки, які характеризуються просторово-часовою послідовністю. Логістика як наука при управлінні потоками знайшла своє застосування у багатьох сферах економічного життя.

Закупівельна діяльність є придбанням товарів різного призначення їх кінцевої реалізації. У цьому випадку торгові підприємства є ефективним помічником для виробників товарів, тому що допомагають найбільш повно і точно задовольняти потреби кінцевого споживача. Правильно організуючи закупівельну діяльність, підприємство сприяє задоволенню споживчого попиту, але й дозволяє зменшити ймовірність комерційного ризику, пов'язаного з відсутністю збуту товарі.

Правильна організація закупівельної діяльності, а також заходи, спрямовані на вдосконалення роздрібною торгівлі, дуже тісно пов'язані зі своєчасним постачанням необхідними товарами, тобто правильною організацією закупівельною діяльності.

Закупівельна логістика – це новий напрямок з точки зору управління бізнесом. Дуже важливо приймати правильні та самостійні рішення у сфері закупівельної логістики, яка є найбільш відповідальною. Це вимагає правильного розуміння завдань, які стоять перед керівниками підприємств. Крім того, не слід забувати, що такі рішення повинні бути належним чином обґрунтовані та виправдані і, перш за все, базуватися на попередньому досвіді підприємницької діяльності.

Необхідно усвідомлювати, що належна організація процесів закупівлі має значний вплив на широкий спектр показників у роздрібній торгівлі, таких як наявність повного асортименту, задоволення потреб клієнтів, обсяги запасів, швидкість їх збуту та інші характеристики, що визначаються особливостями конкретного підприємства.

Процес логістичного управління закупівельною діяльністю на підприємствах харчової промисловості є одним із ключових підтримуючих процесів, оскільки від нього залежать якість, терміни виготовлення та постачання готової продукції. У зв'язку з цим відбувається перегляд не лише ролі та значущості процесу закупівель в організації, а також відповідальності, повноважень та компетенції виконавців – спеціалістів із закупівель.

Зміщення акценту з фази реалізації закупівельної діяльності, а саме з етапу безпосередньої поставки продукції та взаєморозрахунків, на фазу підготовки закупівельної діяльності, а саме на етап планування закупівель, пошук та вибір постачальників, їхню всебічну оцінку з різних аспектів діяльності, зумовили ускладнення взаємозв'язків із постачальниками. Організаціям стало необхідно більше уваги приділяти вибудовуванню взаємовигідних відносин з постачальниками, більш глибокого аналізу ризиків з метою мінімізації збоїв у процесі закупівель.

Теоретичною та методологічною базою дослідження послужили праці у галузі логістики вітчизняних учених, у тому числі у сфері управління закупівельною діяльністю на основі логістичного підходу.

Однак, незважаючи на значний інтерес вчених до цієї проблематики, на цей момент часу, на наш погляд, недостатньо визначено поняття та критерії результативності та тимчасової ефективності логістичного процесу управління закупівельною діяльністю підприємств, у тому числі й харчової промисловості, а також об'єктивні оцінки рівня взаємодії та ефективного вибору стратегій

комунікацій з постачальниками матеріальних ресурсів, критерії оцінки взаємовідносин як основи для укладання результативних угод, які приносять зиск для обох контрагентів, що зумовило постановку мети та завдань сьогодення магістерського дослідження.

Об'єктом дослідження є процес постачання сировини на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти логістичного управління постачанням сировини на виробничому підприємстві.

Метою дослідження є удосконалення логістичного управління постачанням сировини на виробничому підприємстві.

У процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність процесів постачання на виробничих підприємствах;
- дослідити особливості управління процесами постачання на молокозаводах;
- виконати аналіз існуючих підходів до підвищення ефективності управління процесами постачання на виробничих підприємствах;
- охарактеризувати організаційну структуру товариства та вид його діяльності;
- провести аналіз процесу управління постачанням сировини на підприємстві;
- здійснити оцінку ключових показників логістичної діяльності підприємства;
- формалізувати логістичну модель управління постачанням сировини на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління процесами постачання сировини на підприємстві;
- виконати оцінку ефективності рекомендацій щодо управління логістичними процесами постачання на підприємстві.

Науковою новизною магістерського дослідження є систематизація теоретично-практичних знань проектування ланцюгів поставок для підприємств харчової промисловості.

Практична цінність роботи складається в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління процесами постачання сировини на підприємства-виробники молочної продукції.

У процесі виконання досліджень були використані загальнонаукові принципи та методи пізнання: емпірико-теоретичні (спостереження, вимір, опис) та логіко-теоретичні (порівняння, аналіз та синтез, дедукція, моделювання) методи дослідження; принципи загального та специфічного в економічних дослідженнях; системний, процесний підходи; статистичні методи опрацювання економічних даних.

Інформаційну базу дослідження склали навчальні матеріали, аналітичні матеріали періодичних видань, дані статистичних досліджень, бухгалтерська (фінансова) звітність та внутрішні дані підприємства.

Дипломна робота магістра викладена на 135 сторінках друкованого тексту (без врахування списку використаної літератури і додатків) і містить 23 таблиці 12 рисунків, список використаних джерел з 44 найменувань, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність процесів постачання на виробничих підприємствах

Ефективна організація основних складових виробничого процесу є основою зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції, а в деяких випадках і скорочення термінів виробництва. З маркетингової, фінансової та організаційної точки зору кожна поставлена ціль формалізована у вигляді певних цільових показників. Фази виробничого процесу можуть відрізнятися залежно від характеру виробництва та індивідуальних особливостей підприємства, але, зазвичай, їх можна розділити на етапи, що тісно пов'язані з закупівельною логістикою (таб.1.1).

Таблиця 1.1

Стадії виробничого процесу

Етап виробничого процесу	Завдання закупівельної логістики	Підприємства, для яких завдання є пріоритетним
Планування виробництва	Закупівля сировини та матеріалів	Виробничі підприємства
Закупівля сировини та матеріалів	Контроль якості	Виробничі підприємства, роздрібні та оптові торговельні підприємства, фармацевтична та медична промисловість
Виробництво продукту	Контроль своєчасності постачання ресурсів	Виробничі підприємства
Контроль якості виготовленого продукту	Контроль якості	Виробничі підприємства, роздрібні та оптові торговельні підприємства, фармацевтична та медична промисловість
Упакування та зберігання готової продукції	Закупівля упаковки та забезпечення складської логістики	Роздрібні та оптові торговельні підприємства, сфера обслуговування, харчова промисловість
Відправка продукції до клієнта або на склад	Організація транспортування та доставки	Роздрібні та оптові торговельні підприємства, сфера обслуговування, логістичні компанії

Джерело: складено автором на основі [1].

Логістика постачання – це функціональна галузь логістики, пов'язана з плануванням, замовленням та постачанням сировини, напівфабрикатів та комплектуючих для виробничого підприємства. Ціль логістики постачання – задоволення потреб виробництва з максимально можливою економічною ефективністю. Сферу застосування логістики як інтеграцію, яка в більшості компаній визначає зв'язки з виробничими операціями і складається з ланцюга постачання компанії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок ланцюга постачання та логістики

Джерело: складено автором на основі [1]

З наведеного вище рисунка видно, що управління всім ланцюгом включає управління транспортними, виробничими, інформаційними та грошовими потоками між точками виробництва та споживання з метою максимального задоволення потреб споживачів.

Закупівельна діяльність підприємства – функціональна підсистема логістики, що є першою в ланцюзі поставок, і забезпечує організацію товарно-

матеріальних цінностей.

У фаховій літературі та на практиці зустрічаються такі синоніми закупівельної діяльності: постачання (procurement), закупівлі (purchasing), управління поставками (supply management), управління закупівлями, матеріально-технічне постачання, товарне постачання. Представимо систему потоку матеріальних ресурсів і готової продукції на виробничому підприємстві у вигляді схеми на рис.1.2.



Рис.1.2. Система потоку матеріальних ресурсів і готової продукції

Джерело: складено автором на основі [12]

Основна мета закупівельної діяльності підприємства – комплексне безперервне забезпечення промислового підприємства товарно-матеріальними цінностями (ТМЦ) у необхідній кількості, потрібної якості, у поставлені терміни, з мінімальними витратами, з певним кількістю необхідного запасу.

Традиційно склад товарно-матеріальних цінностей включає у собі великий вид найменувань і номенклатури, які різняться методом зберігання, призначення та використання в підприємстві в цілому. Також різняться і способи придбання товарно-матеріальних цінностей: виготовлення власними силами; оренда; лізинг; толінг; поспіль на виконання робіт та надання послуг; закупівля та інші, менш поширені способи.

Номенклатура товарно-матеріальних цінностей на великих промислових підприємствах настільки різноманітна, що може налічувати кілька десятків – сотень тисяч позицій.

Логістика постачання відіграє важливу роль у ланцюгу постачання. Вона є першим етапом та включає в себе планування та прогнозування потреб у матеріальних ресурсах (сировина, матеріали, комплектуючі, обладнання), нормування та ресурсозбереження, вибір постачальників та управління взаємовідносинами з ними, управління запасами, транспортування, вхідний контроль та оптимізацію логістичних витрат. Таким чином, важливо вдосконалювати логістику постачання підприємств, використовуючи концепцію інтегрованої логістики, що враховує адаптацію до змінного конкурентного середовища та нових вимог споживачів.

Підприємства часто не акцентують увагу на деякі критерії та фактори ризику при здійсненні закупівель або при виборі постачальника, тим самим наражаючи себе на додаткову небезпеку.

Узагальненою метою процесу постачання є забезпечення надійного постачання матеріальних ресурсів в потрібному обсязі та високій якості, у

визначений час і за вигідною ціною. Крім транспортування матеріалів до місць виробництва або складів, цей етап також здійснює синхронізацію руху матеріальних потоків та супутніх фінансових, інформаційних та сервісних потоків, що призводить до підвищення конкурентоспроможності.

Більше 60% від загальних витрат підприємства припадає на логістику постачання, тому важливо проводити адекватну оцінку альтернатив для оптимізації витрат на матеріальні ресурси.

На основі вищевикладеного можна більш детально сформулювати завдання постачання для виробничого підприємства:

- набувати товар за вигідною ціною та найкращої якості;
- гарантувати доставку товарів;
- підтримувати високу оборотність товарних запасів;
- взаємодіяти з надійними постачальниками;
- отримувати вигоду під час укладання контракту (наприклад, за рахунок знижок) [13].

Етап постачання є вхідним елементом в логістичному ланцюгу, і його вплив охоплює функціонування інших ланок логістичної системи. Для забезпечення взаємодії всього логістичного ланцюгу важливий постійний обмін інформацією між всіма його елементами. Ця інформація включає дані про наявність матеріалів, інформацію про нових постачальників та передові технології.

Наприклад, між логістикою постачання та логістикою виробництва здійснюється обмін інформацією про надходження матеріальних ресурсів, дотримання термінів постачання, використані методи транспортування тощо. Цей інформаційний обмін сприяє взаєморозумінню та забезпечує ефективну координацію між різними етапами логістичного процесу.

Основними тенденціями в управлінні постачальницькою діяльністю на промисловому підприємстві є [8]:

- 1) ретельне прогнозування потреб у матеріальних ресурсах та уточнення їх якісних характеристик;
- 2) конкретизація внутрішньовиробничих потреб, саме вимоги до параметрів поставок;
- 3) прийняття правильного рішення на основі техніко-економічного обґрунтування про самостійне виробництво необхідних матеріальних ресурсів або закупівлю їх у зовнішнього джерела;
- 4) визначення типу закупівель. Традиційні закупівлі (сировина, матеріали) або закупівлі основних виробничих фондів (машин, обладнання) за рахунок амортизаційного фонду чи інвестицій;
- 5) ретельне дослідження ринку постачальників продукції, пошук найбільш кваліфікованих постачальників;
- 6) ранжування всіх постачальників з метою вибору найбільш прийняттого постачальника, який своєчасно здійснює поставки та надає необхідні послуги до та після продажу матеріальних ресурсів;
- 7) ефективна доставка матеріальних ресурсів та сервісне обслуговування;
- 8) здійснення вхідного контролю матеріальних ресурсів, перевірка відповідності продукції, що надходить.

Планування закупівельної діяльності складається з наступних етапів (рис.1.3). Відповідно до цього виділяють такі функції закупівельної діяльності:

- 1) Необхідність забезпечення неперервних потоків сировини, постачання комплектуючих та надання послуг, які є важливими для повноцінної роботи підприємства. Недостатній обсяг сировини та комплектуючих зазвичай призводить до припинення виробничої діяльності і, відповідно, викликає непередбачені витрати, збільшення витрат на експлуатацію через постійні витрати та труднощі в задоволенні вимог клієнтів до термінів поставки продукції.

2) Доведення витрат, які, так чи інакше, пов'язані із запасами, мінімального рівня. Один із шляхів забезпечення безперервного потоку матеріальних ресурсів та готової продукції, і є організація зберігання великих запасів цих ресурсів та продукції. Запаси передбачають витрачання капіталу, який не можна ще кудись інвестувати. Щорічно вартість поточного запасу може змінюватись у проміжку від 2 до 50% загальної вартості активів [12].

3) Забезпечення або підвищення якості продукції чи послуг. Виробництво товарів або надання послуг повинно відповідати установленим стандартам, що призводить до зростання виробничих витрат на значущому рівні.

4) Пошук найбільш компетентних та надійних постачальників. Успіх у сфері закупівель залежить від здатності виявляти потенційних постачальників та постійно розширювати співпрацю з ними. Це включає проведення аналізу їх можливостей, уважний відбір відповідного постачальника та подальшу співпрацю, яка постійно вдосконалюється для досягнення спільних цілей.

5) У зв'язку з тим, що закупівельна діяльність часто залучає значні оборотні кошти, важливо виробляти товари чи надавати послуги з мінімальною загальною вартістю. При цьому слід зберігати належний рівень якості, кількості, вигідних умов доставки та кваліфікованого обслуговування.

6) Для досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності компанія повинна постійно контролювати всі витрати, пов'язані з закупівлями, та встановлювати тимчасові параметри, щоб уникнути неприбуткової діяльності або затримок, які можуть вимагати додаткового часу. Для цього важливо оптимізувати розмір витрат, внести зміни в програму розподілу та впроваджувати технічні інновації тощо.

7) Досягнення гармонійних відносин та ефективної співпраці з іншими функціональними підрозділами компанії.

8) Зниження адміністративних витрат. Якщо діяльність у сфері закупівель є раціональною, то це сприяє зменшенню витрат на адміністративну частину відділу закупівель.

9) Цілі закупівельної логістики, а також рівень її розвитку та/або складність виробництва залежать від напрямку діяльності підприємства, його економічної галузі та конкурентоспроможності.

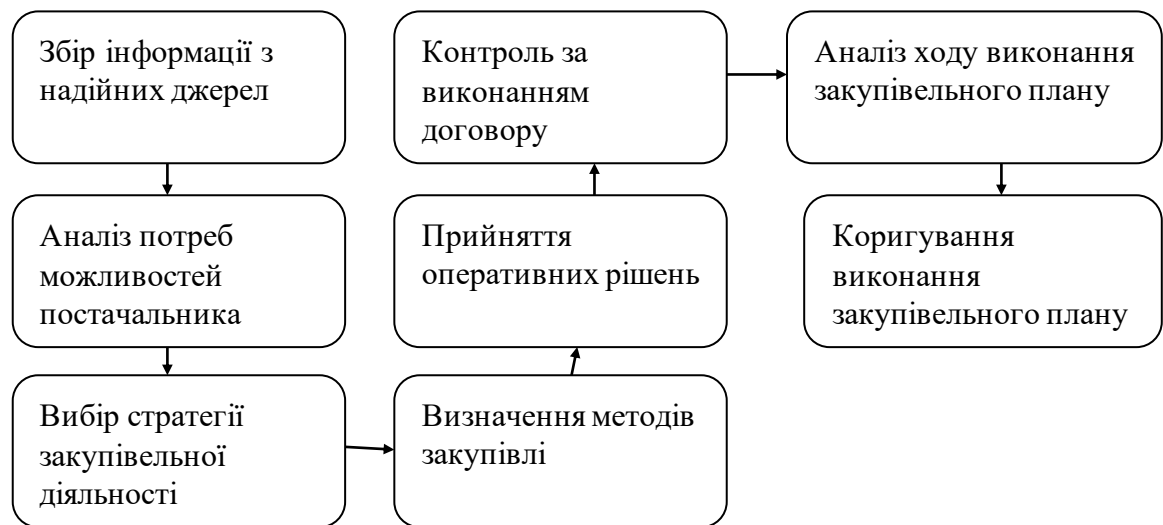


Рис.1.3. Етапи планування закупівельної діяльності

Джерело: складено автором на основі [7]

Основним етапом в даній послідовності дій є визначення ступеня потреб підприємства в окремих деталях і прийняття рішення про власне виробництво або закупівлю даної продукції зі сторони. У разі прийняття рішення про власне виробництво необхідність у виконанні подальших розрахунків (за представленим алгоритмом) відпадає. В іншому випадку при ухваленні рішення про закупівлю у зовнішнього джерела послідовно описує вибір постачальника на основі рейтингової оцінки.

Порядок вибору постачальників необхідно узгоджувати з маркетинговою та логістичною стратегіями на підприємстві, та із загальною стратегією розвитку бізнесу.

Загальні інтереси постачальника та споживача набувають все більшого значення під час укладання договору. Тому необхідно правильно виставляти важливість критерію при виборі постачальника, а не оцінювати лише за ціною (купити дешевше). Після проведення маркетингових досліджень було виявлено, що понад 80 % організацій під час виборів постачальників керуються ціною реалізації.

На цей момент часу помічено тенденцію зростання значущості такого критерію, як рівень компетенції та взаємодії між постачальником та підприємством-виробником. Тому раніше такий пріоритетний критерій, як ціна, нині зміщується на користь інших параметрів, наприклад, надійності, якості, оперативного реагування на зміну потреб, та, відповідно, критерію рівня компетенції та взаємодії.

Критерії оцінки постачальників можна розподілити на три групи: технічні, організаційно-економічні та психологічні [8].

До першої групи критеріїв віднесено: показники, що характеризують виробничу потужність постачальника; прогресивність застосовуваних ним технологій; комплектність продукції, що поставляється ним, і відповідність її загальноприйнятим стандартам; розвиненість інфраструктури; наявність дефектів у продукції; післягарантійне обслуговування; асортимент продукції, що поставляється; постійність упаковки продукції.

До другої групи критеріїв віднесено: доступність продукції та умови її доставки; терміни постачання та умови оплати; віддаленість постачальника його фінансовий стан; організаційні фактори менеджменту та стиль поставки.

До третьої групи критеріїв віднесено: критерії надійності постачання; його репутація; ступінь співробітництва; розташування рівень компетенції та взаємодії; договірна дисципліна. Дані критерії розписані по порядку значимості підприємствам, тобто будь-який критерій однієї компанії може стояти на одному з перших місць, а для іншої компанії цей критерій не потребує особливої уваги. Зараз більшість компаній при відборі постачальника виділяють критерії якості та надійності.

Постачальник, який має найвищий рейтинг, затверджується як виконавець для виконання замовлення клієнта. Після укладення контракту з цим постачальником необхідно щокварталу оцінювати постачальника за переліченими вище критеріями, тому що ситуація може змінитися, і постачальник буде вже мати не найвищий підсумковий рейтинг за критеріями оцінки. Для підстрахування менеджер із закупівель повинен буде періодично проводити моніторинг ринку і мати ще 2-х страхових постачальників у разі відходу постачальника з ринку у зв'язку з різними обставинами. У висновку можна відзначити, що розроблений алгоритм дозволяє прийняти раціональне рішення про власне виробництво або закупівлю даних комплектуючих на стороні.

1.2. Особливості управління процесами постачання на молокозаводах

Молочна промисловість займає особливе місце серед галузей харчової промисловості. Молоко є продуктом першої необхідності, що не має аналогів та продуктів заміників. Від рівня розвитку та обсягів його виробництва залежить продовольча безпека країни. Важливою особливістю діяльності галузі є те, що зміна споживчого попиту дуже швидко має відбиватися на обсязі та структурі закупаваної сировини та продукції, що випускається, оскільки молочна промисловість на відміну від інших галузей неспроможна оперативного на них реагувати в силу обмежень, що накладаються сировинною базою та ринками збуту.

Крім того, необхідно зазначити, що молочна продукція дуже чутлива до зміни ринкової кон'юнктури та зниження платоспроможного попиту населення, що насамперед позначається на найбільш молокоємних продуктах таких як сир і та масло, а також високотехнологічної продукції (сирні десерти, йогурти) [17].

Зростаючий дефіцит сировини та постійне підвищення закупівельних цін на нього суттєво обмежують волатильність пропозиції сировини та як наслідок – ефективність виробництва молочної продукції. Такий розвиток виробничих та збутових бізнес-процесів переробних підприємств призводить до трансформації ланцюжка створення доданої цінності, виводячи на перше місце організацію поставок сировини та розподілу готової продукції.

Молоко-сировина та молочні продукти вважаються швидкопсувними товарами, що визначає високі вимоги до їх транспортування від виробника до споживача та від сировинного підприємства до підприємства-переробника. Сучасні підприємства в умовах динамічних змін зовнішніх факторів змушені зосередити свої зусилля на безперервному вдосконаленні в тому числі і тих, що забезпечують логістичні бізнес-процеси. Логістична діяльність підприємства має бути підпорядкована вирішенню наступних завдань:

- формування оптимальної виробничої програми, відповідної структури споживчого попиту;
- оптимізація запасів, на кожному рівні логістичного ланцюжка;
- оптимізація часу руху матеріальних та інформаційних потоків;
- оптимізація загальних витрат при організації та русі матеріальних та інформаційних потоків логістичного ланцюжка [18].

Діяльність з постачання та розподілу на переробних підприємствах можна уявити як потік, що розпочинається від постачальників сировини та матеріалів і завершується у кінцевого споживача готової продукції. Цей потік включає етапи закупівлі сировини, транспортування, складування, виробництва та реалізації (транспортування) продукції (рис. 1.4).

Якщо декомпонувати показані процеси у рамках подання ланцюжка формування доданої вартості, то виявиться, що кожен з них має свої особливості та показники серед яких можна виділити такі: процеси, що організуються службою постачання та закупівель; процеси, що організуються службою управління виробничою діяльністю; процеси, що організуються службою складування (управління запасами сировини та готової продукції); процеси, організовані службою збуту; процеси, організовані службою доставки.

