

49
06.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЯЩЕНКО Анастасія Олегівна
(студентка групи ЗПВ 22-1М)

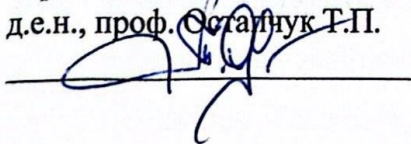


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

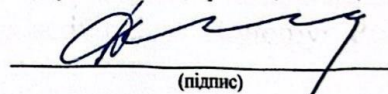
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Ященко А.О. Системи управління логістичною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління логістичною діяльністю підприємства та визначено прикладні рекомендації у даній сфері для удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, постачання, складське господарство, транспортування, збут, управління, ефективність.

Annotation

Yashchenko A.O. Management systems of the enterprise's logistics activities. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the management of the logistics activities of the enterprise were considered and applied recommendations were determined in this area for the improvement of the production and sales activities of the enterprise.

Keywords: logistics, logistics activity, supply, warehousing, transportation, sales, management, efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Економічна сутність і логістичної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Система управління логістичною діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»</i>	29
2.1. Аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі України	29
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».....	39
2.3. Оцінка систем управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	49
Висновки до розділу 2	57
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління системами логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»</i>	59
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.....	59
3.2. Напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства на основі цифрових технологій	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	71
Висновки до розділу 3	75
<i>Висновки</i>	77
<i>Список використаних джерел</i>	81
<i>Додатки</i>	88

ВСТУП

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі ефективне управління логістичною діяльністю підприємства стає ключовим фактором успіху. Логістика, як важлива складова системи управління, відіграє вирішальну роль у забезпеченні оптимального використання ресурсів, зниженні витрат та підвищенні якості обслуговування. Ринкові умови господарювання характеризуються швидкими змінами та постійною еволюцією вимог споживачів. У такому середовищі підприємства вимушені шукати нові підходи до управління своєю діяльністю для забезпечення конкурентних переваг. З урахуванням стрімкого розвитку глобалізації та зростання вимог споживачів, логістика набула невіділеної важливості у сучасному бізнес-середовищі. Важливим аспектом є забезпечення своєчасної та точної поставки продукції, задовольняючи потреби клієнтів у різних куточках світу.

Логістична діяльність, яка охоплює процеси від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам, має вирішальний вплив на ефективність цілого бізнесу. Саме тому розробка та впровадження ефективних систем управління логістикою є невід'ємною частиною стратегічних рішень підприємств у сучасних умовах. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряду підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Проблематика логістичної діяльності висвітлена в працях Л.М. Волинець, В.М. Гурнак, Г.П. Жалдак, І.Г. Клімова, О.Л. Коляденко, Л.Ю. Сагер, Н. М. Тюріна, І.В. Федькович та інші. Однак впровадження дієвої системи управління логістичними процесами суб'єкта господарювання в умовах невизначеності ринку та впровадження цифрових технологій потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є аналіз систем управління логістичною діяльністю молокопереробних підприємств та їх впливу на досягнення стратегічних та оперативних цілей бізнесу.

У рамках досягнення мети кваліфікаційної роботи вирішено наступні задачі:

- окреслення теоретичних положень логістики та її ролі у сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз систем управління логістичною діяльністю;
- оцінити стан м'ясопереробної галузі України;
- описати організаційно-економічну характеристика діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- здійснити діагностику економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- аналіз викликів та труднощів, з якими можуть зіштовхнутися м'ясопереробні підприємства при впровадженні нових логістичних систем;
- розробка пропозицій щодо удосконалення управління системою логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- вивчення досвіду впровадження таких систем на практиці та оцінка їх впливу на результативність підприємств.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає логістична діяльність м'ясопереробних підприємств, що здійснюють постачання, виробництво та постачання продукції споживачам.

Предметом дослідження є системи управління логістичною діяльністю, які впливають на оптимізацію процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота опирається на комбінацію кількох методологічних підходів. Теоретичний аналіз та синтез дозволять з'ясувати сутність та основні принципи логістики та систем

управління. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволить визначити передові практики та тенденції впровадження таких систем. Емпіричні методи, такі як анкетування чи інтерв'ю, допоможуть отримати відгуки практиків щодо реальних результатів впровадження.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо управління логістичною діяльністю, управлінська та фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки, нормативні документи, аналітичні огляди.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання, що знайшло своє відображення у наступному:

уточнено економічну сутність дефініції «логістична діяльність», що дозволило виокремити її складові з метою управління ними та оцінювання ефективності кожної складової системи логістичної діяльності;

розроблено напрями удосконалення управління логістичною системою, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і збутовий потенціал підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємства можна використати для зниження витрат діяльності та підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», так і інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Яценко А.О. Проблеми під час впровадження системи управління логістичною діяльністю на підприємстві. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р). Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». 2023. С.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в науковій конференції: міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і логістичної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Ключове значення логістики у бізнесі полягає у впровадженні ефективних методів управління запасами, оскільки зменшення запасів та оптимізація їх розподілу дозволяє господарюючим суб'єктам знизити витрати, підвищити обігові активи та забезпечити точне планування виробництва. Логістика допомагає у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Забезпечення своєчасної та правильної доставки продукції відіграє важливу роль у задоволенні потреб клієнтів та побудові довгострокових відносин.

В умовах воєнного часу для господарюючих суб'єктів для виживання та функціонування слід знати увагу приділяти питанням логістики, оскільки зростають витрати на транспортування продукції та її зберігання, що призводить до зростання витрат діяльності.

Сагер Л.Ю. [55] виокремлює основоположні чинники успішності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в мінливих ринкових умовах (рис. 1.1).

Логістика є однією з ключових ланок управління, оскільки оперативне і своєчасне відвантаження продукції сприяє виконання контрактних зобов'язань і сприяє формуванню нових клієнтів, створюючи імідж надійного партнера.

Маркетинг, збут і логістика пов'язані, адже без розробки конкурентоспроможного асортименту продукції не можливий ефективний збут. Логістична діяльність господарюючого суб'єкта спрямована на своєчасне відвантаження продукції споживачам.

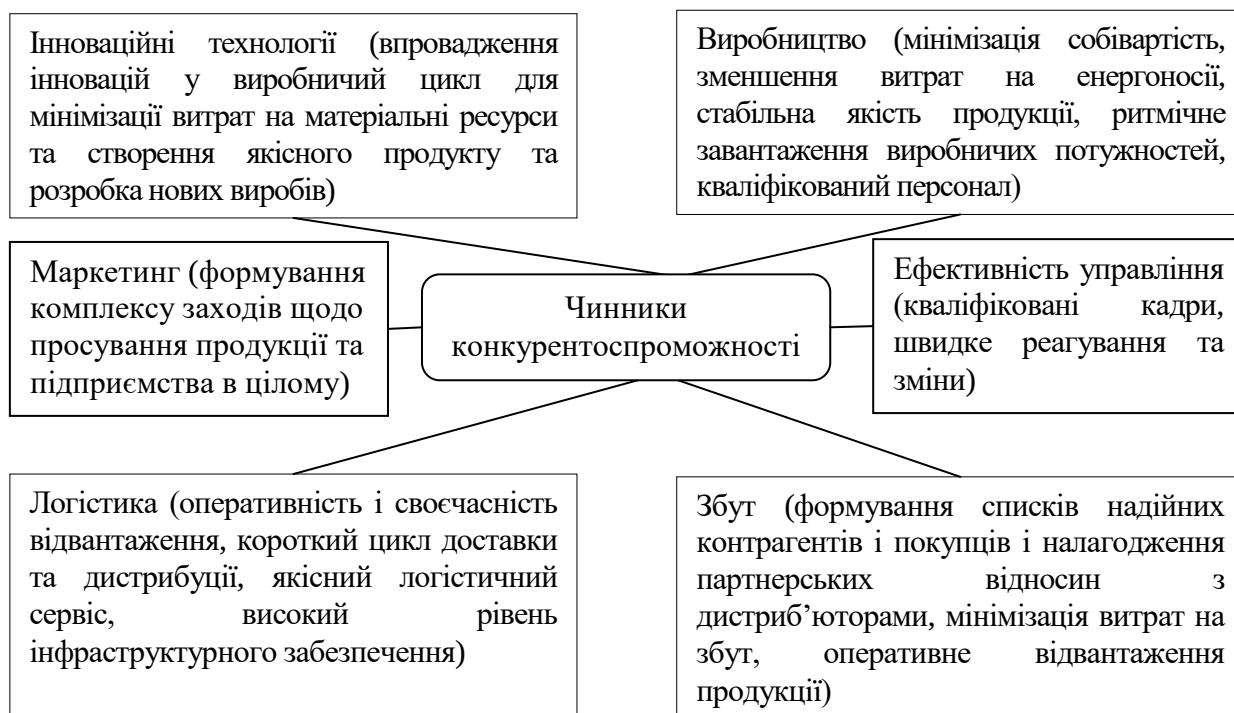


Рис. 1.1. Чинники конкурентоспроможності суб'єкта господарювання
Джерело: складено автором за даними [55, с. 130].

Збут і логістика тісно взаємопов'язані, оскільки без налагоджених процесів постачання матеріальних ресурсів для безперервного виробництва не можлива реалізації продукції покупцям в визначений контрактами термін. Маркетинг, збут, логістика є складовою торговельної логістики, яка націлена на забезпечення своєчасної поставки матеріальних ресурсів в виробництво, випуск продукції за визначеною номенклатурою та асортиментом і її відвантаження споживачам. Цей вид логістики складається з розподільчої та заготівельної логістики, а також маркетингової політику розподілу.

Для забезпечення конкурентоспроможності управлінському персоналу суб'єкта господарювання слід сформуванати маркетингову політику розподілу, яка базуватиметься на плануванні та збуті переміщення продукції з виробничих цехів до місць продажу для своєчасного виконання договірних зобов'язань щодо поставки та одержання прибутку.

Розглянемо підходи авторів до трактування дефініції «логістика» (табл. 1.1). Між дослідниками триває дискусія щодо походження дефініції «логістика». З грецької мови «логістика» означає як «майстерність

рахувати», а з французької «loger» – постачати, розквартировувати. Існує гіпотеза виникнення логістики в стародавній Греції, оскільки в цій країні контролерів нарікали логістами. У Римській імперії це поняття застосовували при визначенні правил розподілу товарів [71, с. 138].

Таблиця 1.1

Підходи авторів до трактування дефініції «логістика»

<i>№ з/п</i>	<i>Автор</i>	<i>Трактування</i>
1	Васелевський М., Білик І, Дейнега О.,	логістична діяльність – це система, яка включає декілька компонентів (обробка та виконання замовлень, транспортування, складування, управління запасами, обслуговування клієнтів), виконує відповідні функції та має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем (посередниками, покупцями та замовниками)
2	Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л.	логістика – це система поточкових процесів, спрямованих на управління ланцюгами поставок
3	Денисенко А.М.	логістична діяльність – це сукупність заходів щодо забезпечення створення рівномірного співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків господарюючого суб'єкта, що проходять поступовий ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого покупця
4	Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В.	логістична діяльність – це вид комерційної діяльності, виконання якої потребує реалізації послідовних логістичних процесів в єдиному підрозділі, з метою мінімізувати витрати та збитки підприємства з урахуванням впливу різноманітних ризиків
5	Матвієнко-Біляєва Г.Л.	логістика – це наука про керування матеріальними, інформаційними, фінансовими та потоками
6	Трифонов О.В., Трушкіна Н.В.	логістика – наука про планування, управління і контроль руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів в різних системах
7	Шкригун Ю.О.	цифрова логістика – це пошук, зберігання та спосіб передачі, що забезпечують виявлення та прогнозування потреб, оптимізації маршрутів, напрямів матеріальних та інформаційних потоків, у тому числі скорочення часу існування в ланцюгах поставок

Джерело: складено автором за даними [17, 18, 19, 37, 65, 66, 71].

Аналіз показує, що деякі автори під «логістикою управління» вкажіть інструмент, на основі якого можна знизити витрати на логістику, управління запасами, транспортування продукції до споживачів; інші – синтез функцій управління (планування, організація, регулювання, координація та контроль)

протікання процесів; третій – управління матеріальними та інформаційними потоками; четвертий – управління інтегрованими бізнес-процесами, від логістики до реалізації готової продукції споживачам; п'яте – інтеграція теорії управління та логістики.

Отже, більшість вчених трактують логістику як інструмент, механізм, синергія функцій управління, інтеграція логістики та менеджменту, організація та управління різними потоками, інтегрований бізнес-процес управління. Прихильники першого підходу трактують управління логістикою як інструмент, що знижує загальні витрати підприємства на заготівлю матеріальних ресурсів, інвентарю, управління, транспортування та переробку продукції, управління інформаційними потоками.

Друга категорія вчених вважає «логістичну діяльність» як синергію основних функцій управління (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік, аналіз і прогнозування) з основними комплексними функціями логістики для досягнення короткострокових і довгострокових цілей [18].

На наш погляд, управління логістикою, використовуючи методи оперативного управління, забезпечує реалізацію виробничо-збутових процесів з мінімальними витратами (собівартість продукції, включаючи закупівлю матеріалів і розподіл готової продукції через доставку до кінцевого споживача).

Таким чином, логістика стосується планування, реалізації та контролю над потоком товарів, послуг та інформації. Логістика охоплює різноманітні операції, такі як складування, транспортування, виконання замовлень і контроль запасів. Однією з надзвичайно важливих функцій логістики є управління ланцюгом поставок. Цей процес відповідає за контроль фізичних потоків (товарів або матеріалів), обробку рахунків-фактур і замовлень у платіжних процесах, а також керування циркуляцією інформації.

Ефективна система логістики має першорядне значення для того, щоб суб'єкт господарювання залишалися конкурентоспроможними на ринку.

Високофункціональна логістика допомагає їм оптимізувати час і маршрути доставки, ефективно керувати ресурсами, значно скоротити витрати та підтримувати найвищий рівень обслуговування клієнтів [20, с. 59].

Стратегії логістики відрізняються залежно від типу бізнесу, але всі вони мають одну спільну мету: оптимізувати доставку товарів, послуг та інформації. Успішна стратегія повинна враховувати способи транспортування (наприклад, повітряний, наземний або морський), варіанти зберігання (складування або сторонні постачальники), методи контролю запасів (збалансування попиту та пропозиції) та стандарти обслуговування клієнтів (відстеження замовлень, доставка часові рамки тощо). Використовуючи складну систему бізнес-логістики, компанії можуть оптимізувати свою діяльність і гарантувати надходження товарів за розкладом і з мінімальними витратами.

Для розробки ефективної логістичної стратегії важливо правильно обрати та розробити канали розподілу. Складність цього питання викликана тим, що задіяні різні контрагентами, тому складно організовувати маршрути з переміщення товарно-матеріальних цінностей.

Ключові задачі організації та здійснення логістичної діяльності:

- систематичне планування та контролювання логістичних потоків (закупівлі, виробництво, дистрибуція та складське господарство);
- впровадження нових інноваційних методів і системи управління логістичною діяльністю;
- сценарний аналіз обсягів матеріальних ресурсів, виробництва та реалізації;
- встановлення узгодженостей між потребами виробництва та його матеріально-технічним забезпеченням і виробничими потужностями;
- контроль за виконанням договірних зобов'язань щодо своєчасності доставки матеріальних ресурсів за визначеною номенклатурою та якістю;
- стандартизація вимог до якості логістичних послуг і операцій;

- впровадження інформаційних технологій для забезпечення безперервного функціонування логістичних організацій зв'язків;
- виявлення непродуктивних втрат чи слабких місць в діяльності суб'єкта господарювання, що призводять до втрат часу і ресурсів;
- розроблення оптимальних маршрутів переміщення матеріальних цінностей і організація їх зберігання з мінімальними витратами для суб'єкта господарювання [13].

Логістичні процеси – це суттєва складова операційної та довгострокової діяльності підприємства [71, с. 53]. Тому для досягнення позитивних фінансових результатів діяльності необхідно сформувати систему управління цими процесами.

Логістична діяльність ґрунтується на управлінні рухом товарно-матеріальними цінностями з урахуванням зовнішніх умов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові логістичної діяльності суб'єкта господарювання
Джерело: складено автором за даними [7, 55, 62, 65].

Управління логістичною діяльністю – безперервний процес, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання) єдиної сукупності послідовних процесів логістичної діяльності.

Мінімізація витрат на утримання складських приміщень, транспортування товарно-матеріальних цінностей дозволяє суб'єктам

господарювання вивільняти фінансові ресурси для розширення виробничих потужностей, впровадження інновацій та рекламування продукції.

Формування системи управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання ґрунтується на якісно нових принципах функціонування:

1) використання системного підходу до організації логістичної діяльності в єдиному комплексі, сутність якого полягає у здійсненні комплексу взаємопов'язаних, послідовних процеси (вивчення потреб і попиту клієнтів, матеріально-технічне постачання, транспортування і складування матеріальних ресурсів, виробництво товарів, формування виробничих, складських і товарних запасів, обслуговування споживачів, транспортування і збут продукції) і різноманітні логістичні послуги [20, с. 62].

2) розмежування споживачів на великий, середній і дрібний опт, виходячи з обсягів річної потреби;

3) партнерські відносини учасників ланцюжків створення вартості мають бути добровільною кооперацією, синергією інтеграційних зусиль, цілей і ресурсів партнерів, на основі взаємозалежності щодо відповідальності, розподілу повноважень і ризиків логістичної діяльності;

4) реалізації процесів логістична діяльність має базуватися на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій із застосуванням спеціального програмного забезпечення автоматизованих систем управління, логістичних концепцій, економіко-математичних методів

5) управління збутовою діяльністю (обґрунтування використання мережевого підходу до організації збутової діяльності підприємств;

6) удосконалення ціноутворення (ціноутворення матеріальних ресурсів і готової до відвантаження продукції);

7) управління перевезеннями (впровадження інформаційних систем управління вантажами, застосування автоматизованої обробки документів про завершення перевезення вантажів, розробка пропозицій щодо оптимізації

завантаження транспорту, використання Інтернет-технологій для автоматизації транспортних процесів);

8) управління процесами обслуговування клієнтів (аналіз обсягів відвантаження продукції, прогнозування обсягів відвантаження продукції споживачам, формування системи договірних відносин із споживачами, вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування різних

9) управління ризиками логістики діяльність у системі управління ризиками підприємств із застосуванням комплексу методів та інструментів, що дозволяють здійснювати безперервний моніторинг та системний аналіз для своєчасного прогнозування виникнення ризикових ситуацій та реалізації заходів щодо їх усунення;

10) інформаційне забезпечення організації процесів логістичної діяльності на основі використання сучасних цифрових технологій [20, с. 62].

За результатами огляду наукових статей виокремлено переваги впровадження логістичних систем для суб'єктів господарювання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Переваги управління логістичною діяльністю

Джерело: складено автором за даними [7, 55].

