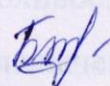


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

БЕЗУГЛА Дар'я Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

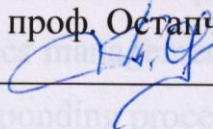


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

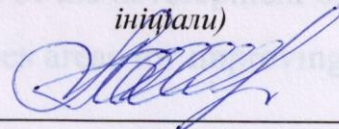
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О.П.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

Р.Д. Завальї Т.О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Безугла Д. О. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

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

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи управління логістичною діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістична система, ланцюг постачань, управління логістичною діяльністю.

Annotation

Bezuhla D. O. Management of logistics activities of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the logistics management system of the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: logistics, logistics activities, logistics system, supply chain, logistics management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття, значення та структура логістичної діяльності підприємства	7
1.2. Система управління логістичною діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері здійснення логістичної діяльності підприємств	34
Висновки до розділу 1	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	51
2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю на підприємстві ...	59
Висновки до розділу 2	70
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»</i>	73
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах військового стану	73
3.2. Обґрунтування резервів розвитку системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	81
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	89
Висновки до розділу 3	97
<i>Висновки</i>	100
<i>Список використаних джерел</i>	103
<i>Додатки</i>	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища ефективне управління логістичною діяльністю підприємства набуває ключового значення для забезпечення його стабільного розвитку. Логістика сьогодні виступає не лише як допоміжна функція, а як стратегічний елемент управління, що забезпечує оптимізацію потоків матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Її роль полягає у створенні доданої вартості на всіх етапах руху продукції – від постачання сировини до доставки готового товару споживачеві.

Сучасне підприємство функціонує у складній системі взаємозалежних процесів, тому логістичне управління має бути комплексним і охоплювати всі ланки ланцюга постачання. Від ефективності логістичних рішень залежить швидкість реакції на зміни попиту, рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та загальна конкурентоспроможність компанії. В Україні, особливо в умовах військового стану, управління логістикою набуло особливої ваги через необхідність швидкого адаптування до ризиків, перебоїв у транспортній інфраструктурі та зміни маршрутів постачання.

Важливою складовою ефективного управління є цифровізація логістичних процесів, яка дозволяє автоматизувати планування, контроль запасів, транспортування та аналітику показників діяльності. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM та SCM, створює умови для прозорості й точності управлінських рішень. Разом з тим, розвиток логістичної діяльності потребує злагодженої взаємодії між усіма функціональними підрозділами підприємства, формування стратегічного бачення та гнучких методів управління.

Актуальність проблематики управління логістичною діяльністю зумовлена тим, що саме логістика забезпечує ефективне використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення прибутковості. Підприємства, які впроваджують сучасні логістичні підходи, отримують стійкі конкурентні

переваги та можуть швидше реагувати на зовнішні виклики. Тому дослідження механізмів удосконалення управління логістичною діяльністю є надзвичайно важливим напрямом підвищення ефективності господарювання в сучасних умовах.

Логістика як важливий елемент економіки України активно досліджується як українськими, так і міжнародними науковцями. Зокрема, проблематику управління логістичною діяльністю підприємства на макрорівні висвітлено у дослідженнях як вітчизняних науковців, таких, як В.Г. Алькема, В.Г. Банько, І.В. Васюк, П.В. Гудзь, А.Г. Кальченко, О.М. Сумець, Ю.В. Пономарьової, Л.В. Рудюк, І.А. Кабанець, М.В. Корінь, Я.І. Карвовський, Ю.В. Пономарьова, І.А. Маркіна тощо, так і провідних зарубіжних вчених Б. Андерсена, Д.Дж. Бауерокса, Д.Дж. Клоса, Р. Луїса, В. Мейера, М. Мескона, Й. Джейкобса, О. Генрі. Разом із тим, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації управління логістичною діяльністю до стрімких змін соціально-економічних умов в Україні.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління логістичною діяльністю підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття, значення та структуру логістичної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління логістичною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері здійснення логістичної діяльності підприємств;

- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- здійснити оцінку системи управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- розробити організаційно-методичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах військового стану;
- обґрунтувати резерви розвитку системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління логістичною діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано загальнонаукові, статистичні і спеціальні методи, які включають аналіз, порівняння, узагальнення, графічне та табличне відображення інформації, а також методи економічного аналізу для проведення розрахунків із оцінки економічних показників діяльності підприємства.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали наукові роботи щодо розвитку логістики та логістичного управління діяльністю підприємства, дослідження практики застосування стратегій та методичних підходів логістичної діяльності, а також фінансова, податкова та статистична звітність підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління логістичною діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- уточнено підхід до визначення управління логістичною діяльністю підприємства з позицій системного підходу, що, на відміну від існуючих

підходів, передбачає узгодження дій усіх підрозділів з метою досягнення оптимального результату, мінімізації витрат та максимізації ефективності ресурсного забезпечення і задоволення потреб споживачів;

– удосконалено методичні засади оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства, що дозволяє всебічно аналізувати результати функціонування логістичної системи через показники якості обслуговування, оперативності та логістичних витрат.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління логістичною діяльністю підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Безугла Д. О. Формування системи управління логістичною діяльністю підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 111 сторінках друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, значення та структура логістичної діяльності підприємства

Логістична діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку виробничого підприємства, оскільки охоплює процеси постачання, зберігання, транспортування та розподілу продукції. Ефективна логістика дозволяє оптимізувати витрати, прискорити оборот капіталу та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації саме логістика стає стратегічним інструментом управління матеріальними й інформаційними потоками. Завдяки впровадженню сучасних логістичних технологій виробничі підприємства мають змогу підвищувати продуктивність, оперативно реагувати на зміни попиту та мінімізувати ризики. Раціональна організація логістичних процесів сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню ділової репутації підприємства [48; 76].

Важливим аспектом логістичної діяльності є забезпечення безперебійного постачання сировини та комплектуючих, що безпосередньо впливає на стабільність виробничого циклу. Злагоджена логістична система дозволяє скоротити запаси, знизити складські витрати та уникнути затримок виробництва. Логістика також забезпечує інтеграцію різних підрозділів підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір для управління потоковими процесами. Успішна реалізація логістичної стратегії створює передумови для виходу на нові ринки та розширення географії збуту [82]. Отже, логістична діяльність є невід'ємним елементом ефективного функціонування та довгострокового розвитку виробничого підприємства.

Термін «логістика» походить від грецького слова «logistike», що означає «мистецтво розрахунків, управління», та латинського «logisticus» – «той, що

мислить раціонально» [6]. Спочатку логістика використовувалася у військовій сфері для організації постачання військ, управління переміщенням ресурсів та забезпечення їх належних запасів. Згодом цей термін був адаптований до економічної науки та підприємницької діяльності, де почав позначати процеси планування, контролю та управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістика еволюціонувала від військового мистецтва до комплексної системи управління ресурсами в сфері виробництва, торгівлі та сервісу [16].

Логістика – це система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, яка забезпечує ефективне планування, організацію, контроль і координацію процесів постачання, виробництва, зберігання та розподілу продукції з метою мінімізації витрат і задоволення потреб споживачів. Вона охоплює всі етапи руху товару – від моменту отримання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві, забезпечуючи безперервність виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Логістична діяльність, у свою чергу, являє собою практичну реалізацію логістичних процесів, спрямованих на управління потоками ресурсів та інформації з метою досягнення оптимальної ефективності функціонування підприємства. Вона включає комплекс операцій з планування маршрутів, організації транспортування, управління запасами, складською обробкою, митним оформленням, а також координацією взаємодії між постачальниками, виробництвом і споживачами. Логістична діяльність орієнтована на забезпечення безперебійного руху товарів і максимального скорочення витрат часу та ресурсів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та стабільного розвитку на ринку [1].

У науковій літературі поняття «логістична діяльність» трактується неоднозначно, що зумовлено різноманіттям підходів до її сутності та змісту. Одні автори розглядають логістичну діяльність як сукупність операцій із транспортування та зберігання [16; 40], тоді як інші наголошують на її стратегічному значенні в управлінні ресурсними потоками [8; 77]. Частина

науковців акцентує увагу на інтеграційному характері логістики, пов'язуючи її з координацією усіх бізнес-процесів підприємства [67; 87]. Також існують підходи, що визначають логістичну діяльність як ключовий інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства [2; 53]. Таким чином, різноманітність теоретичних поглядів свідчить про складність і багатогранність цього поняття, що потребує поглибленого дослідження.