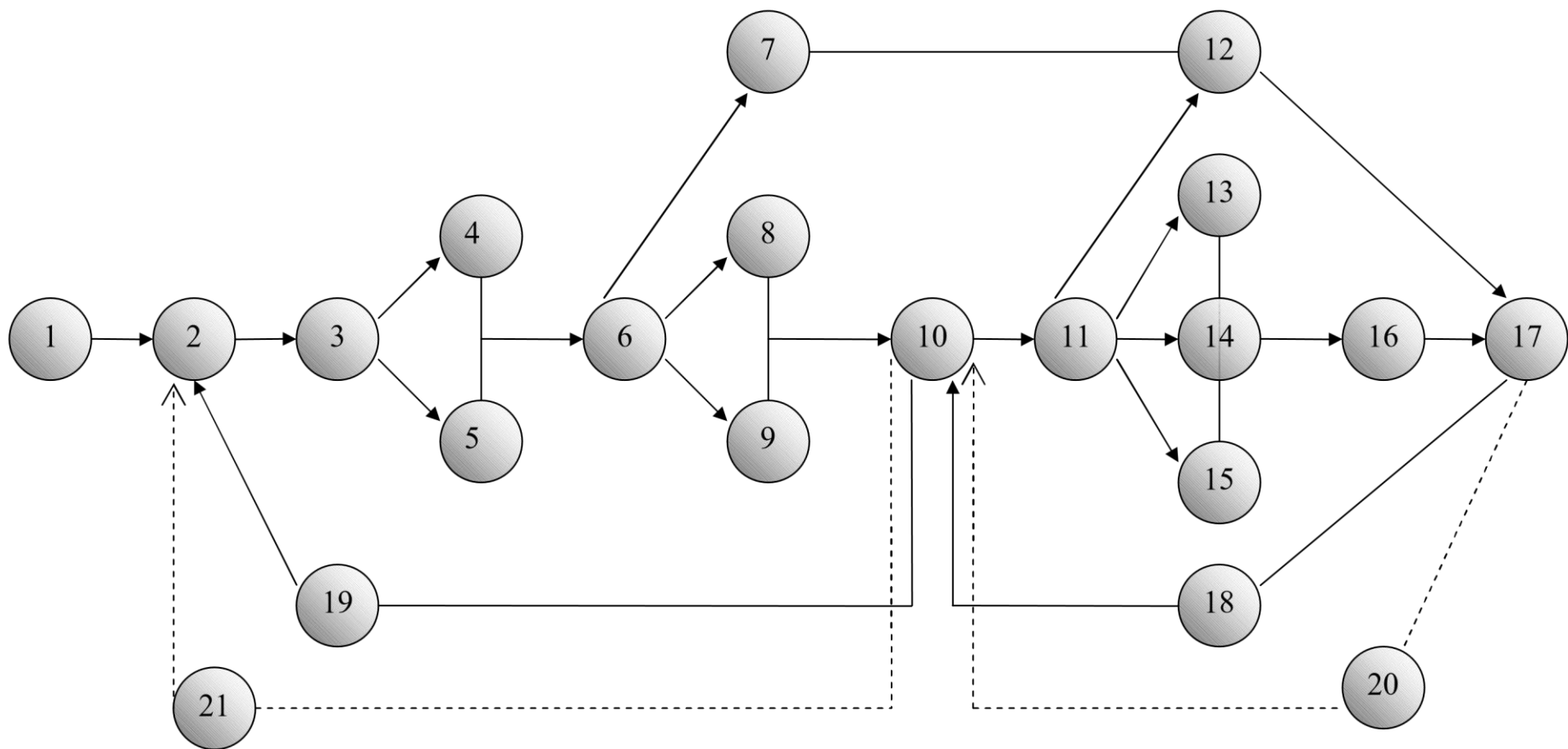


Рис.1.4. Логістичний ланцюг постачання молочної продукції

Джерело: складено автором [17]

На рис. 1.4 використано такі позначення:

1. Виробництво сировини.
2. Закупівля сировини переробним підприємством.
3. Переробка сировини, виробництво продукції для продажу.
4. Маркування продукції.
5. Пакування виробів.
6. Складування на переробному підприємстві.
7. Продаж товарів кінцевому споживачу.
8. Оформлення супроводжувальної документації.
9. Завантаження транспорту.
10. Доставка товарів до оптової фірми.
11. Приймання продукції на складі.
12. Продаж товарів кінцевому споживачу.
13. Розвантаження транспорту.
14. Укладення на місцях збереження.
15. Оформлення відповідних супровідних документів.
16. Доставка продукції.
17. Продаж продукції кінцевим споживачам.
18. Повернення тари до оптового торговця.
19. Повернення тари до переробного підприємства.
20. Повернення бракованого товару до оптовика.
21. Повернення бракованого товару до переробного підприємства [17].

Ланцюг постачання у молокопереробних підприємств складається з двох компонентів, керування якими базується на двох принципово протилежних законах – управлінні постачанням та управлінні попитом. Постачання свіжого молока є стимулюючим фактором і зобов'язує підприємство переробити отриману сировину в найкоротший термін.

Попит є витягуючим фактором, оскільки щоденно надходить тисячі замовлень від торгових точок чи дистриб'юторських майданчиків, і підприємство повинно вчасно їх виконати. При цьому обмеження термінів зберігання продукції ускладнює можливість підприємства мати достатню кількість запасів на складах, до того ж логістика дистрибуції може бути багатоетапною. Необхідно в цій ситуації знайти оптимальний баланс між виштовхуючими і витягаючими силами, в умовах обмежень за термінами зберігання як сировини, так і готової продукції.

Основними гравцями на ринку молочної сировини є великі та середні приватні оптові підприємства. Вони використовують власні оборотні кошти, застосовуючи власний транспорт чи орендуючи їх на стороні. Дрібні посередники на молочному ринку регіону набувають продукцію в населення і постачають на міські ринки. При здійсненні перевезення охолодженого сирого молока його температура не має перевищувати 10°C [14].

Важливою вимогою перевезення молока є його упаковка. Перевезення сирого молока, сирого знежиреного молока, сирих вершків здійснюється в опломбованих ємностях з щільно закритими кришками, виготовленими з матеріалів, що відповідають вимогам до безпеки матеріалів, які контактують із харчовою продукцією. Транспортні засоби повинні забезпечувати підтримання температури, встановлені законодавчо.

Транспортний ланцюжок транспортування молочної продукції має представляти набір певних етапів, що дозволяють доставляти молоко з ферм до пунктів його збирання, а надалі доставляти готовий продукт споживачеві.

Крім того, є необхідні вимоги до чистоти та герметичності тари для зберігання та перевезення молока, у тому числі її антибактеріальна обробка після зберігання попередньої партії молока.

На жаль, виникають ситуації, коли дані вимоги порушуються. При перевезенні молочних продуктів від переробного заводу до пункту реалізації повинні дотримуватися температурні та часові режими перевезення.

Великий інтерес у нашій країні становить сучасний американський спосіб перевезення молока залізницею. Молоко, охолоджене до $+2^{\circ}\text{C}$, вантажиться в бідонах у спеціальний ізотермічний вагон. Дно такого вагона виготовлене із цинку. Бідони щільно встановлюються на підлозі вагона, а зверху засипаються шаром подрібненого льоду, причому кишені з льодом у вагоні відсутні [35].

Частина льоду затримується на кришках, частина на плечах бідонів. При таненні льоду холодна вода обтікає бідони і підтримує в них низьку температуру. За таких умов молоко прибуває на переробний цех з температурою близько 0°C , витрата льоду на 40% нижче, ніж у вагонах-льодовиках з кишенями. Якщо ж перевезення здійснюється на дуже великі відстані (більше 500 км), то використовуються вагони з кишенями для льоду та одночасно з обсипають бідони льодом.

Логістику молочної галузі можна подати у вигляді блок-схеми, що включає три ключові блоки: виробництво молока, переробка молока, використання молочних продуктів.

Розглядаючи діяльність постачання, основою її буде вибір постачальників, укладення після них договору на постачання, оцінка ефективності їх діяльності, а також встановлення раціонального обсягу замовлення чи визначення частоти поставок [14].

Моделювання логістичної діяльності в ланцюгах постачання молока та молокопродукції включає в себе широкий спектр завдань: визначення оптимальної структури ланцюгів постачання, оптимізацію прокладання матеріального, фінансового та інформаційного потоку через вершини ланцюга, керування процесами планування, виробництва та розподілу продукції, оптимізацію інтегрованого управління глобальним ланцюгом постачання – від виробництва сировини до кінцевого споживача, та інші аспекти.

Моделі, які можна використовувати для оптимізації управління товаропотоком, поділяються на різні категорії в залежності від місця застосування,

комплексу параметрів та характеристик процесу. Ці категорії включають моделі проектування та організації, логістичного контролінгу, моделі логістичного аудиту та моделі логістичного консалтингу. Одними з найскладніших для впровадження та найважливіших є оптимізаційні моделі, які можуть використовуватися при аналізі та оптимізації ланцюгів постачання.

Залежно від мети (цілі) вони поділяються на: моделі вибору оптимальної інфраструктури ланцюга; моделі оптимізації пропорцій між виробництвом, складуванням, перевезенням та продажем молокопродукції; моделі оптимізації (мінімізації) логістичних витрат ланцюга постачання; моделі встановлення оптимального рівня інтеграції (кооперації) в системі поставок, що враховують цілі та задачі кожної організаційної структури; моделі оптимізації проходження інформаційного потоку через ланцюг, тощо [18].

Прикладом моделі, яку можна використовувати для створення логістичних ланцюгів постачання, є модель комерційно-виробничо-транспортної багатопродуктової задачі з мінімізацією витрат. Ця модель дозволяє визначити структуру підприємств у логістичному ланцюзі, оптимальні маршрути та розподіл молокопродукції в умовах попиту на неї. Математичний опис даної задачі наведений у нашій роботі.

Нижче розглянемо методи визначення потреби у матеріалах. Дані методи можна розглядати за трьома основними групами [35]:

1. Детермінований метод: відомий певний період виконання замовлення та потреба в матеріалах за кількістю та строками. При використанні даного методу можуть застосовуватися економіко-математичні моделі (наприклад, XYZ-аналіз).

2. Стохастичний метод: основою для розрахунку є математико-статистичні моделі, які дозволяють розрахувати очікувану потреба сировини, що закуповується, і матеріалів. Даний метод заснований на прогнозування.

3. Евристичний метод – потреба у сировині визначається на основі досвіду працівників служби постачання. Використовується в тому випадку, коли ні вихідних даних для розрахунків.

Використання даних методів окремо застосовується вкрай рідко, переважно практично відбувається комбінування перелічених методів.

Крім перерахованих методів постачання, на практиці використовують спеціалізовані методи:

- метод «канбан» отримав свій початок у Японії. Особливістю даного методу є те, що враховується потреба, що виникає на кінцевий етап виробництва;

- система планування матеріальних потреб охоплює планування на трьох рівнях: попередній рівень – на основі досвіду попередніх періодів; поточний рівень – при розподілі матеріалів за виробничих дільниць; майбутній рівень – на основі тенденцій зростання виробництва та продажів;

- метод "точно вчасно" ("Just-in-Time"). Особливість методу полягає у відсутності довгострокових запасів та складських площ, так як відбувається безперебійне, постійне постачання комплектуючих [28];

- система запитів. З постачальниками укладаються типові контракти на тривалий період, а дані щодо фактичної потреби запитуються з урахуванням поетапного уточнення;

- електронно-інформаційний метод комунікації клієнта та постачальника працює з урахуванням передачі необхідної інформації. Запит надходить у вигляді замовлення, а дані про постачання та транспортування уточнюються при прямому контакті. У роботі відділу постачання використовують різні методи закупівель;

- оптові закупівлі. При цьому методі можливі великі знижки, але існує потреба у складських приміщеннях; регулярне постачання дрібними партіями дозволяє заощаджувати складські площі, але існує ймовірність замовлення надлишкової кількості товару;

- отримання товарів у міру потреби дозволяє прискорити оборотність капіталу, але існує ймовірність виникнення ситуації, коли необхідної кількості товару у постачальника немає [31].

Те чи інше підприємство, незалежно від того, продає воно щось, виробляє якийсь продукт, або надає послуги, не може бути повністю самозабезпечуючим організмом. Побудова якісної закупівельної системи має бути одним з основних завдань у життєдіяльності будь-якого підприємства.

1.3. Існуючі підходи до підвищення ефективності управління процесами постачання на виробничих підприємствах

Перш за все, удосконалення матеріального потоку має проходити через підвищення ефективності управління: закупівельною діяльністю, виробництвом, запасами, складським господарством, збутовою діяльністю, транспортною діяльністю, загальними витратами підприємства, сервісними послугами, бізнес-процесами [13].

Отже, кожний аспект, пов'язаний з оптимальним та ефективним переміщенням товарів та матеріальних цінностей, буде врахований, удосконалений та відповідатиме обраним стратегіям діяльності організації. У сучасному світі існує розмаїття підходів і механізмів для планування та керування матеріальними потоками, які успішно використовуються як вітчизняними, так і міжнародними підприємствами.

Наприклад,

- інтегрований підхід до управління матеріальними потоками;
- використання логістичної концепції;
- своєчасне планування потреб у сировині та матеріалах;
- управління запасами постачальником;
- якісне планування та оптимізація виробничих процесів;

- управління розподілом товарів із залученням посередників;
- використання закордонного досвіду підприємств тощо [14].

Найвідомішим серед перелічених є інтегрований підхід, який поєднує управління між усіма аспектами матеріального потоку. Його мета полягає у підвищенні загальної ефективності організації, плануванні та скороченні сукупних витрат, за рахунок здійснення оптимізації використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, складських площ та транспорту підприємства, а також управління взаємодією його відділів [13]. Це сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, забезпеченню оптимального рівня запасів та зростанню доходів від реалізації товарів і послуг підприємства.

Також активно використовується сучасна технологія управління запасами постачальником (Vendor-managed inventory), яка дозволяє постачальнику та клієнту спільно та взаємовигідно керувати запасами, сприяючи зниженню ризиків недостачі або надлишку матеріальних ресурсів. Це сприяє покращенню партнерських відносин і оптимізації діяльності підприємств.

Взагалі кожен з вищеназваних підходів підвищує ефективність управління матеріальними потоками та може використовуватися в організації в поєднанні з іншими методиками.

Головним завданням для логістичних менеджерів у цьому контексті є орієнтація на досягнення максимального задоволення потреб споживачів, оптимізація виробничих процесів та уникнення простоїв, підвищення продуктивності праці, мінімізація витрат, покращення якості продукції, налагодження партнерських відносин з контрагентами, ефективне здійснення складської, транспортної та збутової діяльності, а також управління та ефективне використання зворотного матеріального потоку.

Підвищення стійкості ланцюга поставок є провідною темою для багатьох глобальних компаній зі складними операціями. Цей досвід частково може бути використаний для відновлення та підвищення стійкості вітчизняних логістичних

ланцюгів в сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення. Експерти пропонують чотири етапний процес, який можна адаптувати до потреб компанії на основі врахування її індивідуальної вихідної позиції. Менш просунуті компанії, як правило, спочатку зосереджуються на створенні наскрізного процесу управління ланцюгом постачання; їх більш просунуті колеги зосереджують більше уваги на етапах 3 і 4 [12]:

1. Визначення можливих сценаріїв-результатів та оцінка їх впливу на функціонування логістичного ланцюга. Залежно від рівня та величини впливу, компанія визначає пріоритети ризиків для цілеспрямованої уваги.

2. Розроблення стратегії реагування на пріоритетні ризики. Важливо створити неупереджений процес, щоб вирішити, куди інвестувати та як підготуватися до загроз. Дієвим інструментом тут є систематичний розрахунок бізнес-кейсів, що є основою для інвестиційних рішень в умовах ризиків. Їх зміст пов'язаний із кількісною оцінкою компромісу між інвестуванням у профілактику та наслідком ризику, який може проявитись у разі непередбачуваності, що призведе до серйозних збоїв та втрат. Важливо врахувати різні аспекти, важливі для компанії для створення релевантного бізнес-кейсу, інакше інвестор не погодиться на необхідне фінансування для управління ризиками [31].

3. Управління ризиками ланцюга поставок має бути включено в регулярні процеси прийняття рішень і планування. Впровадження можливостей управління ризиками як звичайного компонента бізнес-рішень в операційній діяльності є першим кроком до створення справжньої культури ризику та стійкої компанії.

Отже, при необхідності оптимізації функціонування підприємства та його логістичного ланцюга, необхідно встановити критерії для такого вдосконалення. Це вимагає проведення аналізу рівня інформаційної асиметрії, який оцінює, наскільки підприємство та учасники логістичного ланцюга орієнтовані на подіях в системі. Серед аспектів дослідження – ефективне використання фінансових

ресурсів, добросовісне та своєчасне дотримання зобов'язань і контрактів, а також загальний рівень інформованості підприємства щодо управлінської інформації.

Дотримання критеріїв передбачає орієнтацію на споживача, прогноз попиту, планування продажів і операцій. Для тестування різноманітних потужностей і виробничих сценаріїв доцільно використовувати аналіз сценаріїв для розуміння їх фінансових і операційних наслідків [8].

Наприклад, у контексті пандемії оптимізація виробництва починається з упередження та забезпечення безпеки персоналу. Це включає пошук ресурсів та можливостей для взаємодії з кризовими комунікаційними командами з метою ефективного спілкування з працівниками стосовно ризиків інфікування, а також розгляд альтернатив віддаленої роботи з дому.

В умовах війни такий сценарій може бути реалізований також, якщо є можливість функціонування підприємства [8].

Сучасні геополітичні та технологічні виклики підкреслюють потребу у пошуку шляхів оптимізації управління основними бізнес-процесами та вимагають прийняття нових стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання. Зміни в геополітичній ситуації перетворюють кон'юнктуру ринку, внаслідок чого виробничі підприємства змушені перебудовувати ланцюги постачання та приймати на себе нові функціональні зобов'язання, що вимагає проведення досліджень у сфері стратегічного управління ланцюгами постачання.

Сьогодні ставить наступні пріоритетні завдання в процесі управління ланцюгами постачання:

- «ощадливе» функціонування та зниження витрат на логістику;
- моніторинг основних бізнес-процесів в режимі реального часу;
- оптимізоване використання виробничих потужностей;
- розширення можливостей для аналітики, планування та прогнозування; – синхронізація роботи на внутрішньо-організаційному рівні;

– пошук та впровадження нових організаційних форм взаємодії в ланцюгах постачання;

– налагодження та вдосконалення міжорганізаційних відносин.

Пошук рішень для вирішення визначених вище логістичних завдань у сфері управління ланцюгами постачання та комплексний аналіз останніх тенденцій у розвитку цифрової економіки дає можливість визначити та запропонувати стратегічні рішення для ефективного управління ланцюгами постачання та підвищення їх конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Дана модель є процесно-об'єктною декомпозицією ланцюгів постачання, в якій найбільше значення має інтеграція та взаємодія.

Запропоновані стратегічні напрямки управління ланцюгами постачання включають інтеграцію інформаційних потоків та застосування спільних алгоритмів прогнозування та планування в ланцюгах постачання з використанням передових цифрових технологій.

Таблиця 1.2

Матриця стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки

Цифрові платформи інтегрованого управління ланцюгами постачання	Технологія «Інтернету речей»
Забезпечує інтеграцію інструментів автоматизації та оптимізації управління ланцюгами постачання в єдину та цілісну інфраструктуру.	Дозволяє об'єднати всі матеріальні потоки в єдину мережу, що підвищує прозорість та керованість ланцюгів постачання. Відкриваються можливості для постійного моніторингу, аналітики та контролю змін в ланцюгах постачання
Предиктивна аналітика	Роботизація
Використання машинних алгоритмів, штучного інтелекту та Big Data в прогнозуванні – цінний ресурс, який дозволяє завчасно підготувати ланцюг постачання до можливих загроз	Використання дронів та роботів дозволяє вирішити проблему нестачі трудових ресурсів в довгостроковій перспективі.

Продовження табл. 1.2

Кластеризація	Логістика зворотніх потоків
Наскрізна цифровізація є одним із головних чинників соціально-економічного розвитку та драйвером застосування кластерного підходу до управління ланцюгами постачання як дієвої організаційної форми забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ланцюгів постачання	Ефективна автоматизація зворотної логістики забезпечує підвищення якості аудиту та зменшенню витрат. Постійний моніторинг підвищує прозорість ланцюгів постачання, а тенденції розумного планування підвищують рівень сталого розвитку.

Джерело: складено автором [5].

Інструменти, які дозволяють проводити інтегроване планування та управління ланцюгами постачання, можна класифікувати відповідно до їх функцій, які вони виконують (табл. 1.3).

У рамках ланцюга постачання взаємодія може набувати різні форми, такі як спільне планування, прогнозування та управління запасами (CPFR), а також інвентаризація, керована постачальником (VMI).

Ефективність закупівельної діяльності промислового підприємства безпосередньо впливає формування кінцевої вартості товару. Якщо в ланцюзі поставок відбуваються якісь збої, чи це порушення термінів поставок, сировина та матеріали надійдуть невідповідної якості, із завищеною ціною, це все призведе до збитків, понесених підприємством, та втрати репутації.

Таблиця 1.3

Інструменти інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання

Суб'єкти міжорганізаційних відносин	Спільне планування логістичних бізнес-процесів				
	Управління запасами	Управління постачальниками	Планування попиту	Планування асортименту продукції	Планування ресурсів
Постачальник та замовник	CRP, VMI	CRP, VMI, CMI			DCC
Замовник та кінцевий споживач	QR, ECR	ECR	QR, ECR	ECR	
Постачальник, замовник, кінцевий споживач	CPFR	CPFR	CPFR	CPFR	CSRP, EVCM

Продовження табл. 1.3

Пояснення до таблиці
CRP (Continuous Replenishment Planning) – Безперервне поповнення запасів
QR (Quick Response) – Система швидкого реагування
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів
VMI (Vendor managed inventories) – Запаси, керовані постачальником
DCC (Demand and Capacity Collaboration) – Взаємодія з управління попитом та потужностями
CSRP (Customer Synchronized Resources Planning) – Планування ресурсів, синхронізоване з покупцем
EVCM (Extended Value Chain Management) – Концепція управління збільшенням вартості в ланцюзі постачання
ECR (Efficient Consumer Response) – Ефективна взаємодія зі споживачами
СМІ (Co-managed Inventory) – Спільно керовані запаси

Джерело: складено автором [7]

Щоб уникнути подібних наслідків, варто постійно здійснювати аналіз закупівельної діяльності для запобігання збоєм та можливості ухвалення рішення для підвищення якості роботи відділу, здійснює процес закупівель.

Висновки до розділу 1

Дипломна магістерська робота за визначеною тематикою у собі поєднує три розділи, перший із яких присвячений теоретичним особливостям управління процесами постачання сировини на виробничих підприємствах. У розділі розглянуті такі основні питання як сутність логістики постачання, особливості логістики постачання на молокозаводах. Досліджуючи ці питання, ми дійшли до таких висновків.

1. Встановлено, що на цей момент часу логістика постачання грає величезну роль на підприємстві та охоплює у своєму складі закупівельну логістику, транспортну та складську. Важливим аспектам у цьому напрямі логістики вважають інформаційні потоки супутні їм. У результаті реалізації логістики

постачання підприємство одержує асортимент матеріальних ресурсів і послуг, які відповідають необхідному для нього кількістю та якістю.

2. Сформульовано основне завдання логістики постачання. У якості такого визначено максимально якісне та своєчасне задоволення потреб підприємства в необхідних ресурсах за вигідними умовами. Служба постачання забезпечує ритмічність роботи підприємства з випуску продукції споживачеві завдяки закупівлям.

3. Науковість у закупівельній діяльності виявляється у визнанні за сферою закупівель однією з найважливіших функцій виробництва харчової продукції.

4. Рух матеріального та супутніх йому фінансових, інформаційних, сервісних потоків у ланцюзі поставок має здійснюватися із найменшими витратами. Конкретність виявляється у чіткому визначенні кінцевого результату закупівельної діяльності. Рух матеріального потоку в ланцюзі поставок має відбуватися відповідно до технічних, економічних, організаційними та іншими вимогами. Результат застосування цього принцип логістики вимірюється отриманим прибутком підприємства. Принцип конструктивності виявляється у безперервному відстежуванні переміщення кожного об'єкта матеріального потоку із внесенням необхідних коригувань у його рух, а також у ретельному контролі за операціями матеріально-технічного забезпечення, транспортування та зберігання.

5. Діяльність з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб підприємство своєчасно отримувало необхідне за кількістю та якості сировину, матеріали, товари та послуги у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, з гарним сервісом та за вигідною ціною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Характеристика організаційної структури товариства та виду його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Лубенський молочний завод» було засновано 29 грудня 1995 року і зареєстровано за юридичною адресою в Україні, 37500, Полтавська область, місто Лубни, вулиця Індустріальна, будинок 2. Керівником організації є Дорош Володимир Миколайович.

ТОВ «Лубенський молочний завод» має багатолітню історію, яка почалася у 1995 році. Упродовж цього часу підприємство досягло визнаної репутації та стало одним із ключових гравців на ринку переробки молока та виробництва молочної продукції. Зазначена інформація додає деталі до загальної характеристики підприємства та підкреслює його стабільність та успішну діяльність на протязі багатьох років [24].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод» створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю шляхом перетворення Публічного акціонерного товариства «Лубенський молочний завод» на основі рішення чергових загальних зборів акціонерів (протокол № 1 від 27 квітня 2012 року).