Стратегії логістики відрізняються залежно від типу бізнесу, але всі вони мають одну спільну мету: оптимізувати доставку товарів, послуг та інформації. Успішна стратегія повинна враховувати способи транспортування (наприклад, повітряний, наземний або морський), варіанти зберігання (складування або сторонні постачальники), методи контролю запасів (збалансування попиту та пропозиції) та стандарти обслуговування клієнтів (відстеження замовлень, доставка часові рамки тощо). Використовуючи складну систему бізнес-логістики, підприємство може оптимізувати свою діяльність і гарантувати надходження товарів за розкладом і з мінімальними витратами.

Отже, управління логістичною діяльністю господарюючого суб'єкта є основою забезпечення його прибутковості, оскільки зменшення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів, їх транспортування і зберігання дозволяє отримати додатковий прибуток. Налагодження своєчасної поставки виробничих ресурсів в виробничі цехи сприяє налагодженню безперервного та ритмічного виробничого циклу та виконанню договірних зобов'язань щодо відвантаження замовникам необхідного обсягу продукції в визначеній номенклатурі. Несвоєчасне виконання договірних зобов'язань перед покупцями негативно впливає на імідж суб'єкта господарювання, оскільки підприємство, що своєчасно не відвантажують продукцію ризикують втратити клієнтів і здобути статус ненадійного контрагента. Це може призвести до зменшення обсягів збуту та зниження прибутковості діяльності.

1.2. Система управління логістичною діяльністю підприємства

Успішне функціонування логістичної системи підприємства залежить від здатності ефективно поєднувати та взаємодіяти між собою різні елементи. Для цього важливо враховувати принципи інтеграції, координації та оптимізації, які допомагають створити цілісну та ефективну логістичну систему.

Управління логістикою – це процес планування та виконання всіх логістичних заходів для забезпечення безперебійної та послідовної діяльності бізнесу. Це включає в себе координацію та виконання транспортування, складування, контроль запасів, виконання замовлень, обробки матеріалів, а також планування самовивозу та доставки [15]. Логістичне стратегічне планування зосереджується на розумінні потреб клієнтів, щоб створити адаптовані процеси ланцюга поставок для підвищення ефективності.

Логістична система підприємства має базуватися на трьох основних принципах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи формування логістичної системи управління

<i>№ з/п</i>	<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
1	інтеграції	полягає в об'єднанні різних елементів логістичної системи в єдину цілісну структуру, де вони взаємодіють та обмінюються інформацією без зайвого розриву. Інтеграція може бути внутрішньою, коли різні підрозділи підприємства співпрацюють для досягнення спільної мети, зовнішньою, коли підприємство взаємодіє з партнерами щодо ланцюгу поставок
2	координації	визначає потребу у взаємодії та співпраці між різними вузлами логістичної системи. Координація дозволяє забезпечити гармонійну роботу всіх ланок ланцюга поставок та вирішити можливі конфлікти і розриви в інформаційному обміні. Для цього часто використовуються сучасні інформаційні технології, такі як ERP-системи, які дозволяють одночасно відслідковувати всі процеси та оперативно реагувати на зміни
3	оптимізації	покликаний досягти найбільшої ефективності та ефективного використання ресурсів в усіх логістичних процесах. Це означає знаходження балансу між різними параметрами, такими як час, вартість, якість та обсяги, для досягнення оптимальних результатів. Наприклад, оптимізація запасів на складі допомагає знизити витрати на зберігання та одночасно забезпечити наявність товарів для клієнтів

Джерело: складено автором за даними [2, 4, 15].

Ці три принципи спільно працюють для створення ефективної та гнучкої логістичної системи, яка забезпечує високу якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства.

Система управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання – це система, яка включає декілька компонентів (обробка та виконання замовлень, транспортування, складування, управління матеріальними

ресурсами, обслуговування клієнтів), виконує відповідні функції та має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем, тобто ринком (посередниками, споживачами та іншими учасниками). Це відносно стабільна сукупність структурних одиниць (функціональних підрозділів підприємства та учасників збутових мереж), пов'язаних між собою та об'єднаних спільним процесом управління логістичною діяльністю для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Система управління логістичною діяльністю підприємства на локальному рівні розглядається як логістичний менеджмент.

Логістичний менеджмент – це управління інтегрованими бізнес процесами, пов'язаними з просуванням продукту та потоки від моменту попиту на продукцію до моменту задоволення цієї потреби для підвищення ефективності бізнесу та лояльність клієнтів [24].

У науковій літературі зустрічається поняття «логістичний менеджмент підприємства», який розглядає як стратегічний інструмент забезпечення діяльності. Перевагою логістичного менеджменту є інтеграція функціонально різноманітної діяльності підприємства (виробничо-збутову діяльність, а також інвестиції та інновації в модернізацію виробництва), у реалізації ключових стратегічних цілей.

Деякі фахівці використовують термін «логістичний менеджмент в компанії» як комплексне управління бізнес-процеси просування продукції та пов'язані з ними від точки надходження матеріальних ресурсів до кінцевого користувача, щоб забезпечити максимальну ефективність компанії, а також система, яка об'єднує управління в єдине ціле.

Інша частина вчених зазначає, що термін «логістичний менеджмент» означає менеджмент у логістиці систем і базується на інтеграція логістики та управління у формі «логістичний менеджмент» як комплексна локальна система управління матеріальними та інформаційними потоками [28].

Деякі автори використовують термін «логістичний менеджмент», який включає управління: запити від споживачів, пропозиції учасників ринку та встановлення відносини між ними; інформаційні потоки; процеси закупівлі та

постачання; виробнича діяльність; запаси та складування; фінансово-маркетингова діяльність; обслуговування; ціноутворення; інші складові виробничої діяльності та відносини з кінцевим користувачем [31].

Сутність логістичного менеджменту полягає в розробці набору процесів для планування, організації, контролю та управління транспортуванням, складуванням та інші матеріальні та нематеріальні операції, в т.ч цифровий, у процесі доведення сировини до підприємства, переробки сировини, доведення готової продукції споживачеві, а також зберігання та обробка відповідної інформації.

Логістична система підприємства включає в себе ряд ключових елементів, які є важливими для забезпечення ефективного руху матеріальних ресурсів та оптимізації всього життєвого циклу продукції. Серед них особливо важливі елементи включають закупівлі, виробництво, дистрибуцію та складське господарство (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структурні елементи логістичної системи підприємства

Джерело: складено автором за даними [2, 17, 55, 65, 71].

Закупівлі є важливим структурним елементом логістичної системи підприємства. Від правильної організації закупівель залежить не лише наявність необхідних ресурсів для виробництва, але й вартість виробництва продукції. Оптимізація закупівель може включати в себе встановлення довгострокових контрактів з постачальниками, використання систем Just-In-Time для зменшення запасів та інші стратегії.

Успішне виробництво вимагає точного планування виробничих процесів, встановлення стандартів якості та ефективного використання ресурсів. Інтеграція виробничих процесів зі смугами поставок, а також змінність обсягів виробництва відповідно до змін в попиті вимагають гнучкості та високої управлінської ефективності.

Складова дистрибуція включає в себе вибір оптимальних маршрутів, зберігання та управління запасами на різних етапах ланцюга поставок. Для досягнення оптимальності можуть використовуватися різні стратегії, такі як прямий розподіл від виробника до споживача (Direct-to-Consumer), дропшипінг (Drop Shipping), або використання зовнішніх логістичних партнерів.

Складське господарство є важливим елементом логістичної системи, яке відіграє роль у зберіганні та управлінні запасами. Ефективне складське господарство включає в себе оптимізацію місць зберігання, зменшення ризику пошкодження продукції та втрати запасів, а також використання сучасних технологій автоматизації та управління запасами.

Складові системи управління логістичної діяльністю суб'єкта господарювання охарактеризовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові системи управління логістичної діяльністю суб'єкта
господарювання

№ з/п	Складова системи	Підсистеми управління
1	Система постачання	Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства включає такі підсистеми, як управління: 1) інформаційно-програмне забезпечення, документообіг, у тому числі цифрове; 2) забезпечення закупівлі матеріальних ресурсів, налагодження відносин з постачальниками;
2	Система складування	1) процес управління складським господарством і рухом сировини і готової продукції; 2) зберігання сировини, комплектуючих і готової продукції в господарському обігу з моменту оплати постачальником до моменту надходження коштів за її постачання кінцевим споживачем; 3) процес стратегічного управління заготівлею, переміщенням та зберіганням матеріалів, комплектуючими і готовими виробами (і відповідними інформаційними потоками)

Продовження табл. 1.3

1	2	3
3	Система транспортування	1) процес управління рухом і запаси товарів від точки закупівлі до точки споживання
4	Система збуту	1) розподіл продукції (визначення та організація оптимальної та орієнтованої на клієнта доставки продукції, робота з роздрібною мережею, управління ціноутворенням у зв'язку з змінами на ринку); 2) процеси обслуговування клієнтів, підтримка якості обслуговування клієнтів на основі клієнтоорієнтованого підходу 3) процес управління просуванням ресурсів від ринків факторів виробництва до ринки збуту товарів

Джерело: складено автором за даними [2, 17].

Управління логістикою спрямована на оптимізацію руху товарів, товарних запасів і витрат, забезпечуючи високу якість обслуговування в ланцюзі поставок.

Отже, логістична діяльність суб'єкта господарювання розглядається як:

сукупність технічних засобів, заходів (операцій, роботи, процеси, комплексні технології) і методичні правила, спрямовані на ефективне планування, організація, практична реалізація та управління матеріальних та інформаційних потоків, їх правових, інформаційні, фінансові, інженерні, наукові та методичне та цифрове забезпечення та реалізація відповідно до поточних, стратегічних цілей підприємства;

цілеспрямований вплив на рух і координацію матеріальних і супутніх бізнес-процесів, який максимізує корисність і передбачає наявність синергії у взаємодії;

процес управління інтегрованою системою діяльності функціональних підрозділів підприємства щодо просування продукції в ланцюжку «закупівля сировини і матеріалів – виробництво – розподіл – продаж – споживання – відгук споживачів» на основі координації функціональності, процедур і операцій, що виконуються в цьому процесі;

Особливу увагу вчені приділяють розробці концепції управління маркетингом і логістикою, що означає інтеграцію маркетингу та логістики.

На думку деяких авторів, в рамках маркетингу філософії, концепція логістики спрямовує на діяльність суб'єкта господарювання з мінімізації

загальних витрат до переміщення і зберігання інвентарю, починаючи з вибору постачальників для післяпродажного обслуговування.

Складові поняття «ланцюг поставок управління» можна визначити як управління відносини з клієнтами; обслуговування клієнтів; попит; виконання доручень; виробничий потік; постачання; продукт розроблення та доведення до комерційного використання; зворотний потоки.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

Суб'єкти господарювання, які бажають працювати на ринку, повинні постійно відкривати та формувати нові потенціали та здібності для створення переваг, які можуть забезпечити їм довгострокове підвищення ефективності та розвитку. Одним із шляхів отримання економічної переваги є зниження витрат у всіх можливих сферах їх генерації та максимізація задоволеності споживачів за рахунок більш ефективного та раціонального потоку первинних продуктів і товарів. Досягти такого економічного та ринкового ефекту дозволяє логістика, яка розуміється як сучасна концепція управління. Комплексне управління всіма видами діяльності, пов'язаними з матеріальними потоками, товарами чи послугами від джерел постачання до споживачів готової продукції, приносить переваги у зниженні загальних витрат, що призводить до кращих економічних результатів. Підприємства використовують різні набори показників для вимірювання економічної та операційної ефективності, і найбільш часто використовуваними є показники прибутковості.

Логістична діяльність має важливе значення для створення вартості та ефективності цих послуг. Логістика все ще може бути перешкодою для нових підприємств, оскільки вони не мають досвіду, знань і репутації для ефективного вибору найменш витратного ланцюжка поставок. Отже, підприємства повинні здійснювати управління логістичними процесами при стратегічному плануванні

своїї діяльності. На управлінську ефективність підприємства безпосередньо впливає логістика, набір постачальників і клієнтів і вплив їх розташування на детальний управлінський аналіз [56].

Управлінський аналіз допомагає в цьому процесі стандартизації, надаючи дані, які можна порівняти за видами діяльності, суб'єктами господарювання чи відділом. Оскільки логістичні системи мають безпосередній вплив на результати підприємства і, як наслідок, на управлінський аналіз, а також, враховуючи ефективність цих систем, виникає наступне запитання: яка ефективність діяльності, пов'язаної зі способами логістики, транспортом і обробкою вантажів.

Порівняння ефективності може сприяти визначенню логістичної моделі, яка буде прийнята організацією, і співробітництву з економічним сценарієм, у якому здійснюється логістична діяльність. Відповідно до визначення ефективності виду транспорту, передбачається поширити серед організацій знання про різні існуючі види транспорту та їх змінні ефективності, що сприймаються окремо, а також при порівнянні між ними.

Ефективність можна визначити як синонім раціонального використання ресурсів з метою максимізації ймовірності досягнення певних результатів [2]. Вчені виокремлюють три основні види ефективності (рис. 1.5).

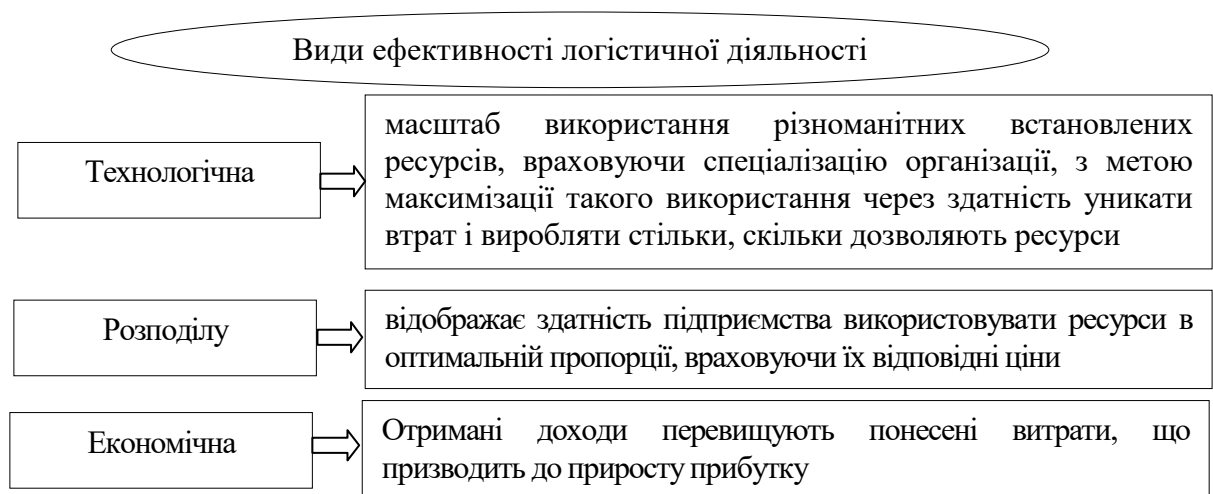


Рис. 1.5. Види ефективності логістичної діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором за даними [56].

Технічна ефективність відображає здатність підприємства отримувати максимальну кількість продукції з заданого набору ресурсів, а ефективність розподілу відображає здатність суб'єкта господарювання використовувати ресурси в оптимальних пропорціях з огляду на відповідні ціни.

Технічна ефективність визначається в термінах відстані між межею виробництва та її оптимальним значенням, а економічна ефективність використовує економічну межу. Отже, виробничий процес є економічно ефективним, якщо немає іншого альтернативного процесу або комбінації процесів, які виробляють ту саму кількість з найменшими витратами або найбільшим можливим прибутком. Пов'язуючи поняття ефективності, її застосування та сучасні дослідження з цим дослідженням, ми вирішили слідувати лінії ефективності розподілу, оскільки використання ресурсів у ефективності логістики впливає на ціни, які призначають організації. Для того, щоб підприємство відіграло значну роль у вивченні ринків, необхідно, щоб воно ефективно розвивало логістичну діяльність і щоб мало доступні ресурси у вигляді оборотного капіталу, інвестицій та основних засобів. Тому важливо враховувати фінансові питання та особливо віддачу, яку ці інвестиції в логістику приносять суб'єкту господарювання.

За результатами огляду наукових статей встановлено, що ефективність управління системою логістичної діяльності суб'єкта господарювання полягає в:

- раціональній організації постачання матеріально-технічного забезпечення та виробничо-збутової діяльності;
- зменшенні витрат на логістичну діяльність;
- оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- створенні конкурентоспроможної продукції;
- розширенні ринків збуту;
- якісне обслуговування покупців;
- впровадженні інноваційних технологій у виробничий і збутовий процес [60].

Ефективність логістичної системи суб'єкта господарювання відображає можливість приносити результат від процесу чи проекту та розраховується за формулою 1.1:

$$\text{ефективність} = \text{результат} / \text{витрати, що забезпечили цей результат} \quad (1.1)$$

Показники надійності логістичної системи дозволяють зіставити фактичні результати роботи системи із запланованими чи встановленими показниками [56]. Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи можна використати формулу 1.2:

$$\text{надійність} = \text{показник «на виході»} / \text{показник «на вході»} \quad (1.2)$$

Показник гнучкості логістичної системи демонструє можливість пристосування всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту та способу доставки згідно з індивідуальними потребами покупців [56].

Підвищення ефективності логістичної діяльності базується на покращенні її організаційного забезпечення, оскільки це система заходів щодо управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками суб'єкта господарювання. Впровадження логістичного підходу до управління вимагає формування рекомендацій щодо пошуку альтернативних рішень і введення логістичних інструментів, аналізу впливу логістичної діяльності на показники фінансових результатів суб'єкта господарювання.

Ключовою задачею оцінки логістичної діяльності є встановлення причин збоїв і прогалин у процесах постачання та збутовому з метою їх уникнення в майбутньому.

Об'єктами аналізу є:

- обсяги матеріальних ресурсів;
- кількість виробництва та реалізації;
- асортимент і структура продукції;
- якість продукції;
- ритмічність виробництва та збуту продукції.

Ключовими завданнями аналізу логістичної діяльності є:

- оцінювання ступеня виконання плану виробництва та реалізації;
- оцінювання чинників впливу на величину товарообігу;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску і реалізації;
- аналіз ритмічності та якості продукції;
- оцінювання доходів і витрат від логістичної діяльності;
- розробка рекомендацій із освоєння виявлених резервів для зростання прибутку.

Для оцінювання логістичної діяльності суб'єкта господарювання використовуються методи:

порівняння (зіставлення даних щодо збуту різних періодів, конкурентів);

формальнологічний (опитування фахівців галузі та торгових підприємств для окреслення тенденції розвитку ринку, конкурентів, переваг та недоліків підприємства);

економіко-математичні (формування математичних моделей для оцінювання ситуації на ринку та прогнозування її зміни) [59, с. 74].

Обсяги збуту продукції відіграють ключове значення при розрахунку кінцевих результатів діяльності підприємства, а саме: чистого прибутку, прибутку до оподаткування, рентабельності. У зв'язку з цим для топ менеджменту господарюючого суб'єкта важливим є налагодження збутової діяльності, оскільки незначні відхилення від планів можуть спричинити невиконання договірних зобов'язань з поставки продукції, зростання претензій від покупців, зниження обсягів збуту.