Окремі визначення поняття «логістична діяльність» в науковій літературі представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі визначення науковців поняття «логістична діяльність»

Автор	Визначення поняття «логістична діяльність»
1	2
Алькема В.Г. [2]	Логістична діяльність – це процес інтегрованого управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, спрямований на оптимізацію всього ланцюга поставок від постачальника до кінцевого споживача.
Дугілець Г.В. [16]	Логістична діяльність – це стратегічне управління закупівлею, зберіганням і переміщенням товарів таким чином, щоб максимізувати прибутковість через ефективне задоволення потреб клієнтів.
Колодізева Т.О. [40]	Логістична діяльність підприємства – це функціональна система управління матеріальними потоками, яка включає планування, контроль і регулювання руху товарів у процесі виробництва та збуту.
Луценко І.С. [49]	Логістична діяльність – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху ресурсів у просторі та часі з мінімальними витратами.
Марченко В.М. [52]	Логістична діяльність – це управлінська функція, що забезпечує створення доданої вартості за рахунок оптимізації поточкових процесів і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства.
Мохненко А.С. [58]	Логістична діяльність – це координація дій щодо планування та реалізації поточкових операцій, орієнтована на досягнення синергетичного ефекту у виробничо-збутовій діяльності підприємства.
Перебийніс В.І. [67]	Логістична діяльність полягає в управлінні логістичним ланцюгом, який об'єднує виробництво, транспортування, складування та споживання продукції з метою підвищення вартості пропозиції для клієнта.
Сагайдак М.П. [74]	Логістична діяльність – це сукупність заходів, що забезпечують ефективну фізичну дистрибуцію товарів, управління складськими операціями та системами постачання для задоволення попиту.
Сумець О.М. [77]	Логістична діяльність підприємства – це економічно обґрунтований процес управління рухом продукції, що включає аналіз, планування, організацію та контроль потоків у межах логістичної системи.

1	2
Хвищун Н.В. [83]	Логістична діяльність – це взаємопов’язана система дій, спрямованих на мінімізацію затрат матеріальних і трудових ресурсів у процесі руху товарних потоків.
Шталь Т.В. [88]	Логістична діяльність – це інструмент реалізації стратегії підприємства, який забезпечує ефективне управління ресурсами, інформаційними потоками та ризиками у процесі ланцюга поставок.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фахових досліджень

За результатами проведеного дослідження вважаємо за можливе представити авторське узагальнене визначення поняття «логістична діяльність», як комплексної системи управлінських, організаційних та координаційних процесів, спрямованих на ефективне формування, оптимізацію та контроль матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, що забезпечують безперервність виробництва та збуту продукції, мінімізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства та створення доданої цінності для споживача.

Ключові змістовні аспекти при ідентифікації поняття «логістична діяльність» представлено на рис. 1.1.