ТОВ «Лубенський молочний завод» має вертикально-інтегровану організаційну структуру (рис.2.1).

Вертикальна організаційна структура характеризується спеціалізацією робочих завдань (поділом праці), а також наявністю управлінського ланцюжка, тобто безперервної лінії владних повноважень, що зв'язує всіх співробітників організації і визначає їх підзвітність.

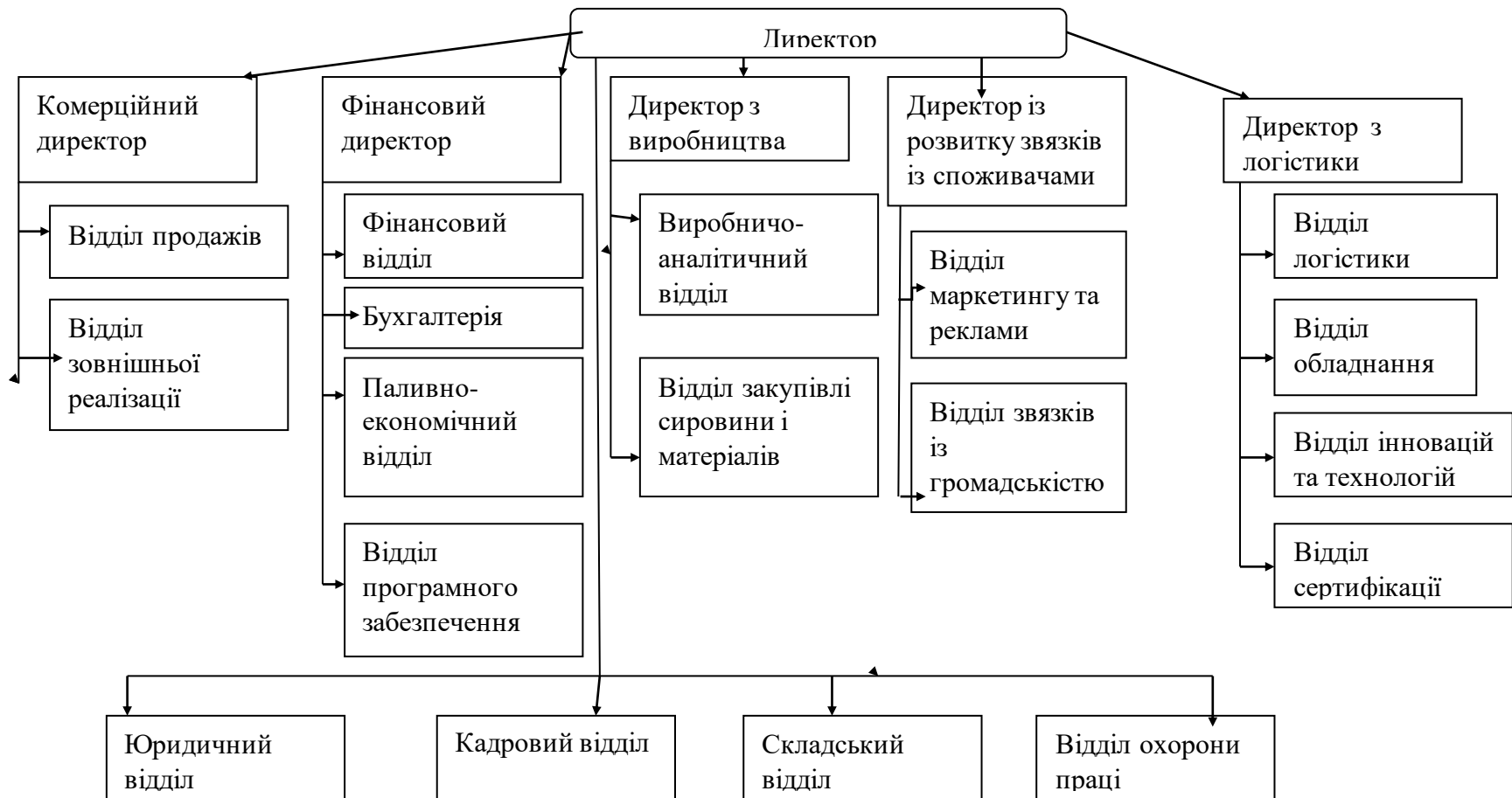


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Управління в організації за принципом вертикалі сприяє ефективному використанню робочої сили вузькоспеціалізованих працівників, оскільки кожному з них надаються чітко визначені обов'язки. Вищі менеджери, які приймають стратегічні рішення для компанії, розташовані у верхній частині ієрархічної піраміди, що забезпечує ясність і стабільність в управлінні.

ТОВ «Лубенський молочний завод» спеціалізується на виробництві молочної продукції. Завод має багаторічний досвід у цій галузі та відомий на ринку завдяки високій якості продукції. Нижче подано докладну характеристику виробничої діяльності підприємства:

Види продукції: Основною продукцією ТОВ «Лубенський молочний завод» є молочні продукти, такі як молоко, йогурти, сир, вершки, масло тощо. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, яка виготовляється з використанням природних інгредієнтів без штучних добавок.

Аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом при вивченні діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод». Він дозволяє визначити вплив зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, і визначити можливості та загрози, які виникають у зв'язку з цими факторами. Нижче наведено аналіз основних аспектів зовнішнього середовища ТОВ «Лубенський молочний завод»:

1. Економічне середовище:

Ситуація на ринку молочної продукції в Україні та глобально впливає на діяльність підприємства. Зміни в цінній політиці, попиті та пропозиції на ринку можуть вплинути на прибутковість ТОВ «Лубенський молочний завод».

2. Політичне та правове середовище:

Зміни в законодавстві, особливо в галузі продовольчої промисловості та охорони навколишнього середовища, можуть вимагати адаптації діяльності підприємства та вплинути на його фінансові результати.

3. Соціокультурний контекст:

Споживачів дуже цікавить якість та безпека харчових продуктів. ТОВ «Лубенський молочний завод» повинен слідкувати за тенденціями в споживчому смаку та забезпечувати відповідність своєї продукції вимогам споживачів.

4. Технологічне середовище:

Швидкі зміни в технологіях переробки молока та виробництва молочної продукції можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Важливо вдосконалювати технологічні процеси та інвестувати в нові технології.

5. Конкурентне середовище:

Аналіз конкурентів на ринку молочної продукції допомагає розуміти сильні та слабкі сторони ТОВ «Лубенський молочний завод». Важливо вивчити їхні стратегії, цінову політику та ринкову частку.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою для розуміння контексту, в якому функціонує ТОВ «Лубенський молочний завод». Ця інформація допомагає підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення та адаптуватися до змін на ринку

Проаналізуємо його основні показники фінансово-господарської діяльності за 2020 – 2022 рр. Почнемо з аналізу ресурсної бази підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз активів та джерел їх формування на ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Всього темп Приросту 2022/2020, %
				2021/2020	2022/2021	
Основні засоби	15153	6268	6098	-8885	-170	-59,76%
Необоротні активи	15212	6338	6413	-8874	75	-57,84%
Виробничі запаси	4194	4264	10747	70	6483	156,25%

Продовження табл. 2.1

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1634	3817	5153	2183	1336	215,36%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1852	6622	3360	4770	-3262	81,43%
Оборотні активи	14359	37951	49730	23592	11779	246,33%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4157	-2697	648	-6854	3345	-84,41%
Власний капітал	9941	303	3648	-9638	3345	-63,30%
Інші довгострокові зобов'язання	354	298	249	-56	-49	-29,66%
Довгостроковий позиковий капітал	354	298	249	-56	-49	-29,66%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10764	31366	40139	20602	8773	272,90%
Короткостроковий позиковий капітал	19276	43688	52246	24412	8558	171,04%
Баланс	29571	44289	56143	14718	11854	89,86%

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Аналіз даних, які наведені в табл. 2.1, свідчить, що загальна вартість активів та джерел їх формування мала тенденцію до зростання, у 2022 році вона збільшилася на 11854 тис.грн. порівняно з 2021 роком. У 2022 році порівняно з 2020 роком загальна вартість активів та джерел їх фінансування зросла на 89,86 %. Відмітимо, що за ресурсними компонентами відбулись суттєві зміни: основні засоби скоротились на 59,76% у 2022 році порівняно з 2020 роком, що призвело до скорочення необоротних активів підприємства на 57,84% у 2022 році. А от сума запасів, дебіторської заборгованості упродовж 2020-2022 років на підприємстві мала тенденцію до зростання. Так,

маємо зростання показників на 156,25% та 215,36% у 2022 році порівняно з 2020 роком, відповідно. Грошові кошти зросли тільки на 81,43%, а оборотні активи мають зростання на 246,33% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це є свідченням того, що підприємство ТОВ «Лубенський молочний завод» намагається задіяти більше активів в обороті, проте вони осідають більше на запасах та заборгованості дебіторів, що знижує ефективність логістичного процесу підприємства.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на ТОВ «Лубенський молочний завод» зросла за період 2020-2022 рр. на 272,90%, вона найбільше спричинила зростання обсягу короткострокового позикового капіталу на 171,04%. Це є свідченням накопичення заборгованості підприємства та його фінансового пригнічення. До того ж, скорочується показник власного капіталу, в основному за рахунок збитковості діяльності підприємства у 2021 році.

Власний капітал ТОВ «Лубенський молочний завод» скоротився на 63,30%, тоді як нерозподілений прибуток скоротився на 84,41%. у 2022 році порівняно 2020 роком. Довгостроковий позиковий капітал також має скорочення за три аналізовані роки. Отже, можемо підтвердити, що наразі фінансова логістика підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод» знаходиться в не найкращому стані.

Для аналізу причин ситуації, що склалася, проаналізуємо фінансові коефіцієнти підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод» та знайдемо причини фінансової стагнації. Оцінка ділової активності передбачає визначення результатів діяльності господарюючого суб'єкта через застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, які формують оптимальні співвідношення темпів росту й основних показників, а також обумовлюють проміжні й кінцеві результати роботи.

Таблиця 2.2

Результати оцінки ділової активності підприємства ТОВ «Лубенський
молочний завод» за період 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,51	1,72	2,08	-2,79	0,36
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,03	2,66	3,05	-6,37	0,39
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,36	1,49	2,02	-1,87	0,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,52	215,33	28,33	208,81	-187

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Дані оборотності діяльності на ТОВ «Лубенський молочний завод» свідчать про те, що на підприємстві у 2020 році ситуація з оборотністю була найкраща за три роки. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотності оборотних активів, оборотності кредиторської заборгованості мають найвищі показники у 2020 році та найменші у 2022 році. Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком коефіцієнт оборотності активів зменшився на 2,79, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 0,36.

Коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 6,37 та 1,87 гривень відповідно, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 0,39 та 0,53 гривень відповідно. Роки пандемії не зробили сприятливих умов для проведення підприємництва, особливо у молочній галузі.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в даній ситуації має протилежне значення, проте, як ми бачили раніше, збиткова діяльність ТОВ «Лубенський молочний завод» призвела до того, що підприємство не стало спроможним наростити власний капітал, а, навпаки, суттєво втратила за цією позицією. Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 208,81 у

2021 році порівняно з 2020 роком, а у 2022 році порівняно з 2021 роком, навпаки, зменшився на 187. Отже, ми можемо побачити наскільки суттєво скоротились обсяги власного капіталу підприємства та як це пригнічує рух фінансових потоків на ТОВ «Лубенський молочний завод».

Враховуючи дестабілізацію фінансового положення на ТОВ «Лубенський молочний завод», проаналізуємо динаміку його фінансових коефіцієнтів.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. За умов збереження фінансової стійкості фінансові потоки підприємства працюють на забезпечення ефективності роботи підприємства, налагодженню його логістичних процесів та їх інвестиційному сприянню.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт автономії, (фінансової незалежності)	0,34	0,01	0,06	-0,33	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	0,66	0,99	0,94	0,33	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,35	0,01	0,07	-0,34	0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	1,97	145,17	14,39	143,2	-130,78

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Показники фінансової стійкості ТОВ «Лубенський молочний завод» мають у 2020 році досить непогані, для забезпечення нормальної роботи, значення. Однак, у 2021 році підприємство повністю втратило свою фінансову стабільність, підпало під абсолютну фінансову залежність, в більшості, при цьому всьому, від короткострокових запозичень. Така фінансова ситуація для ТОВ «Лубенський молочний завод» може бути визначена як кризова. Так, у 2021 році коефіцієнт фінансової автономії зменшився на 0,33 порівняно з 2020 роком, а у 2022 році порівняно з 2021

роком збільшився на 0,05, проте рівня 2020 року не було досягнуто. Коефіцієнт фінансової залежності відповідно у 2021 році збільшився на 0,33 порівняно з 2020 роком, а у 2022 році, навпаки, зменшився на 0,05.

Коефіцієнт фінансової стабільності спустився до мінімального значення для збереження роботи підприємства. У 2021 році він зменшився на 0,34 порівняно з 2020 роком, а у 2022 році, навпаки, збільшився на 0,06. А рівень фінансового ризику ТОВ «Лубенський молочний завод» є надто високим. У 2021 році коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 143,2, а у 2022 році, навпаки, зменшився на 130,78.

Проте, слід сказати, що криза 2021 року для ТОВ «Лубенський молочний завод» не має ескалації у 2022 році, натомість, спостерігається стабілізація фінансового стану ТОВ «Лубенський молочний завод». Отже, існує потенціал для стабілізації фінансового стану на підприємстві.

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020 – 2022 рр.

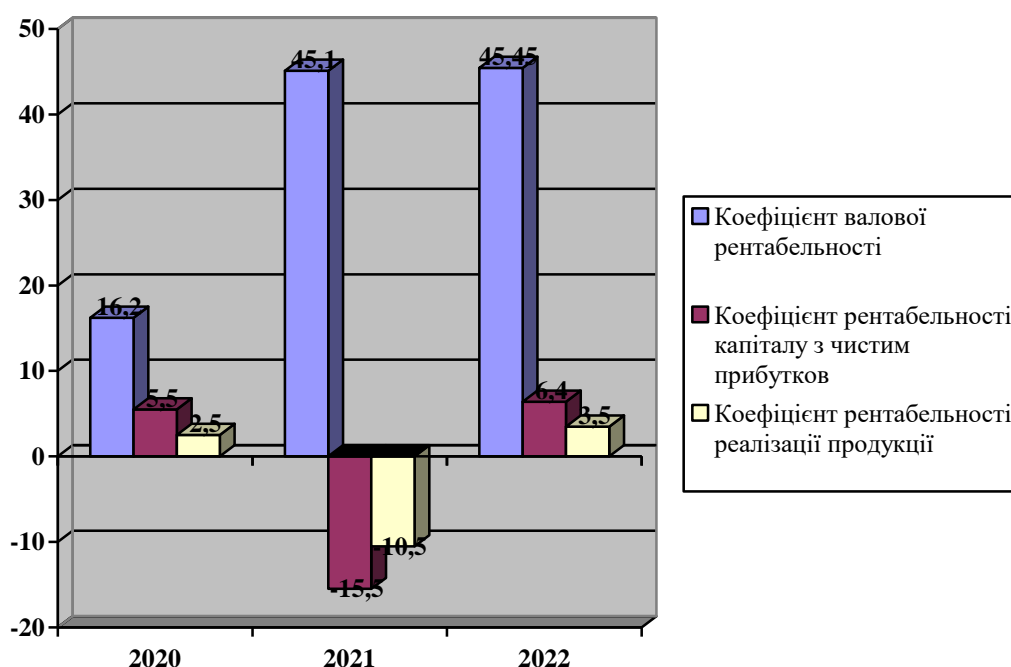


Рис.2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020 – 2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Лубенський молочний завод» свідчить про те, що найбільш фінансово важким для підприємства видався саме 2021 рік. У 2021 році ТОВ «Лубенський молочний завод» мав збитки порівняно із досить високою рентабельністю 2020 року. Зовнішні чинники спричинили суттєвий вплив на фінансову дестабілізацію підприємства. Однак, у 2022 році ТОВ «Лубенський молочний завод» вже мав прибутки. Зазначимо, що 2020 рік був важким не тільки для ТОВ «Лубенський молочний завод», навіть не тільки для економіки України, а також і для світової економіки загалом. Наразі ситуація тільки погіршилась, в тому числі і логістиці: постачання сировини, розподілі продукції, у процесах і вартості виробництва тощо.

2.2. Аналіз процесу управління постачанням сировини на підприємстві

Управління логістикою постачання здійснюється директором з логістики, структуру якого представимо на рис. 2.3.

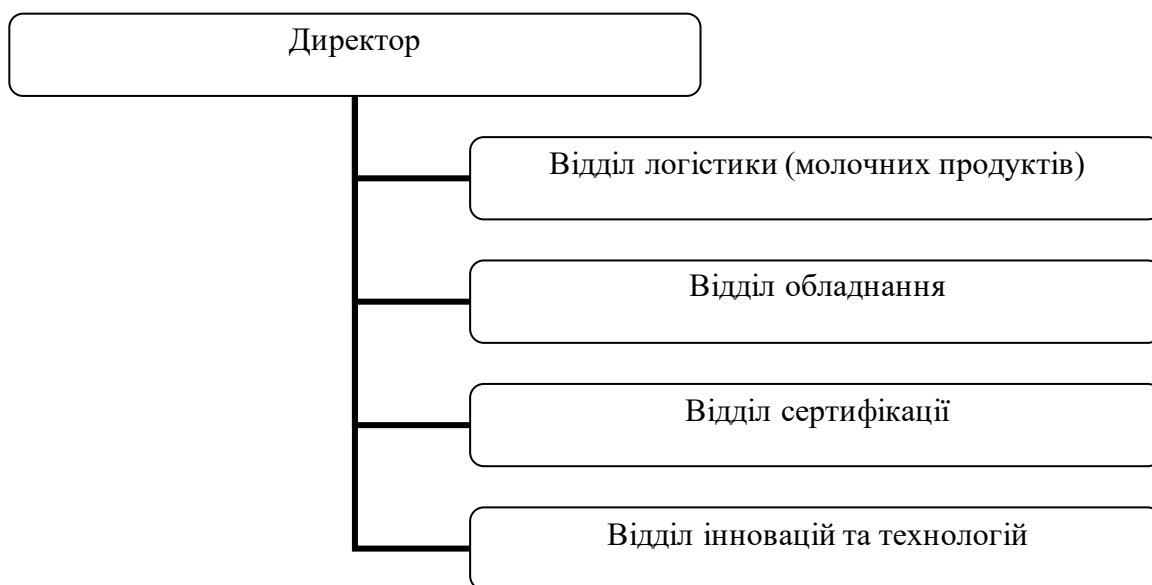


Рис.2.3. Структурна схема управління логістикою ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: складено автором

Відділ логістики на підприємстві дає можливість сконцентруватися на оптимізації запасів сировини і готової продукції, які потрібні для ефективної діяльності промислового підприємства.

Об'єктом дослідження у логістиці є матеріальний потік. Аналізуючи рух матеріального потоку в ТОВ «Лубенський молочний завод» (рис.2.4) можна назвати такі його особливості: специфічність матеріального потоку, яка виражається в швидкопливному характері та в створення спеціальних умов його зберігання; сезонність надходження сировини на підприємство; матеріальний потік значно змінюється при просуванні до кінцевого споживача; при просуванні до кінцевого споживача матеріальний потік розширюється за асортиментом.

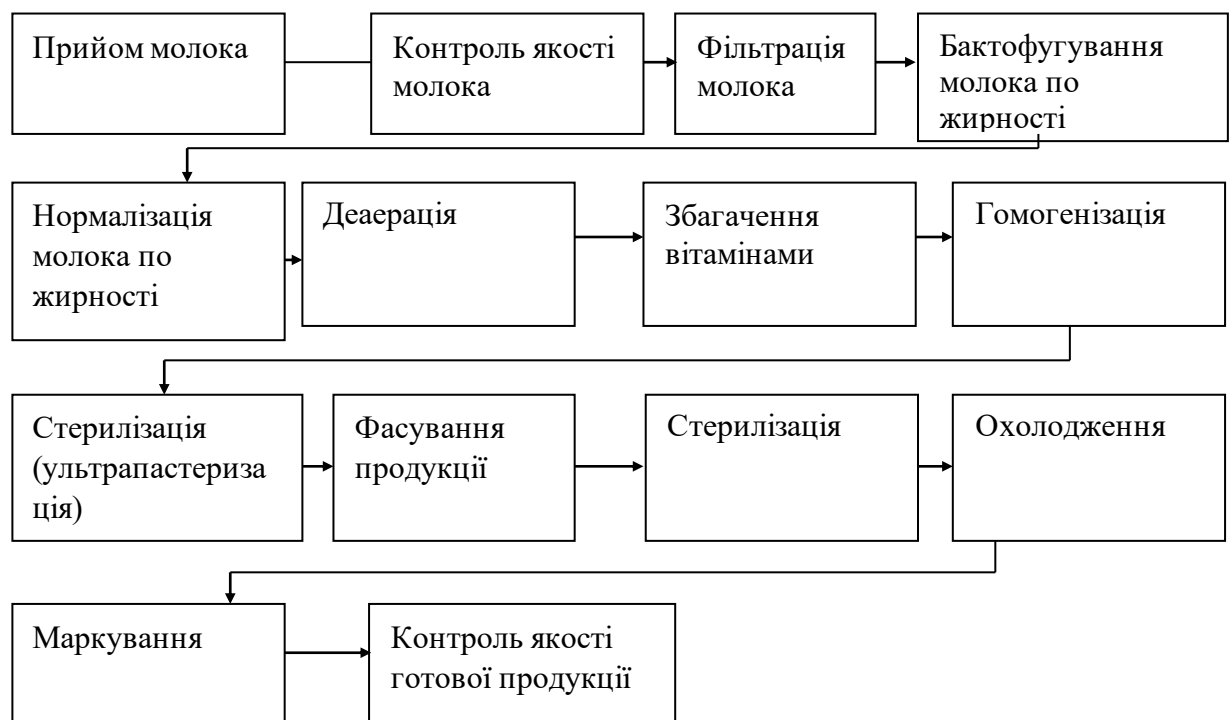


Рис.2.4. Схема руху матеріального потоку ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: складено автором

Особливості матеріальних потоків потребують додаткових зусиль від фахівців ТОВ «Лубенський молочний завод» для його логістичної підтримки.

У ТОВ «Лубенський молочний завод» використовується логістичний підхід до функціонального планування на підприємстві. На підприємстві виділено спеціальну логістичну службу, яка управляє матеріальним потоком, починаючи від формування договірних відносин з постачальниками та закінчуючи доставкою покупцю готової продукції.

Аналіз постачання сировини є ключовим елементом комплексного дослідження логістичних бізнес-процесів підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод». Постачання сировини є важливою ланкою в логістичній системі, оскільки від нього залежить якість та доступність сировини для виробництва молочної продукції. Основні аспекти аналізу постачання сировини на ТОВ «Лубенський молочний завод», який проводить логістична служба включають:

1. Постачальники: Визначення основних постачальників сировини, з якими підприємство співпрацює. Це можуть бути фермерські господарства, постачальники молока, постачальники інших сировинних компонентів.

2. Якість сировини: Оцінка якості сировини, яка надходить на завод. Це включає в себе аналіз показників якості молока та інших сировинних матеріалів, їх відповідність стандартам і нормативам.

3. Обсяги постачання: Визначення обсягів сировини, які надходять на підприємство в різні періоди. Аналіз сезонності та коливань в обсягах постачання. Ціни та умови постачання: Оцінка цінової політики постачальників, умов поставки сировини, термінів та сплати. Аналіз можливості переговорів із постачальниками щодо умов постачання.

4. Ризики в постачанні: Виявлення можливих ризиків, пов'язаних з постачанням сировини, таких як зміна цін, надзвичайні ситуації, зміни в законодавстві тощо.

5. Альтернативні джерела сировини: Розгляд можливостей встановлення альтернативних джерел сировини, якщо існуючі постачальники не задовольняють потреби підприємства.