Одним із ключових показників результативності логістичної діяльності є обсяг реалізації, який використовується як в натуральних одиницях виміру, або в порівнянних цінах, щоб виключити вплив цін на зростання обсягу реалізації продукції. Результативність логістичної діяльності характеризується ще і витратами на її організацію та здійснення.

Обсяг реалізації в розрахунку на одного співробітника відділу логістики дозволяє проаналізувати зміни продуктивності праці працівників цього відділу підприємства [56].

Ефективність логістики вимірює, наскільки ефективно товари та послуги переміщуються з точки А в точку Б. Вона охоплює всі аспекти процесу доставки, включаючи завантаження та розвантаження, оптимізацію маршруту, управління запасами. Ефективний план управління логістикою може допомогти зменшити витрати та збільшити прибуток шляхом оптимізації ресурсів. Це конкурентна перевага для кожного логістичного бізнесу. Ефективність логістики також допомагає забезпечити задоволеність клієнтів.

Результати проведеного аналізу наукових статей дозволили узагальнити та виділити ключові показники для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Показники для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [56, с. 615].

Створення високоефективної логістичної системи та управління нею вимагає ретельного планування та виконання. Це передбачає розуміння потреб клієнтів, відстеження вантажів у режимі реального часу, підтримку точних запасів, використання оптимізованих маршрутів і пошук інших

способів зниження загальних витрат. У результаті багато організацій запровадили передові технології, такі як відстеження GPS, автоматизовані складські системи та інтелектуальні рішення для обробки матеріалів, щоб покращити потік логістичних послуг.

Зростання ефективності управління логістичною діяльністю значною мірою залежить від управлінського персоналу суб'єкта господарювання. Тому топ менеджменту слід систематично виконувати правила, встановлені логістичною стратегією, та відстежувати дії та нововведення конкурентів.

Висновки до розділу 1

1. Логістична діяльність господарюючого суб'єкта спрямована своєчасне забезпечення поставки матеріальних ресурсів в виробництво, випуск продукції за визначеною номенклатурою та асортиментом і її відвантаження споживачам. Налагодження своєчасної поставки виробничих ресурсів в виробничі цехи сприяє налагодженню безперервного та ритмічного виробничого циклу та виконанню договірних зобов'язань щодо відвантаження замовникам необхідного обсягу продукції в визначеній номенклатурі. Несвоєчасне виконання договірних зобов'язань перед покупцями негативно впливає на імідж суб'єкта господарювання та його прибутковість.

2. Для успішного функціонування на ринку підприємство вимушене безперервно управляти логістичною системою, оскільки ринкові умови змінюються постійно. Система управління логістичної діяльністю суб'єкта господарювання складається з таких підсистем: система постачання система складування, система транспортування, система збуту.

3. Обсяги збуту продукції відіграють ключове значення при розрахунку кінцевих результатів діяльності підприємства, а саме: чистого прибутку, прибутку до оподаткування, рентабельності. У зв'язку з цим для топ менеджменту господарюючого суб'єкта важливим є налагодження

логістичної діяльності, оскільки незначні відхилення від планів можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ключовою задачею оцінки логістичної діяльності є забезпечення виконання ланцюгу «постачання матеріальних ресурсів-зберігання-виробництво-збут». У цьому контексті логістична діяльність розглядається як цикл економічної діяльності щодо вибору ефективних методів управління рухом матеріальних ресурсів, стратегічне управління всім ланцюгом поставок, планування, виконання та контроль ефективності та продуктивності прямого і зворотного потоків товарів, послуг і супутньої інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі України

Особливе місце серед галузей харчової промисловості займає м'ясопереробна галузь. Це спричинено тим, що вона виробляє продукти першої необхідності та робить істотний внесок в економічну безпеку країни. У м'ясопереробній галузі України в 2022 році функціонувало 831 господарюючих суб'єктів (рис. 2.1). За останні роки відбулося скорочення кількості ФОПів, що призвело до зменшення частки їх продукції на ринку. Вітчизняні виробники м'ясної продукції мають таку виробничу потужність: максимальна – 30-40 т за добу; середня – 10-20 т за добу; мінімальна – 0,5-1 т за добу, а оптимальна – 2-4 т м'яса за добу [9]. На ринку м'ясної продукції прослідковується тренд до консолідації ринку м'ясних продуктів.

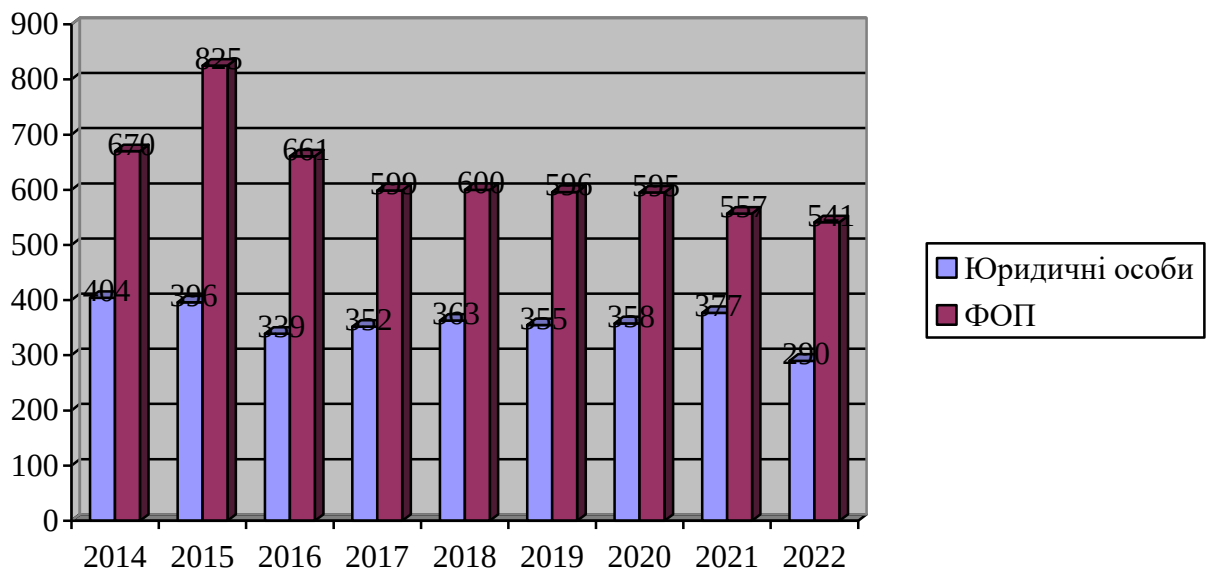


Рис. 2.1. Динаміка кількості господарюючих суб'єктів м'ясопереробної галузі України за 2014-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [21].

У 2022 році було зареєстровано 831 господарюючих суб'єктів в м'ясопереробній галузі України, а саме 290 (34,90 %) юридичних осіб і 541 (65,10 %) ФОПів, що на 243 одиниць (22,63 %) менше ніж в 2014 році. З 2015 року спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості м'ясопереробних підприємств, а саме на 106 одиниць (26,77 %) порівняно з 2022 роком.

У табл. 2.1 представлено динаміку показники майнових ресурсів підприємств за КВЕдом 10.13 «Виробництво м'ясних продуктів».

Таблиця 2.1

Показники майнових ресурсів підприємств за КВЕдом 10.13 «Виробництво м'ясних продуктів» за 2017-2021 роки, млн. грн.

Показники	Рік					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість активів	20681672,1	19241567,5	17580714,5	18094457,4	22413892,9	1732220,8	8,38
Необоротні активи	7631943,1	7873211,8	7785860,5	7893048,9	10097898,7	2465955,6	32,31
- залишкова вартість основних засобів	6960052,3	7165466,5	7130946,4	7194077,5	9202874,9	2242822,6	32,22
- знос	4692424,1	3257414,6	3934673,9	4648829,1	4985086,5	292662,4	6,24
Оборотні активи	13049652,2	11368298,7	9794770,0	10201381,5	12315953,0	-733699,2	-5,62

Джерело: складено автором за даними [40].

У 2021 році сукупна вартість майна м'ясопереробних підприємств за КВЕдом 10.13 становила 22413892,9 млн. грн., що на 1732220,8 млн. грн. (8,38 %) перевищує показник за 2017 рік. Найбільший приріст мали необоротні активи – в 32,31 %, а оборотні зменшилися – на 5,62 % порівняно з 2017 роком. Позитивною тенденцією є зростання залишкової вартості основних засобів на 2242822,6 млн. грн. (32,22 %) та зносу на 292662,4 млн. грн. (6,24 %), що свідчить про оновлення виробничих потужностей і впровадження інновацій у виробничий процес.

У табл. 2.2 представлено інформацію про кількість зайнятих в м'ясопереробній галузі України.

Таблиця 2.2

Трудові ресурси м'ясопереробних підприємств за 2017-2021 роки

Показники	Рік					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
<i>Чисельність працівників, тис. осіб</i>							
промисловість	5714585	5870601	6241889	6288384	6289733	575148	10,06
м'ясопереробна	26588	26480	26330	26345	27046	458	1,72
<i>Середньомісячна заробітна плата, грн.</i>							
промисловість	9633	11788	12759	14902	15176	5543	57,54
м'ясопереробна	9247	10836	11359	14080	14863	5616	60,73

Джерело: складено автором за даними [22, 58].

За 2017-2021 роки спостерігається тенденція щодо зростання працівників, зайнятих в промисловості на 575148 тис. осіб (10,06 %), а на підприємствах м'ясопереробної галузі на 458 тис. осіб (1,72 %). А середньомісячна зарплата на цих підприємствах зросла на 57,54 % та на 60,73 % порівняно з 2017 роком.

Ключові гравці м'ясопереробного ринку формують вертикально інтегровані структури, що включають повний цикл від виробництва до реалізації м'ясопродуктів, тобто від вирощування худоби до роздрібного продажу м'ясної продукції. Характеристика провідних підприємств виробників м'ясної продукції наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові виробники м'ясної продукції за 2021 рік в Україні

№ з/п	Назва підприємства	Ключові ознаки	Потужність, т за добу	Асортимент
1	2	3	4	5
1	ТОВ «Дружба народів»	Свинокомплекс і комплекс відгодівлі ВРХ на 30 тис. голів, племінна ферма	50 т	90 найменувань
2	ПАТ «Кременчук м'ясо»	цех первинної переробки м'яса	70	Усі види ковбас, переробка копчення
3	ТОВ «Тулчин м'ясо»	забійний цех	17 (у т. ч. 9.3 т охолодженого м'яса)	Усі види ковбас, вироби з ліверу

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
4	ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»	замкнений технологічний цикл (від забою худоби до виробництва готової продукції)	60	Ковбасні вироби, консерви, копчення
5	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	свинокомплекс	57	Усі види ковбас, м'ясні та курячі делікатеси
6	ПАТ «Ковельський м'ясокомбінат»	забійний цех, ковбасний цех, обладнання для заморожування	5 – ковбаси; 1.5 – напівфабрикати; 50 – м'ясо й субпродукти	Усі види ковбас, вироби із харчової крові, м'ясні напівфабрикати, кулінарні вироби
7	МПЗ «Колос» «Чернівецькі ковбаси»	високотехнологічний свинокомплекс і м'ясопереробний цех	40	М'ясопродукти, ковбаси
8	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	3 цехи (м'ясожировий цех, холодильник, м'ясопереробний цех)	ковбасний цех 22 т, напівфабрикатів – 2 т	Усі види ковбас, вироби із харчової крові, м'ясні напівфабрикати

Джерело: складено автором за даними [9, 42].

Понад 80 % обсягу м'ясної продукції виготовляється 35 господарюючими суб'єктами, які мають добове виробництво в межах 50 тонн. Це досягається шляхом застосування оновлених інноваційних виробничих потужностей та технологій виробництва, розвинутої система логістики та власних сировинних ресурсів для виробництва.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» займає восьме місце в рейтингу основних виробників м'ясної продукції за 2021 рік це пов'язано з тим, що завод має оновлені виробничі потужності та представляє на ринок широкий асортимент ковбас і м'ясних напівфабрикатів. Основні потужності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» становлять: база перед забійного утримання тварин на 2000 голів (виробництво м'яса – 104 т в зміну, виробництво м'яса жилованого – 15 т в зміну, виробництво м'ясо-кісткового борошна – 10 т в зміну, виробництво ковбасних виробів і напівфабрикатів – 20 тон в зміну); холодильник на 3650 т одночасного зберігання м'яса [9].

Основними конкурентними перевагами, які дає цим підприємствам інтеграція з іншими виробниками є багатoproфільність виробництва, чіткість та обов'язковість у виконання вимог постачальників та замовників, безвідходні

технології, висока якість продукції та широкий асортимент. На даних м'ясопереробних підприємствах для ефективності їх роботи здійснюється управління всіма видами ресурсів – сировинними, фінансовими, трудовими, інформаційними, сформовані та діють стратегічні напрямки у вигляді політики щодо якості продукції, закупівлі сировини, управління персоналом.

У табл. 2.4 представлено PEST-аналіз підприємств м'ясопереробної галузі України.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз підприємств м'ясопереробної галузі України

<i>Політичні</i>	<i>Оцінка +/-</i>	<i>Економічні</i>	<i>Оцінка +/-</i>
1. Зменшення ринків збуту продукції через втрату контролю над частиною території	5	1. Зниження купівельної спроможності споживачів	5
2. Збої в роботі підприємств через війну;	4	2. Підвищення цін на м'ясну продукцію через інфляційне зростання цін, зростання витрат	5
3. Державне регулювання м'ясопереробної галузі	4	3. Скорочення сировини для виробництва м'ясної продукції	4
4. Зміна нормативних вимог для підприємств галузі	5		5
<i>Соціальні</i>	<i>Оцінка +/-</i>	<i>Технологічні</i>	<i>Оцінка +/-</i>
1. Демографічна нестабільна ситуація.	5	1. Знаний рівень зношеності виробничих потужностей	5
2. Зміна переваг споживачів (споживання рослинних білків).	5	2. Вагомі витрати на впровадження нових технологій у виробництво, модернізацію устаткування	5
3. Вплив реклами на купівлю товарів споживачами.	4	3. Багатопрофільність виробництва та впровадження безвідходного виробництва	5
4. Імідж якісного продукції (без гормонів та антибіотиків, виробництво з екологічно чистої сировини)	5		

Джерело: складено автором за даними [9, 13, 39].

Ключові перешкоди для ефективного функціонування підприємств м'ясопереробної галузі України:

- 1) висока матеріаломісткість продукції (в структурі собівартості матеріальні витрати займаються від 80 % до 95 %);
- 2) значні витрати на енергоносії для забезпечення виробничого процесу;
- 3) високий рівень конкуренції в галузі;

4) дорогі виробничі потужності та значні витрати на їх ремонт і модернізацію;

5) наявність на ринку м'ясної продукції, що не відповідає стандартам якості.

За 2017-2022 роки спостерігається негативна тенденція щодо скорочення сировини для виробництва м'ясної продукції (рис. 2.2), що призводить до зростання імпорту м'яса та зменшення запасів з державного резерву, що загрожує продовольчій безпеці країни.

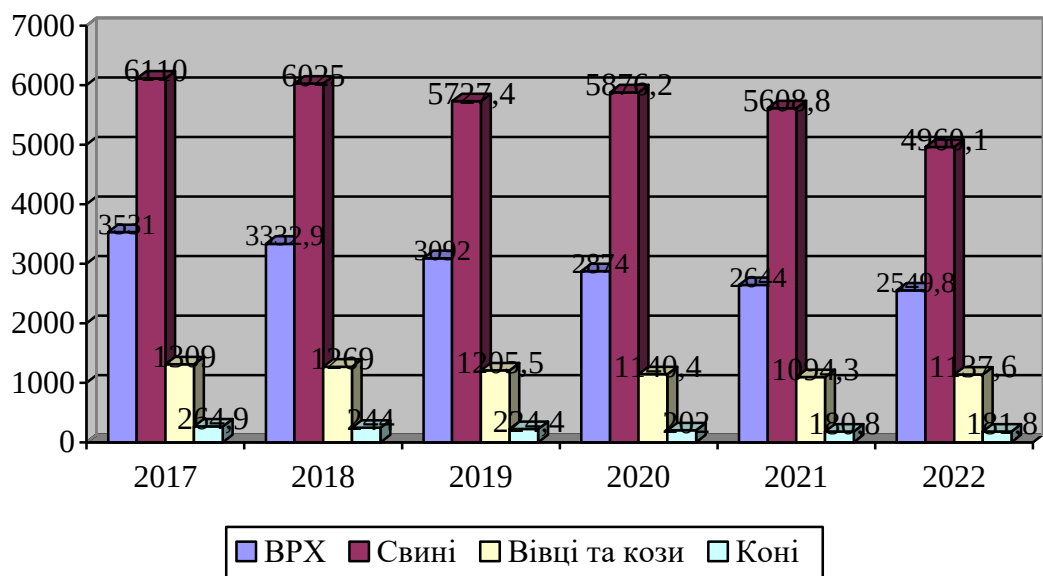


Рис. 2.2. Динаміка сільськогосподарських тварин за 2017-2022 роки
Джерело: складено автором за даними [64].

Рис. 2.2 ілюструє стрімке скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин за 2017-2022 роки, зокрема:

- 1) великої рогатої худоби – на 981,2 тис. голів (27,79 %);
- 2) свиней – на 1149,9 тис. голів (18,82 %);
- 3) овець і кіз – на 171,4 тис. голів (13,09 %);
- 4) коней – на 83,1 тис. голів (31,37 %).

На рис. 2.3 представлена динаміка поголів'я птиці в Україні за 2017-2022 роки.

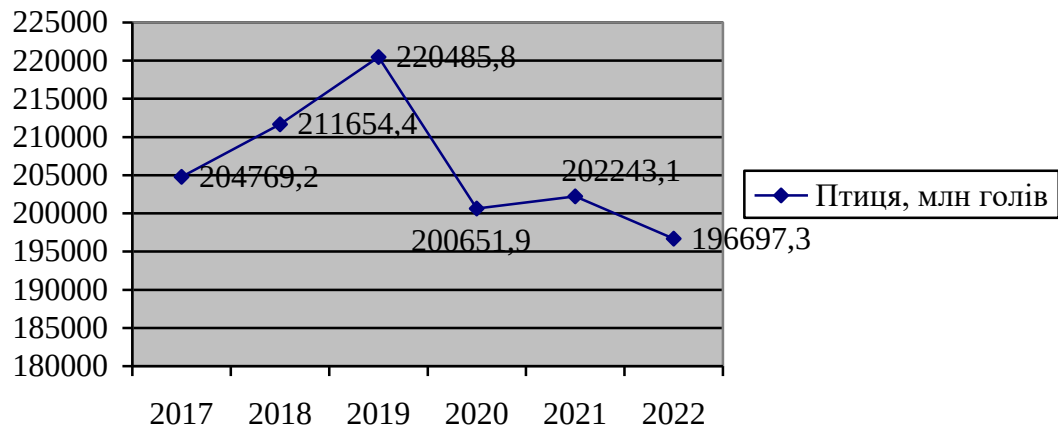


Рис. 2.3. Динаміка птиці в Україні за 2017-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [64].