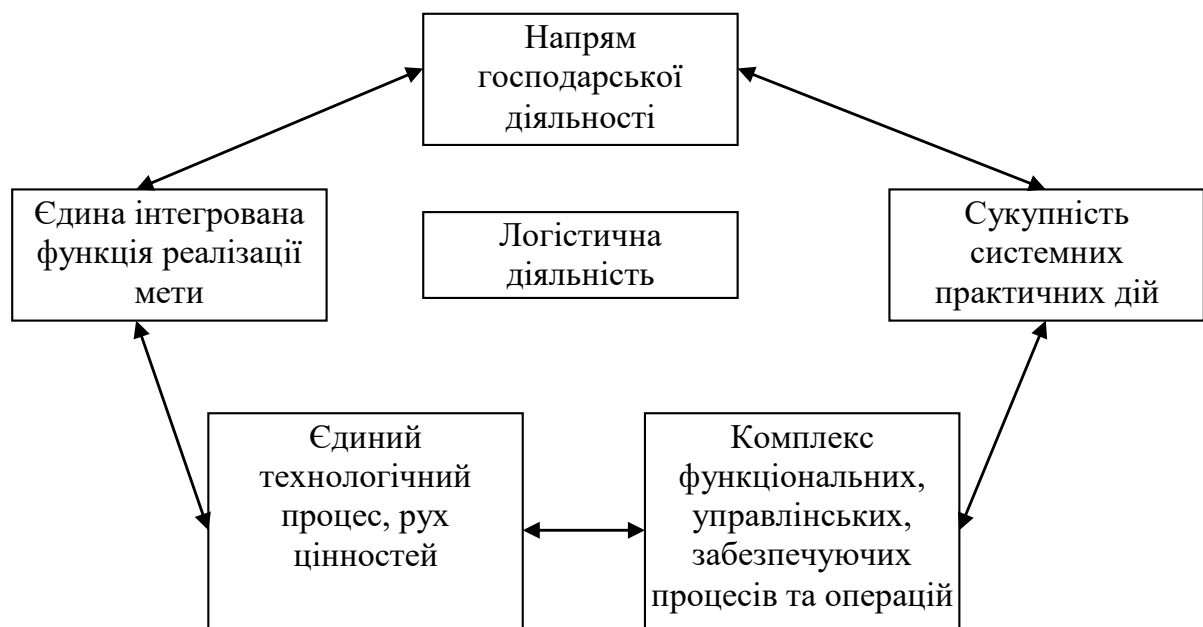


Рис. 1.1. Змістовні аспекти поняття «логістична діяльність»

Джерело: складено автором за [53; 76]

Слід наголосити, що формулювання логістичної діяльності також може знаходити своє відображення через призму зазначення вченими такого призначення, як [6; 34]:

- забезпечення оптимального управління потоковими процесами;
- створення інтегрованого ланцюга постачання;
- формування доданої вартості на всіх етапах руху товару;
- підвищення ефективності виробничих і збутових процесів;
- забезпечення безперервності матеріально-технічного постачання;
- покращення рівня сервісу та задоволення потреб споживачів;
- реалізація стратегічного управління ресурсами підприємства.

У цьому контексті логістична діяльність розглядається не лише як сукупність операцій, але і як інструмент досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Основними складовими логістичних функцій, які є основою функціонування логістичної діяльності, є наступні [40; 77]:

- закупівельна логістика – забезпечення підприємства необхідними ресурсами, вибір постачальників, управління поставками;
- транспортна логістика – організація та оптимізація переміщення матеріальних потоків між усіма ланками логістичного ланцюга;
- складська логістика – управління процесами приймання, зберігання, обробки та комплектування товарно-матеріальних цінностей;
- виробнича логістика – координація внутрішнього руху ресурсів у процесі виробництва для забезпечення безперервності технологічного циклу;
- розподільча (збутова) логістика – організація доставки готової продукції до споживача з урахуванням мінімізації витрат і часу;
- інформаційна логістика – забезпечення управління потоками інформації, необхідної для прийняття логістичних рішень;
- фінансова логістика – управління фінансовими потоками, пов'язаними з рухом матеріальних ресурсів та розрахунками між учасниками логістичного процесу;

- логістика запасів – планування, облік і контроль товарних запасів з метою оптимізації їх обсягів;

- сервісна логістика – післяпродажне обслуговування, організація зворотної логістики та утилізації продукції.

Логістична діяльність відіграє вагомий роль у забезпеченні ефективного функціонування виробничо-господарської системи підприємства. Вона дозволяє оптимізувати рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Раціональна організація логістичних процесів забезпечує безперервність виробництва та своєчасне задоволення потреб споживачів [85].

Значення логістичної діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.2.