Аналіз постачання сировини дозволить виявити проблемні аспекти та можливості для оптимізації цього логістичного бізнес-процесу на підприємстві.

ТОВ «Лубенський молочний завод» розташований в районі розвитку молочного виробництва в Україні, що означає, що підприємство забезпечено потужною сировинною базою. Рейтинг областей за кількістю корів представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Рейтинг областей із найбільшою кількістю корів, станом на 01.04.2023 року

Загальна кількість		Підприємства		Господарства населення	
Область	К-ть корів, тис. голів	Область	К-ть корів, тис. голів	Область	К-ть корів, тис. голів
Вінницька	126,3	Полтавська	55,1	Хмельницька	99,3
Хмельницька	125,5	Черкаська	43,9	Вінницька	96,6
Полтавська	113,8	Чернігівська	41,2	Львівська	86,8
Житомирська	101,3	Харківська	32,1	Закарпатська	83,7
Львівська	93,5	Київська	31,6	Одеська	80,5

Джерело: складено автором на основі [23].

Структура постачальників молока на підприємство включає різні сільськогосподарські підприємства, які є основними постачальниками товарного молока – молока, що перед тим було піддано попередній фізичній обробці (фільтрації, охолодженню) і може бути використано у виробництві молочної продукції. Проте в умовах зменшення чисельності стада їхній внесок у загальний обсяг виробництва молока зменшується.

Частка господарств населення, навпаки, збільшується. Проблема такого ринкового перерозподілу полягає в низькій якості сировини, яка надходить від індивідуальних господарств населення і не відповідає вимогам ТОВ «Лубенський молочний завод» з точки зору якості та ціни.

Вивчення функціональних областей логістики підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод» дозволяє зробити такі висновки:

У ТОВ «Лубенський молочний завод» функції закупівельної логістики спрямовані на мінімізацію витрат часу і ресурсів для забезпечення підприємства сировиною, обладнанням і комплектуючими. З практики видно, що в молокопереробних підприємствах існують два підходи до організації закупівель: традиційний і логістичний.

При традиційному підході матеріальний потік рухається за принципом самовивозу, у той час як логістичний підхід передбачає централізовану доставку.

Характерною рисою самовивезення є відсутність централізованого координуючого органу, який би забезпечував оптимальне використання транспортних ресурсів. Організації самостійно укладають угоди з транспортними компаніями та, отримавши транспорт, вирушають за сировиною відповідно до своїх потреб. У процесі зберігання на складах підприємств та транспортування застосовуються різні технологічні процеси вантажопереробки, які традиційно не координуються між собою. Зазначимо, що деяка координація відбувається лише на етапах передачі вантажу. Аналіз самовивезення вказує на відсутність спільної мети щодо раціональної організації матеріального потоку учасників.

Характеристики централізованої доставки в ТОВ «Лубенський молочний завод» охоплюють розробку схем завезення сировини, встановлення раціональних розмірів партій поставок та частоти доставок. Також визначаються оптимальні маршрути та графіки доставок сировини, формується парк спеціалізованих автомобілів та реалізуються інші заходи, спрямовані на оптимізацію матеріального потоку.

Аналіз цього підходу до закупівель вказує на його вищу ефективність порівняно з альтернативою. У централізованому підході учасники логістичного процесу визначають загальну мету формування логістичної системи, що забезпечує раціональну організацію сукупного матеріального потоку. Детально вивчаються вимоги, яким має відповідати цей потік.

Другий варіант дозволяє підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази, включаючи транспорт і складські площі. Він також сприяє покращенню якості та кількості логістичного сервісу та оптимізації обсягів закупівель. Важливим аспектом є збільшення економічної ефективності застосування логістичного підходу.

Матеріальний потік, пройшовши від початкового джерела сировини через виробничий, транспортний та проміжні етапи до кінцевого споживача, постійно зростає за вартістю.

Планування ланцюга постачання в ТОВ «Лубенський молочний завод» починається з визначення потреб у матеріальних ресурсах та обсягу постачання. Потреби підприємства в матеріальних ресурсах визначаються для виконання планів виробництва і збуту готової продукції.

Організація процесу постачання, яка представлена на рис.2.5, включає в себе збір інформації щодо необхідної продукції, аналіз усіх джерел задоволення потреб у матеріальних ресурсах для вибору найбільш оптимального варіанту, укладання господарських договорів з постачальниками на поставку отриманої продукції та організацію фактичного завезення ресурсів.

Наступним кроком є проведення безпосереднього процесу постачання, що включає в себе організацію закупівель, транспортування, зберігання та належне обслуговування матеріальних ресурсів.

Завершальним етапом є ведення контролю за процесом постачання, який базується на слідкуванні за виконанням договірних зобов'язань постачальниками, дотриманням ними термінів постачання, проведенні вхідного контролю за якістю матеріальних ресурсів, аналізі діяльності постачальницької служби та вдосконаленні її ефективності. Для здійснення придбання сировини підприємство має власні транспортні засоби: 13 вантажних автомобілів, 5 легкових автомобілів та 2 автобуси.

Отже, підприємство забезпечене власним транспортом для здійснення діяльності. Збільшенню ефективності прийнятих рішень та економії часу

сприяє електронний документообіг. В електронному вигляді створюються, оформляються, редагуються, реєструються, погоджуються документи.

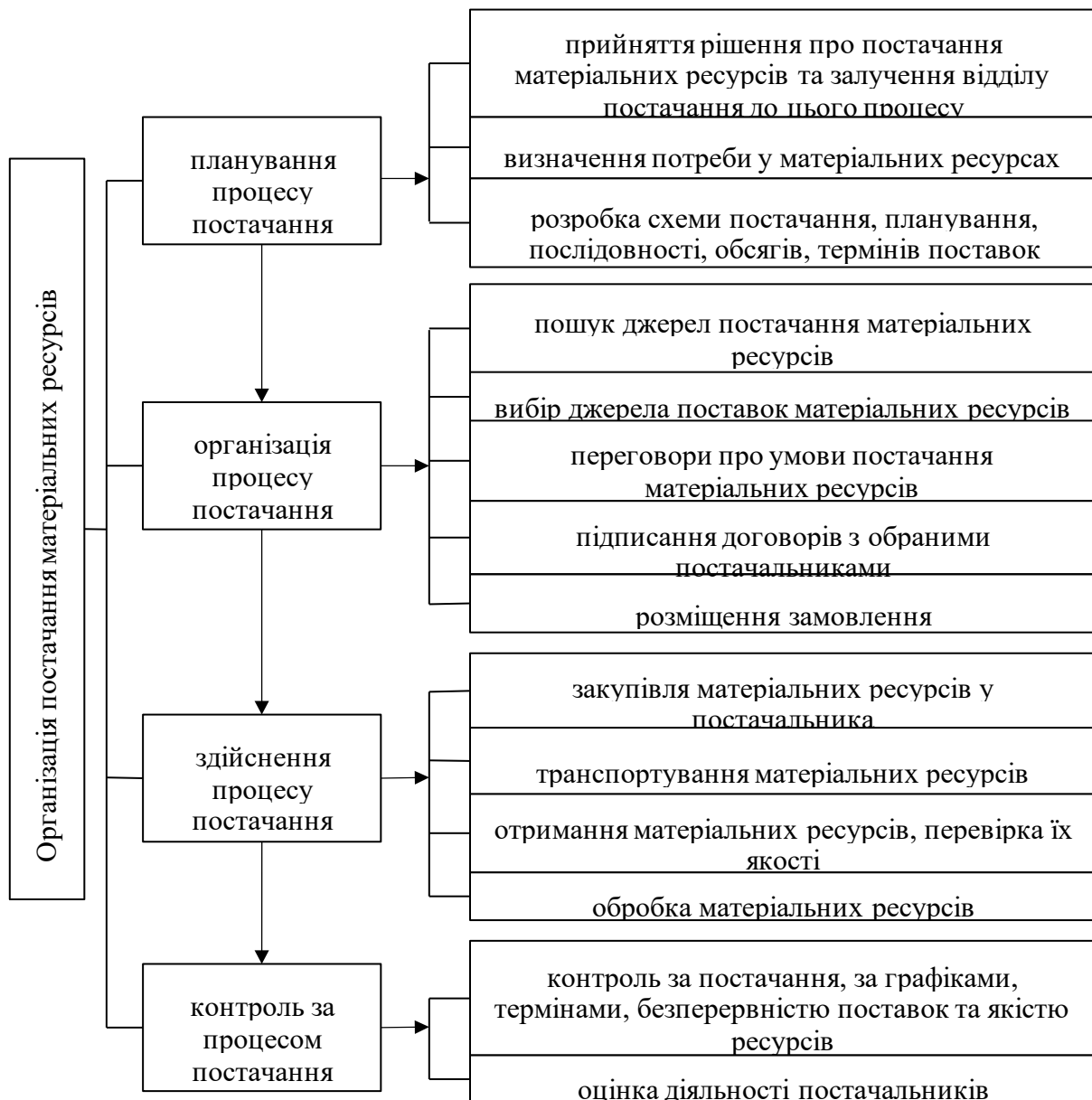


Рис.2.5. Процес організації постачання матеріальних ресурсів на ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: складено автором

Електронний документообіг покликаний визначати напрями потоків документообігу, надавати чи обмежувати доступом до інформації, давати

можливість для роботи з інформацією з кількох точок доступу. Впровадження електронного документообігу на ТОВ «Лубенський молочний завод» якісно змінило сучасну логістику, спростивши роботу кожної її ланки.

Управління закупівлею здійснюється автоматизовано, підприємство використовує інформаційну платформу «1С:Молокозавод». Для управління закупівлями та реалізацією молочної сировини в «1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP та 1С:КА» створено два блоки: управління закупівлями (сировини) та управління продажами (сировини). Використання цих модулів дозволяє:

- гнучко налаштовувати цінову політику при розрахунках із постачальниками та покупцями молока-сировини;
- автоматично розраховувати усереднені показники якості сировини у ємностях;
- автоматизувати робоче місце приймача сировини; проводити детальний аналіз взаємовідносин із партнерами для ухвалення перспективних рішень.

В інформаційній платформі «1С: Молокозавод. Модуль для 1С:ERP і 1С:КА» передбачена реєстрація Угод з постачальниками молочної сировини, в яких гнучко налаштовується цінова політика: можна індивідуально з кожним постачальником розраховувати вартість за формулами залежно від якості сировини, що поставляється, і одиниць вимірювання, враховувати надбавки, які підприємство готове включати у вартість сировини.

Завдяки можливостям інформаційної платформи «1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP та 1С:КА» у постачальників є конкурентна ціна за сировину та зацікавленість у постачанні сировини найкращої якості та потрібного обсягу. А саме підприємство може порівнювати показники якості, заявлені постачальником, з реальними даними та у разі виявлення розбіжностей зафіксувати ці розбіжності у документах Надходження молочної сировини з подальшим оформленням Акту про розбіжності.

Автоматичний розрахунок усереднених показників якості при змішуванні сировини

В інформаційній платформі «1С: Молокозавод. Модуль для 1С:ERP та 1С:КА» легко побачити усереднені показники якості у разі, коли в одну ємність потрібно злити сировину з різними показниками якості. Для цього достатньо перейти в Робоче місце приймача сировини і вибрати ємність, що цікавить.

Робоче місце приймача сировини. За допомогою робочого місця приймача сировини можна перевірити наповнення ємностей підрозділу, проаналізувати склад партій у ємності. Можна побачити всі необроблені документи, лабораторні аналізи та ввести на їх підставі документів надходження молочної сировини. Якщо молочна сировина надійшла в автомобілі з різними секціями, «1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP та 1С:КА» дозволяє зареєструвати це одним документом. Надходження молочної сировини відразу по всіх секціях автомобіля із зазначенням даних лабораторних аналізів для кожної секції.

Рішення «1С: Молокозавод. Модуль для 1С:ERP і 1С:КА» дозволяє провести повний аналіз надходження молочної сировини, щоб отримати достовірну інформацію про те, у якого постачальника якість сирого молока краща, у якого привабливіші ціни, а з ким часто за результатами лабораторних аналізів виявляються розбіжності. Для цього у модулі «1С:Молокозавод» створено звіти:

- «Надходження молочної сировини» – дозволяє подивитися кількісні, якісні та сумові показники надходження молочної сировини;
- «Приймання молочної сировини» – дозволяє порівняти кількісні та якісні показники, заявлені постачальником та отримані за результатами лабораторних аналізів;
- «Порівняння цін за періодом» – для перегляду цін у перерахунку на базисну жирність за періодом та різним постачальникам.

На даний час у зв'язку з війною в країні підприємство в пошуку нового програмного забезпечення, так як вже другий рік не оновлює програму, тому програмне забезпечення не оновлюється, містить збої.

2.3. Оцінка ключових показників логістичної діяльності підприємства

В основі управління якості компаній лежить ідея безперервного моніторингу всієї логістичної мережі. Ефективне застосування принципів та методів логістики дозволяють керівникам компанії вивільнити фінансові засоби на додаткові інвестиції. Представимо в табл.2.5 витрати, які забезпечують здійснення логістичної діяльності.

Таблиця 2.5

Динаміка логістичних витрат ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр., тис.грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Логістичні процеси закупівлі					
Витрати на закупівлю	27500	31256	48200	3756	16944
Витрати на логістичне адміністрування	567	602	720	35	118
Логістичні процеси виробництва					
Виробничі логістичні витрати	2100	2356	3001	256	645
Логістичні процеси дистрибуції					
Витрати на збут	2837	2663	2908	-174	245
Складські витрати	234	267	301	33	34
Витрати на транспорт	305	354	413	49	59
Витрати на управління матеріальними потоками	200	201	301	1	100
Витрати на сервіс	96,0	102,0	111,0	6	9
Логістичні процеси утилізації					
Витрати логістики утилізації	98,0	100,0	102,0	2	2
Усього логістичних витрат	33937	37901	56057	3964	18156

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Дані табл. 2.5 підтверджують той факт, що загальна сума логістичних витрат мала тенденцію до зменшення, у 2021 році вони зроста на 3964 тис.

грн порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - ще на 18156 тис. грн, що свідчить про неефективність політики оптимізації витрат.

Найбільше серед переліку логістичних витрат зросли витрати на закупівлю та виробничі логістичні витрати. Весь перелік витрат підприємства за досліджуваний період мав тенденцію до зменшення у 2022 році.

Представимо в табл. 2.6 структуру логістичних витрат підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

Структура логістичних витрат ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр., %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Логістичні процеси закупівлі					
Витрати на закупівлю	81,03	82,47	85,98	1,43	3,52
Витрати на адміністрування	1,67	1,59	1,28	-0,08	-0,30
Логістичні процеси виробництва					
Виробничі логістичні витрати	6,19	6,22	5,35	0,03	-0,86
Логістичні процеси дистрибуції					
Витрати на збут	8,36	7,03	5,19	-1,33	-1,84
Складські витрати	0,69	0,70	0,54	0,01	-0,17
Витрати на транспорт	0,90	0,93	0,74	0,04	-0,20
Витрати на управління матеріальними потоками	0,59	0,53	0,54	-0,06	0,01
Витрати на сервіс	0,28	0,27	0,20	-0,01	-0,07
Логістичні процеси утилізації					
Витрати логістики утилізації	0,29	0,26	0,18	-0,02	-0,08
Усього логістичних витрат	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Дані табл. 2.7 свідчать, що в структурі логістичних витрат найбільшу питому вагу мали витрати на закупівлю, у 2020 р. їх питома вага становила 81,03 %, у 2021 р. - 82,47 %, у 2022 р. - 85,98 %. Питома вага витрат на збут, навпаки, зменшилась у 2022 р. Друге місце за питомою вагою займають витрати на виробництво, у 2020 р. - 6,19%, у 2021 р. - 6,22%, у 2022 р. - 5,35 %.

Ефективність будь-якої діяльності, в тому числі логістичної діяльності, виражається в фінансових результатах діяльності. Представимо динаміку фінансових результатів діяльності в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр., тис.грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	64766	65246	103360	480	38114
Собівартість реалізованої продукції	54285	57677	78473	3392	20796
Валовий прибуток	10481	7569	24887	-2912	17318
Інші операційні доходи	11059	29467	47013	18408	17546
Адміністративні витрати	4040	4504	5711	464	1207
Витрати на збут	2837	2663	2908	-174	245
Інші операційні витрати	11263	34711	56927	23448	22216
Фінансовий результат від операційної діяльності	3400	-4842	6354	-8242	11196
Інші фінансові доходи	2	0	0	-2	0
Інші доходи	31	0	0	-31	0
Фінансові витрати	0	9	0	9	-9
Інші витрати	935	1866	1948	931	82
Фінансові результати	2498	-6717	4406	-9215	11123
Чистий прибуток	1642	-6854	3613	-8496	10467

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Дані табл. 2.7 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2021 році на 480 тис. грн, а у 2022 році - ще на 38114 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 3392 тис.грн, а у 2022 році - ще на 20796 тис. грн.

Валовий прибуток зменшився у 2021 році на 2912 тис. грн, а у 2022 році, навпаки, збільшився на 17318 тис. грн.

Чистий прибуток був наявний у 2020 та 2022 роках, у 2021 році підприємство отримало збиток.

Розрахуємо інтегральні показники надійності логістичної діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод». Результат розрахунку оформимо у вигляді табл. 2.8.

Отже, з табл. 2.8 слідує, що показники надійності логістичної діяльності зросли у 2022 році, таку ж саму динаміку мав комплексний показник надійності.

Таблиця 2.8

Інтегральні показники надійності логістичної діяльності ТОВ
«Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
Валовий прибуток, тис.грн.	10481	7569	24887	-2912	17318
Логістичні витрати на закупівлю, тис.грн	28067	31858	48920	3791	17062
Логістичні витрати сфери виробництва, тис.грн	2100	2356	3001	256	645
Логістичні витрати логістики розподілу, тис.грн	3672	3587	4034	-85	447
Логістичні витрати логістики утилізації, тис.грн	98	100	102	2	2
Інтегральний показник надійності логістичних процесів закупівель	0,37	0,24	0,51	-0,14	0,27
Інтегральний показник надійності виробничих логістичних процесів	4,99	3,21	8,29	-1,78	5,08
Інтегральний показник надійності логістичних процесів дистрибуції	2,85	2,11	6,17	-0,74	4,06
Інтегральний показник надійності логістичних процесів утилізації	106,95	75,69	243,99	-31,26	168,30
Комплексний показник надійності логістичної системи	4,9	3,3	8,9	-1,6	5,6

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б

Проведемо оцінку ефективності логістичної діяльності за допомогою таксономічного методу оцінки. Для розрахунків візьмемо показники інтегральні показники надійності логістичної діяльності у загальному обсязі за три роки.

Дані показники свідчать наскільки ефективність здійснюється управління витратами, тобто яка віддача від витрат у складові логістичної системи. Центральним поняттям таксономічного аналізу є таксономічна відстань, яка обчислюється за правилами аналітичної геометрії.

Обчислені таксономічні відстані надають можливість встановити положення кожної багатовимірної точки простору щодо інших точок, тим самим, встановити координати цієї точки у всій сукупності. Елементи

матриці спостережень описують різні властивості об'єкта та відрізняються розмірністю, що ускладнює арифметичні дії з ними.

Коефіцієнт таксономії будемо розраховувати за класичного алгоритму таксономічного аналізу, який включає п'ять етапів:

1. Формування матриці спостережень, яка містить значення аналізованих показників. Для цього будуть використані надійності логістичної діяльності.

2. Стандартизація значень показників матриці спостережень. Ця процедура дозволяє звести всі одиниці виміру до безрозмірної величини, то є вирівняти значення показників, що виробляється за наступною формулою:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{d_j}, \quad (2.1)$$

де x_{ij} - i -а реалізація j -того показника;

\bar{x}_j , d_j – середнє арифметичне та стандартне відхилення j -го показника.

3. Після стандартизації значень проводиться диференціація ознак стимуляторів і дестимуляторів.

Підставою для такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, що вивчається.

Ознаки, які мають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта називаються стимуляторами, а ознаки, що уповільнюють розвиток підприємства, – дестимуляторами.

Поділ ознаки на стимулятори та дестимулятори – основа для побудови вектора-еталона, який має координати S_{0i} та формується із значень показників:

$S_{0i} = \max U_{ij}$, якщо показник j є стимулятором;

$S_{0i} = \min U_{ij}$, якщо показник j є дестимулятором.

Після розподілу ознак на стимулятори та дестимулятори на основі елементів матриці формується вектор-еталон (S_0).

4. Визначається відстань між окремими спостереженнями (періодами) та вектором-еталоном. Відстань між точкою-одиноцею та точкою P_0 розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (2.2.)$$

де Z_{ij} - стандартизоване значення j -показника в період часу;

Z_{0i} – стандартизоване значення i -показника в еталоні. Далі необхідно розрахувати коефіцієнт таксономії за роками.

Отримана відстань є початковим елементом для розрахунку показника таксономії за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (2.3)$$

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (2.4)$$

$$C_0 = \overline{C_0 + 2S_0}, \quad (2.5)$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{i0} - C_0)^2}, \quad (2.6)$$

На основі визначеного показника таксономії будуємо графік. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше управління логістичною діяльністю. Вихідними даними для таксономічного аналізу є показники, які розраховані в табл. 2.8.

Таблиця 2.9

Інтегральні показники управління витратами логістичної системи ТОВ «Лубенський молочний завод»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Інтегральний показник надійності логістики постачання	0,37	0,24	0,51	-0,14	0,27
Інтегральний показник надійності логістики транспортування	4,99	3,21	8,29	-1,78	5,08
Інтегральний показник надійності логістики збуту	2,85	2,11	6,17	-0,74	4,06

Продовження табл. 2.9

11	2	3	4	4	5
Інтегральний показник надійності логістики складування	106,95	75,69	243,99	-31,26	168,30

Джерело: складено автором

Використовуючи значення показників, наведених в табл. 2.9 складено транспоновані дані табл. 2.10. Відповідно на основі транспонованих даних буде розраховане середнє значення та середньоквадратичне, тобто відбудеться стандартизація даних.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для оцінки ефективності управління витратами логістичної системи ТОВ «Лубенський молочний завод»

Роки	Ознаки			
	інтегральний показник надійності логістики постачання	інтегральний показник надійності логістики транспортування	інтегральний показник надійності логістики збуту	інтегральний показник надійності логістики складування
2020	0,37	4,99	2,85	106,95
2021	0,24	3,21	2,11	75,69
2022	0,51	8,29	8,29	243,99

Джерело: складено автором

Для подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка спрощує усі одиниці виміру, зведені до безрозмірної величини, тобто вирівнює значення ознак. Це досягається шляхом визначення середнього значення та середнього відхилення для кожного показника надійності логістичних процесів, як показано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Середнє значення та середнє відхилення за кожним показником надійності
логістичних процесів

Роки	Ознаки			
	інтегральний показник надійності логістики постачання	інтегральний показник надійності логістики транспортування	інтегральний показник надійності логістики збуту	інтегральний показник надійності логістики складування
Середнє значення	0,370	5,500	4,420	142,210
Середнє відхилення	0,090	1,860	2,580	67,850

Джерело: складено автором

Отже, отримаємо матрицю стандартних значень надійності логістичних процесів ТОВ «Лубенський молочний завод», показники матриці занесені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця стандартних значень надійності логістичних процесів

Роки	Ознаки			
	Інтегральний показник надійності логістики постачання	Інтегральний показник надійності логістики транспортування	Інтегральний показник надійності логістики збуту	Інтегральний показник надійності логістики складування
2020	0,00	-0,3	-0,6	-0,52
2021	-1,44	-1,2	-0,9	-1,0
2022	1,6	2	1,5	1,50
Zo max	1,6	2	1,5	1,5

Джерело: складено автором

Після того, як значення були стандартизовані, ми проведемо диференціацію ознак, що означає визначення впливу кожного показника на рівень розвитку об'єкта (логістичної діяльності), як вказано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця диференціації ознак

Роки	Ознаки			
	Інтегральний показник надійності логістики постачання	Інтегральний показник надійності логістики транспортування	Інтегральний показник надійності логістики збуту	Інтегральний показник надійності логістики складування
2020	2,25	1,62	2,92	4,08
2021	8,67	4,98	3,98	6,15
2022	0,00	0,25	0,16	0,00

Джерело: складено автором на основі

Результати розрахунків S_{io} та оцінки рівня надійності логістичних процесів на підприємстві представлені у табл. 2.14.