З 2017 до 2019 року спостерігалось нарощування поголів'я птиці в Україні на 15716,6 тис. одиниць (7,67 %) порівняно з 2017 роком. З 2019 року спостерігається тренд щодо зменшення поголів'я птиці. За 2017-2022 роки поголів'я птиці в Україні скоротилося на 8071,9 тис. голів (3,94 %). За період війни на території України в 2022 році знищено повністю птахівництво в Херсонській та Запорізькій областях, що призвело до зменшення поголів'я птиці на 5545,8 тис. голів (2,74 %) порівняно з 2021 роком.

На рис. 2.4 представлено динаміку виробництва м'яса сільськогосподарських тварин за 2019-2021 роки.

Таким чином за 2019-2021 роки обсяги виробництва м'яса знизилися на 54,1 тис. т (2,17 %) порівняно з 2019 роком. Це викликано зменшенням виробництва:

- 1) яловичина та телятина – на 59 тис. т (15,97 %);
- 2) баранина та козлятина – на 1,7 тис. т (12,23 %);
- 3) кролятина – на 0,7 тис. т (6,03 %);
- 4) конина – на 0,5 тис. т (6,49 %);
- 5) м'ясо птиці свійської – на 7,9 тис. т (0,57 %).

У 2021 році був темп приросту свинини, який становив 2,22 % порівняно з 2019 роком.

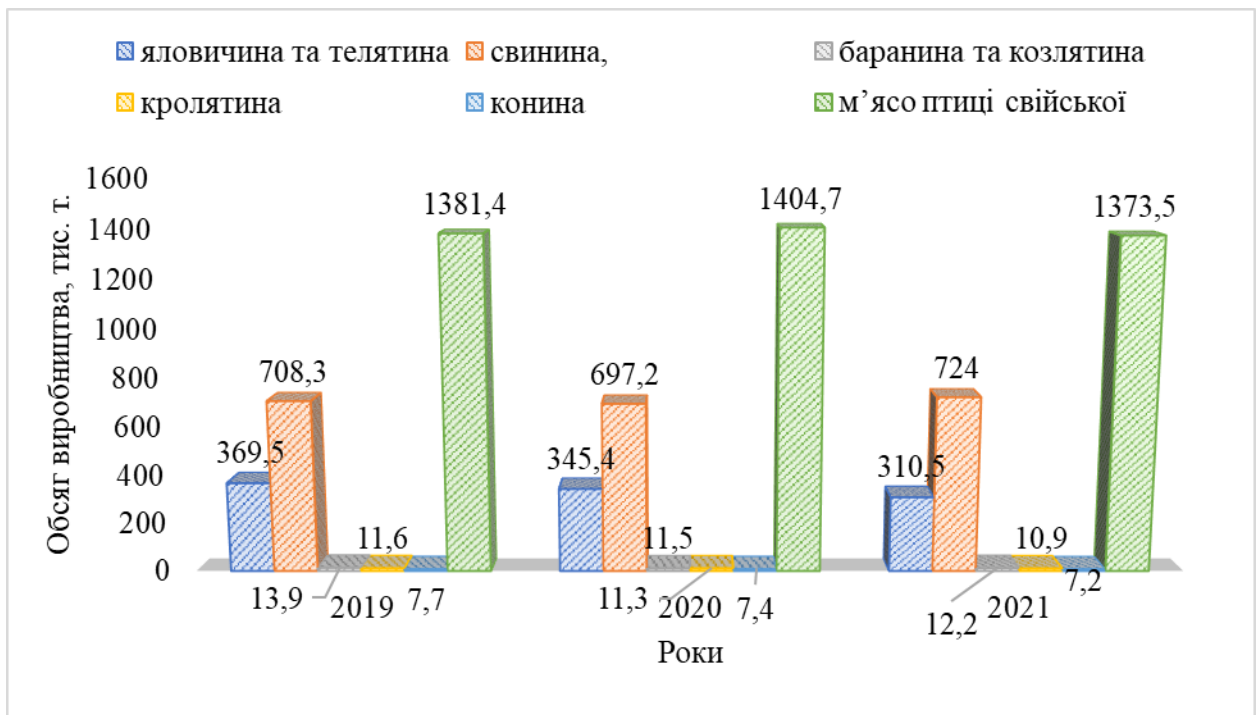


Рис. 2.4. Динаміка виробництва м'яса сільськогосподарських тварин за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [64].

Структура виробництва м'яса не зазнала суттєвих змін. У 2019 році в структурі виробництва м'яса переважало м'ясо птиці свійської – 55,42 %, свинина – 28,42 %, а найменшу частку займали конина – 0,31 %, кролятина – 0,46 %. У 2021 році в структурі виробництва м'яса переважало м'ясо птиці свійської – 56,70 %, свинина – 28,14 %, а найменшу частку займали конина – 0,30 %, кролятина та баранини по 0,46 %.

На рис. 2.5 продемонстровано динаміку виробництва продукції тваринництва на одну особу.

Таким чином за 2019-2021 роки спостерігається тенденція щодо зменшення обсягів споживання продукції тваринництва на одну особу, а саме: м'яса на 0,67 %, молока – на 8,39 %, яєць – на 14,36 %, що пов'язано з зменшенням купівельної спроможності покупців і зменшенням їх чисельності.

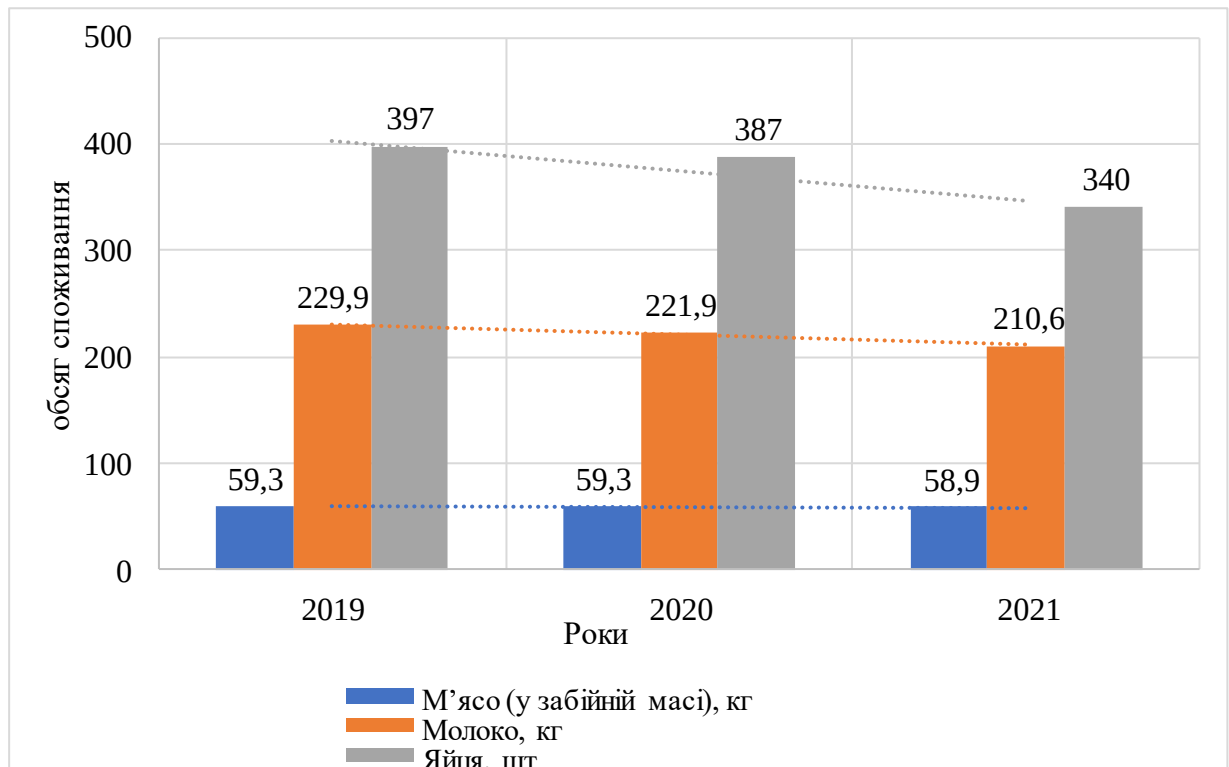


Рис. 2.5. Виробництво основних видів продукції тваринництва на одну особу за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [61].

Основна мета збутової політики підприємств м'ясної промисловості – забезпечення доступності товару споживачам. Для досягнення цього необхідно:

- виявити потребу цільового ринку та розрахувати його ємність;
- визначити ефективні канали розподілу;
- довести якнайшвидше товари до споживачів.

Зменшення сільськогосподарських тварин за 2017-2022 роки призвело до зниження обсягів виробництва ковбасних виробів в Україні (рис. 2.6).

За 2021 рік обсяги виробництва ковбасних виробів знизилися на 12,4 тис. т (5,33 %) порівняно з 2017 роком. За 2017-2021 роки відбулося незначне зростання виробництва виробів ковбасно-запечених на 21,43 % порівняно з 2017 роком, але їх частка в структурі виробництва залишається низькою.

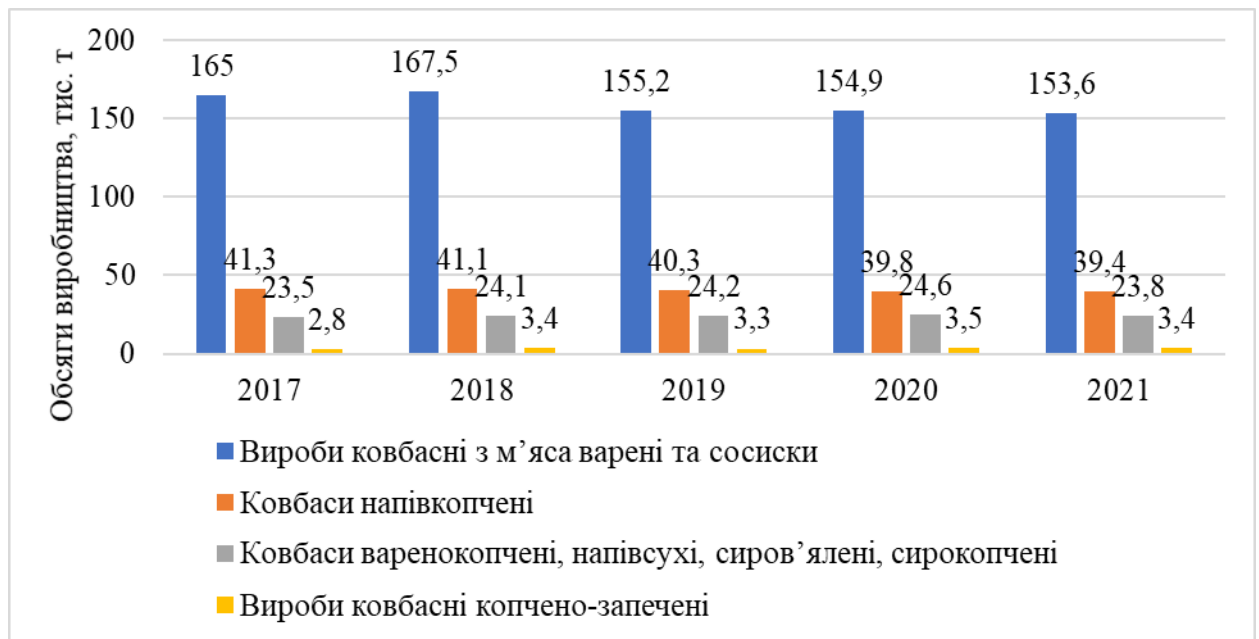


Рис. 2.6. Динаміка та структура виробництва ковбасних виробів в Україні за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [61].

У структурі виробництва ковбасних виробів переважають варені вироби та сосиски, зокрема: 70,94 % в 2017 році та 69,75 % в 2021 році. Найменшу частку в структурі виробництва займають копчено-запечені вироби – 1,20 % в 2017 році та 1,54 %.

Вітчизняні м'ясопереробні підприємства конкурентоспроможні і закордоном, що підтверджується показниками експорту (рис. 2.7).

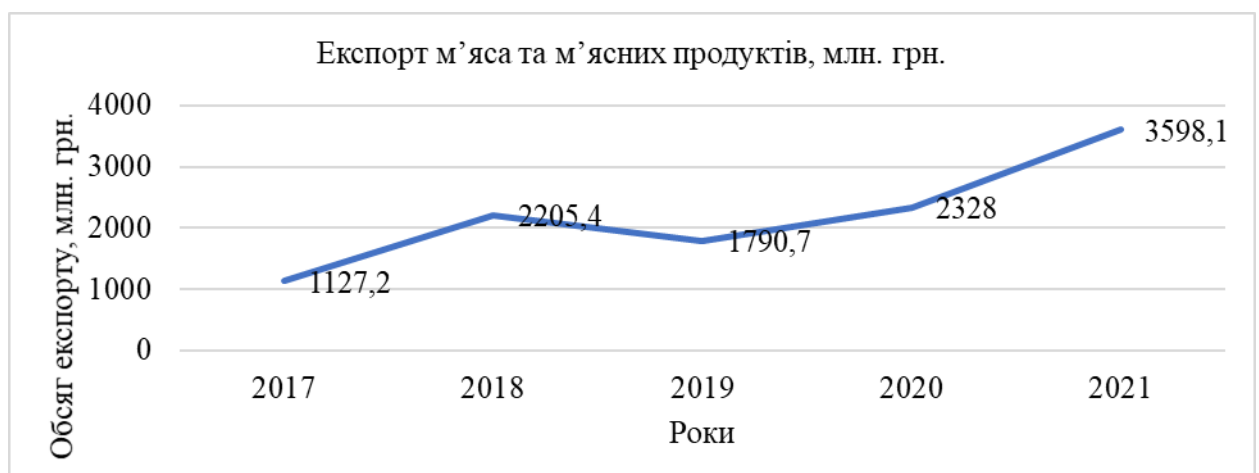


Рис. 2.7. Динаміка експорту ковбасних виробів за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [61].

З 2017 року прослідковується тенденція щодо збільшення обсягів експорту продукції м'ясопереробних підприємств. Найбільші темпи приросту зафіксовано в 2018 році 95,65 % та в 2021 році 54,56 %. Висока якість продукції м'ясопереробних підприємств сприяє росту темпів її експорту.

Таким чином, ринок м'ясопереробної продукції задовольняє потреби українського населення і при цьому є конкурентним, що підтверджується зростанням обсягів експорту на 2470,9 млн. грн. порівняно з 2017 роком. Незважаючи на зниження м'ясної сировини, м'ясопереробні підприємства нарощують свій виробничий потенціал. Однак галузь характеризується високою матеріаломісткістю продукції та значними витрати на енергоносії для забезпечення виробничого процесу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» функціонує в м'ясопереробній галузі України та виробляє продукцію під марками «М'ясна Гільдія», «Ранчо» та ТМ «Gremio de La Carne» та відноситься до успішних підприємств Житомирської області. На ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» функціонує 3 основних і 6 допоміжних цехів.

Юридична адреса: 10025, м. Житомир, вул. с. Параджанова, будинок 127.

Загальна площа території складає 16 гектарів, площа забудови 5,6 га.

Основний напрямок діяльності: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів.

Інші: 10.11 Виробництво м'яса та 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

Асортимент продукції охоплює понад 175 найменувань в різних видах упаковки або ваговому виконанні, а саме: від елітних сиров'ялених ковбас і делікатесів до напівфабрикатів і варених ковбас і сосисок.

У табл. 2.5 представлено основні показники економічної активності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.5

Ключові показники діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1 423 130	1 704 746	1555229	132099	9,28
Валовий прибуток, тис. грн.	375 318	503 952	558518	183200	4,81
Чистий прибуток, тис. грн.	7 445	30 285	41605	34160	5,59 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	496946	779228	1106064	609119	2,23 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	151888	408040	650713	498825	4,28 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	345058	371188	455351	110293	31,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1628	1796	1639	11	0,68
Фондовіддача	9,37	4,18	2,39	-6,98	-74,49
Фондомісткість	0,11	0,24	0,42	0,31	3,82 р.б.
Фондоозброєність, тис.грн /ос.	93,30	227,19	397,02	303,72	4,26 р.б.
Продуктивність праці, тис.грн. /ос.	874,16	949,19	948,89	74,73	8,55
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,12	4,59	3,42	-0,70	-16,99

Джерело розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» мало чистий прибуток 41 605 тис. грн., тобто за 2020-2022 роки відбувся приріст чистого прибутку в 5,59 раз порівняно з 2020 роком.

За 2020-2022 роки відбулося зростання середньорічної вартості активів на 609119 тис. грн. (в 2,23 р.б.), що викликано збільшенням середньорічної вартості оборотних активів на 110293 тис. грн. (31,96 %) та середньорічної вартості необоротних активів на 498825 тис. грн. (в 4,28 рази більше) порівняно з 2020 роком.

За 2020-2022 роки ефективність застосування основних виробничих потужностей знизилася, оскільки фондовіддача зменшилася на 6,98 пункти або на 74,49 %, а фондомісткість збільшилась на 0,31 пунктів або в 3,82 рази більше

порівняно з 2020 роком. Фондоозброєність підвищилася на 303,72 тис. грн./ос. або в 4,26 рази порівняно з 2020 роком, що викликано приростом середньорічної вартості основних засобів в 4,28 рази та збільшенням чисельності працівників на 11 осіб.

Продуктивність праці за 2020-2022 роки збільшилася порівняно з 2020 роком на 74,73 тис. грн. / особу (8,55 %). При цьому середньооблікова чисельність персоналу знизилася на 0,68 %, а чистий дохід на 9,28 %.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за 2020-2022 роки має стабільну тенденцію до зниження на 0,70 пункти (16,99 %), що підтверджує приріст тривалості оборотності оборотних активів через скорочення чистого доходу в 2022 році.

У табл. 2.6 проаналізовано порядок формування фінансових результатів.

Таблиця 2.6

**Динаміка доходів і витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
за 2020-2022 роки**

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1423130	1704746	1555229	132099	9,28
Собівартість реалізованої продукції	1047812	1200794	996711	-51101	-4,88
Валовий: прибуток (збиток)	375318	503952	558518	183200	4,81
Інші операційні доходи	1744	18189	12313	10569	7,06 р.б.
Адміністративні витрати	36706	43288	48252	11546	31,46
Витрати на збут	268124	371270	367660	99536	37,12
Інші операційні витрати	7961	10765	15965	8004	2,01
Інші фінансові доходи	-	2718	-	-	-
Інші доходи	176	294	3679	3503	20,9 р.б.
Інші витрати	2806	3 708	4149	1343	47,86
Фінансові витрати	51839	58763	81229	29390	56,69
Фінансовий результат до оподаткування	9802	37359	57255	47453	5,84 р.б.
Податок на прибуток	2357	7 074	15605	13248	6,62 р.б.
Чистий фінансовий результат	7445	30285	41605	34160	5,59 р.б.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році відбулося зменшення чистого доходу від реалізації на 132099 тис. грн. (9,28 %) порівняно з 2020 роком. Крім того, за період відбулося збільшення інших операційних доходів на 10569 тис. грн. (в 7,06 рази) та інших доходів підприємства на 3503 тис. грн. (в 20,9 рази) порівняно з 2020 роком.