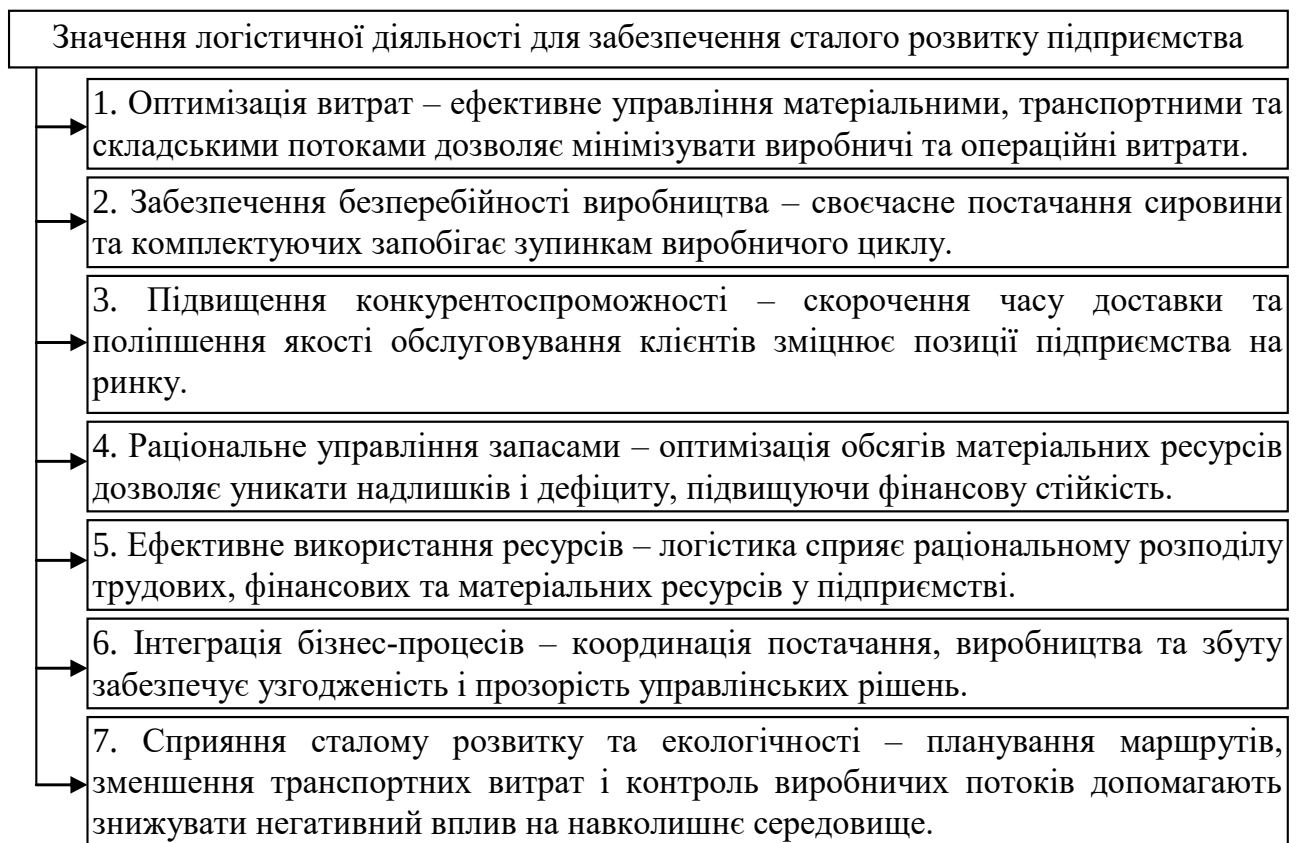


Рис. 1.2. Значення логістичної діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [47; 58]

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує детального аналізу її складових, оскільки саме вони визначають ефективність управління потоками ресурсів та інформації на підприємстві. Водночас на сучасному етапі розвитку науки та практики не існує єдиного підходу до класифікації видів логістичної діяльності та логістичних функцій. Різні автори пропонують власні системи виділення складових логістики залежно від пріоритетів підприємства, специфіки виробництва або ринку збуту. Це обумовлює багатогранність та гнучкість логістичної діяльності, але водночас створює потребу у формуванні узагальнених підходів для практичного використання на виробничих підприємствах.

Зокрема, проф. Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів логістичної діяльності

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
логістика постачання	управління замовленнями
виробнича логістика	транспортування
логістика збуту (розподілу)	складування
логістика рециклювання (повторного використання та утилізації)	пакування
фінансова логістика	управління запасами
інформаційна логістика	логістичне обслуговування

Джерело: складено автором за [44]

Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації: постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів,

утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециркулювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах. Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією [44].

Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції [8].

Існує й інший підхід, за яким всі логістичні активності поділяють на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції), що відображено на рис. 1.3.