Показник d_i є комплексним критерієм ефективності управління логістичними витратами підприємства. Чим ближче значення цього показника до 1, тим ефективніше відбувається управління витратами.

Таблиця 2.14

Результати обчислень S_{io} та показники рівня надійності логістичними процесами підприємства d_i^*

Роки	Показник S_{io}	Показник d_i
2020	0,24	0,76
2021	0,21	0,79
2022	0,50	0,50

Джерело: складено автором

Слід відобразити на рис. 2.6 динаміку змін інтегрального показника ефективності управління витратами логістичної системи ТОВ «Лубенський молочний завод». Розробка ефективної системи управління витратами є найбільш пріоритетним напрямком для вдосконалення всієї системи управління підприємством.

Визначення інтегрального показника, який оцінює стан управління системою за всіма компонентами логістичного ланцюга (постачання,

транспортування, збуту, складування), дозволяє виявити можливі прогалини в даній системі.

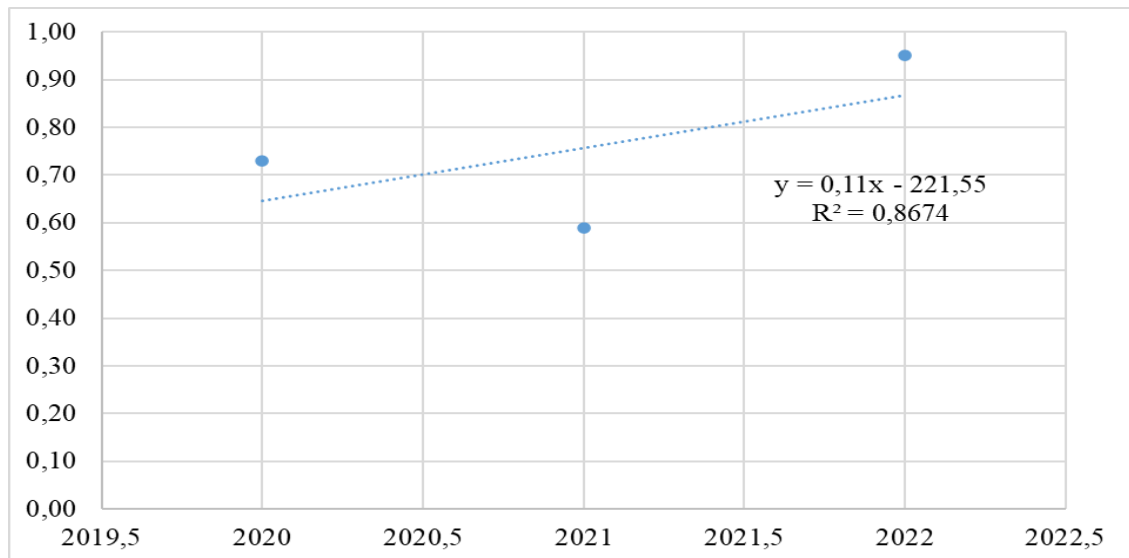


Рис. 2.6. Динаміка інтегрального показника управління логістичними витратами ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Отже, інтегральний показник управління витратами свідчить, що найбільш ефективним воно було у 2022 році. Так як значення інтегрального показника управління витратами в логістиці суттєво збільшилося, що обумовлено налагодженим логістичним процесом. Найбільш ефективним управління витрат було у 2022 році, при цьому значення показника наближене до 1, тому можна зробити висновок, що на підприємстві за досліджуваний період приділяли достатньої уваги процесу управління витрат, в тому числі і закупівельним.

Висновки до розділу 2

Другий розділ роботи присвячено аналізу логістичної діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод». В процесі виконання досліджень у межах розділу ми дійшли до таких висновків:

1. Дослідження логістики постачання здійснювалось на прикладі підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод», яке працює в молочній промисловості. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство здійснює ефективну діяльність, яка у 2022 році була прибутковою та відзначається фінансовою стійкістю та платоспроможністю.

2. Встановлено, що діяльність ТОВ «Лубенський молочний завод» з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб підприємство своєчасно отримувало необхідне за кількістю та якості сировину, матеріали, товари та послуги у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, з гарним сервісом та за вигідною ціною.

3. Аналіз ключових елементів логістичного сервісу закупівельної діяльності в ланцюзі поставок ТОВ «Лубенський молочний завод» дозволив їх подати у взаємозв'язку та представити у вигляді схеми.

Незважаючи на те, що оцінка ефективності логістичної діяльності показала її ефективність у 2022 році, ТОВ «Лубенський молочний завод» у своїй діяльності відчуває певні складності. Це пояснюється тим, що в процесі виробництва молочної продукції витрати виробництва, витрати обігу, величина технологічних відходів та наявність браку безпосередньо залежать від застосовуваних у виробничому процесі прогресивних технологій та сучасного обладнання, якісної сировини та матеріалів, а також високої кваліфікації персоналу та постачальників.

4. ТОВ «Лубенський молочний завод» відрізняють складність виробничого циклу (який в основному є безперервним), наявність сучасних вимог до використовуваних ресурсів та експлуатоване обладнання, а також переваги споживачів з обліком ринкових змін. Крім того, існують проблеми з сировинною базою, так як її не вистачає для задоволення потреб споживачів. Крім того, ускладнює процес управління закупівлями відсутність повноцінного відділу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ СИРОВИНИ НА ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Особливості проектування ланцюга поставок

Рівень розвитку та ефективність функціонування молочної промисловості безпосередньо залежить від рівня та ефективності розвитку сировинної бази, обсягів виробництва, закупівель та поставок на переробку молока.

Необхідно відзначити, що на цей момент часу постачання сировини носить нестабільний характер, має місце невисока якість сировини, що негативно позначається на роботі як сільськогосподарських, так і переробних підприємств. Через дефіцит сировини виробничі потужності молочних заводів використовуються лише на 60-70%, що, своєю чергою, знижує асортимент і якість продукції, що переробляється.

Сировинні зони, що знаходяться поблизу молочних заводів не можуть повністю забезпечити їх сировиною, а придбання імпортової сировини підприємствам не вигідно, оскільки для цього доводиться витратити дефіцитні валютні кошти. Неefективний розвиток сировинної бази та нестача сировини для завантаження виробничих потужностей є одним з найважливіших чинників, які стримують розвиток молочної галузі.

Однією з основних причин такого становища, що склалося в молочному підкомплексі є відсутність налагоджених зв'язків між виробниками сировини і переробними підприємствами. Більшість молочних організацій області немає своєї сировинної бази, і, як наслідок, недовикористовує свої виробничі потужності. Особливо гостро це відчувають великі молокопереробні підприємства, виробничі потужності яких дозволяють переробляти нині до 1500 – 1600 тонн молока на добу, а

прилеглі сільськогосподарські організації можуть на день дати лише 700 – 1000 тонн молока. Відповідно до даних Агропорталу переробники відчували брак сировини у 2023 році.

Невеликі терміни зберігання сировини та продукції. Термін зберігання є одним із найжорсткіших обмежень. Це обмеження робить особливо актуальним завдання синхронізації поставок сировини та виробництва, дистрибуції.

Територіальне розміщення молокопереробних заводів – поряд зі своїм регіоном продажу. Велика кількість покупців та необхідність задовольнити попит у найкоротші терміни (наприклад, протягом 24 годин з моменту надходження запиту до дистриб'юторського підрозділу). Ця особливість потребує злагодженої, оперативної та якісної роботи всіх взаємопов'язаних підприємств – від постачальників сирого молока до дистриб'юторських майданчиків.

Продаж товарів дрібними партіями. Крім того, іноді одному і тому ж клієнту потрібно зробити кілька відвантажень на день. Тому з огляду на особливі вимоги до зберігання та транспортування молочної продукції завдання оптимізації дистрибуційних бізнес-процесів є дуже важливим.

Усі перелічені особливості вплинули на формування тенденції до укрупнення підприємств молочної галузі. Так, наприклад, щоб збільшити свої виробничі потужності та розширити територію збуту, великі підприємства скуповують дрібніші заводи. А до складу холдингів, окрім виробничих майданчиків, включають дистриб'юторські компанії, а також молокозбірні підприємства. Усе це сприяє виходу компаній на країновий рівень чи зміцненню лідерських позицій на регіональних ринках.

Ланцюжок поставок представляє собою складну систему взаємопов'язаних бізнес-одиниць, яка охоплює весь процес від перетворення вихідної сировини на готову продукцію до доставки цієї продукції кінцевому споживачеві. Цей ланцюжок складається з різних ланок, які можуть бути

частиною однієї організації або представляти різних контрагентів, таких як постачальники та дистриб'ютори.

Отже, можна стверджувати, що сучасні великі підприємства у молочній галузі формують великий ланцюжок поставок або включають кілька ланок цього ланцюжка, таких як виробництво та дистрибуція. Така складна організація вимагає нового підходу до управління, а саме синхронізованого управління всіма ланками та елементами ланцюжків поставок, з урахуванням взаємозв'язків між ними та обмежень. У цьому контексті велику роль відіграє планування.

Внаслідок наявності власних ланцюгів постачання кожного продукту, визначення загальної кількості є складним показником.

Сплановані найкраще ланцюги поставки включають переваги:

- 1) виконання операцій у логістичних мережах, розташування яких залежить від місця перебування споживача;
- 2) економія на масштабах;
- 3) передача великих запасів готової продукції споживачам без зберігання у виробників;
- 4) надання знижок на розміщення великих замовлень у виробників;
- 5) зберігання запасів тривалий час, що дозволяє скористатися можливістю вибору потрібної продукції;
- 6) розміщення поблизу роздрібних продавців дозволяє швидко реагувати на їх замовлення;
- 7) надійне надання продукції оптовими постачальниками дозволяє суттєво знизити запаси роздрібним.

Проектування ланцюга поставок здійснюється враховуючи узгодження мети підприємства, на основі методики, що дозволяє визначити стратегічні переваги, що здійснюються за допомогою гнучкого підходу.

Відмінність ланцюга поставок залежить від специфічних особливостей бізнесу, основними з яких є сукупність всього різноманіття ланцюгів постачання.

Проектування ланцюга поставок проводиться оптимальним співвідношенням між логістичним сервісом та всіх найменувань витрат. Завдання проектування є складним і потребує визначення різних змінних.

Балансові показники даних змінних враховують можливість реалізації потреб та альтернативних варіантів. Проектування ланцюга поставок, а також управління ланцюгом поставок у мережі організації є складним завданням.

Формування ланцюгів поставок відбувається стихійно, враховуючи актуальні проблеми сучасного етапу розвитку логістичних процесів. Внаслідок цього необхідно застосування превентивного проектування логістичного процесу в ланцюзі поставок [3].

Безперервна зміна зовнішнього середовища дозволяє визначити методологію та перспективні напрями у проектуванні ланцюга поставок, що відкриває можливість урахування виникаючих альтернатив можливої стратегії розвитку.

На цей момент часу не виявлено моделі ланцюга поставки, яка задовольняє вимоги всіх підприємств. Створення ланцюга постачання включає методіку, що включає сім послідовно виконаних етапів.

Початкові положення проектування характеризуються існуючими ланцюгами поставок та новими ланцюгами поставок для продуктів або послуг.

Першим етапом проектування ланцюга постачання є визначення цілей проєктів.

Другий етап проводить оцінку макросередовища, метою якої є знайти можливості та загрози.

Формуванню ланцюга поставок передують комплексне оцінювання середовища, яке дозволить підприємствам ефективно функціонувати.

Сутність даного аналізу полягає у появі можливості більш ефективної побудови структур ланцюгів постачання. Це завдання дозволяє застосувати

комплексний підхід і провести аналіз довкілля функціонування ланцюгів поставок.

Також необхідно проаналізувати стан та перспективи розвитку всіх елементів ланцюгів поставок, суб'єкти та фактори навколишнього середовища. За допомогою аналізу можна контролювати та виявляти сукупність як зовнішніх так і внутрішніх факторів, передбачати потенційні загрози та можливості, що відкриваються.

Фактори зовнішнього середовища можуть вплинути на показники ефективності функціонування ланцюга постачання. На першому етапі аналізу економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори піддаються моніторингу, який дозволить запобігти будь-яким негативним наслідкам діяльності організації [4].

На другому етапі визначають фактори макросередовища аналізуються за допомогою PEST – аналізу, що є інструментом, який виявляє політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) аспекти довкілля, що впливають на діяльність підприємства.

Третій етап визначає основні та супутні цілі та завдання ланцюга поставок, а також визначення критеріїв, найбільш ефективних для досягнення цілі. Визначення ланцюга поставок проводять після визначення оцінних засобів. Усі ланцюги поставок мають певну мету, основою якої є можливість забезпечити певним продуктом необхідної сукупності якостей та потрібної кількості з урахуванням потрібної кількості, визначеного місця та певного часу для необхідних споживачів з оптимальною величиною витрат.

Тому, досягненням основних цілей ланцюга поставок є оптимізаційне завдання з необхідними обмежувальними характеристиками кількісних, якісних складових, місця та часу доставки продукції та критеріїв ефективності з урахуванням сумарних витрат, які потребують оптимізації.

Внаслідок оптимізації витрат можна збільшити прибуток, одержуваний підприємством. Критерієм ефективності, що застосовується деякими зарубіжними компаніями, буде використання та максимізація прибутку.

Зазначена мета може бути сформульована як ефективність логістичного сервісу заданого рівня, що багато в чому визначає витрати.

Складовими оптимізаційної мети є оптимізаційні завдання різної логістичної підсистеми з управління запасами, управління станом складського господарства, управління процесом транспортування та управління інформаційним потоком [5].

Управлінням ланцюгом постачання є наявність відповідальності за переміщення з урахуванням зберігання матеріальних запасів під час проходження ланцюга.

Відстежуючи рух матеріальних витрат підприємства, виділяють такі операції, що включаються в управління логістичними ланцюгами:

- закупівля/постачання;
- наявність вхідного трафіку (фрахту) з урахуванням вибору виду транспорту та найкращої траєкторії руху маршруту з обробкою всіх документів;
- надходження матеріальних ресурсів (процесів зіставлення отриманих матеріалів із витратами);
- замовлення, в яких надсилається підтвердження надходжень, перевірка матеріалів, консервація та сортування;
- складування, при якому матеріали відправляються та зберігаються до певного часу;
- оперативність поповнення окремих видів предметів у торгових залах, виконання умов зберігання вантажів із безпекою упаковки;
- інвентарний контроль, що є елементом, який реалізує вимоги базової політики інвентаризації та комплектації замовлень, що передбачає вибір матеріалів та об'єднання їх на замовлення, підготовлений для відвантаження споживачеві;
- обробка матеріалів, пов'язана з переміщеннями та внутрішні операції з метою забезпечення ефективності руху та вибору найбільш короткого маршруту, при використанні обладнання, що дозволяє забезпечити

мінімальне пошкодження матеріалів, можливість отримати продукцію у зоні відправлення та доставити споживачам;

- управління розподілом (дана термінологія використовується для дотримання безпеки операцій під час постачання продукції споживачам;
- рециркуляція, рекуперація продукції, видалення відходів;
- розташування – є необхідним елементом пошуку найкращого місця для забезпечення виконання логістичної операції.

Дослідження вказують на те, що забезпечення високої якості сировини та готової продукції можливе завдяки постійному партнерству з постачальниками на інтеграційній основі, що включає досягнення економічних, соціальних та екологічних переваг. У даному контексті розвивається не тільки переробне підприємство, а й постачальник, який може, зокрема, користуватися доїльними установками, кормороздавачами, автотранспортом, лабораторним обладнанням, закупленим або одержаними на умовах лізингу переробним підприємством.

Виходячи з необхідності швидкої доставки та переробки молока, в основу механізму довготривалого співробітництва молокопереробного підприємства з постійними постачальниками був покладений позитивний ефект від застосування JIT-системи («Точно в строк»). Цей управлінський аспект необхідно враховувати під час створення сировинної бази переробного підприємства, що, своєю чергою, передбачає розширення та вдосконалення структури кормової бази, оновлення молочного стада, підвищення ефективності роботи молокоприймальних пунктів та лабораторій, впровадження сучасних технологій. Такі заходи актуальні насамперед для підприємств, які працюють на давальницькій сировині.

Значення коефіцієнта ефективності логістичної діяльності постачання на окремих молокопереробних підприємствах показує, що підприємства з низьким рівнем ефективності поставки мають низьку, порівняно з іншими підприємствами, оборотність та ефективність використання сировини.

Підвищення ефективності системи постачання на молокопереробних підприємствах суттєво сприяє також використанню інформаційних чинників. У зв'язку з цим запропоновано використати побудовану економіко-математичну модель визначення річного обсягу поставки сировини на переробні підприємства [3].

Модель множинної регресії означає, що прямий вплив на оптимальну величину обсягу постачання мають параметри ціни закупівлі та радіуса доставки, тобто параметри, що визначаються обома сторонами системи «постачальники – переробне підприємство». Представимо на рис.3.1. оптимізаційну послідовність постачання сировини на підприємство.

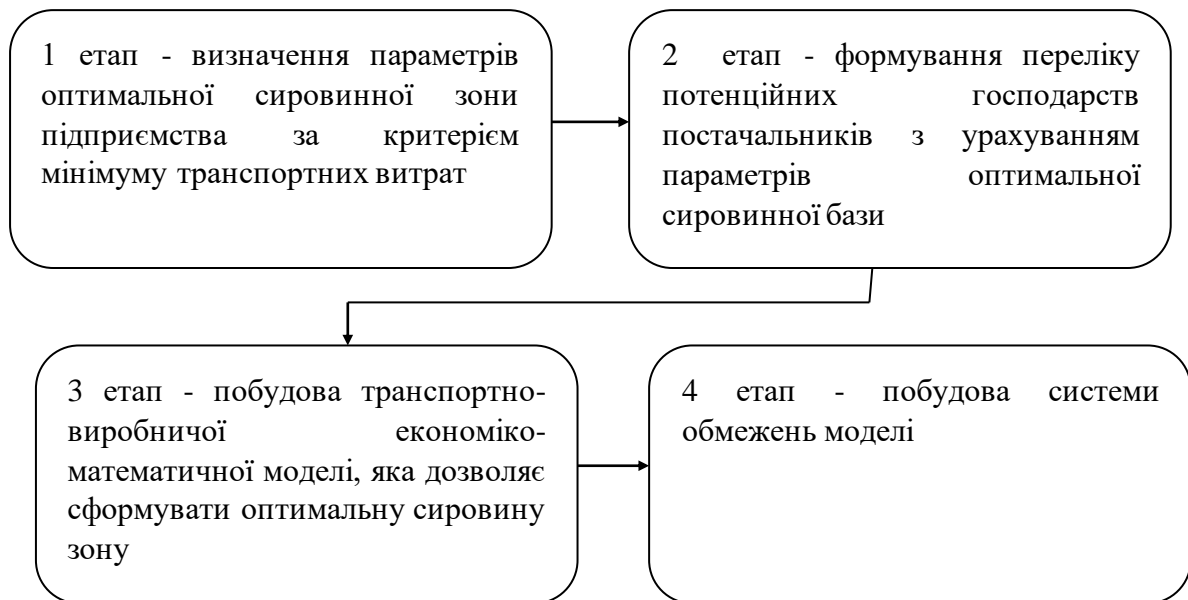


Рис.3.1. Етапи логістики поставки сировини на підприємство

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що запропоновані етапи логістики поставки сировини базуються на твердженні: сільськогосподарські організації, які входять в сировину зону, повинні, за умови мінімізації транспортних витрат, в повній мірі забезпечити поставки молока в обсягах, необхідних для виробництва продукції відповідно до умов споживчого попиту.

В цілому ж запропоновані принципи моделювання оптимізації обсягу поставки молока на переробне підприємство з логістичної концепції дозволяють здійснювати дієвий контроль щодо впливу основних параметрів на ефективність постачання сировини, виявляти ефектоутворюючі фактори та їх роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів. На основі цього, залежно від групової власності підприємств, можна розробляти спільні із постачальником стратегічні напрями розвитку.

В моделі враховані наступні параметри:

- необхідність встановлення співвідношення між наявними на підприємстві виробничими потужностями та розмірами попиту;
- можливість зміни виробничих потужностей як підприємства, так і постачальників;
- економічна доцільність закріплення частини постачальників в сировинній зоні іншого підприємства;
- особливості технологічного процесу виробництва, які пов'язані з яскраво вираженою сезонністю.

Запропонована послідовність проектування ланцюга поставок сировини дозволяє:

- сформувати оптимальну сировинну зону молокопереробного підприємства;
- визначити оптимальну структуру виробництва молочної продукції;
- встановити економічно обґрунтовані пропорції всередині виробничого ланцюжка;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на обраному сегменті ринку.

Отже, ефективність логістичної діяльності постачання сировини на молокопереробні підприємства визначається силою спільного впливу факторів організаційного, управлінського та інформаційного змісту на систему «постачальники – переробне підприємство», функціонування якої

може мати вищі економічні результати за умови покладання в її основу сучасних аспектів інтеграції [3].

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи управління процесами постачання сировини на підприємство

Планування в межах усього ланцюжка постачання надає компанії значні переваги перед конкурентами: високий рівень обслуговування клієнтів, що включає прогнозування попиту і оперативне реагування, точне та своєчасне виконання замовлень, передбачення реальних термінів виконання замовлень, зменшення часу реалізації замовлень та інші; ефективне використання основних засобів; зменшення рівнів запасів товарно-матеріальних цінностей та незавершеного виробництва; прискорення обороту; зниження витрат уздовж всього ланцюжка поставок та зниження собівартості продукції; забезпечення прозорості у всіх ланцюжках поставок, можливість передбачення відхилень та оперативне прийняття правильних управлінських рішень у реальному часі, що вказує на перехід від пасивного управління до активного.

Для вирішення завдань планування в такій складній структурі необхідні спеціалізовані інформаційні системи. Ці системи мають бути обладнані потужними інструментами для оперативної обробки великих обсягів даних, підтримувати розподілену спільну роботу з даними, включати інструменти моделювання ситуацій та аналізу рішень, а також оптимізаційні компоненти, які дозволяють розробляти оптимальні плани з урахуванням бізнес-цілей компанії та обмежень кожної ланки ланцюжків постачання.

Крім того, ці інформаційні системи повинні підтримувати процеси планування на різних рівнях управління – від стратегічного, де на період рік і більше вирішуються питання та завдання організації самих ланцюжків поставок до оперативного, де з точністю до хвилини/секунди планується виконання виробничого замовлення на кожному агрегаті [27].

Можна запропонувати використовувати систему OMP Supply Chain Suite. (продукт бельгійської компанії OM Partners), яка представляє собою спеціалізоване рішення для молочної промисловості, яке вже сьогодні використовується такими підприємствами як Danone, Candia, Campina, Friesland Coberco Dairy Foods, Yoplait.

Ще однією потенційною перевагою цифровізації ланцюжка постачання молочної продукції є покращення процесу прийняття рішень. Дані в режимі реального часу та розширена аналітика допомагають автоматизувати такі дії, як відстеження замовлень, управління запасами, відстеження платежів та зростання продажів, а також сприяють кращому розумінню моделей покупок клієнтів. Постачання свіжого молока є «виштовхуючим фактором» і змушує підприємство в найкоротші терміни переробити сировину, що надійшла.

Попит є «тягучим фактором»: щоденно надходить велика кількість замовлень, будь то від торгових точок чи дистриб'юторських майданчиків, і підприємство повинно вчасно їх виконати. Проте через обмеження щодо термінів зберігання продукції на складах, а також багатоетапність логістики дистрибуції, підприємство не може підтримувати значні запаси товарів.