Зменшення обсягів продажу в 2022 році призвело до зниження собівартості реалізації на 51101 тис. грн. (4,88 %). Однак валовий прибуток за 2020-2022 роки зріс на 183200 тис. грн. чи на 4,81 % порівняно з 2020 роком, що демонструє ефективне управління виробничими витратами.

За 2020-2022 роки відбулося зростання наступних витрат:

- 1) адміністративні витрати на 11546 тис. грн. (31,46 %);
- 2) витрат на збут на 99536 тис. грн. (37,12 %);
- 3) інші операційні витрати на 8004 тис. грн. (2,01 %).
- 4) фінансові витрати на 29390 тис. грн. (56,69 %);
- 5) інші витрати на 1343 тис. грн. (47,86 %) порівняно з 2020 роком.

У 2022 р. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» отримав чистий прибуток у розмірі 41605 тис. грн. та нараховано податку на прибуток 15605 тис. грн.

На рис. 2.8 представлена динаміка структури доходів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

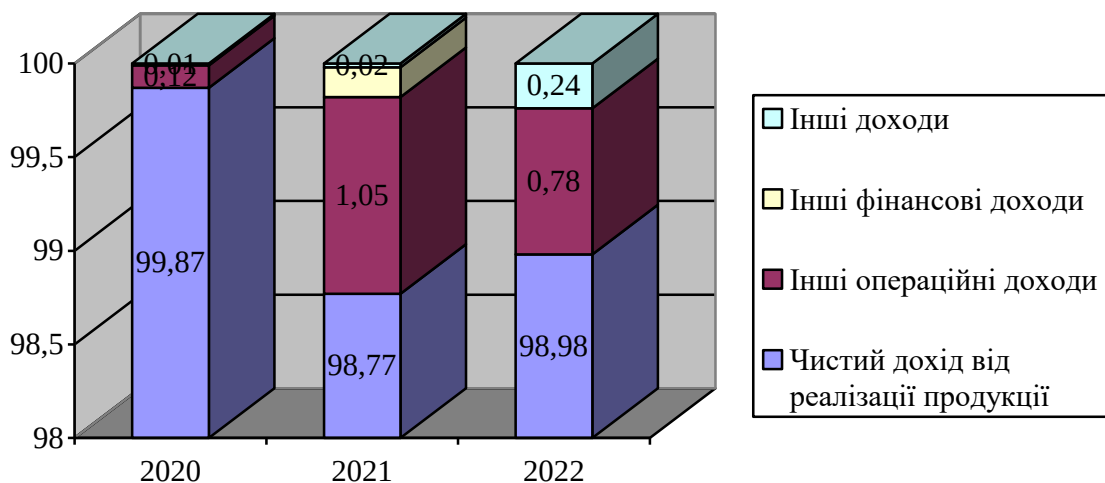


Рис. 2.8. Динаміка та структура доходів

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

За 2020-2022 роки відбулося зростання доходів на 146 млн. 171 тис. грн. (10,26 %) порівняно з 2020 роком. У структурі доходів переважав чистий дохід, зокрема в 2020 році 99,87 %, а в 2022 році його частка знизилася до 98,98 %. Як позитивну тенденцію відмічаємо збільшення часток інших операційних доходів (з 0,12 % в 2020 році до 0,78 % в 2022 році) та інших доходів (з 0,01 % в 2020 році до 0,24 %).

На рис. 2.9 представлена динаміка структури витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

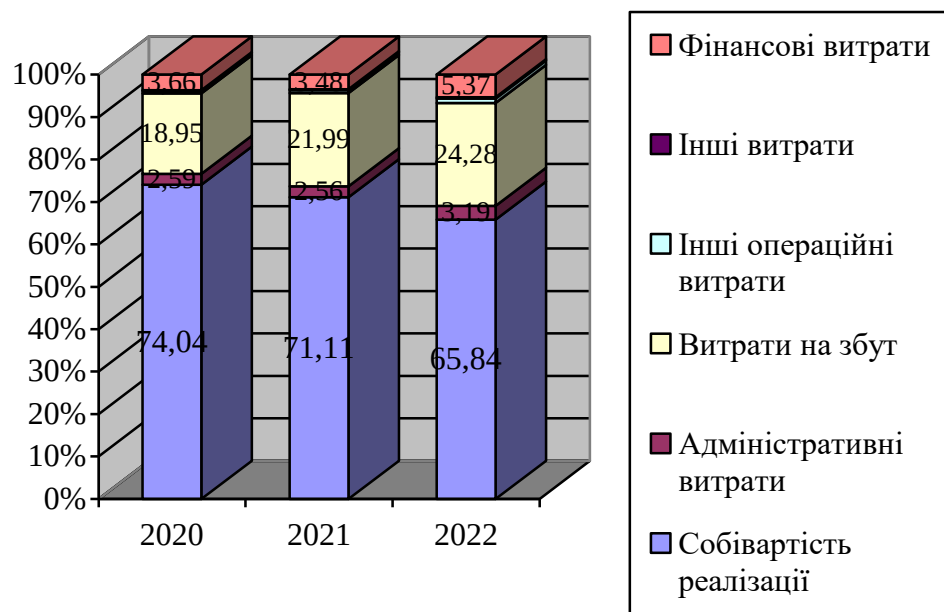


Рис. 2.9. Динаміка та структура витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

За 2020-2022 роки відбулося зменшення витрат на 98718 тис. грн. (6,98 %) порівняно з 2020 роком. У структурі витрат переважну частку займає собівартість, зокрема в 2020 році 74,04 %, а в 2022 році її частка зросла до 65,84 %.

Найменшу часту в структурі витрат займають інші витрати (з 0,03 % в 2020 році, а в 2022 році 0,05 %) та витрати з податку на прибуток (0,08 % в 2020 році, а в 2022 році до 0,05 %). За 2020-2022 роки зросла частка адміністративних витрат (з 5,91 % в 2020 році до 7,01 % в 2022 році) та

витрати на збут (з 6,85 % до 9,47 %). Це спричинено зниженням частки інших операційних витрат з 9,78 % в 2020 році до 4,54 % в 2022 році.

У табл. 2.7 представлена характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом.

Таблиця 2.7

Характеристика майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	168 240	33,39	647 839	61,43	65358 6	56,47	4853 46	3,88 р.б.	23,08
в т.ч. основні засоби	155 342	30,83	555 208	52,64	60276 0	52,07	4474 18	3,88 р.б.	21,24
в т.ч. нематеріальні активи	488	0,09	29 842	2,83	29764	2,57	2927 6	59,99 р.б.	2,48
2. Оборотні активи:	335 586	66,61	406 790	38,57	50391 2	43,53	1683 26	50,16	-23,08
в т.ч. запаси	77 834	15,45	59 749	5,67	14035 9	12,13	6252 5	80,33	-3,32
в т.ч. дебіторська заборгованість за товари	200 857	39,87	261 684	24,81	28218 4	24,38	8132 7	40,49	-15,49
в т.ч. дебіторська заборгованість за виданими авансами	6670	1,32	10381	0,98	13114	1,13	6444	96,61	-0,19
в т.ч. грошові кошти	884	0,17	3 516	0,33	5748	0,50	4864	6,50 р.б.	0,33
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	17 528	3,48	364 390	34,55	41129 5	35,53	39376 7	23,47 р.б.	32,05
в т.ч. зареєстрований капітал	6 437	1,28	6 437	0,61	6 437	0,56	-	-	-0,72
нерозподілений прибуток	11 091	2,20	41 376	3,92	11228 9	9,70	10119 8	10,12 р.б.	7,50
2. Довгострокові зобов'язання	247 329	49,09	341 310	32,36	27393 4	23,67	26605	10,76	-25,42

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	238 969	47,43	348 929	33,09	47226 9	40,80	23330 0	97,63	-6,63
БАЛАНС	503 826	100,0	1 054 629	100,0	11574 98	100,0	65367 2	2,30 р.б.	X

Джерело: складено автором за даними Звітів про фінансовий стан [42].

За 2020-2022 роки вартість майна зросла на 653672 тис. грн. (в 2,3 рази) порівняно з 2020 роком. Це викликано збільшення вартості оборотних активів – на 168326 тис. грн. (50,16 %) та вартості необоротних активів на 485346 тис. грн. (в 3,88 рази) порівняно з 2020 роком.

Переважну частку в структурі майна займають оборотні активи – 66,61 % в 2020 році, в 2022 році їх частка знизилася до 43,53 %. За 2020-2022 роки їх частку в структурі майна знизилася на 23,08 %. Позитивним є переважання в структурі майна дебіторської заборгованості, частка якої знизилася з 39,87 % в 2020 році до 24,38 % в 2022 році. Частка необоротних активів за період зросла з 33,39 % в 2020 році до 56,47 % в 2022 році.

У структурі пасивів власний капітал збільшився на 393767 тис. грн. (в 23,47 рази), що призвело зростання його частки в структурі капіталу з 3,48 % в 2020 році до 35,53 % в 2022 році. В 2022 р. відбулося зростання поточних зобов'язань на 233300 тис. грн. (97,63 %) порівняно з 2020 роком, але в загальній структурі капіталу їх частка знизилася з 47,43 % в 2020 році до 40,80 % в 2022 році. За 2020-2022 роки довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 26605 тис. грн. (10,76 %), але їх частка в структурі капіталу зменшилася з 49,09 % в 2020 році до 23,67 % в 2022 році.

Діагностика економічного стану господарюючого суб'єкта передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи.

У табл. А Додатка А представлено баланс ліквідності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки.

У 2020 році в структурі майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» переважали швидколіквідні активи 50,99 %, але з 2021 року спостерігається тенденція до їх зниження, зокрема: в 2021 році до 32,57 %, в 2022 році до 30,90 %. У 2022 році в структурі майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» переважали важколіквідні активи – 56,47 %, що пов'язано з оновленням виробничих потужностей. Структура джерел формування майна також зазнала суттєвих змін:

- 1) частка найтерміновіших зобов'язань зросла з 8,84 % в 2020 році до 26,15 % в 2022 році;
- 2) частка короткострокових пасивів зменшилася з 38,59 % до 14,75 %;
- 3) частка довгострокових пасивів знизилася з 49,09 % до 23,67 %;
- 4) частка постійних пасивів зросла з 3,48 % до 35,53 %.

Співвідношення майна і джерел його утворення на кінець 2020 року за даними табл. А Додатку А:

$$884 \leq 44520 \quad 256868 \geq 194449 \quad 77834 \leq 247329 \quad 168240 \geq 17528.$$

Таким чином перша, третя та четверта нерівність не виконуються та мають протилежний знак, тому ліквідність балансу на початок періоду є не низькою.

Співвідношення на кінець 2022 року:

$$5748 \leq 302657; \quad 357805 \geq 169612; \quad 140359 \leq 273934; \quad 653586 \leq 411295.$$

Таким чином перша, третя та четверта нерівність не виконуються та мають протилежний знак, тому ліквідність балансу є низькою.

Результати оцінювання фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено в табл. 2.8.

Значення коефіцієнту покриття свідчить, що в 2020 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1,40 грн. оборотних активів, тобто підприємство може повністю погасити поточні зобов'язання наявними оборотними активами. Проте за 2020-2022 роки коефіцієнт покриття знизився на 0,33 пункти (23,57 %), що засвідчує зменшення ліквідності, але підприємство залишається ліквідним.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Житомирський
м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2022 р. до 2020 р</i>	
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>+, -</i>	<i>%</i>
1. Коефіцієнт покриття	1,40	1,17	1,07	-0,33	-23,57
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,99	0,77	-0,09	-10,47
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,01	0,012	-0,008	3,0 р.б.
4. Чистий оборотний капітал	96617	57861	31643	-64974	-67,25
5. Коефіцієнт автономії	0,03	0,35	0,36	0,33	12 р.б.
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,52	0,60	0,53	8,57 р.б.
7. Коефіцієнт фінансової залежності	28,74	2,89	2,81	-25,93	-90,22
8. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,45	-0,70	-0,48	0,03	6,67
9. Коефіцієнт оборотності активів	2,86	2,19	1,41	-1,45	-50,70
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	44,10	8,93	4,01	-40,09	-90,91
11. Рентабельність продукції	0,71	2,52	4,17	3,46	X
12. Рентабельність операційної діяльності	0,55	1,86	2,61	2,06	X
13. Рентабельність власного капіталу	23,07	15,86	10,73	-12,34	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» [42].

Коефіцієнт швидкої ліквідності за період знизився на 0,09 (10,47 %) та перевищує оптимальне значення в 2020-2022 роках, що підтверджує платоспроможності підприємства. Робочий капітал за 2020-2022 роки зменшився на 64974 тис. грн. (67,25 %) і в 2022 році має позитивне значення - 31643 тис. грн., що підтверджує високу платоспроможність підприємства.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є фінансово нестійким, але за 2020-2022 роки його стійкість поліпшилась. Значення коефіцієнту автономії нижче нормативного значення ($>0,5$), що підтверджує факт залежності м'ясокомбінату від залученого капіталу. Коефіцієнту автономії станом на

31.12.2020 року становив 0,03. За 2020-2022 роки коефіцієнт автономії зріс до 0,36. Станом на 31.12.2022 року на 1 грн майна припадає 0,36 грн. власного капіталу. За 2020-2022 роки коефіцієнт автономії зріс на 0,33 пунктів (в 12 разів).

У 2022 році коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,53 пункти (8,57 рази) порівняно з 2020 р., що демонструє зниження залученого капіталу. Це спричинило зменшення коефіцієнту фінансової залежності з 28,74 в 2020 році до 2,81 в 2022 році. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зріс на 0,03 пункти (6,67 %) і все ще має негативне значення, що підтверджує залежність від позикового капіталу.

У 2022 році коефіцієнт оборотності активів знизився на 1,45 пункти (50,70 %), що означає зниження ефективності використання наявних ресурсів за 2020-2022 роки, що спричинило зростання швидкості їх обороту в 2022 році на 129 днів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився на 40,09 пункти (90,91 %) порівняно з 2020 р, що є позитивною тенденцією, яка спричинила приріст швидкості його обороту в 2022 році на 82 дні. Аналіз показників ділової активності свідчить про приріст термінів обороту майна та капіталу.

У 2022 році показники рентабельності мали позитивну динаміку порівняно з 2020 роком. За 2020-2022 роки рентабельність господарської діяльності зросла на 2,06 %, рентабельність виробництва – на 2,46 % порівняно з 2020 роком. Однак рентабельність власного капіталу знизилася на 12,34 %, Підприємство терміново необхідно переглянути цінову політику та мінімізувати витрати для отримання прибутку в наступному звітному році.

Результати проведеного фінансового аналізу діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» дозволяють стверджувати, що за 2020-2022 роки є прибутковим, рентабельним і ліквідним, але фінансово нестійким. Топ менеджменту негайно потрібно розробити програму заходів для нарощування фінансової стійкості шляхом збільшення власного капіталу.

2.3. Оцінка систем управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Логістична діяльність займає провідне місце в управлінні, оскільки це безпосередньо впливає на позитивний і прибутковий результат підприємницької діяльності діяльність. Логістична діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виконується шляхом функціонування логістичної системи, діяльність якої координує відділ логістики (рис. 2.10).

За функціонування логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» безпосередньо відповідає комерційний директор.

Суб'єктом управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є комерційний директор, відділ логістики, склад. Ключовим завданням діяльності відділу є забезпечення одержання максимального прибутку шляхом мінімізації логістичних витрат.

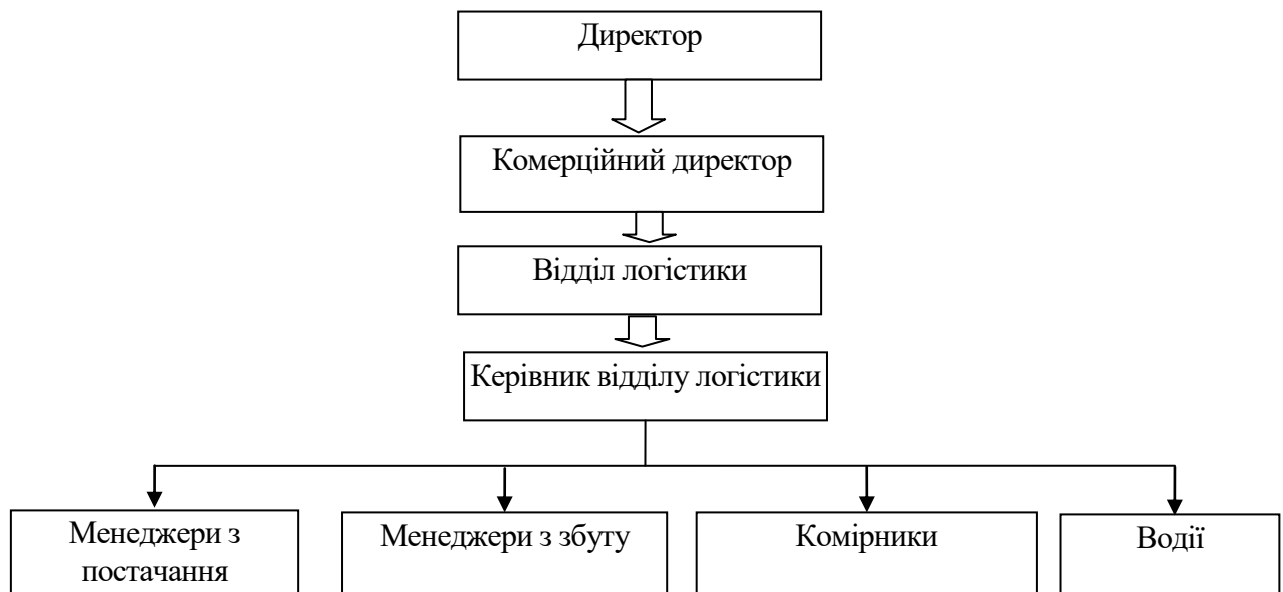


Рис. 2.10. Структура відділу логістики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства.

Керівник відділу логістики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» відповідальний за :

- 1) розробку збутової стратегії;
- 2) налагодження зв'язків з контрагентами;

- 3) своєчасну поставку матеріальних ресурсів;
- 4) визначення каналів комунікації для просування продукції;
- 5). обґрунтування оптимальних методів реалізації;
- 6) організацію і участь у виставках, конкурсах;
- 7) інформаційну підтримку сайту підприємства;
- 8) оцінювання логістичної діяльності.

Логістичний процес господарюючого суб'єкта складається з оформлення оприбуткування матеріальних ресурсів від контрагентів, їх розвантаження, внутрішнє переміщення, відвантаження готової продукції, оформлення додаткових послуг – відправка вантажу на склад – зберігання вантажу та підготовка його до відправки [43].

Логістичний процес супроводжується інформаційними потоками, такими як: відстеження руху матеріальних ресурсів, відстеження руху вантажів операторами, внесення інформації про продукцію в програму, внутрішньо тарний облік вантажу, розрахунок вартості перевезення [43].