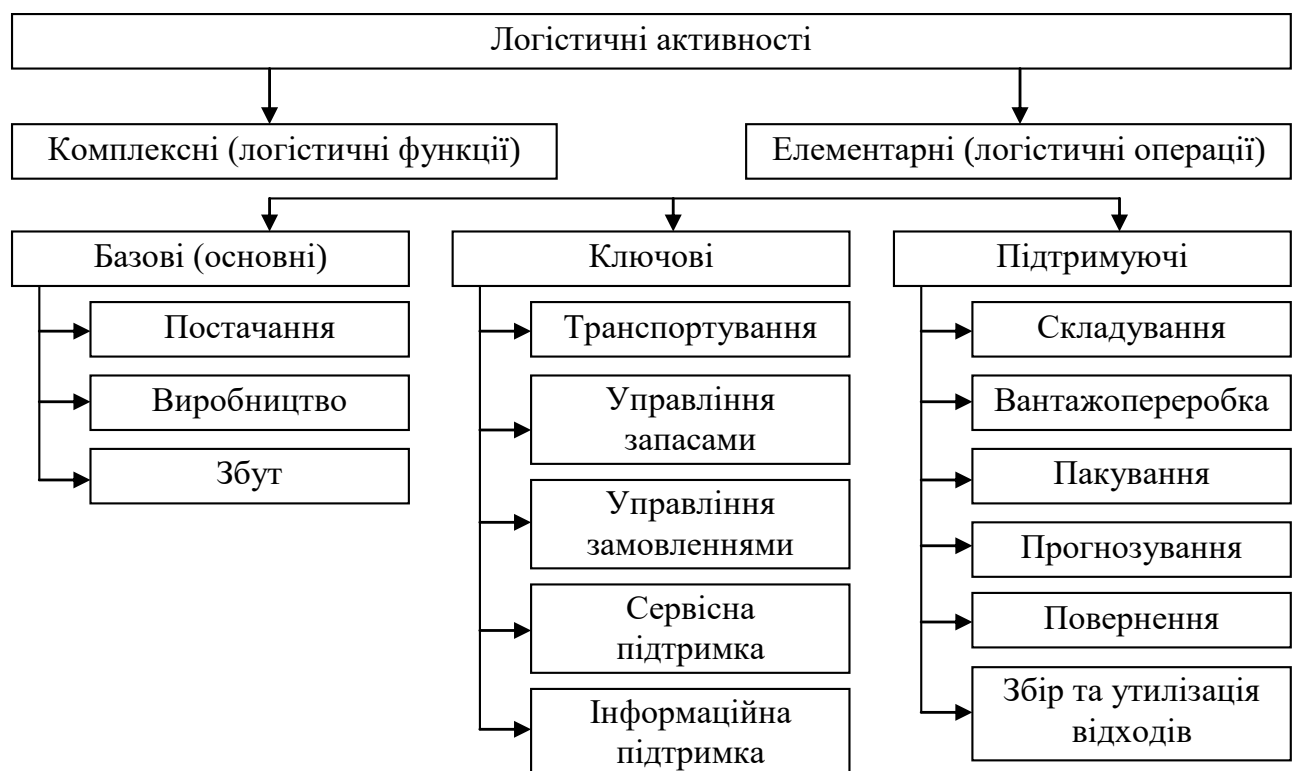


Рис. 1.3. Класифікація логістичних активностей

Джерело: складено автором за [48; 53]

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. Базовими логістичними функціями є: постачання, виробництво збут; ключовими – транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; підтримуючими – складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін [48].

Таким чином, логістична діяльність є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, адже вона забезпечує раціональне управління потоками ресурсів та інформації на всіх етапах виробничо-господарського процесу. Її значення полягає в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та забезпеченні стабільності підприємства в умовах конкурентного середовища. Логістика сприяє формуванню доданої вартості продукції за рахунок скорочення часу обігу, поліпшення сервісу та підвищення рівня задоволеності споживачів. Завдяки інтеграції матеріальних, фінансових та інформаційних потоків логістична діяльність підтримує стратегічний розвиток підприємства та його адаптивність до ринкових змін. Крім того, логістика відіграє важливу роль у зміцненні конкурентних переваг підприємства шляхом впровадження сучасних технологій управління.

1.2. Система управління логістичною діяльністю підприємства

У сучасних умовах динамічних ринкових змін управління логістичною діяльністю підприємства стає стратегічно важливим фактором його успішного функціонування. Відсутність належного управління логістикою призводить до перевитрат ресурсів, затримок у виробництві та втрати конкурентних позицій на ринку. Натомість раціональне управління логістичними процесами сприяє оптимізації матеріальних і фінансових потоків, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню його прибутковості [58; 77].

Особливого значення набуває використання сучасних логістичних

технологій, які дозволяють автоматизувати процеси та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. Управління логістичною діяльністю забезпечує безперервність виробничого процесу та сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів. Воно також створює передумови для формування стійкого конкурентного середовища та довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, необхідність управління логістичною діяльністю зумовлена прагненням підприємств до ефективного використання ресурсів, максимізації результатів та забезпечення стабільності на ринку. Це підтверджує, що логістика є не лише функціональним елементом, а й стратегічним ресурсом управління підприємством [83].