Система в цій ситуації знайде оптимальний баланс між силою, що виштовхує і витягує, в умовах обмежень за термінами зберігання як сировини, так і готової продукції.

Крім того, дані ERP-системи часто недоступні ні на виробництві, ні у відділі розливу. Це призводить до помилкового введення вручну мінімального терміну придатності.

Хороша новина в тому, що навіть найменший крок у сфері цифровізації може означати квантовий стрибок. При поступовому «запровадженні» чи «збільшенні впровадження» цифрового контролю та простежуваності виробництва, від виготовлення напівфабрикатів до фасування, можна виявити найбільші можливості зниження витрат чи підвищення ефективності.

Іншими конкретними прикладами використання цифрових рішень є контроль якості, облік використання сировини чи планування технічного обслуговування виробничих машин. Поєднавши технологію вимірювання та системи оцінки, можна краще керувати дільниками та більш ефективно планувати процедури технічного обслуговування.

Розглянемо можливості системи з точки зору ключових бізнес-процесів у ланцюжку поставок, зосереджуючись на постачанні сировини. Зрозуміло, що система не може впливати на обсяг виробництва або покращення якості сировини. Однак вона може допомогти вирішити такі завдання:

1) Точне прогнозування потреб у сировині (терміни, кількість, якість) з урахуванням планів, що формуються системою під час тактичного та оперативного планування.

2) Розподіл сировини між виробничими майданчиками: система, враховуючи якісний склад сировини та плани виробництва та асортимент продукції молокопереробних заводів, може запропонувати оптимальний напрямок направлення сировини на кожен із заводів.

3) Планування транспортування сировини з урахуванням обмежень щодо транспортних одиниць (місткість, маршрути та інше).

Виробництво. Система дозволяє формувати оптимізовані об'ємно-календарні плани та цехові розклади (все це в рамках усіх ланцюжків постачання!). Оскільки планування здійснюється системою класу APS (Advanced Planning and Scheduling, Оптимізаційне синхронне планування), при створенні планів враховуватиметься доступність матеріалів та обмеження по потужностям, а сам процес формування та оптимізації плану займатиме лише кілька хвилин (а іноді й секунд).

Система ураховує характеристики, що є типовими для молокопереробного виробництва. Серед них – відстеження різних варіантів рецептур, динамічні рецептури, супутні та побічні продукти, альтернативні позиції, а також багаторівневі розміри партій. Це важливо, оскільки розміри партій для виробничих операцій можуть відрізнятися від тих, що

використовуються для операцій упаковки. Також система враховує терміни придатності сировини та готової продукції.

За допомогою системи можна детально планувати використання виробничих потужностей, таких як танки, пакувальні лінії та інші агрегати. При цьому враховуються різні обмеження, такі як доступність агрегату, графік планового технічного обслуговування, наявність альтернативних агрегатів та їх продуктивність. Для танків враховуються місткість, максимальні терміни зберігання напівфабрикатів та інші важливі показники.

Система також оптимізує послідовності запуску замовлень, мінімізуючи переналагодження (наприклад, за типом упаковки, зміни йогуртової основи або фруктові компоненти та ін.), враховуючи правила очищення обладнання, пов'язані, наприклад, з переходом від одного продукту до іншого.

Зі збільшенням складності системи постачання молочної продукції споживачі дуже мало знають про продукти, що виробляються або переробляються виробниками чи переробниками. Така інформаційна асиметрія, присутня у молочній промисловості, викликає серйозне занепокоєння щодо здоров'я людини, екологічної стійкості та добробуту. Необхідно покращити взаємодію між учасниками ланцюжка поставок, щоб покращити координацію та забезпечити відстеження.

Впровадження цифрових рішень в молочній промисловості може забезпечити повну прозорість наскрізного процесу замовлення та доставки, тим самим підвищуючи дотримання нормативних норм та зменшуючи випадки фальсифікації.

Цю систему можна використовувати для відстеження інформації про харчові продукти, включаючи фермерські операції, що проводяться, а також для підтримки створення рівня довіри між різними зацікавленими сторонами. Надійне відстеження кожної партії у ланцюжку створення вартості молока може допомогти встановити простежуваність, виявити дефектну продукцію та відмовитися від бракованих партій.

Планувальник, працюючи з подібною системою, отримує можливість швидко реагувати на всі відхилення, за лічені хвилини актуалізувати плани, а також моделювати та прогнозувати розвиток ситуації.

Подане вище свідчить про необхідність оптимізації організаційного забезпечення логістики постачання на молокопереробних підприємствах як на етапі впровадження логістичної концепції, так і на етапі її вдосконалення. Це означає необхідність створення такої структури управління, що забезпечить ефективну взаємодію всіх учасників логістичного ланцюга шляхом чіткого визначення кінцевої мети та розподілу повноважень і відповідальності між ними.

Створення відділу логістики постачання на молокопереробних підприємствах, який буде ефективно виконувати вказані завдання, відкриє шлях до переходу на новий етап управління постачаннями. У цей процес будуть включені не тільки економісти, що займаються плануванням обсягів поставок сировини, але й працівники лабораторій, які визначають придатність чи непридатність молока до використання у виробництві, а також керівники складів, що відповідають за зберігання та рух сировини. Свої пропозиції мають вносити інші спеціалісти.

За результатами аналізів лабораторій та ветеринарної служби, інженер з якості та стандартизації може ефективно керувати процесом підвищення якості сировини, починаючи навіть з вибору постачальника. Попередній огляд корів та умов їх утримання може служити основою для прийняття рішення щодо співпраці з конкретним постачальником.

Представимо на рис. 3.2 запропоновану організаційну структуру відділу логістики постачання.

Витрати на створення відділу логістики постачання не будуть понесені, так як співробітники для даного відділу будуть відібрані з наявного персоналу шляхом переведення з інших відділів. Після вибору постачальника молока, зокрема з приватного сектора, більшість аналізованих

підприємств призначають менеджера, який співпрацює із приймальними пунктами на селі або безпосередньо з приватними господарями.

Відділ логістики постачання повинен співпрацювати з основними функціональними підрозділами молокопереробного підприємства за різними завданнями.

Наприклад, під час планування виробництва важливим стає врахування можливостей постачальника, одночасно з урахуванням потреб у виробничих потужностях переробного підприємства.

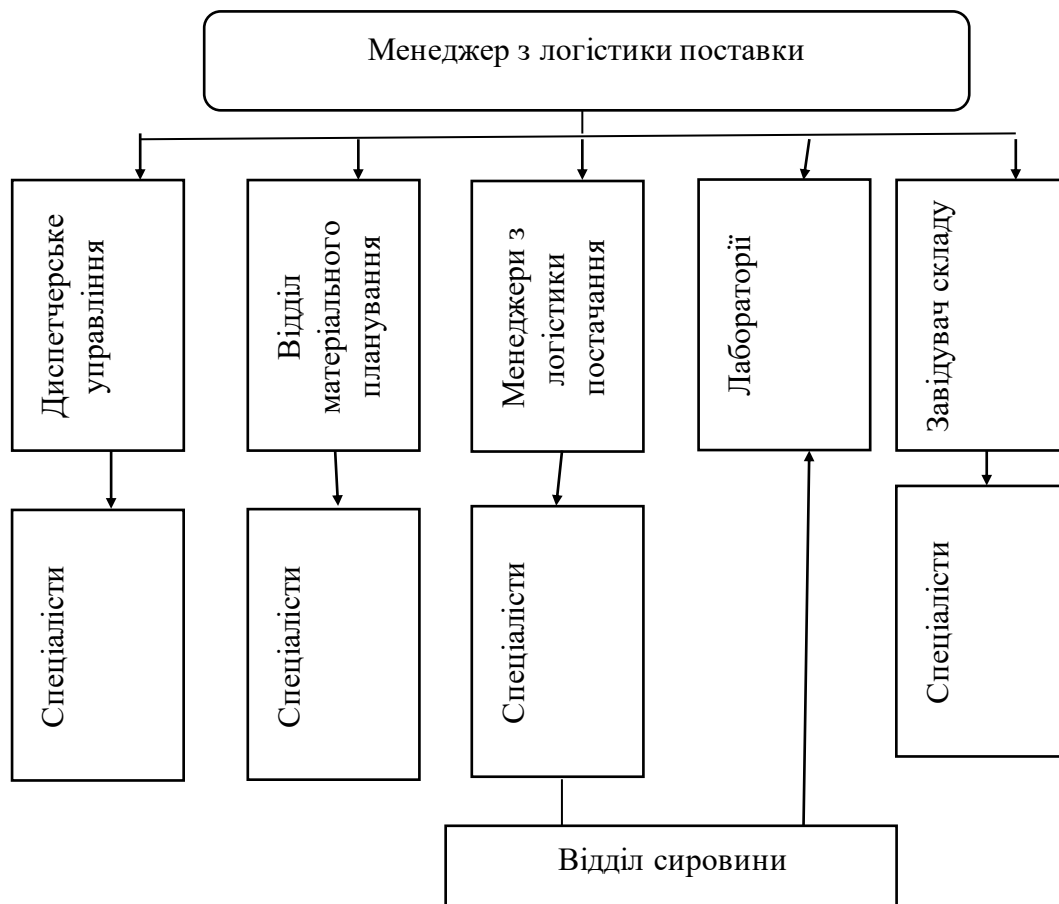


Рис.3.2. Організаційна структура відділу логістики постачання

ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: розроблено автором

Крім того, підприємству для економії витрат на транспортування сировини варто придбати електромобілі. Наприклад, відомий на весь світ

електричний автопоїзд-молоковоз, виготовлений швейцарською компанією Designwerk Milk E, перший електричний молоковоз у Новій Зеландії, завершив свій перший сезон роботи, зібравши 1,5 мільйона літрів молока з молочних ферм Вайкато.

Транспортний засіб «приблизно» такого ж розміру, як звичайна автоцистерна, має запас ходу приблизно 140 км на повному заряді, а заміна займає приблизно три години.

Крім того, компанія каже, що молоковоз працюватиме з причепом 46 тонн (повна маса транспортного засобу) і матиме місткість 28 000 літрів. Однак у ньому сказано, що оскільки «вантажівка» цистерни трохи важча з акумулятором, вона може перевозити приблизно на 2300 л молока менше.

Надлишок вуглекислого газу викидається кожного разу, коли на ферми прибувають цистерни для збору молока; вантажівки використовують свої дизельні двигуни для приводу насоса, який наповнює бак.

Технологічна компанія Semcon розробила електричну систему для молочного насоса, яка зменшить споживання дизельного палива для однієї вантажівки до 5 000 літрів на рік. Шум і викиди на фермах також будуть зменшені.

Як працює електродвигун. Акумулятор для електромотора заряджається під час руху автомобіля, як і звичайний автомобільний акумулятор. Батареї забезпечують достатньо енергії для розморожувачів, освітлення, склоочисників тощо — елементів, які допомагають гарантувати комфорт і безпеку водія. Під час електричного зчіджування практично немає шуму, а це означає, що під час збирання молока можна значно зменшити шум, що заважає фермам. Кожен танкер перекачує молоко близько 1000 годин на рік. Встановлення електродвигуна, що живиться від батареї, зменшує як кількість споживаного дизельного палива, так і знос дизельного двигуна.

Запропоновано оптимізувати логістичні процеси транспортування, використовуючи електромобілі у керуванні ланцюгом постачання.

Розглядаючи транспортування як ключовий елемент логістичного ланцюга постачання, слід відзначити, що ефективне управління перевезенням вантажу є важливим аспектом, особливо тоді, коли необхідно задовольнити учасників потокових процесів на всіх етапах функціональних областей логістики.

Провідні світові компанії (а це дійсно трендові компанії) розглядають логістичну концепцію на основі «зелених» технологій найбільш пріоритетною, акцентуючи свою увагу на:

- скорочення використовуваних ресурсів;
- створенні найбільш повного циклу утилізації та використання відходів,
- зниження антропогенного навантаження на навколишнє середовище.

Перехід зарубіжних компаній до екологічно безпечного виробництва не лише суттєво покращує їхню репутацію та суспільно-соціальний статус, але й вимагає оптимізації функціонування транспортного та закупівельного відділів.

Відсутність відповідних програмних рішень у цих відділах ускладнює виконання ключових процесів і може призвести до прихованих витрат у вигляді простоїв, помилок, втрати замовлень та інших аспектів.

3.3. Оцінка ефективності рекомендацій щодо управління логістичними процесами постачання на підприємстві

Для оцінки ефективності рекомендованих заходів, а саме: впровадження програмного забезпечення, створення відділу логістики постачання, придбання електромобілів у табл. 3.1 визначимо планові потреби проєкту у трудових ресурсах та витрати на них з урахуванням, що проєкт буде тривати 92 дні.

Таблиця 3.1

Заплановані потреби проєкту на впровадження програмного забезпечення в
логістику постачання ТОВ «Лубенський молочний завод»

Посада	К-ть, осіб	Завдання та роль у проєкті	Оплата, грн/год.	Робочий день	Всього
Керівник проєкту	1	Планування проєкту, складання технічного завдання, контроль якості, управління командою проєкту	250	8	184000
Логіст	1	Допомога у розробці проєкту, проведення економічних розрахунків, тестування ПЗ.	200	8	147200
Програміст	1	Інтеграція заявок на перевезення та GPS. Допомога в інтеграції TMS до ERP SAP	220	8	161920
Контролер якості (ІТ)	1	Тестування готових рішень, перевірка ПЗ на несправності.	200	8	147200
Розробник програмного забезпечення	2	Інтеграція програмного забезпечення в систему управління підприємством, надання консультацій.	280	4	206080
Інструктор програмного забезпечення	1	Навчання співробітників транспортного підприємства роботі з програмним забезпеченням	300	2	55200
Всього оплата праці		901600			
Відрахування на соціальні заходи		198352			
Всього витрат		1099952			

Джерело: складено автором

Отже, витрати на впровадження програмного забезпечення в логістику управління закупівлею сировини становлять 1 099 952 грн. Далі розрахуємо витрати на впровадження відділу логістики постачання.

Таблиця 3.2

Витрати на оплату праці нового відділу логістики постачання

Назва	Кількість персоналу	Заробітна плата	Витрати, грн
Керівник	1	21000	21000
Диспетчерське управління	3	16000	48000
Відділ матеріального планування	2	15000	30000
Менеджери з логістики постачання	3	15000	45000
Лабораторія	2	14000	28000
Відділ сировини	3	15000	45000
Складські робітники	5	150000	750000
Всього			967000
Всього за рік			11604000

Джерело: складено автором

Отже, витрати на оплату праці нового відділу складуть на місяць 967,0 тис.грн, а на рік 11604,0 тис. грн. Офісні меблі та комп'ютерна техніка є наявності на підприємстві та не виникають витрати на її придбання.

Щодо впровадження електромобілів, компанія не планує додаткових витрат на оплату праці, оскільки не має наміру залучати додаткових водіїв. Єдиними витратами буде придбання двох автомобілів-молоковозовів загальною вартістю 3 000 000 грн. Після визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту важливо оцінити його ефективність.

Оптимізація витрат передбачає отримання економії часових та грошових ресурсів. Забезпечення узгодженості логістичних процесів, використання сучасних інструментів управління ними, раціональне ведення економічної діяльності та оптимізація витрат визнаються необхідними умовами для забезпечення конкурентних переваг економічних суб'єктів та збереження своїх ринкових позицій.

З метою підвищення ефективності управління логістичними витратами підприємства пропонуємо реалізувати проєкт їх оптимізації на ТОВ «Лубенський молочний завод» на основі цифровізації управління закупівлею сировини та придбання електромобілів, а також впровадженням відділу постачання.

Даний проєкт має сприяти покращенню наступних показників:

- час виконання замовлення, так як до впровадження програмного забезпечення даний процес не здійснювався автоматично;
- зниження витрат на доставку через ефективніше використання паливно-мастильних матеріалів та більш раціональне використання транспортних засобів не лише призведе до економії, але й сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля;
- забезпечення своєчасної подачі транспорту є ключовим аспектом в умовах великого попиту на автомобільні перевезення. Вчасне виконання умов контракту позитивно позначиться на іміджі підприємства.

Отже, досягнення вищевказаного сприятиме зменшенню непрямих логістичних витрат, які є складними для передбачення (простої, поломки, втрата контрактів тощо), що відповідає принципам концепції бережливого виробництва.

Впровадження програмного забезпечення спрямоване на скорочення витрат на управління потоком ресурсів. Економічний ефект від проєкту, пов'язаного з електромобілями, полягає у зменшенні витрат на паливо та час. Крім того, оптимізація використання персоналу транспортного відділу пришвидшить обробку заявок та сприятиме підвищенню ефективності управління логістичними витратами.

До основних негативних грошових потоків підприємства відносяться : витрати на оплату праці під час впровадження проєкту та вартість ліцензії на використання програмного забезпечення, придбання електромобілів. Позитивними грошовими потоками підприємства будуть наступні: сума

заощаджених витрат палива та грошової вартості заощаджених людино-годин.

Прогнозування результативності проекту стає завданням із значною складністю через наявність численних факторів невизначеності, які можуть впливати на фактичні результати. З урахуванням цього факту ми вирішимо завдання оцінки ефективності проекту шляхом проведення сценарного аналізу, що означає розгляд усіх можливих ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники реалізації проекту за різними сценаріями

Показник	Одиниця виміру	Сценарій проекту		
		песимістичний	очікуваний	оптимістичний
Середня заробітна плата логіста	грн/год.	200		
Базові витрати на обробку заявки:	год.	0,7		
	грн.	120		
Оптимізовані витрати з використанням програмного забезпечення	%	-10%	-20%	-30%
	год.	0,72	0,64	0,56
	грн	104,4	92,8	81,2
Економія витрат на обробку заявки	грн	11,6	23,2	34,8
Середні витрати палива	грн./км	8,2		
Середня відстань міжміського маршруту	км	400		
Оптимізація витрат палива	%	-5%	-15%	-25%
	грн./км	7,79	6,97	6,15
Економія витрат палива на маршрут	грн	500	1400	2100
Загальна економія витрат на 1 заявку	грн	580	1300	2300
Річний економічний ефект	тис. грн	2600	7500	13200
Час впровадження проекту	днів	110	92	75
Витрати на заробітну плату	грн	13267800	12505600	11200000
Сплата ЄСВ		2918916	2751232	2464000
Витрати на послуги інтеграції, з ПДВ		234567	186000	100000
Економія ПДВ		33500	21000	15000
Загальні витрати на інтеграцію ПЗ	грн	16421283	15442832	13764000
Річна вартість ліцензії	грн	300000		
Вартість електроавтомобілів	грн	3000000		

Джерело: розроблено автором

Отже, загальна сума витрат на впровадження проекту удосконалення процесом управління закупівлями за очікуваним сценарієм становить 18742,8 тис. грн.

Ефективність проекту буде зростати із зменшенням витрат на транспортування сировини, зростанням сировини та як наслідок розширення обсягів виробництва та якості продукції. У будь-якому випадку проект є вигідним і дозволить підприємству ощадливо планувати роботу всього ланцюга постачання. Розрахуємо доцільність проекту за реалістичним сценарієм.

Для визначення прогностичних значень обсягу реалізації продукції на ТОВ «Лубенський молочний завод» було опитано провідних спеціалістів та керівників підприємства і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка, тис. грн.	10700	17000	22000	23000	16000	21000	23000	22000	24000	23000

Джерело: складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})}{n}}. \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення, тис. грн

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом
Приріст чистого доходу Q_i , тис. грн	10700	17000	22000	23000	16000	21000	23000	22000	24000	23000	
$Q_{сер}$	20170										
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-9470	-3170	1830	2830	-4170	830	2830	1830	3830	2830	0
ΔQ^2	89680900	10048900	3348900	8008900	17388900	688900	8008900	3348900	14668900	8008900	163201000

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{163201000 / 10} = 4039,8 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{4039,8}{20170} \times 100\% = 20\% . \quad (3.2)$$

Оскільки обчислений коефіцієнт варіації (w) становить менше 33%, можна зробити висновок, що згуртованість експертних думок є однорідною. Це свідчить про можливість використання отриманих експертних оцінок для подальших розрахунків.

Проведемо розрахунок ключових показників ефективності інвестицій. В якості базової ставки дисконту (мінімальної вимоги до доходності проекту)

обрано 22%, і визначені показники для реалістичного сценарію підвищення прибутку та рентабельності підприємства. Умови прийняття інвестиційного рішення на основі цього критерію можна сформулювати наступним чином: якщо $NPV > 0$, то проект є доцільним для прийняття; якщо $NPV < 0$, то рекомендується утриматися від прийняття проекту; якщо $NPV = 0$, то прийняття проекту не призведе ані до прибутку, ані до збитків.:

$$K_1 = 1/(1+0,22) = 0,81967;$$

$$K_2 = 1/(1+0,22)^2 = 0,67186;$$

$$K_3 = 1/(1+0,22)^3 = 0,5507.$$

В табл. 3.6 відображені очікувані дисконтовані грошові потоки підприємства, на основі яких розрахуємо такі показники ефективності проекту як індекс прибутковості інвестицій та період їх окупності.

Таблиця 3.6

Оцінка економічної ефективності проекту підвищення прибутковості підприємства, тис. грн.

Показники	Періоди		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дисконтований позитивний грошовий потік	16532	13550	11107
Дисконтований негативний грошовий потік	15360	12592	10321
Чистий дисконтований грошовий потік	1172	958	786

Джерело: складено автором

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = NPV/IC. \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості інвестицій $(PI) = 786/15360 = 0,05$.

Період окупності інвестицій (PP) є показником, що характеризує термін, протягом якого вкладений капітал принесе дохід.

Період окупності (PP) = $15360 / (786/3) = 58,6$ місяців (4 роки 8 місяців).

Отже, дані розрахунків свідчать, що терміни окупності менше 6 років, тобто витрати на впровадження програмного забезпечення та електромобілів за очікуваним сценарієм відшкодовуються досить швидко. Враховуючи розраховані показники, проєкт можна вважати економічно доцільним.

Висновок до розділу 3

Третій розділ роботи присвячено наданням рекомендації щодо управління постачанням сировини на ТОВ «Лубенський молочний завод». В процесі виконання досліджень у межах розділу ми дійшли до таких висновків:

1. У процесі дослідження було надано наступні рекомендації: створити повноцінний відділ логістики постачання, автоматизувати процес управління закупівлями, придбати електромобілі для перевезення молока для зменшення транспортних витрат.

2. Розроблено логістичну модель управління процесом постачання сировини на підприємство, яка заснована на підтримці високого рівня сервісу. Підтримка високого рівня сервісу є найважливішою ключовою логістичною активністю, оскільки сервіс – це стратегічний інструмент управління відносинами у закупівельній діяльності.

Направлена на вдосконалення сервісу модель має діяти у всьому ланцюзі поставок, гармонізуючи численні функціональні взаємозв'язки між ними технологічними компонентами та окремими ланками, що забезпечують рух та перетворення ключового та супутніх йому потоків. Кожна така ланка має певну мету, спрямовану на досягнення мети функціонування всього ланцюга.

3. Пропонована модель процесу закупівель заснована на класичній моделі процесу, скоригована з урахуванням специфічної природи

логістичного бізнес-процесу, який є провідником трьох взаємопов'язаних потоків: матеріального, інформаційного та фінансового.

Незалежно від обраної референтної моделі та складу процесів використання моделі потокового бізнес-процесу дозволяє інтегрувати як внутрішні процеси логістичної системи підприємства, і процеси логістичного ланцюга з використанням єдиних методичних підходів.

4. В процесі дослідження розроблено організаційну структуру майбутнього відділу логістики постачання та визначено основні завдання, які він має вирішувати. Крім того, надані рекомендації з оптимізації процесу управління логістичними процесами закупівлі за рахунок автоматизації самого процесу управління.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами вивчення різних підходів до визначення поняття «логістика постачання» виявлено, що воно утворює синонімічний ряд «логістика постачання – заготівельна логістика – закупівельна логістика». Виходячи з цього та враховуючи специфіку молокопродуктового підкомплексу, сформульовано комплексне визначення поняття «логістика поставок», згідно з яким це система управління процесом постачання, що передбачає здійснення безперервних та своєчасних поставок сировини з оптимальними для молокопереробного підприємства та постачальників якісними та ціновими сезонними параметрами.