Рух матеріальних потоків (транспортування вантажів) супроводжують і фінансові потоки: оплата вартості продукції клієнтом, розрахунки за послуги з доставки. Доставка продукції здійснюється на основі сформованої покупцем заявки. Відомості про заявки на транспортування продукції приходить з сайту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», автоматично групуються за регіонами і відправляються в програму «1 С».

Заявки від покупців приймаються менеджерами зі збуту, обробляються ними і надходять в програму «1 С» для наступного виконання. Для кожного замовлення встановлюється індивідуальний номер з точного виконання замовлення в повному номенклатурному розрізі. Проте програма має недоліки, велика її завантаженість: вона інтегрована між всією мережею підприємства і часто дає збої, що призводить до зростання часу на оформлення заявок і збільшення в черзі числа незадоволених клієнтів [51].

Тривалість виконання заявки на доставку з моменту надходження заявки становить від 12 до 30 годин (залежно від часу надходження заявки)..

Якщо заявка отримана після 16.00, тоді вона буде оброблена протягом 16 – 23 годин. Якщо заявка подана в п'ятницю до 15.00 вона буде виконана в понеділок. Якщо ж клієнт вирішив особисто відвідати офіс м'ясокомбінату і віддати вантаж самостійно на склад, то оформлення заявки відбувається за тим же принципом, що і самим клієнтом через сайт.

Транспортування продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» здійснюється в основному автомобільним транспортом. Автопарк ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» невеличкий і складається з 3-х автомобілів: 2 МАЗ і DAF; (МАЗ 3459, МАЗ 4795, Mercedes – Benz ML 316) [42].

Логістична діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» складається з послуг з доставки та перевезення продукції від складів підприємства до роздрібних чи оптових магазинів, тобто споживачів. Логістична діяльність включає такі складові:

- 1) транспортне обслуговування (транспортна логістика) – доставка товару, надання автотранспорту та повне обслуговування транспортних засобів;

- 2) документальне супроводження транспортування вантажу, оформлення ордерів, страхування та торгових декларацій, оформлення замовлень та забезпечення збереження вантажу, тобто експедиторське обслуговування, а також контроль за виконанням доставок, за завантаженням та відвантаженням товару [55].

Оцінимо ефективність логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Діагностику логістичної діяльності розпочнемо з аналізу динаміки і структури витрат на збут ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», оскільки більшість логістичних витрат обліковується в їх складі представлено в табл. 2.9.

Структура витрат на збут не зазнала суттєвих змін за 2020-2022 роки. Переважну частку займають витрати на торгові платежі – 59,47 % в 2020 році

та 51,93 % в 2022 році. Найменшу частку займають витрати на страхування 0,13 % в 2020 році, а в 2022 році їх частка знизилася до 0,02 %.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура витрат на збут ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%
матеріали	24257	9,05	27126	7,31	35143	9,56	10886	44,88
амортизаційні відрахування	3985	1,49	4650	1,25	11614	3,16	7629	2,91 р.б.
оренда	29490	11,00	35410	9,54	48215	13,11	18725	63,50
заробітна плата	35127	13,10	48003	12,93	46796	12,73	11669	33,22
соціальне страхування	7728	2,88	10659	2,87	10374	2,82	2646	34,24
транспортні послуги	2572	0,96	4058	1,09	1846	0,50	-726	-28,23
торгові платежі	159460	59,47	221323	59,61	190915	51,93	31455	19,73
реклама	95	0,03	63	0,02	-	-	-95	-
страхування	340	0,13	680	0,18	65	0,02	-275	-80,88
інші послуги	5070	1,89	19298	5,20	22692	6,17	17622	4,48 р.б.
Всього витрат	268124	100,00	371270	100,00	367660	100,00	99536	37,12

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [42].

У 2022 році витрати на збут становили 367660 тис. грн., що на 99536 тис. грн. (37,12 %) більше порівняно з 2020 роком. Це обумовлено зростанням таких складових витрат на збут:

- 1) на матеріали – на 10886 тис. грн. (44,88 %);
- 2) амортизаційні відрахування – на 7629 тис. грн. (2,91 р.б.);
- 3) оренда – на 18725 тис. грн. (63,50 %);
- 4) заробітна плата – на 11669 тис. грн. (33,22 %);
- 5) соціальне страхування – на 2646 тис. грн. (34,24 %);
- 6) торгові платежі – на 31455 тис. грн. (19,73 %).

Слід відмітити, що логістичні витрати відображаються в системі бухгалтерського обліку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в складі:

1) витрат на управління, зокрема: витрати на логістичне адміністрування та на управління матеріальними потоками;

2) витрат на збут – це витрати на складське зберігання товарно-матеріальних цінностей, на транспортування продукції, на завантаження / розвантаження та витрати на сервісне обслуговування покупців.

У табл. 2.10 представлено результати оцінки логістичних витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Таблиця 2.10

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
Адміністративні витрати	36706	43288	48252	11546	31,46
Логістичні витрати в складі адміністративних витрат	13861	15759	19643	5782	41,71
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	37,76	36,41	40,71	2,95	X
Витрати на збут	268124	371270	367660	99536	37,12
Логістичні витрати в складі витрат на збут	174360	203825	257997	83637	47,97
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	65,03	54,90	70,17	5,14	X
Всього логістичних витрат	188221	219584	277640	89419	47,51

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [42].

У 2022 році логістичні витрати ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» становили 277640 тис. грн., що на 89419 тис. грн. (47,51 %) перевищує показник за 2020 рік. За 2020-2022 роки зросли логістичні витрати в складі адміністративних витрат – на 5782 тис. грн. (41,71 %) та логістичні витрати в складі збутових витрат – на 83637 тис. грн. (47,97 %).

За 2020-2022 роки зросла частка логістичних витрат в складі витрат на збут на 5,14 % і досягла 70,17 %, та на 2,95 % в складі адміністративних витрат.

Наступним етапом діагностики логістичних витрат є оцінювання динаміки та структури логістичних витрат за елементами логістичної

системи, що дозволить проаналізувати логістичні процеси та їх ефективність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка структури логістичних витрат за елементами логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%
Система постачання	16490	8,76	19748	9,00	21746	7,83	5256	31,87
Система складування	47396	25,18	58320	26,56	64974	23,41	17578	37,09
Система транспортування	69137	36,73	83650	38,09	108782	39,18	39645	57,34
Система збуту	55198	29,33	57866	26,35	82138	29,58	26940	48,81
Всього логістичних витрат	188221	100,00	219584	100,00	277640	100,00	89419	47,51

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [42].

Показники структури логістичних витрат за елементами логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки мали тенденцію до зростання за всіма складовими, зокрема:

1) витрати на систему постачання – 525 тис. грн. (31,87 %), що призвело до їх зменшення в структурі витрат з 8,76 % в 2020 році до 7,83 % в 2022 році;

2) витрати на система складування – на 17578 тис. грн. (37,09 %), але в загальній структурі їх частка зменшилася з 25,18 % в 2020 році до 23,41 % в 2022 році;

3) витрати на систему транспортування – на 39645 тис. грн. (57,34 %), що спричинило зростання їх частки в структурі витрат з 36,73 % в 2020 році до 39,18 % в 2022 році;

4) витрат на систему збуту – на 26940 тис. грн. (48,81 %), що спричинило незначне зростання їх частки в структурі витрат з 29,33 % в 2020 році до 29,58 % в 2022 році.

Структура логістичних витрат за 2020-2022 роки не зазнала суттєвих змін. Найбільшу частку в структурі витрат займають витрати на транспортування: 36,73% в 2020 році та 39,18 % в 2022 році. Найменшу частку в структурі витрат займають витрати на постачання: 8,76 % в 2020 році та 7,83 % в 2022 році.

У табл. 2.12 представлено розраховані показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.12

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1423130	1704746	1555229	132099	9,28
Сукупні витрати, тис. грн.	1358578	1630537	1259860	-98718	-7,27
Фінансовий результат до оподаткування	9802	37359	57255	47453	5,84 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	7445	30285	41605	34160	5,59 р.б.
Витрати на збут, тис. грн.	268124	371270	367660	99536	37,12
Витрати на логістичну діяльність, тис. грн.	188221	219584	277640	89419	47,51
Частка витрат на логістичну діяльність у сукупних витратах, %	13,85	22,77	22,04	8,19	X
Рентабельність витрат на логістичну діяльність, %	5,21	17,01	15,57	10,36	X
Приріст (зниження) річного доходу, %	11,94	20,64	-8,77	-20,71	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

У 2022 році через війну на території України ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» збільшило витрати на логістичну діяльність на 89419 тис. грн. (47,51 %) порівняно з 2020 роком. Це призвело до збільшення їх частки в

структурі сукупних витрат підприємства з 13,85 % в 2020 році до 22,04% в 2022 році.

У 2020-2021 роках спостерігалася позитивна динаміка щодо приросту чистого доходу, а саме на 11,94 % в 2020 році та на 20,64 % в 2021 році. У 2022 році зафіксовано зниження приросту чистого доходу на 8,77 %, що пов'язано з зменшенням обсягів реалізації через закриття частини торгових точок на окупованих територіях.

У табл. 2.13 представлено розраховані коефіцієнти ефективності логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Таблиця 2.13

Показники ефективності логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	0,59	1,89	2,63	2,04	4,46 р.б.
Коефіцієнт ефективності логістичної системи транспортування	0,21	0,64	0,88	0,67	4,19 р.б.
Коефіцієнт ефективності логістичної системи складування	0,14	0,45	0,53	0,39	3,79 р.б.
Коефіцієнт ефективності логістичної системи збуту	0,18	0,65	0,70	0,52	3,89 р.б.
Комплексний показник ефективності логістичної системи	0,05	0,17	0,21	0,16	4,2 р.б.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Комплексний показник ефективності логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 має тенденцію до зростання з 0,05 до 0,21, тобто в 4.2 рази за період. Проте значення менше одиниці, що засвідчує необхідність удосконалення логістичної системи підприємства з метою зниження логістичних витрат і зростання темпів чистого прибутку.

В цілому логістичну діяльність можна вважати ефективною, оскільки її рентабельність зросла з 5,21 % в 2020 році до 15,17 % в 2022 році. Проте, враховуючи зменшення обсягів реалізації через закриття частини торгових

точок на окупованих територіях, необхідно розробити комплекс заходів щодо мінімізації логістичних витрат.

Висновки до розділу 2

Підприємства м'ясопереробної галузь виробляє продукти першої необхідності та робить істотний внесок в економічну безпеку країни. Ключові гравці м'ясопереробного ринку формують вертикально інтегровані структури, що включають повний цикл від виробництва до реалізації м'ясопродуктів, що дозволяє зменшити логістичні витрати та сприяє зростанню прибутку. Стан галузі є критичним через скорочення сировини для виробництва м'ясної продукції та зменшення запасів з державного резерву, що загрожує продовольчій безпеці країни. Крім того, галузь характеризується високою матеріаломісткістю продукції та значними витрати на енергоносії для забезпечення виробничого процесу.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки свідчить про позитивну динаміку, що збільшення майнового та трудового потенціалу. За 2020-2022 роки відбулося зростання середньорічної вартості активів на 609119 тис. грн. (в 2,23 р.б.), що викликано збільшенням середньорічної вартості оборотних активів на 110293 тис. грн. (31,96 %) та середньорічної вартості необоротних активів на 498825 тис. грн. (в 4,28 рази більше) порівняно з 2020 роком. Однак, через неможливість працювати на повну потужність в 2022 році ефективність застосовування основних виробничих потужностей знизилася, оскільки фондвіддача зменшилася на 6,98 пункти або на 74,49 %, а фондомісткість збільшилась на 0,31 пунктів або в 3,82 рази більше порівняно з 2020 роком. Продуктивність праці за 2020-2022 роки збільшилась порівняно з 2020 роком на 74,73 тис. грн. / особу (8,55 %). При цьому середньооблікова чисельність персоналу знизилася на 11 осіб (0,68 %), а чистий дохід на 9,28 %.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є прибутковим, рентабельним і ліквідним, але фінансово нестійким. За 2020-2022 роки його стійкість поліпшилась. Значення коефіцієнту автономії нижче нормативного значення ($>0,5$), що підтверджує факт залежності м'ясокомбінату від залученого капіталу. Станом на 31.12.2022 року на 1 грн майна припадає 0,36 грн. власного капіталу. Топ менеджменту негайно потрібно розробити програму заходів для нарощування фінансової стійкості шляхом збільшення власного капіталу.

Логістична діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виконується шляхом функціонування логістичної системи, діяльність якої координує відділ логістики. У 2022 році логістичні витрати мають стійку тенденцію до зростання, зокрема: за 2020-2022 роки підвищилися на 89419 тис. грн. (47,51 %). В цілому логістичну діяльність можна вважати ефективною, оскільки її рентабельність зросла з 5,21 % в 2020 році до 15,17 % в 2022 році. Однак, враховуючи, що в 2022 році зафіксовано зниження приросту чистого доходу на 8,77 %, що пов'язано з зменшенням обсягів реалізації через закриття частини торгових точок на окупованих територіях, необхідно розробити комплекс заходів щодо мінімізації логістичних витрат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

В умовах воєнного стану, що діє в Україні, виникають проблеми щодо своєчасної поставки сировини, забезпечення безперервного і ритмічного виробництва, виконання договірних зобов'язань щодо поставки продукції в визначеній номенклатурі та кількості. Через руйнування транспортної інфраструктури, пошкодження об'єктів критичної інфраструктури зростає кількість скарг від покупців через неефективне виконання логістичні функції. Прикладом є невдоволення клієнтів довгостроковою або несвоєчасною доставкою продукції – логістичні функції компанії відповідальність за своєчасну доставку товару; повернення продукція через її доставку неналежної якості, тобто битий, пошкоджений чи зіпсований – це до сфери логістичні процеси та організація доставки продукції належить не тільки за часом, а й з збереження споживчих якостей продукції. Тобто, відділ логістики організовує процес пакування та маркування продукції, вибирає відповідний вид транспорту, наприклад, автомобілі з холодильниками, керує процесами складського зберігання товарів у в склад і переїзд зі складу на транспорт, від транспорт до споживача тощо.

Від цього залежить його подальший імідж і конкурентоспроможність. Своєчасна заміна зіпсованих продуктів або своєчасна доставка якісної продукції за мінімальними витратами може значно підвищити імідж підприємства, при цьому байдужі або довготривалі відповіді на скарги клієнтів можна не тільки серйозно зіпсувати репутацію і втратити клієнта, але також запускати негативну рекламу через рупор ображений клієнт.

Таким чином, існує значна потреба в ефективній логістиці процеси, які дозволять їм працювати на позитив імідж і збільшення прибутку.

На рис. 3.1 узагальнено ключові проблеми логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що потребують нагального вирішення.



Рис. 3.1. Проблеми логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

До основних проблем логістичної діяльності, що потребують нагального вирішення віднесено:

1. Необхідність планування попиту та потужностей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури, складні ієрархічні структури клієнтських баз, різниця еластичності попиту на різні види продукції, необхідність створення запасів свіжозамороженого м'яса та інших продуктів його переробки для забезпечення стратегічних національних запасів, особливі вимоги до технології виробництва та упаковки продукції, висока питома вага первинної переробки та необхідність наявності значних холодильних потужностей [5].

Існуючі сьогодні підходи до вирішення зазначених логістичних проблем м'ясопереробних підприємств є недостатньо ефективними через ускладнення процесів прогнозування попиту, збільшення кількості контрагентів і зв'язків

між ними, зниження сукупного попиту. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці нових підходів до вибору, впровадження та застосування інструментів логістичної політики з урахуванням особливостей м'ясопереробних підприємств.

2. Недостатня обґрунтованість стратегії розвитку галузі та незавершеність системи та процесів управління логістичної діяльності підприємств зумовлює необхідність розробки методичних положень та практичних рекомендацій, що враховують вітчизняний та зарубіжний досвід, які сприятимуть науково-обґрунтованому управлінню цими процесами.

3. Формування і регулювання всього продовольчого руху товару в галузі неможливе без змагальності суб'єктів господарювання, яке багато в чому залежить від налагодження збутових механізмів:

- перебудови старих та створення нових структур (маркетингових, інформаційних, консультаційних), що сприяють підвищенню ефективності регулювання виробництва та товарного обміну;
- розвитку інфраструктури продовольчого ринку (сховища, холодилильне господарство, транспортне обслуговування);
- ефективного державного та регіонального управління у сфері товароруку, ціноутворення та захисту інтересів місцевих товаровиробників.

Для вирішення окреслених проблемних питань в логістичній сфері ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» запропоновано впровадити систему управління логістичною діяльністю.

У сучасних умовах конкурентного ринку важливо мати ефективну систему управління логістикою для забезпечення оптимального використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Вибір оптимальної системи управління є критичним етапом, який вимагає ретельного аналізу потреб підприємства та варіантів на ринку.

Впровадження системи управління логістичною діяльністю здійснюється в наступній послідовності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи впровадження системи управління логістичною діяльністю на
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

№ з/п	Етап	Дії
1	Аналіз потреб підприємства	перед вибором системи управління логістикою необхідно провести детальний аналіз потреб та вимог підприємства. Це включає визначення рівня складності логістичних процесів, кількості пунктів поставок, типів продукції, попиту, специфічних вимог клієнтів та інші аспекти
2	Вивчення ринку та аналіз варіантів	слід дослідити ринок ідей та пропозицій щодо систем управління логістикою. Існують різні постачальники, які пропонують різні рішення: від спеціалізованих систем до комплексних інтегрованих платформ
3	Врахування специфіки підприємства	Важливо врахувати унікальні особливості та вимоги підприємства. Наприклад, якщо підприємство має складну логістичну структуру, підходи типу SCM можуть бути більш ефективними. Для підприємств зі стандартними процесами можуть підійти ERP-системи.
4	Врахування майбутнього розвитку	Вибір системи повинен бути майбутнє орієнтованим. Потрібно передбачити можливі зміни в обсягах виробництва, розширення ланцюга поставок, збільшення обсягів продажів тощо. Обрана система повинна бути гнучкою та адаптованою до таких змін.
5	Порівняння та оцінка варіантів	Порівняння різних варіантів систем управління за їхньою функціональністю, можливістю інтеграції з існуючими системами, підтримкою та вартістю впровадження.
6	Тестування та вибір	Перед остаточним вибором важливо провести тестування обраної системи на демонстраційних моделях. Це дозволить переконатися в її відповідності потребам підприємства.

Джерело: складено автором за даними [2, 6].

Вибір оптимальної системи управління логістикою - це складний процес, який потребує глибокого аналізу та обґрунтованого вибору, оскільки впливає на ефективність логістичних процесів, конкурентоспроможність підприємства та задоволення клієнтів.

Впровадження системи управління логістикою на підприємстві розпочинається з планування. Успішне впровадження системи управління логістикою на підприємстві вимагає детального плану та координації дій. В процесі впровадження необхідно врахувати особливості конкретного підприємства, забезпечити підготовку персоналу та налагодити співпрацю з постачальниками.

Аналіз потреб та обґрунтування впровадження: першим етапом є проведення аналізу потреб підприємства. Це включає вивчення поточних логістичних процесів, ідентифікацію проблем та можливостей для оптимізації. Після цього слід обґрунтувати впровадження системи управління та визначити очікувані результати.

Вибір оптимальної системи: на основі аналізу потреб визначте, яка система управління найбільше підходить для підприємства. Слід врахувати різні аспекти, включаючи функціональність, інтеграцію з існуючими системами, підтримку та вартість.

Розробка плану впровадження: створіть докладний план впровадження, який включає кроки, терміни та відповідальних осіб. Визначте послідовність дій, починаючи з аналізу потреб і закінчуючи аналізом результатів.

Вибір постачальників та партнерів: якщо ви обрали платформу від постачальника, ретельно перевірте його репутацію та досвід впровадження. Слід заключити контракт та визначити умови співпраці. Також важливо встановити зв'язок з постачальниками товарів та послуг для підтримки логістичних процесів.

Підготовка персоналу: підготуйте персонал до впровадження нової системи. Проведіть навчання та тренінги для співробітників, які будуть використовувати систему. Вони повинні розуміти, як ефективно використовувати нові інструменти.

Тестування та налагодження: перед повним впровадженням системи на реальному підприємстві проведіть тестування на тестових моделях. Виявлені проблеми та недоліки слід відкорегувати до початку роботи з живими даними.

Поступове впровадження та моніторинг: рекомендується почати впровадження з одного підрозділу або етапу, а потім поступово розширювати систему на всі процеси підприємства. Протягом цього періоду важливо забезпечити моніторинг та звітність, щоб вчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми.

Аналіз результатів та оптимізація: після запуску системи управління важливо аналізувати її результати. Оцініть досягнені покращення, порівняйте їх з поставленими цілями та розробіть план подальшої оптимізації.

Впровадження системи управління логістикою - це складний процес, який вимагає командної роботи, відданості та систематичності. Проте правильно спланований та виконаний процес впровадження дозволить підприємству забезпечити більш ефективні логістичні процеси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Правильно спланована інтеграція допоможе підприємству досягти більш ефективних логістичних процесів, збільшити конкурентоспроможність та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства на основі цифрових технологій

В умовах швидкої цифровізації багатьох сфер діяльності життя, в тому числі ділового, особлива увага приділяється управлінню логістикою як інтегрованим процесом. Цифрова економіка характеризується процесами цифрової трансформації. Девід Террар, аналітик Agile Elephant Consulting зазначає, що цифрова трансформація – це процес, за яким підприємство впроваджує нові способи мислення та роботи на основі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Ця трансформація включає зміни в мисленні, лідерстві стилі, системи просування інновацій та прийняття нових бізнес-моделей для покращення роботи співробітники суб'єкта господарювання, її клієнтами, постачальниками та партнерами [1].

Дослідники школи менеджменту (Школа менеджменту при Масачусетському технологічний інститут) довели, що цифрові перетворення мають значний вплив на фінансову продуктивність, зокрема сприяє зростанню обсягів діяльності порівняно з конкурентами до 24 % на рік [4].

Логістичні процеси господарюючого суб'єкта є ваговою складовою операційної діяльності підприємства. З огляду на цифровізацію економіки, доцільно враховувати логістику процеси в рамках концепції «Логістика 4.0» [71].

Конкретні фактори цифровізації суттєво впливають на параметри логістичної ефективності країн. Впровадження елементів Індустрії 4.0 у логістичні процеси потребує високого рівня технологічної та цифрової готовності. Відповідно, у більш широкому сенсі інтеграція цифрових технологій та використання інтернет-сервісів зумовлюють ефективність логістики та ефективність логістичних послуг. Крім того, результати також показують, що державна політика має зосереджуватися на забезпеченні надійних базових умов для цифрової трансформації економіки та суспільства у формі людського капіталу (зокрема: знання інформаційних комп'ютерних технологій). Діяльність державних органів має бути направлена на просування вперед цифрового підключення, сприяючи фіксованому широкосмуговому зв'язку та покриттю 4G, щоб покращити ефективність національної логістики.

Результати показують, що цифрова готовність країни позитивно та статистично значуще корелює з показниками логістики країни. Таким чином, загальний головний наслідок політики можна побачити в тому факті, що безперервні інвестиції в цифровізацію покращують ефективність логістики країн. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати нові цифрові рішення в діяльність провайдерів логістичних послуг для покращення логістичних показників.

У цю епоху масштабної цифровізації ІТ уможливили значні інновації логістика, зокрема як визначний фактор модернізації Індустрії 4.0, яка впливає майже на всі аспекти бізнес-операцій. Корпоративний сектор першим прийняв ІТ після впровадження програм обробки даних у 1960-х роках [1]. Успішний впровадження в цій сфері призвело до еволюції нових підходів до вдосконалення бізнесу і ефективність торгівлі, включаючи електронний обмін даними (EDI), інтранет, екстранет, та інтернет [5]. Загалом, взаємодія підприємства, особливо з клієнтами, потенційні клієнти та ділові партнери зазнають величезного впливу інтеграції ІТ екосистема бізнесу. Таким чином, технологічний розвиток

безповоротно змінив функціонування корпоративного сектору, і особливо галузі логістичних послуг [5]. Однак, цінність технологій полягає в їх впливі на конкурентоспроможність підприємства та рівню, які ІТ впливають на продуктивність діяльності, отже, на конкурентоспроможність, ще не з'ясовано, особливо у зв'язку з пов'язаними витратами на впровадження. Зрештою, для підприємств, які можуть використовувати ці технології, постійне вдосконалення логістики та ланцюгів поставок очікувані, адже вони будуть випереджати ті підприємства, які не зможуть адаптуватися вчасно.

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі ефективне управління логістичною діяльністю підприємства стає ключовим фактором успіху. Слід відмітити, що системи управління логістичною діяльністю зазнали значних змін та розвитку протягом останніх десятиліть. Еволюція цих систем відображає зростаючу потребу підприємств у забезпеченні ефективності та гнучкості в управлінні ресурсами та процесами логістики.

На початку 20-го століття суб'єкти господарювання фокусувалися на внутрішніх процесах та зосереджувалися на виробництві та збуті продукції. Однак з часом зрозуміло, що оптимізація лише окремих етапів не дозволяє досягти максимальної продуктивності.

У 1970-х роках з'явився концепт «Just-In-Time» (JIT), який покликаний уникнути надлишкових запасів та знизити витрати на зберігання. Цей підхід базується на точному плануванні поставок, спираючись на найактуальнішу інформацію про попит та виробництво.

Далі розвиток логістичних систем призвів до виникнення інтегрованих підходів, таких як «Enterprise Resource Planning» (ERP) та «Supply Chain Management» (SCM). Системи типу ERP, що почали активно розвиватись у 1990-х роках, об'єднують всі аспекти бізнесу в єдину інформаційну систему, включаючи фінанси, виробництво, закупівлі та логістику.

SCM-системи виникли з бажанням керувати більш широкими процесами, що включають у себе весь ланцюг поставок - від постачальника до кінцевого

споживача. Ці системи дозволяють координувати різні ланки логістичного ланцюга та реагувати на зміни в реальному часі.

Зростання обсягів даних та розвиток інтернет-технологій сприяли виникненню концепцій «Big Data» та «IoT» (Internet of Things), що впливають на спосіб управління логістичною діяльністю. Велика кількість доступних даних та можливість їх аналізу допомагає прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та вдосконалювати стратегії управління.

У умовах інтенсивного зростання конкуренції ефективне управління є вирішальною складовою успіху для бізнесу. Для досягнення оптимальних результатів у виробництві та постачанні продукції на ринок було розроблено та впроваджено кілька підходів та методів управління, а саме: Just-In-Time (JIT), ERP-системи та SCM-системи (табл. 3.2).

Таким чином Just-In-Time, ERP-системи та SCM-системи можуть бути успішно використані в різних сферах бізнесу для досягнення ефективності та оптимізації управлінських процесів. Кожен з цих методів має свої унікальні переваги та може бути адаптований до конкретних потреб підприємства.

Таблиця 3.2

Системи управління логістичною діяльністю

№ з/п	Системи управління	Характерні ознаки	Сфера застосування
1	2	3	4
1	Just-In-Time (JIT) або «Саме вчасно»	це стратегія управління, спрямована на мінімізацію запасів та оптимізацію виробничих процесів. Основною ідеєю JIT є отримання необхідних матеріалів, компонентів та ресурсів у потрібній кількості та вчасно, щоб уникнути зайвого накопичення запасів. Це дозволяє підприємствам зменшити затрати на утримання запасів, збільшити ефективність виробництва та знизити час циклу	в автомобільній промисловості виробник автомобілів встановлює співпрацю з постачальниками компонентів. Замість великих запасів запчастин, які займають місце та вимагають фінансових вкладень, постачальники надають комплектуючі автомобілів саме в той момент, коли вони потрібні для виробництва. Це допомагає уникнути зайвого накопичення запасів, зменшує витрати на їх утримання та покращує ефективність виробництва

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
2	ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	ERP-системи - це інтегровані програмні рішення, спрямовані на управління різними аспектами діяльності підприємства, включаючи фінанси, виробництво, логістику, кадри та інші. Одна з ключових особливостей ERP-систем - це спільна база даних, що дозволяє різним відділам та процесам взаємодіяти між собою, отримуючи оновлену та точну інформацію. Це сприяє підвищенню координації роботи всього підприємства та спрощенню прийняття рішень	можна знайти в управлінні крупним роздрібним магазином. Магазин впроваджує ERP-систему, яка об'єднує в собі модулі для управління запасами, замовленнями, фінансами та кадрами. Це дозволяє магазину планувати замовлення товарів з урахуванням попиту, вести облік фінансових операцій, керувати робочою силою та отримувати аналітику щодо продажів. Всі ці процеси інтегруються в одній системі, спрощуючи взаємодію між відділами та покращуючи прийняття рішень
3	SCM-системи (Supply Chain Management)	SCM-системи - це підходи та технології, спрямовані на оптимізацію та управління ланцюгом постачання від постачальників до кінцевих споживачів. Головною метою SCM є забезпечення плавного руху товарів та інформації через усі етапи постачального ланцюга, зниження затрат, збільшення швидкості доставки та підвищення задоволеності клієнтів	Логістична компанія використовує SCM-систему для відстеження руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Ця система дозволяє контролювати запаси на складах, відстежувати терміни доставки, оптимізувати маршрути та підвищувати якість обслуговування клієнтів. SCM-система допомагає забезпечити гладку роботу всього ланцюга постачання та підвищити ефективність всіх етапів процесу

Джерело: складено автором за даними [1, 4].

Вибір системи управління логістикою має вирішальний вплив на ефективність підприємства. Для здійснення обґрунтованого вибору слід ретельно розглянути переваги та недоліки різних підходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика логістичних систем

№ з/п	Аспекти	Just-In-Time (JIT)	ERP-системи	SCM-системи
1	Ефективність	зменшення запасів, зниження затрат на їх зберігання	єдина інтегрована система управління бізнесом	оптимізація всього ланцюга поставок
2	Гнучкість	висока гнучкість в виробництві та поставках	можливість адаптації до змін у виробництві	адаптація до змін у попиті та середовищі

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
3	Вартість впровадження	високі витрати на підготовку до впровадження	вартість впровадження та навчання персоналу	вартість інтеграції з партнерами та технології
4	Інтеграція	важко забезпечити інтеграцію зі сторонніми постачальниками	єдина інформаційна база для всіх відділів	інтеграція всього ланцюга поставок та партнерів
5	Прогнозування попиту	менше підходить для непередбачуваних змін попиту	допомагають прогнозувати попит та запаси	можливість прогнозування попиту та планування
6	Керування ресурсами	ефективне управління ресурсами у виробництві	інтегроване управління ресурсами та бізнес-процесами	оптимізація ресурсів на всьому ланцюгу поставок
7	Доступ до інформації	можливо втратити контроль за різними етапами	єдина інформаційна система для всіх підрозділів	обмін даними з партнерами та клієнтами
8	Переваги	зменшення запасів, підвищення ефективності виробництва, гнучкість в управлінні	цілісна інформаційна система, поліпшене прийняття рішень, управління ресурсами	оптимізація всього ланцюга поставок, можливість прогнозування та адаптації
9	Недоліки	потреба у точних прогнозах, високі вимоги до координації з постачальниками	вартість впровадження, складність інтеграції, не завжди адаптується до змін	вартість інтеграції з партнерами, необхідність високої координації

Джерело: складено автором за даними [1, 4].

Узагальнюючи, вибір системи управління логістикою залежить від специфіки підприємства, його мети та ресурсів. Важливо бути готовим до впровадження та адаптації, адже кожна з систем має свої переваги та недоліки.

Сучасні інформаційні технології призвели до появи таких систем як ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та SCM-системи (Supply Chain Management), що дозволяє підвищити ефективність логістики. Це дозволяє підприємствам в режимі реального часу відстежувати всі етапи потоку матеріальних ресурсів та інформації, що забезпечує більш точне планування та прийняття управлінських рішень.

Управлінські наслідки для підвищення ефективності логістики за допомогою сучасних технологій такі: інтеграція інформаційних систем у надання логістичних послуг; відповідне прийняття рішень у разі використання

ІКТ та цифрових технологій для планування та планування логістичних заходів; автоматизувати процеси та операції (навантаження/розвантаження, складування, замовлення, доставка тощо); розробка та впровадження багатоканальної логістики; покращити комунікацію та розвинути тісніші зв'язки щодо клієнтів і постачальників; а також отримати навички управління якістю через навчання та навчання. Особливо відповідна інтеграція та використання цифрових технологій для підвищення продуктивності логістики може отримати конкурентні переваги, що сприятиме розвитку економіки.

Отже, деякі підвимири DESI (тобто готовність до 5G, покриття NGA, надшвидке широкосмугове покриття та принаймні базові цифрові навички, вище базових цифрових навичок, принаймні базові навички програмного забезпечення, випускники ІКТ, музика, відео та ігри, відео на попит) були виключені з аналізу через відсутність даних за кілька років, а також через обмежену релевантність для зазначеної мети дослідження. Що стосується подальшої дослідницької діяльності, майбутні дослідження мають бути спрямовані на більш поглиблене дослідження різних базових технологій Індустрії 4.0, які не включені в DESI, шляхом порівняння різних країн. Крім того, було б доцільно порівняти різні логістичні компанії та їхній рівень цифровізації по відношенню до їх операційної продуктивності.

Таким чином, господарюючі суб'єкти можуть швидко адаптуватися до нових реалій цифрової трансформації та впровадити інформаційні технології у діяльність всіх відділів, що дозволить ефективніше керувати постачанням і зберіганням матеріальних ресурсів, транспортуванням, та збутом готової продукції. До покращень можна віднести скороченням часу транспортування, підвищення надійності доставки та швидкості перевезень, управління та зниження рівня запасів, вдосконалення процесів планування, зменшення кількості робочої сили, необхідної на складі управління, а також зниження рівня збитків і збільшення швидкості виконання замовлення. Ці технології дозволяють компаніям ефективно оптимізувати роботу, покращуючи спілкування з клієнтами, збільшуючи частоту оновлення статусу відправлення та оптимізуючи процеси формування рахунків-фактур.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Залежно від обсягів реалізації залежить ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання діяльності підприємства, а саме його прибутковість, рентабельність і фінансова стійкість. Тому важливо налагодити дієву систему управління логістичними процесами, що забезпечить повне виконання замовлення контрагентів і вимог кінцевих покупців, створюючи такі мінімальні запаси товару, які максимізують чистий прибуток.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» функціонує в м'ясопереробній галузі, яка забезпечує населення України продукцією в першій необхідності на основі потреб і вимоги покупців. У складських приміщеннях м'ясокомбінату зберігаються запаси сировини, а також готові вироби, які потрібно швидко розподілити та доставити до споживача. За збутові операції відповідає розподільна логістика, яка включає елементи маркетингу, транспортування і складування. Основні функції полягають в наступному: отримання заявок на поставку і їх обробка, контроль товарних запасів, логістичного сервісу і доставки, раціональна відвантаження. Проте завжди виникає питання про втрати, так як розподільна діяльність охоплює більшу частину логістичних операцій плюс втрати на упаковку, транспорт і зберігання.

Всім процесом супроводу логістичних операцій на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» керує відділ логістики. Завдяки злагодженій роботі персоналу відділу витрати підприємства мінімізуються. Для спрощення процесів розподілу і збуту впроваджується електронна система розрахунку, яка чітко враховує те, що відбувається на ринку і надає допомогу в розширенні асортименту продукції.

Продукція ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має невеликі зберігання, тому при її складуванні слід стежити за умовами зберігання. З метою автоматизації логістичних процесів на ТОВ «Житомирський

м'ясокомбінат» запропоновано впровадити систему Logistic, яка дозволить раціонально спланувати використання складських площ, надасть оперативну інформацію про наявні обсяги виробів у асортиментному розрізі. Упровадженню систему Logistic дозволить пришвидшити процесу збору замовлень і їх виконання.

Система Logistic дозволить підприємству задовольнити потреби кожного окремого клієнта без додаткових витрат, оскільки дозволить налагодити такі процеси як транспортування, управління запасами та обробка матеріалів, збут. Час транспортування скоротиться, доставка буде здійснена з більшою надійністю та швидкістю, зниження рівня запасів, скорочення часу перетворення матеріальних ресурсів у готові вироби, а також потреба в складських робітниках зменшиться. Крім того, знизяться витрати на обробку замовлень і підвищиться точність замовлень та їх швидкість їх виконання.

Головна операція після виробничого процесу – транспортна логістика, яка займається доставкою та пошуку оптимального маршруту з однієї точки в іншу, по доставці в найкоротші терміни, в конкретне місце з найменшими витратами і шкодою для самого товару [71].

Страхування ризиків відбувається за допомогою систем: страхування – спеціалізованими страховими компаніями і управління процесом руху товару.

Для удосконалення логістичної системи було запропоновано використати такі заходи: впровадження спеціального додатку до основного програмного забезпечення, що допомагає зменшити час на поставку замовлень та розсортувати товар по замовленням. Що дозволить зменшити навантаження на водіїв, розширити автопарк, тобто кількість машин власного користування, з метою зменшення постійних витрат на роботу з посередником.

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих нововведень, щодо впровадження інформаційних технологій в логістичну

діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». При удосконаленні програмного забезпечення покращується сам процес доставки товару, адже експедитори повинні одразу визначити товар по замовленням та завантажувати в транспортний засіб, потім вони економлять час при розвантаженні товару на торгових підприємствах, оскільки ці операції в них прописані в договорі і вони зобов'язані забезпечити якісним товаром торгові підприємства, а доплачувати за цю роботу не слід. Також за таким підходом, завдяки економії часу, водії та експедитори не повинні будуть понаднормово працювати, що дозволить підприємству знизити витрати на доплати за понаднормову працю.

Вартість витрат на впровадження системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» становитиме 73,0 тис. грн.