Встановлено, що у системі функцій логістики постачання однієї з найважливіших для сучасних молокопереробних підприємств є функція формування господарських зв'язків з постачальниками, які мають базуватися на інтеграційному співробітництві.

Закупівельна логістика як сфера діяльності піддається в останній час серйозним змінам та модернізації. Вона охоплює не лише сферу закупівлі товару на склад, для продажу чи на підприємство, а й процеси формування товарного асортименту підприємства.

У сфері закупівельної логістики приховані можливості для більш ефективного використання оборотних коштів, збільшення товарообігу, зниження операційних та загальних витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як показали дослідження, підтримувати високу якість сировини та готової продукції можна за умови постійного співробітництва з постачальниками на інтеграційній основі, що передбачає досягнення економічних, соціальних та екологічних переваг. У даному контексті розвивається не тільки переробне підприємство, а й постачальник, який може, зокрема, користуватися доїльними установками, кормороздавачами,

автотранспортом, лабораторним обладнанням, закупленим або одержаними на умовах лізингу переробним підприємством.

В даний час харчові підприємства в середньому до 70% наявних у них коштів витрачають на закупівлю. Харчове підприємство закуповують різні товарно-матеріальні цінності, у тому числі:

- сировина, матеріали для харчового виробництва;
- готову тару та упаковку для харчової продукції;
- виробничі матеріали;
- допоміжні матеріали та послуги.

Сучасна система закупівельної діяльності харчового підприємства характеризується посиленням взаємодій з іншими службами та підрозділами, що проявляється за рахунок розвитку аналітичних управлінських функцій у закупівельній діяльності. Якщо раніше у ній переважали прості фізичні операції закупівель (постачання, приймання, зберігання, видача, облік та контроль), то сучасна система закупівель робить акцент на наскрізне управління потоковими процесами ланки закупівель у логістичній системі.

Логістичний ланцюжок молокопереробних підприємств складається з двох частин, управління якими здійснюється за двома діаметрально протилежними законами – управління постачанням та управління попитом. Постачання свіжого молока є виштовхуючим фактором і змушує підприємство в найкоротші терміни переробити сировину, що надійшла. Попит є витягуючим фактором – щодня надходять тисячі замовлень (з торгових точок або дистриб'юторських майданчиків), та підприємство повинне виконати їх вчасно. При цьому воно не може зберігати на складах достатню кількість запасів продукції через обмеження щодо термінів її зберігання, плюс до всього логістика.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» з орієнтацією на логістичне управління постачанням сировини. Отримані результати дають можливість зробити наступні висновки:

ТОВ «Лубенський молочний завод» є давнім учасником ринку та має стабільний статутний капітал. Сильними сторонами підприємства є висока якість продукції, стабільність постачання сировини, та досвідчений персонал.

Слабкими сторонами є потреба у вдосконаленні системи моніторингу та контролю логістичних процесів, а також підвищення ефективності витрат.

Підприємство має потенціал для підвищення конкурентоспроможності на ринку шляхом оптимізації логістичних бізнес-процесів.

Обсяг виробництва: У 2022 році обсяг виробництва на ТОВ "Лубенський молочний завод" склав 10 000 тонн молочної продукції. Використана потужність виробничих ліній становила 70% у 2022 році. У 2022 році середня виробнича продуктивність працівників заводу склала 2 тонни на робітника.

У 2022 році підприємство досягло стандартів якості, і понад 90% продукції відповідали найвищим стандартам.

Виробництво молочної продукції має сезонні коливання залежно від постачання сировини. Середньорічний рівень використання потужностей виробництва становив 80%. У 2022 році були здійснені інвестиції в модернізацію обладнання і виробничих процесів на суму 2 000 000 гривень.

Сировина для виробництва завжди була належного якості і забезпечувала стабільне виробництво.

Аналіз цих виробничих показників дає можливість зрозуміти, які фактори впливають на продуктивність і ефективність діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» та допомагає у формуванні стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням результатів проведеного аналізу у другому розділі дослідження виявлено такі основні проблеми в системі закупівельної діяльності:

- процес постачання відбувається на рівні менеджера, який відповідно до посадової інструкції може не мати вищої освіти. Така ситуація є неприйнятною для ефективного функціонування логістичного сервісу при

управлінні закупівельною діяльністю та вимагає перегляду структури управління щодо моделі логістичного бізнес-процесу забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими та іншими змінами;

- ефективність використання підходів до процесу управління постачанням дорівнює 70,4%, що свідчить про недостатньо раціональне використання потенціалу організації;

- отриманий результат свідчить про ефективність логістичної діяльності, проте вона досягається за рахунок інших складових логістичної системи;

З метою вдосконалення закупівельної діяльності автор пропонує дотримуватися наступних рекомендацій:

- необхідно постійно здійснювати пошук нових джерел поставок сировини та матеріалів з позиції фінансової привабливості та якості продукції, що поставляється;

- слід проводити аналіз та оцінку потенційних постачальників з розробленим на підприємстві критеріям та вимогам з визначенням їх оптимального числа та створення сировинної бази;

- потрібно визначати оптимальний варіант закупівлі ресурсів шляхом прогнозування, розробки найбільш раціональних схем та умов їх доставки на підприємство;

- створити відділ логістики постачання;

- автоматизувати управління логістичною діяльністю;

- зменшити транспортні витрати постачання сировини за рахунок використання електромобілів.

Важливе місце серед перерахованих заходів займає створення відділу логістики постачання. Відділ постачання розглядає запропоновані варіанти закупівель та веде переговори з постачальниками за ціною, умовами, термінами постачання тощо.

Додатково менеджери із закупівель розраховують приблизну суму за перевезення, оцінюють витрати на підтримку запасів, визначають ризики,

пов'язані з можливим підвищенням ціни та рівнем інфляції, аналізують динаміку знижок, встановлюють інтервал часу між поставками та визначають необхідні транспортні засоби, а також розробляють систему моніторингу вхідних потоків, що є частиною комп'ютеризованої системи подання замовлень.

Крім того, рекомендовано автоматизувати процес закупівлі за рахунок впровадження програмного комплексу, розробленого під специфіку молокопереробного підприємства. Для економії витрат на транспортування сировини рекомендовано придбати електромобілі. Окрім економії витрат підприємство зможе підвищити якість закупуваної сировини за рахунок того, що вони безшумні і можна закуповувати сировину рано вранці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар О.П. Роль закупівельної логістики для успішної роботи торговельного підприємства. *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку*: 86. URL: <https://content.e-schools.info/tkhtt/library/%D0%> (дата звернення: 23.11.2023)
2. Валявський С. М. Маркетинг закупівель. Полтава: Національний університет Юрія Кондратюка, 2021. 154 с. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/13649> (дата звернення: 23.11.2023).
3. Варченко О.І. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. С. 147-159. <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/2035> (дата звернення: 23.11.2023).
4. Воробей В., Данилюк А., Журовська І. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні. URL: www.dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf (дата звернення 23.11.2023).
5. Гуменюк А.В., Білошкурська Н.В. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems 2023*: \URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/212> (дата звернення 23.11.2023).
6. Дзінько А. М. Мультиагентний підхід до автоматизації процесів керування матеріальними потоками в логістичних системах : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.07 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2016. 126 с.

7. Дзюбаненко, Алла. Сутність закупівельної логістики. 2020. URL : https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/tom_5.pdf#page=225 (дата звернення : 23.11.2023).
8. Євстигнєєва О. А. Вибір постачальника як один з методів оптимізації логістичних витрат. Молодий вчений. 2018. № 28. С. 23–26
9. Заливчий М.В., Артюх-Пасюта О.В.. Закупівельна логістика: сутність, мета, основні завдання та функції. 2022. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12695/3/%> (дата звернення: 23.11.2023).
10. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127–136. URL:10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223> (дата звернення 23.11.2023).
11. Крикавський Є. В. Логістика і управління ланцюгом поставок : навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2016. –514 с.
12. Комчатних, О. В., Редько Н.О.. Роль інновацій в управлінні ланцюгом постачання URL : http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/181_188.pdf (дата звернення: 23.11.2023).
13. Кононенко В.В., Дубей Ю.О.. Підвищення ефективності закупівельної логістики підприємства шляхом використання аутсорсингу. (2023). URL:<https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163661/> (дата звернення: 23.11.2023).
14. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.
15. Даниленко А., Варченко О., Шубравська О. Логістика: теорія і практика. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 408 с.

16. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
17. Мацишина, О. В., С. В. Смерічевська. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. (2022). [URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Рр_78-79.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Рр_78-79.pdf) (дата звернення: 23.11.2023).
18. Мохненко А. С., Наумов О.Б., Чмут О.О.. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»* (2023): [URL:https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/](https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/) (дата звернення 23.11.2023).
19. Нікітенко К. С.. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*, (161), 59-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10> (дата звернення: 23.11.2023)
20. Обухович, Т. О.. Organization of production processes taking into account purchasing logistics at the enterprise. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), 89-95. Retrieved from URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/784> (дата звернення: 23.11.2023).
21. Овчаренко Г. С., Рудківський О. А. Управління ланцюгами поставок підприємства на основі системи SCM. URL: https://studopedia.com.ua/1_140527_upravlinnya-lantsyugami (дата звернення 23.11.2023).
22. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 30-1. URL : <http://surl.li/fsjrr>(дата звернення 23.11.2023)
23. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 23.11.2023).

24. Офіційний сайт ТОВ «Лубенський молочний завод [URL:https://garmonija.ua/](https://garmonija.ua/) (дата звернення 23.11.2023).
25. Парій, Л., Виноградчий, В., Перерва, Т. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 2023. 43-51. [URL:https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-6](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-6) (дата звернення 23.11.2023).
26. Парубець О. М. Сугоняко Д. О. Інноваційні підходи до розвитку транспортної логістики в Україні. *Перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2019. № 4 (20). С. 147-156.
27. Підгорний М. В., Лук'янченко О.Ю., Рахімі Я.. Моделі інформаційної підтримки повних ланцюгів постачання. *Вісник Національного транспортного університету* (2021): 153-160. [URL:https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2828](https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2828) (дата звернення 23.11.2023).
28. Підгорний М.В., Лук'янченко О.Ю. Системне проектування логістичних ланцюгів постачань. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Харків, 2016. Вип. 74. С. 12-16.
29. Полянська А.С., В.Б. Мартинець, and О. В. Кабан. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. [URL :http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12635/1/6083](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12635/1/6083) (дата звернення 23.11.2023).
30. Пшенишна, К. М. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. 174-175. [URL:http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279795](http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279795) (дата звернення: 23.11.2023).
31. П'ятибрат, В. В., Юденко Є.В.. Закупівельна логістика та логістика постачання. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*: [URL:https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3472/1/sbornik-2020](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3472/1/sbornik-2020) (дата звернення: 23.11.2023).

32. Савенко І., Кучеренко В., Тітаєвський М. Діджиталізація як інноваційний напрям в управлінні логістичними процесами підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)* 12 (30) (2022). С.23-34.

33. Сазонець, О. М. Актуальні напрями дослідження логістичних процесів на підприємстві. *Організаційний комітет* (2021). [URL: http://info.dgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/47/1/%D0%97%D0%B1%D1%](http://info.dgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/47/1/%D0%97%D0%B1%D1%) (дата звернення: 23.11.2023).

34. Севост'янова, А. В., Турчик О.О.. Ідентифікація та аналіз особливостей і взаємозв'язків між фундаментальними поняттями логістики та управління ланцюгами поставок. [URL:http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/234_244.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/234_244.pdf) (дата звернення: 23.11.2023).

35. Семененко, О. Г., Юрченко О.В.. Моделювання логістичної діяльності в ланцюгах постачання молока та молокопродукції в сучасних умовах. URL : <http://ephsheir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/> (дата звернення 23.11.2023).

36. Смерічевська С.В., Гетьман Д. Інноваційні тренди в управлінні ланцюгами постачань. *Проблеми подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды* : сборник докладов ХУ МНПК (23-24 октября 2020). К.: НАУ, 2020, С. 161-166.

37. Смерічевська С.В., Гетьман Д. Інноваційні тренди в управлінні ланцюгами постачань. *Проблеми подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды* : сборник докладов ХУ МНПК (23-24 октября 2020). К.: НАУ, 2020, С. 161-166.

38. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_16 (дата звернення: 23.11.2023).

39. Таньков К. М., Бахурець О. В. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств. URL: [Http://Www.Nbuu.Gov.Ua/Portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/E113tank.Pdf](http://Www.Nbuu.Gov.Ua/Portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/E113tank.Pdf) (дата звернення: 23.11.2023).

40. Черевко, Д. Логістика постачання в системі управління ланцюгами поставок, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22528/1> (дата звернення: 23.11.2023).

41. Шалева, Олександра Іванівна, Валерія Василівна Щока. Логістична компонента підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, 2021. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Yelyzaveta-Budakva> (дата звернення: 23.11.2023).

42. Mariusz Turek. Kluczowe mierniki efektywności w zakupach. Warszawa, URL : https://www.profitia.pl/images/media/KPI_Mariusz_Turek.pdf (дата звернення: 23.11.2023).

43. Optimizing financial relationship with the financial value chain, Bulletin of metaGroup. WhitePaper. URL : <http://www.metagroup.com> (дата звернення 23.11.2023).

44. Zunder, TH. Sustainable Logistics. Journal of transport geography, 2018. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S09666923183> (дата звернення: 23.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив балансу	Код рядка	2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	14	21	91
- первісна вартість	1001	16	31	134
- накопичена амортизація	1002	2	10	43
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	4	179
Основні засоби	1010	15153	6268	6098
- первісна вартість	1011	24933	26382	20242
- знос	1012	11229	12285	14144
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	45	45	45
- інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	15212	6338	6413
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	1101	4194	4264	10747
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	1110	2514	1759
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1634	3817	5153
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- за виданими авансами	1130	328	268	393
- з бюджетом	1135	4	351	4
- з нарахованих доходів	1140	0	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5210	20091	28299

Продовження Додатку А

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	1852	6622	3360
Готівка	1166	23	32	25
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	24	24	15
Інші оборотні активи	1190	3	0	0
Всього за розділом II.	1195	14359	37951	49730
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	29571	44289	56143
Пасив балансу	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3000	3000	3000
Капітал у дооцінках	1405	2784	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4157	-2697	648
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I.	1495	9941	303	3648
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	354	298	249
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Усього за розділом II.	1595	354	298	249
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	10764	31366	40139
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
- з одержаних авансів	1635	8118	12318	10842
- з бюджетом	1620	378	0	293
- за розрахунками зі страхування	1625	0	0	2

Закінчення Додатку А

- за розрахунками з оплати праці	1630	0	4	0
- за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
- за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	970
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16	0	0
Усього за розділом III.	1695	19276	43688	52246
Баланс	1900	29571	44289	56143

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64766	65246	103360
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54285	57677	78473
Валовий прибуток (збиток)	2050	10481	7569	24887
Інші операційні доходи	2120	11059	29467	47013
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2122			
Адміністративні витрати	2130	4040	4504	5711
Витрати на збут	2150	2837	2663	2908
Інші операційні витрати	2180	11263	34711	56927
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	3400	-4842	6354
Доход від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2	0	0
Інші доходи	2240	31	0	0
Фінансові витрати	2250	0	9	0
Втрати від участі в капіталі	150	0	0	0
Інші витрати	2255	935	1866	1948
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0

Закінчення Додатку Б

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	2498	-6717	4406
Витрати з податку на прибуток	2300	856	137	793
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом)	2350	1642	-6854	3613
Матеріальні затрати	2500	27274	31216	47994
Витрати на оплату праці	2505	5143	4677	6503
Відрахування на соціальні заходи	2510	1873	1754	2152
Амортизація	2515	2581	2482	2203
Інші операційні витрати	2520	18564	30821	52002
Разом	2550	55435	70950	110854

Додаток В

Статут ТОВ «Лубенський молочний завод»

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Загальними зборами Учасників
Товариства з обмеженою
відповідальністю «Лубенський
молочний завод»
Протокол № 8 від 30.09.2020 року

СТАТУТ

Товариства з обмеженою відповідальністю
«Лубенський молочний завод»

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

код ЄДРПОУ 00446813

Україна
Полтавська область
м. Лубни
2020 рік

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. **Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод»** (далі за текстом – Товариство) створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю шляхом перетворення Публічного акціонерного товариства «Лубенський молочний завод» на основі рішення чергових загальних зборів акціонерів Публічного акціонерного товариства «Лубенський молочний завод» (протокол № 1 від 27 квітня 2012 року). Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод» засновано відповідно до наказу представництва Фонду державного майна України в місті Лубни від 27 грудня 1995 року № 186 шляхом перетворення державного підприємства Лубенський молочний завод у Відкрите акціонерне товариство «Лубенський молочний завод» відповідно до декрету Кабінету Міністрів України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» №51-93 від 17.05.1993 року, приведення Статуту у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» згідно рішення зборів акціонерів № 3 від 20 жовтня 2011 року шляхом зміни назви Відкритого акціонерного товариства «Лубенський молочний завод», у Публічне акціонерне товариство «Лубенський молочний завод» відповідно до Законів України «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про акціонерні товариства», Цивільного і Господарського кодексів України і є правонаступником Публічного акціонерного товариства «Лубенський молочний завод».

Товариство є господарським товариством та діє на підставі та у повній відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» інших чинних законодавчих та нормативно - правових актів України, а також цього Статуту (при цьому в регулюванні діяльності Товариства перевага надається чинному законодавству України).

1.2. Товариство є самостійним господарюючим суб'єктом, має права юридичної особи, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває

Продовження Додатку В

майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді від свого імені, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству і цьому Статуту з метою одержання прибутку.

Товариство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, має поточний та інші рахунки в установах банків, може мати печатку зі своїм найменуванням, штампи та бланки зі своєю назвою, може мати власну емблему, товарний знак, а також інші реквізити.

1.3. Діяльність Товариства будується на комерційних засадах при повному дотриманні принципу законності.

1.4. Товариство самостійно відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном, на яке у відповідності з чинним законодавством може бути звернено стягнення.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників.

Учасники Товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

1.5. Товариство може бути учасником інших господарських товариств, створювати спільні, малі та дочірні підприємства, відкривати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, як на території України, так і за її межами.

1.6. Товариство на добровільних засадах вправі входити до складу різних союзів, асоціацій, корпорацій, концернів та інших об'єднань підприємств з метою підвищення ефективності виробничої, посередницької та іншої господарської діяльності.

Продовження Додатку В

1.7. В своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України, цим Статутом, іншими внутрішніми актами (в тому числі правилами, регламентами, положеннями) Товариства, а також рішеннями його органів, прийнятих у відповідності до їх компетенції у встановленому порядку.

1.8. В питаннях діяльності Товариства, що прямо не врегульовані положеннями цього Статуту, Товариство керується чинним законодавством України.

1.9. Найменування Товариства:

1.9.1 Повне найменування Товариства:

українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод».

1.9.2 Скорочене найменування Товариства:

українською мовою – ТОВ «Лубенський молочний завод»;

1.20 Учасниками Товариства є:

Перелік учасників містить персональні дані осіб. Оскільки дозвіл на публікування цієї інформації не надавався, список був видалений з Додатку В.

1.21 Місцезнаходження Товариства, розмір статутного капіталу Товариства, перелік його учасників та розмір їх часток у статному капіталі Товариства визначається відповідно до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, а також інших документів які мають юридичне значення.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних

інтересів Учасників.

2.2. Предметом основної діяльності Товариства є:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- рекламні агентства;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок не тривалого зберігання;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- переробка продукції тваринництва і рослинництва та реалізація продуктів харчування як на ринку України, так і за її межами;
- виробництво молока і молокопродукції;
- виробництво хлібобулочних та макаронних виробів;
- організація громадського харчування через мережу власних кафе, барів, ресторанів;
- торговельна діяльність, в тому числі гуртова, дрібногуртова, роздрібна, комісійна торгівля товарами народного споживання. Торгово-закупівельна, торгово-посередницька, комерційна діяльність;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- торговельна діяльність в сфері роздрібно торгівлі по реалізації

Продовження Додатку В

продуктів харчування та харчових добавок, предметів гігієни та санітарії, косметично-парфюмерних виробів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, товарів побутової хімії;

- торговельна діяльність в сфері гуртової торгівлі по реалізації продуктів харчування та харчових добавок, предметів гігієни та санітарії, косметично-парфюмерних виробів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, товарів побутової хімії;

- заготівля сільськогосподарської продукції та її закупівля у населення, в колективних, фермерських та інших сільськогосподарських підприємствах;

- гуртова і роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією;

- гуртова і роздрібна реалізація пально-мастильних матеріалів;

- закупівля та реалізація предметів народного промислу, художніх виробів, предметів мистецтва та антикваріату; організація аукціонної торгівлі ними;

- фінансові послуги та операції на фінансових ринках;

- бартерні та клірінгові операції;

- розробка, виробництво та реалізація товарів народного споживання, громадського харчування, будівельних матеріалів, товарів виробничо-технічного призначення, в тому числі з вторинної сировини;

- оптова торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

- оптова торгівля іншими проміжними продуктами, крім сільськогосподарських;

- інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

- інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;

Продовження Додатку В

- операції по імпорту та експорту товарів, робіт, послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Товарно-бартерні операції у відповідності з чинним законодавством;
- надання суб'єктам господарської діяльності послуг, в тому числі виробничих, побутових, транспортно-експедиційних, автосервісних, консультаційних, маркетингових, експортно-імпортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, бухгалтерсько-економічних, юридичних, туристичних, сервісних, рекламних та інших як в країні, так і за її межами, що прямо і виключно не заборонено законами України;
- товарообмін: закупка та реалізація товарів, сировини, напівфабрикатів, конструкцій, технологічного та іншого обладнання, нових технологій, транспорту, техніки та товарів на вітчизняному та закордонному ринках;
- переробка сировини, в тому числі відходів промисловості і сільського господарства;
- інноваційна діяльність, в тому числі: виконання науково-дослідних, проектних, експериментально-конструкторських та маркетингових досліджень, які пов'язані зі створенням нових видів продукції, техніки технологій, патентно-ліцензійна діяльність, організація експертиз, впровадження та тиражування винаходів, науково-технічних розробок, товарних знаків, наукових творів, на які розповсюджуються міжнародно визнані права, котрі стосуються інтелектуальної власності, розробка експериментальних зразків, проведення дослідних випробувань, розробка та передача нових зразків техніки, технологій, ноу-хау та науково-технічної документації, підготовка виробництва;
- організація стажування та навчання, утворення шкіл бізнесу, учбових центрів по підготовці, підвищенню кваліфікації кадрів, в тому числі й за кордоном, репетиторська діяльність;
- організація вивчення іноземних мов, перекладацька діяльність;

Продовження Додатку В

- програмне забезпечення засобів обчислювальної техніки;
- здійснення пошуку і впровадження досягнень у техніці і технології засобів та систем управління;
- інформаційна, редакційно-видавнича та рекламна діяльність, виготовлення, прокат та реалізація друкованої, аудіо - та відеопродукції;
- організація автотехобслуговування;
- надання транспортно-експедиційних послуг під час перевезень зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- посередницька діяльність між підприємствами, організаціями, установами та окремими громадянами;
- організація, участь або представництво у виставках, виставках-продажах, аукціонах, торгах, конференціях, семінарах, культурно-освітніх подіях, благодійних акціях, а також розвиток різних видів рекреаційно-туристичної діяльності по комплексних інформаційно-економічних, фінансово-комерційних, культурно-освітніх, медико-екологічних та інших програмах із залученням до співробітництва вітчизняних та іноземних спеціалістів, формуванням тимчасових творчих та трудових колективів в Україні та за її межами;
- проведення наукової, науково-технічної, науково-виробничої, навчальної та іншої кооперації з суб'єктами господарської діяльності як в Україні так і за її межами;
- організація театрально-концертної діяльності;
- діяльність із підтримки театральних і концертних заходів;
- функціонування театральних і концертних залів;
- діяльність спортивних клубів;
- діяльність фітнес-центрів;
- організування інших видів відпочинку та розваг;
- проведення орендних, в тому числі лізингових операцій; надання у користування рухомого і нерухомого майна;

Продовження Додатку В

- здійснення пусконаладжувальних робіт;
- будівництво готелів, ресторанів, кафе, барів, кіосків, торгових центрів;
- промислове та цивільне будівництво, капітальний ремонт будівель та споруд;
- ремонтні, очисні, сервісні та будівельні роботи у сфері житлово-комунального господарства, в тому числі комунальне будівництво, ремонт теплової, водопровідної мережі, благоустрій територій;
- проектно-пошукові роботи, проектування інтер'єрів та обладнання будівель і споруд промислового та цивільного призначення, дизайнерські, опоряджувальні та реставраційні роботи в різних сферах;
- розробка проектно-кошторисної документації;
- деревообробне виробництво та реалізація його продукції;
- металообробне виробництво та реалізація продуктів металообробки;
- здійснення проектно-конструкторських, будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних, художньо-оздоблювальних, монументальних, декоративних, підрядних та інших робіт у галузі будівництва і реконструкції виробничих будівель і споруд житла, індивідуального і дачного будівництва;
- розробка та виготовлення виробничо-технічної продукції, товарів народного споживання, медичної техніки та інструментів;
- виготовлення, прокат спортивно-технічного обладнання, тренажерів, інвентаря та спортивного одягу;
- виготовлення та ремонт вимірювальної техніки;
- виготовлення та реалізація виробів з хутра, шкіри;
- виготовлення виробів народних нетрадиційних промислів, сувенірної продукції;
- організація пунктів по обміну валюти;
- організація спортивного, наукового, молодіжного, полювального та інших видів туризму;
- проведення спортивно-оздоровчих та культурно-масових заходів;

Продовження Додатку В

- організація та експлуатація автозаправних станцій, автостоянок, продовольчих та речових ринків;
- організація художніх салонів, демонстраційних залів, студій та інше;
- проведення різноманітних конкурсів, ярмарків, концертів та аукціонів;
- реалізація вантажних та легкових автомобілів підприємствам та громадянам в порядку, визначеному діючим законодавством України;
- видобування і переробка корисних копалин, іншої сировини та їх реалізація;
- організація теле- і радіопрограм, включаючи придбання, власного ефірного часу;
- благодійна діяльність;
- виробництво шоколадної та кондитерської глазури, мармеладу, джемів та інших кондитерських виробів;
- виробництво м'ясних та інших напівфабрикатів;
- ведення складського господарства;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у;
- придбання, зберігання, використання, знищення прекурсорів списку № 2 таблиці IV згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 770 від 06.05.2000 року «Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»
- інші види діяльності, незаборонені законодавством України.