Таблиця 3.3

Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Початкові витрати	
Всього, в тому числі	55,2
Витрати на планування системи управління логістикою	12,0
Дослідження відповідності якості послуг вимогам споживачів	7,6
Витрати на покращення технології надання послуг	4,4
Візуалізація напрацьованої системи управління логістикою	2,3
Навчання персоналу підприємства	6,1
Оцінка якості матеріалів постачальників	2,7
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління логістикою	20,0
Поточні витрати	
Всього, в тому числі:	17,8
Витрати на навчання	7,0
Витрати на коригувальні дії	0,8
Витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалості обладнання	5,0
Інші непередбачені витрати	5,0
ВСЬОГО	73,0

* вартість послуг на розробку та впровадження системи управління логістичною діяльністю узятو з відкритих джерел інформації

Виконаємо оцінювання економічної доцільності впровадження

запропонованих заходів для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Результати запропонованих заходів щодо підвищення збутового потенціалу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Грошові потоки від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Параметр	Значення параметру за роками					
	2024	2025	2026	2027	2028	Разом
Чистий прибуток, тис.грн	2620,80	2913,64	2918,01	2922,38	2926,77	14301,60
Амортизація, тис.грн	70,36	70,36	70,36	70,36	70,36	351,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	2691,16	2984,00	2988,37	2992,74	2997,13	14653,40
Обсяг інвестицій, тис.грн	3000,0	4000,0	-	-	-	7000,00
Коефіцієнт дисконтування (d = 25 %)	0,81	0,66	0,54	0,43	0,35	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	2152,93	1909,76	1530,04	1225,83	982,10	7800,66
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	3000,0	4000,0	-	-	-	7000,00
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	6937,60					
Індекс прибутковості (PI)	10,02					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	2,55					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	242,45					

Джерело: складено автором

Таким чином, очікуваний чистий прибуток від впровадження запропонованих заходів, щодо підвищення інноваційної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2024-2028 роки становитиме 14301,60 тис. грн.

Отже, індекс прибутковості становить 10,02 %, тому проєкт вважається ефективним. Період окупності проєкту становить 2,55 роки. Внутрішня норма рентабельності проєкту становить: 242,45 %.

Впровадження системи Logistic у логістичну діяльність для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має першочергове значення для покращення конкурентоспроможності. Програма підтримує всі операції

ланцюга постачання шляхом сприяння більшій ефективності виробництва та розподілу системи.

Висновки до розділу 3

Воєнні дії на території України негативно впливають на логістичні процеси, оскільки виникають проблеми щодо своєчасної поставки сировини, забезпечення безперервного і ритмічного виробництва, виконання договірних зобов'язань щодо поставки продукції в визначеній номенклатурі та кількості. Існуючі сьогодні підходи до вирішення зазначених логістичних проблем м'ясопереробних підприємств є недостатньо ефективними через ускладнення процесів прогнозування попиту, збільшення кількості контрагентів і зв'язків між ними, зниження сукупного попиту. Тому запропоновано впровадити систему управління логістичною діяльністю на основі цифрових технологій, що дозволить налагодити процес оптимального використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Вибір системи управління логістикою має бути здійснений на основі аналізу потреб підприємства та специфіки його діяльності. Варто звернути увагу на ефективність, вартість впровадження та можливість адаптації до змін. Враховуючи переваги та недоліки кожної системи, підприємство зможе забезпечити оптимальне управління логістичною діяльністю, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

У даному розділі були розглянуті популярні підходи та методи управління логістикою, а також їхні переваги та недоліки. Just-In-Time (JIT), системи планування ресурсів підприємства (ERP) та системи управління ланцюгом поставок (SCM) представляють сучасні інструменти для оптимізації логістичної діяльності підприємств.

JIT спрямований на зниження запасів та вдосконалення виробничих процесів. Він підходить для компаній з попередньо передбачуваним попитом та високим рівнем координації з постачальниками. ERP-системи надають

можливість інтегрувати всі аспекти бізнесу в єдину інформаційну систему, що полегшує прийняття рішень та вдосконалює керування ресурсами. Однак впровадження ERP може бути дорогим та вимагати часу та зусиль для перенесення даних та навчання персоналу.

SCM-системи спрямовані на оптимізацію всього ланцюга поставок та допомагають підприємствам адаптуватися до змін у попиті та середовищі. Вони дозволяють покращити співпрацю з постачальниками та забезпечити ефективний обмін інформацією. Однак інтеграція з партнерами та партнерські вартості можуть бути викликом для впровадження.

Інтеграція системи управління логістикою на підприємстві є важливим етапом, який передбачає планування ресурсів, моніторинг впровадження та аналіз отриманих результатів. Правильна реалізація цих етапів дозволить підприємству оптимізувати логістичні процеси та досягти бажаних покращень.

З метою підвищення збутового потенціалу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» запропоновано проект з впровадження систему Logistic, що дозволить автоматизувати логістичні процеси. Розраховано, що індекс прибутковості становить 10,02%, тому проект є ефективним. Період окупності проекту становить 2,55 роки. Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 242,45%. За результатами аналізу показників ефективності заходів, щодо підвищення інноваційного діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можна зробити висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши теоретико-методичні аспекти формування системи управління логістичною діяльністю підприємства встановлено наступне:

1. Логістична діяльність господарюючого суб'єкта спрямована своєчасне забезпечення поставки матеріальних ресурсів в виробництво, випуск продукції за визначеною номенклатурою та асортиментом і її відвантаження споживачам. Налагодження своєчасної поставки виробничих ресурсів в виробничі цехи сприяє налагодженню безперервного та ритмічного виробничого циклу та виконанню договірних зобов'язань щодо відвантаження замовникам необхідного обсягу продукції в визначеній номенклатурі. Несвоєчасне виконання договірних зобов'язань перед покупцями негативно впливає на імідж суб'єкта господарювання та його прибутковість.

2. Для успішного функціонування на ринку підприємство вимушене безперервно управляти логістичною системою, оскільки ринкові умови змінюються постійно. Система управління логістичної діяльністю суб'єкта господарювання складається з таких підсистем: система постачання система складування, система транспортування, система збуту. Управління логістичною діяльністю – безперервний процес, який здійснюється через реалізацію функцій управління єдиної сукупності послідовних процесів логістичної діяльності. Мінімізація витрат на утримання складських приміщень, транспортування товарно-матеріальних цінностей дозволяє суб'єктам господарювання вивільняти фінансові ресурси для розширення виробничих потужностей, впровадження інновацій та рекламування продукції.

3. Обсяги збуту продукції відіграють ключове значення при розрахунку кінцевих результатів діяльності підприємства, а саме: чистого прибутку, прибутку до оподаткування, рентабельності. У зв'язку з цим для топ менеджменту господарюючого суб'єкта важливим є налагодження логістичної діяльності, оскільки незначні відхилення від планів можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ключовою задачею

оцінки логістичної діяльності є забезпечення виконання ланцюгу «постачання матеріальних ресурсів-зберігання-виробництво-збут». У цьому контексті логістична діяльність розглядається як цикл економічної діяльності щодо вибору ефективних методів управління рухом матеріальних ресурсів, стратегічне управління всім ланцюгом поставок, планування, виконання та контроль ефективності та продуктивності прямого і зворотного потоків товарів, послуг і супутньої інформації.

4. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в топ-10 рейтингу основних виробників м'ясної продукції за 2022 рік це пов'язано з тим, що завод має оновлені виробничі потужності та представляє на ринок широкий асортимент ковбас і м'ясних напівфабрикатів. Проте стан м'ясопереробної галузі є критичним через скорочення сировини для виробництва м'ясної продукції та зменшення запасів з державного резерву, що загрожує продовольчій безпеці країни. Іншою проблемою є висока матеріаломісткість продукції та значні витрати на енергоносії для забезпечення виробничого процесу.

5. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки свідчить про позитивну динаміку, що збільшення майнового та трудового потенціалу. За 2020-2022 роки відбулося зростання середньорічної вартості активів на 609119 тис. грн. (в 2,23 р.б.), що викликано збільшенням середньорічної вартості оборотних активів на 31,96 % та середньорічної вартості необоротних активів в 4,28 рази більше порівняно з 2020 роком. У 2022 році в структурі майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» переважали важколіквідні активи – 56,47 %, що пов'язано з оновленням виробничих потужностей. Структура джерел формування майна також зазнала суттєвих змін: частка найтерміновіших зобов'язань зросла з 8,84 % в 2020 році до 26,15 % в 2022 році; частка короткострокових пасивів зменшилася з 38,59 % до 14,75 %; частка довгострокових пасивів знизилася з 49,09 % до 23,67 %; частка постійних пасивів зросла з 3,48 % до 35,53 %.

Продуктивність праці за 2020-2022 роки збільшилася порівняно з 2020 роком на 74,73 тис. грн. / особу (8,55 %). При цьому середньооблікова

чисельність персоналу знизилася на 11 осіб (0,68 %), а чистий дохід на 9,28 %.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є прибутковим, рентабельним і ліквідним, але фінансово нестійким. За 2020-2022 роки його стійкість поліпшилась. Значення коефіцієнту автономії нижче нормативного значення ($>0,5$), що підтверджує факт залежності м'ясокомбінату від залученого капіталу. Станом на 31.12.2022 року на 1 грн майна припадає 0,36 грн. власного капіталу. Топ менеджменту негайно потрібно розробити програму заходів для нарощування фінансової стійкості шляхом збільшення власного капіталу.

6. Логістична діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виконується шляхом функціонування логістичної системи, діяльність якої координує відділ логістики. У 2022 році логістичні витрати мають стійку тенденцію до зростання, зокрема: за 2020-2022 роки підвищилися на 89419 тис. грн. (47,51 %). В цілому логістичну діяльність можна вважати ефективною, оскільки її рентабельність зросла з 5,21 % в 2020 році до 15,17 % в 2022 році. Однак, враховуючи, що в 2022 році зафіксовано зниження приросту чистого доходу на 8,77 %, що пов'язано з зменшенням обсягів реалізації через закриття частини торгових точок на окупованих територіях, необхідно розробити комплекс заходів щодо мінімізації логістичних витрат.

7. Воєнні дії на території України негативно впливають на логістичні процеси, оскільки виникають проблеми щодо своєчасної поставки сировини, забезпечення безперервного і ритмічного виробництва, виконання договірних зобов'язань щодо поставки продукції в визначеній номенклатурі та кількості. Існуючі сьогодні підходи до вирішення зазначених логістичних проблем м'ясопереробних підприємств є недостатньо ефективними через ускладнення процесів прогнозування попиту, збільшення кількості контрагентів і зв'язків між ними, зниження сукупного попиту. Тому запропоновано впровадити систему управління логістичною діяльністю на основі цифрових технологій,

що дозволить налагодити процес оптимального використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів.

8. Впровадження інформаційних технологій в логістичну діяльність дозволяє підприємству підвищити якість своїх послуг і набагато краще задовольняти особливі запити та потреби клієнтів, що сприяє збільшенню прибутковості та повернення інвестицій. Використання інформаційних технологій в логістичній діяльності підтримує діяльність з транспортування, зберігання та замовлення. Ці покращення можна назвати скороченням часу транспортування, підвищення надійності доставки та швидкості перевезень управління та зниження рівня запасів, вдосконалення процесів планування, зменшення кількості робочої сили, необхідної на складі управління, а також зниження рівня збитків і збільшення швидкості опрацювання замовлення.

9. З метою підвищення збутового потенціалу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» запропоновано проект з впровадження систему Logistic, що дозволить автоматизувати логістичні процеси. Система Logistic дозволить підприємству задовольнити потреби кожного окремого клієнта без додаткових витрат, оскільки дозволить налагодити такі процеси як транспортування, управління запасами та обробка матеріалів, збут. Час транспортування скоротиться, доставка буде здійснена з більшою надійністю та швидкістю, зниження рівня запасів, скорочення часу перетворення матеріальних ресурсів у готові вироби, а також потреба в складських робітниках зменшиться. Крім того, знизяться витрати на обробку замовлень і підвищиться точність замовлень та їх швидкість їх виконання. Розраховано, що індекс прибутковості становить 10,02 %, тому проект є ефективним. Період окупності проекту становить 2,55 роки. За результатами аналізу показників ефективності заходів, щодо впровадження систему Logistic для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можна зробити висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dördüncü H., Oruç Z.C. (2021). Industry 4.0, digitalization, and big data: perspective of logistics and supply chain management. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 30- № 3. Sayfa. P. 170-180.
2. Makarenko O.N., Danko Y.I. (2020). Theoretical and methodological basis for managing the logistics activities of enterprises. January 2020. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>.
3. Wagner, T. (2017). Supply chain management integration and implementation: A literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22 (3). P. 217-233.
4. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58 (1). P. 18-43.
5. Zaloznova Yu., Trushkina N. Scientific and methodological support of improvement of the management system of logistic activities of the enterprise. *Економічні інновації: зб. наук. праць*, 2018. Т. 20. Вип. 3 (68). С. 57-67.
6. Zhosan H.V., Khirsa I.M. (2022) Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Features of Entrepreneurship in the State of War in Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk: Seriia Ekonomika*, Vyp. 14, P. 26–32.
7. Антонюк О.Ю. Методичні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Випуск 2 (8). С. 71-74.
8. Аулін В.В., Великодний Д.О., Дьяченко В.О. Оптимізація і управління ресурсами в транспортно-логістичній системі АПК. *Наукові нотатки: міжвуз. зб. Луцьк*, 2018. Вип. 62. С. 8–11.
9. Боліла, С.Ю. Клієнторієнтовані технології формування конкурентних переваг м'ясопереробного підприємства на локальному ринку. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 78-86.

11. Братішко Ю.С., Посилкіна О.В., Кубасова Г.В. Дослідження потреби ринку праці у менеджерах з логістики. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2018. № 4. С. 50-58.
12. Виговський В.Г., Виговська О.А., Завалій Т.О., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Випуск 4 (102). С. 35-40.
13. Власенко І., Семко Т. М'ясопереробна галузь України: тенденції та перспективи. *Товари і ринки*. 2021. № 4. С. 16-25.
14. Волинець Л.М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2021. Вип. 38. С. 110–122.
15. Галат Л. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 108-113.
16. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
17. Денисенко А.М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник ДонНУЕТ*, 2011. С. 88-93.
18. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С. 534–549.
19. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 23 квітня 2020). Київ. 2020. С. 208–209.
20. Забуранна Л.В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_8

21. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.
24. Ковальова М.Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 45-48.
25. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. *Студентський науковий вісник (МНАУ). Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (18), ч. 1. С. 17–21
26. Коляденко О.Л. Теоретичні засади логістичної діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 58. С. 32-40.
27. Кравчук Р.С. Механізм взаємодії підприємств в ланцюгу постачань. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 1. С. 466–472.
28. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 5 (05). С. 150-155.
29. Кушнір О.К., Фасолько Т.М. Управління виробничою логістикою з використанням ОРТ систем. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 197-204.
30. Леськів І.Ю. Інституціональні основи формування ринку м'яса та м'ясної продукції. *Economy and Society: a Modern Vectors of Development: II International Scientific Conference. Part I. (April 27, 2018). Germany, Leipzig: Baltija Publishing*. Р. 57-59.
31. Литюга Ю., Морозик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content>

32. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.
33. Логістика: наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О.М. Рудовська]; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ: НУХТ, 2021. 146 с.
34. Логістичний менеджмент: конспект лекцій / укл. Л.Л. Ковальська. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.
35. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2020. № 3. С. 121-131.
36. Маслак О.І., Нікітюк В.Г. Функціональні особливості логістичної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 227–233.
37. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108–111.
38. Моніторинг стану галузей тваринництва 2023 URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/tvarinnictvo/analiz-ta-monitoring-stanu-galujej-tvarinnictva>.
39. М'ясна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: науково-допоміжний бібліографічний покажчик двома мовами 2010-2018 рр. [упоряд. О.В. Олабоді]; Нац. ун-т харч. технологій, Наук.-техн. б-ка. Київ, 2018. 159 с.
40. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2013-2021 роки URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
41. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. *Вісник ШНАУ*. 2018. № 8 (77). С. 51 – 55.
42. Офіційний сайт ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» URL: <https://zhmk.com.ua/uk>.

43. Передерій Н. Удосконалення управління логістичними процесами на основі логістичного контролінгу (на прикладі транспортного підприємства). *POLIT. Challenges of science today*. 2023. (4-7 April). С. 24-26.

44. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 року з змінами від 01.08.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: закон України: від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>

46. Про захист прав споживача: закон України від 12 травень 1991 року № 1023-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

47. Про рекламу: закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР: [із змінами]: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.

48. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

49. Про інноваційну діяльність. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

50. Прокопенко М.В., Сідельнікова В.К. Формування ціново – збутової політики підприємства з використанням елементів «теорії ігор». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків. 2022. № 1 (28). С. 119–129.

51. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-р#Text>

52. Пудичева Г. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 9–10 (272–273). С. 94-112.

53. Резнік Н.П., Малукало О.О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 87 – 92.

54. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42-50.
55. Сагер Л.Ю., Вакулішина І.М., Логістична та розподільча діяльність як основні фактори успіху торгівлі. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 129-132.
56. Семенова Т.В., Поправка К.С. Оцінка ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 614-617.
57. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621.
58. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць у 2023 році URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html
59. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. С. 74-79.
60. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8-12.
61. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf.
62. Сумець О.М. Специфічні особливості управління логістичною діяльністю на виробничих підприємствах. *Логістика: проблеми та вирішення*. 2018. № 4 (77). С. 36–43.
63. Тарасенко Ю.В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2015/30.pdf.
64. Тваринництво України 2021: статистичний щорічник. Київ, 2022. 160 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/05/zb_tv_2021.pdf

65. Трифонова О.В., Трушкіна Н.В. Управління ризиками логістичної діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 268-274.
66. Трушкіна Н.В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. №2 (2). С.152-166.
67. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ, 2015. 392 с.
68. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С., Шкодін О.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 5. Т. 1. С. 161–169.
69. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
70. Шевців Л. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Т. 25. Вип. 9. С. 118–136.
71. Шкригун Ю.О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 137-146.
72. Ярова Н.В., Омельчук К.С. Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені П. Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 422-430.
73. Ященко А.О. Проблеми під час впровадження системи управління логістичною діяльністю на підприємстві. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р).* Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». 2023. С.

Додаток А

Таблиця А

Баланс ліквідності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2020-2022 роки

№ з/п	Група активу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Група пасиву	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн.	
		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	На початок періоду	На кінець періоду
1	A1	884	0,17	3516	0,33	5748	0,50	П1	44520	8,84	228791	21,69	302657	26,15	-43636	- 296909
2	A2	256868	50,99	343525	32,57	357805	30,90	П2	194449	38,59	120138	11,40	169612	14,75	62419	188193
3	A3	77 834	15,45	59749	5,67	140359	12,13	П3	247 329	49,09	341 310	32,36	273934	23,67	-169495	- 133575
4	A4	168 240	33,39	647839	61,43	653586	56,47	П4	17 528	3,48	364 390	34,55	411295	35,53	-243055	- 242291
Разом		503 826	100,0	1 054 629	100,0	1157498	100,0	х	503 826	100,0	1 054 629	100,0	1157498	100,0	х	х

Джерело: складено автором за даними Звітів про фінансовий стан [42].