2.3 Види діяльності, що потребують спеціальних дозволів (ліцензій, патентів, сертифікатів), можуть здійснюватись тільки після їх отримання. Окремі роботи, що потребують від виконавця спеціальних знань і допуску до роботи, пов'язаною з державною таємницею, виконуються особами, підготовленими у визначеному для таких робіт порядку при наявності в них допуску до державної таємниці відповідної форми. Захист державної таємниці здійснюється відповідно до законодавства України з цього питання.

3. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

3.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок грошових (або майнових) вкладів учасників створюється Статутний капітал. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України. Статутний капітал Товариства поділений на частки та відповідає вартості вкладів його учасників.

Загальний розмір Статутного (складеного) капіталу Товариства становить 2 786 760 (два мільйони сімсот вісімдесят шість тисяч сімсот шістдесят) гривень.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

4.1. Учасниками Товариства є особи, яких введено до його складу в порядку і на умовах передбачених цим Статутом; які висловили бажання брати участь у реалізації завдань передбачених Статутом Товариства, визнають його, а також внесли свій вклад визначений рішенням Загальних зборів учасників.

4.2. Учасники Товариства мають право:

брати участь в управлінні справами Товариством в порядку, передбаченому цим Статутом Товариства чи чинним законодавством;

обирати та бути обраним до виконавчого та контролюючих органів Товариства;

вносити на розгляд вищого, виконавчого та контролюючого органів Товариства пропозиції з питань, віднесених до сфери діяльності Товариства, брати участь в обговоренні цих питань на загальних зборах Учасників Товариства;

вносити додаткові внески на додатковий капітал Товариства, які не

Продовження Додатку В

впливають на розмір частки Учасника у статутному капіталі Товариства;

користуватися послугами Товариства в першочерговому порядку і на пільгових умовах, визначених загальними зборами Учасників Товариства;

отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства; брати участь у розподілі прибутку;

отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилась після розрахунків з кредиторами, або його вартість;

продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі Товариства;

вийти в установленому порядку цим Статутом з Товариства.

4.3. Учасники Товариства зобов'язані:

виконувати вимоги Статуту, а також рішення загальних зборів учасників Товариства; виконувати свої обов'язки перед Товариством, в тому числі пов'язані з майновою участю, а також вносити у встановленому порядку і в строки, передбачені цим Статутом, свої вклади; не розголошувати комерційну таємницю, а також інші відомості про діяльність Товариства, які носять конфіденційний характер.

5. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО

5.1. Вступ до складу учасників Товариства відбувається у наступних випадках:

у разі спадкування чи правонаступництва у порядку, визначеному розділом 6 Статуту;

у разі придбання частки (частини частки) у Статутному капіталі Товариства у порядку, визначеному розділом 6 Статуту;

за рішенням Загальних зборів учасників Товариства у разі збільшення Статутного капіталу за рахунок залучення додаткових внесків третіх осіб у порядку, визначеному розділом 6 Статуту;

Продовження Додатку В

у інших випадках, передбачених чинним законодавством.

5.2. Учасник Товариства, частка якого у Статутному капіталі Товариства становить менше 50%, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

5.3. Учасник Товариства, частка якого у Статутному капіталі Товариства становить 50% або більше, може вийти з Товариства лише за згодою інших учасників.

5.4. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви.

5.5. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників Товариства, він може вийти з Товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

5.6. Учасник вважається таким, що вийшов з Товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з Товариства, внаслідок якого Товариство не залишиться жодного учасника, забороняється.

5.7. Не пізніше 30 днів з дня, коли Товариство дізналось про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань».

5.8. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналось чи мало дізнатись про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки.

5.9. Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників Товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

Продовження Додатку В

5.10. За погодженням учасника Товариства, який вийшов, та Товариства зобов'язання із сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

5.11. Товариство виплачує учаснику, який вийшов з Товариства, вартість його частки в грошовій формі.

5.12. Товариство зобов'язане надати учаснику, який вийшов з Товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

6. ПОРЯДОК ПЕРЕДАЧІ (ПРОДАЖУ) ЧАСТКИ УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА

6.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у Статутному капіталі Товариства одному або кільком учасникам цього Товариства.

Учасник Товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продається третій особі.

6.2. Якщо кілька учасників Товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у Статутному капіталі Товариства.

У разі згоди всіх учасників, які виявили бажання скористатись своїм переважним правом, частка (частина частки) може бути придбана з іншим співвідношенням до розміру часток у Статутному капіталі Товариства учасників, які виявили бажання скористатись своїм переважним правом щодо її придбання.

6.3. Учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших учасників Товариства та поінформувати про ціну та розмір частки, що відчужується, інші умови такого продажу. Якщо жоден з учасників

Продовження Додатку В

Товариства протягом 30 днів з дати отримання повідомлення про намір учасника продати частку (частину частки) не повідомив письмово учасника, який продає частку (частину частки), про намір скористатися своїм переважним правом, вважається, що такий учасник Товариства надав свою згоду на 31 день з дати отримання повідомлення, і така частка (частина частки) може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені учасникам Товариства.

6.4. Якщо учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, отримав від іншого учасника письмову заяву про намір скористатися своїм переважним правом, такі учасники зобов'язані протягом одного місяця укласти договір купівлі-продажу пропонуваної до продажу частки (частини частки).

У разі ухилення продавця від укладення договору купівлі-продажу покупець має право звернутися до суду із позовом про визнання договору купівлі-продажу частки (її частини) укладеним на запропонованих продавцем умовах.

У разі ухилення покупця від укладення договору купівлі-продажу продавець має право реалізувати свою частку третій особі на раніше повідомлених учасникам товариства умовах.

6.5. Учасник Товариства має право вимагати в судовому порядку переведення на себе прав і обов'язків покупця частки (частини частки), якщо переважне право такого учасника Товариства є порушеним. Позовна давність за такими вимогами становить один рік.

6.6. Учасник Товариства має право відчужувати свою частку (частину частки) у Статутному капіталі Товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам, а у разі їхньої відмови від переважного права купівлі частки (її частини) – третім особам.

6.7. Учасник Товариства має право відчужувати свою частку (частину частки) у Статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.

Продовження Додатку В

6.8. Товариство має право придбавати частки у власному Статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватись для здійснення виплат на користь учасників такого Товариства.

6.9. Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному Статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням Загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства.

6.10. Частки, що належали Товариству, не враховуються при визначенні результату голосування на Загальних зборах учасників при розподілі прибутку Товариства, а також при розподілі майна Товариства у разі його ліквідації. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством учасники, які залишились, вважаються такими, що володіють 100% голосів.

6.11. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

6.12. У разі смерті або припинення учасника Товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника буз згоди учасників Товариства.

6.13. У разі смерті, оголошення судом безвісно відсутнім або померлим учасника – фізичної особи чи припинення учасника – юридичної особи, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 (п'ятдесяти) відсотків, та якщо протягом року з дня закінчення строку для прийняття спадщини встановленого законодавством, спадкоємці (правонаступники) такого учасника не подали заяву про вступ до товариства відповідно до закону, товариство може виключити учасника з товариства. Таке рішення приймається без врахування голосів учасника, який

виключається.

7. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

7.1. Органами управління Товариства є Загальні збори учасників, виконавчий орган – Директор, контролюючий орган – Наглядова рада.

7.2. Загальні збори учасників є вищим органом Товариства.

7.3. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на Загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного Загальних зборів учасників.

Учасники товариства можуть призначати своїх представників для участі у Загальних зборах учасників. Представник може бути постійним або призначеним на певний строк та діє від імені учасника на підставі довіреності. Учасник вправі передати свої повноваження на Загальних зборах іншому учаснику або його представнику.

7.4. Кожен учасник Товариства на Загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у Статутному капіталі Товариства, якщо інше не передбачено Статутом.

7.5. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства.

8. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТОВАРИСТВА

8.1. Трудові відносини працівників з Товариством виникають на підставі трудових договорів (контрактів) і регулюються Кодексом законів про працю України, Законами України «Про оплату праці», «Про відпустки», іншими законодавчими та нормативними актами України та цим Статутом.

8.2. Товариство самостійно визначає загальну кількість працюючих,

Продовження Додатку В

визначає порядок найму працівників, розпорядок дня, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних та відпусток.

8.3. Працівники Товариства мають право на всі види соціального забезпечення, які передбачені чинним законодавством України.

8.4. Для працівників Товариства можуть встановлюватись додаткові трудові та соціальні пільги.

8.5. Робота у Товаристві зараховується у трудовий стаж відповідно до чинного законодавства України.

9. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

9.1. Товариство здійснює господарську діяльність від свого імені, в інтересах Учасників Товариства на засадах повного господарського розрахунку.

9.2. Товариство може бути власником будь-якого майна, за винятком окремих видів майна, яке відповідно до закону не можуть йому належати, склад, кількість та вартість цього майна не є обмеженими: будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно та права на майно, у тому числі права на інтелектуальну власність, тощо.

9.3. Товариство має право будь-яким чином відчужувати (продавати і передавати іншим юридичним та фізичним особам, обмінювати, здавати в оренду, надавати безкоштовно у тимчасове користування або в позику, тощо) належне йому майно: будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину, обладнання, інші матеріальні цінності, тощо, а також списувати їх з балансу.

9.4. Товариство має право:

купувати, орендувати, одержувати від уступки, дарування, або іншим способом майно чи права на нього у юридичних та фізичних осіб;

Продовження Додатку В

вільно обирати кредитні та банківські установи, які будуть вести його валютні рахунки та проводити розрахунки з іноземними суб'єктами, користуватись їх послугами;

безпосередньо отримувати комерційні кредити та надавати позики за рахунок власних коштів в грошовій одиниці України та в іноземних валютах як в межах України, так і за її межами, самостійно приймати рішення з цих питань згідно з чинним законодавством України.

Взаємовідносини Товариства з юридичними та фізичними особами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів, контрактів, угод. Розрахунки з юридичними та фізичними особами по укладених договорах, контрактах та угодах здійснюються як в готівковій, так і в безготівковій формі.

Товариство має право здійснювати будь-які дії, право на здійснення яких надано Товариству чинним законодавством, в тому числі укладати угоди за власним розсудом з юридичними особами та громадянами як в Україні, так і за кордоном.

9.5. Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на послуги, роботи, товар та продукцію, що воно надає, виробляє.

9.6. Матеріально-технічне забезпечення Товариства здійснюється через систему прямих угод або через товарні біржі та інші організації.

9.7. Товариство реалізує свої послуги, товари, продукцію, майно, здійснює роботи, за цінами і тарифами, що встановлює самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених діючим законодавством, за державними цінами і тарифами з додержанням граничного рівня надбавки.

9.8. Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну та фінансову звітність відповідно до чинного законодавства.

9.9. Під час здійснення господарської діяльності Товариства учасники

Продовження Додатку В

Товариства мають право внести додаткові внески до додаткового капіталу без збільшення Статутного капіталу. Такі додаткові внески вносяться без дотримання пропорцій часток учасників в статутному капіталі та не являються ні позикою, ні фінансовою допомогою Товариству.

9.11. Додаткові внески до додаткового капіталу вносяться у грошовій чи негрошовій формі. Розмір та порядок внесення затверджується рішенням Загальних зборів учасників.

9.12. Такі додаткові внески підлягають поверненню тільки у випадку виходу з учасників Товариства або будь-якої іншої форми припинення участі в Товаристві. При цьому, першочергово протягом місяця з дня припинення участі у Товаристві такому Учаснику виплачуються додаткові внески, потім всі інші виплати, передбаченні чинним законодавством та установчими документами Товариства.

10. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

10.1. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, тобто співробітництво з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами в порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством України.

Загальні умови та порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариства визначаються Господарським кодексом України, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими нормативно - правовими актами.

10.2. Товариство має право здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності з предмету своєї діяльності, які не заборонені законодавством, основними з яких є:

- надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності по

Продовження Додатку В

всіх видах діяльності Товариства;

- спільна підприємницька діяльність Товариства та іноземних партнерів за предметом діяльності Товариства;

Товариство може здійснювати також і інші види зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України.

10.3. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство має всі права юридичної особи - учасника зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі Товариство має право:

- володіти, користуватися та розпоряджатися майном, майновими та іншими немайновими правами та іншими результатами своєї зовнішньоекономічної діяльності;

- відкривати свої представництва та створювати юридичні особи на території інших держав у відповідності до чинного законодавства цих держав;

- приймати участь в міжнародних економічних організаціях;

- самостійно укладати зовнішньоекономічні договори (контракти) та угоди всіх видів, за виключенням тих, які заборонені чинним законодавством України;

- самостійно встановлювати форму розрахунків по зовнішньоекономічних операціях, крім тих, які заборонені чинним законодавством України;

- інші права, які не протирічать чинному законодавству України.

10.4. Товариство веде бухгалтерський та оперативний облік зовнішньо-економічних операцій, а також складає статистичну та фінансову звітність згідно з чинним законодавством України.

10.5. Ревізія (аудит) зовнішньоекономічної діяльності, яка відображена в річних фінансових звітах Товариства, здійснюється контрольним органом Товариства або незалежними аудиторськими організаціями.

10.6. У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство

Продовження Додатку В

отримує ліцензії на здійснення окремих угод за затвердженою номенклатурою послуг, робіт, товарів.

11. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА

11.1.Внесення змін до Статуту Товариства оформлюється шляхом викладення Статуту в новій редакції. Представництво учасників на загальних зборах учасників здійснюється виключно на підставі нотаріально посвідченої довіреності або довіреності виданої Учасником – юридичною особою.

11.2.Внесення змін до Статуту Товариства є виключною компетенцією Загальних зборів учасників Товариства (рішення учасника).

11.3.Зміни до Статуту Товариства підлягають державній реєстрації у встановленому чинним законодавством України порядку.

11.4.Зміни до Статуту Товариства набирають чинності з дня їх державної реєстрації.

12. ПОРЯДОК ПІДПИСАННЯ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ

12.1. Зміни до Статуту Товариства підписуються учасниками Товариства, які голосували за рішення про внесення таких змін, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення.

13. ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ МАЙНА, РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКІВ ТА ЗБИТКІВ

13.1.Товариство є власником:

майна, переданого йому учасниками у власність як вклад до Статутного (складеного) капіталу;

продукції, виробленої Товариством в результаті господарської

діяльності; одержання доходів;

іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

13.2. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні Товариства і використовується в порядку, встановленому рішенням Загальних зборів учасників Товариства (в тому числі для формування фондів створених в Товаристві).

13.3. Збитки, що виникли в результаті діяльності Товариства, відшкодовуються за рахунок коштів Товариства, а при нестачі цих коштів – за рахунок реалізації майна Товариства.

14. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА

14.1. Товариство припиняється внаслідок передання всього свого майна, всіх прав та обов'язків іншим господарським товариствам - правонаступникам шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення або в результаті ліквідації.

14.2. Добровільне припинення товариства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників у порядку, встановленому Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», з дотриманням вимог, встановлених законодавством. Інші підстави та порядок припинення товариства встановлюються Законом.

14.3. Якщо серед правопередників Товариства є акціонерне товариство, акціонерами якого є особи, права на акції яких обліковуються в депозитарній системі України на рахунках у цінних паперах, відкритих депозитарною установою на підставі договору з таким акціонерним товариством, реорганізація такого Товариства не допускається, а рішення про

реорганізацію є недійсним.

14.4. Виділом є створення одного або більше товариств із переданням йому (їм) згідно з розподільним балансом частини майна, прав та обов'язків товариства, з якого здійснюється виділ, без припинення останнього.

14.5. Злиттям є створення нового господарського товариства - правонаступника з переданням йому всього майна, всіх прав та обов'язків декількох товариств, що припиняються внаслідок цього.

14.6. Приєднанням є припинення одного або декількох Товариств з переданням ним (ними) згідно з передавальним актом усього свого майна, всіх прав та обов'язків іншому господарському товариству - правонаступнику.

14.7. Якщо Товариству, до якого здійснюється приєднання, належить частка у Статутному капіталі Товариства, що приєднується, така частка не враховується для визначення розміру Статутного капіталу Товариства в результаті приєднання. Якщо Товариству, що приєднується, належить частка у Статутному капіталі Товариства, до якого здійснюється приєднання, така частка не враховується для визначення розміру Статутного капіталу Товариства в результаті приєднання.

14.8. Поділом є припинення Товариства з переданням всього його майна, всіх прав та обов'язків двом чи декільком новим товариствам - правонаступникам згідно з розподільним балансом. Якщо частка у Статутному капіталі Товариства, що припиняється шляхом поділу, належить самому Товариству, така частка підлягає розподілу між його учасниками пропорційно до належних їм часток у Статутному капіталі Товариства, що припиняється.

14.9. Перетворенням є зміна організаційно-правової форми Товариства з його подальшим припиненням та переданням усього майна, всіх прав і обов'язків новому господарському товариству - правонаступнику.

14.10. Загальні збори учасників, суд або орган, що прийняв

Продовження Додатку В

рішення про припинення юридичної особи, призначають комісію з припинення Товариства (комісію з реорганізації, ліквідаційну комісію), голову комісії або ліквідатора та встановлюють порядок і строк заявлення кредитором своїх вимог до Товариства, що припиняється. Виконання функцій комісії з припинення Товариства (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) може бути покладено на орган управління Товариства.

14.11. До комісії з припинення Товариства (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії), або ліквідатора з моменту призначення переходять повноваження щодо управління справами Товариства. Голова комісії, її члени або ліквідатор Товариства представляють її у відносинах з третіми особами та виступають у суді від імені Товариства.

14.12. Строк заявлення кредитором своїх вимог до Товариства не може становити менше двох і більше шести місяців з дня оприлюднення повідомлення про рішення щодо припинення юридичної особи.

14.13. Протягом 30 днів з дати прийняття рішення про припинення Товариства шляхом поділу, перетворення, або про виділ, а в разі припинення шляхом злиття або приєднання - з дати прийняття рішення про це останнім з товариств, що беруть участь у злитті або приєднанні, Товариство, що планує виділ, та кожне Товариство, що бере участь в припиненні відповідно, зобов'язане письмово повідомити про це всіх відомих йому (їм) кредиторів і опублікувати в органі друку, в якому публікуються дані про державну реєстрацію юридичних осіб, повідомлення про прийняте рішення.

14.14. Кредитор Товариства, вимоги якого до Товариства не забезпечені договором забезпечення, протягом 30 днів з дати направлення йому повідомлення, або з дати

Закінчення Додатку В

15

опублікування повідомлення, має право звернутися з письмовою вимогою про здійснення на вибір Товариства однієї з таких дій:

- 1) надання забезпечення виконання зобов'язання;
- 2) дострокового припинення або виконання зобов'язання (зобов'язань) перед кредитором та відшкодування збитків, якщо інше не встановлено договором між Товариством та кредитором.

14.15. Якщо кредитор не звернувся до Товариства у встановлений строк з письмовою вимогою, вважається, що він не вимагає від Товариства вчинення додаткових дій щодо зобов'язання (зобов'язань) перед ним.

14.16. Виділ або припинення Товариства не можуть бути завершені до задоволення вимог, заявлених кредиторами.

14.17. Товариство, створене внаслідок виділу, несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства, з якого здійснено виділ, які згідно з розподільним балансом не перейшли до Товариства, створеного внаслідок виділу. Товариство, з якого здійснено виділ, перейшли до Товариства, створеного внаслідок виділу. Товариство, з якого здійснено виділ, декілька Товариств, вони несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями, які згідно з розподільним балансом здійснено виділ, солідарно. Якщо внаслідок виділу. Якщо внаслідок виділу створено Товариства, з якого здійснено виділ, солідарно. Якщо після виділу неможливо точно встановити обов'язки Товариства, з якого здійснено виділ, за окремим зобов'язанням, що існувало у нього до виділу, відповідальність перед кредитором за таким зобов'язанням, що існувало у нього до виділу, несуть солідарно Товариства, з якого здійснено виділ, та створені внаслідок виділу Товариства несуть солідарну відповідальність перед кредитором за таким зобов'язанням.

14.18. Якщо товариство- правонаступників, створених внаслідок поділу, декілька, то товариство- правонаступник, створене внаслідок поділу, несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства, що припинилося, які перейшли до іншого товариства- правонаступника згідно з розподільним балансом. Якщо після поділу неможливо точно визначити товариство- правонаступника щодо конкретних обов'язків Товариства, що припинилося, товариства- правонаступники несуть солідарну відповідальність перед кредиторами Товариства, що припинилося.

Голова Загальних зборів



Рудяк-Дорош Галина Миклаївна

Місто Лубни, Полтавська область, Україна,
другого жовтня дві тисячі двадцятого року.

Я, Юрченко М.А., приватний нотаріус Лубенського районного нотаріального округу Полтавської області, засвідчую справжність підпису Рудяк-Дорош Галини Миколаївни, який зроблено у моїй присутності.

Особу Рудяк-Дорош Галини Миколаївни, яка підписала документ встановлено, її дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за №852

Стягнуто плати в гривнях згідно ст. 31 ЗУ «Про нотаріат»

Приватний нотаріус