Управління логістичною діяльністю підприємства з позицій системного підходу – це цілісний процес організації, планування, координації та контролю взаємопов'язаних логістичних функцій і потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних), який розглядає підприємство як єдину логістичну систему. Такий підхід передбачає узгодження дій усіх підрозділів з метою досягнення оптимального результату, мінімізації витрат та максимізації ефективності ресурсного забезпечення і задоволення потреб споживачів [88].

Метою управління логістичною діяльністю підприємства є забезпечення безперервного, раціонального та економічно ефективного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою мінімізації витрат, підвищення продуктивності та максимального задоволення потреб споживачів.

Головними завданнями функціонування системи управління логістичною діяльністю підприємства слід вважати ті, що наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Головні завдання функціонування системи управління логістичною діяльністю підприємства

Завдання	Зміст та характеристика
1	2
Забезпечення безперебійного руху ресурсів	Гарантування своєчасного постачання сировини, матеріалів та готової продукції для безперервності виробництва
Оптимізація логістичних витрат	Зменшення витрат на транспортування, складування, пакування та обробку вантажів для підвищення прибутковості

Продовження табл. 1.3

1	2
Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Забезпечення швидкої доставки, високої якості логістичного сервісу та задоволення потреб споживачів
Раціональне управління запасами	Встановлення оптимальних рівнів запасів для уникнення надлишків і дефіциту на складах
Інтеграція логістичних процесів	Координація діяльності всіх підрозділів підприємства задля узгодженого функціонування логістичної системи
Підвищення конкурентоспроможності	Формування ефективного логістичного ланцюга, що забезпечує швидкість реагування на зміни ринку
Сприяння сталому розвитку та інноваціям	Впровадження сучасних технологій, цифровізації та екологічних підходів у логістичну діяльність

Джерело: складено автором за [6; 40]

Виділення ключових логістичних напрямів, функцій та операцій є необхідною умовою для ефективного управління логістичною діяльністю підприємства.

Управління логістикою передбачає узгодження й раціональне використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у просторі та часі з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей за мінімального рівня витрат. У процесі організації логістичної діяльності формується логістична структура управління підприємством, визначається розподіл відповідальності між підрозділами, службами або зовнішніми партнерами в разі використання аутсорсингу [49].

Також встановлюються оптимальні послідовності виконання логістичних операцій та обираються методи їх реалізації для забезпечення безперебійного руху потоків і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Можливий варіант розподілу логістичних функцій всередині підприємства наведений в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Можливий розподіл логістичних функцій між різними управлінськими підрозділами підприємства

Логістична функція	Служба			
	Логістика	Маркетинг	Фінанси	Планування виробництва
1	2	3	4	5
Планування товару	X	X		X

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Планування послуг	X	X		
Пакування	X	X	X	X
Постачання виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими	X			X
Поповнення запасів у системі розподілу	X			X
Контроль за виробничими процесами	X			X
Проектування та розвиток складського господарства	X		X	X
Фінансування закупівлі устаткування	X		X	
Управління транспортом	X		X	
Управління запасами	X		X	X

Джерело: складено автором за [76; 78]

Ефективний розподіл логістичних операцій, пов'язаних з рухом матеріального потоку, між структурними підрозділами виробничого підприємства є ключовою умовою забезпечення безперервності виробничого процесу та оптимізації ресурсного використання. У сучасних умовах конкуренції підприємства змушені не лише виготовляти продукцію високої якості, але й забезпечувати оперативне постачання сировини, своєчасне переміщення напівфабрикатів між цехами та швидке відвантаження готової продукції споживачам. Чітка координація логістичних операцій дозволяє уникнути простоїв, зменшити втрати часу та матеріалів, а також забезпечити баланс між різними стадіями виробництва. Розподіл функцій між підрозділами дає можливість визначити відповідальність за кожен етап руху матеріального потоку, забезпечити прозорість процесів та підвищити загальну ефективність управління. Це також створює умови для впровадження сучасних логістичних технологій, автоматизації процесів та підвищення рівня інтеграції між службами підприємства [78].

Таким чином, грамотна організація та розмежування логістичних операцій виступає важливим чинником забезпечення стабільного розвитку виробничого підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Розподіл операцій з матеріальним потоком між підрозділами виробничого підприємства представлено на рис. 1.4.

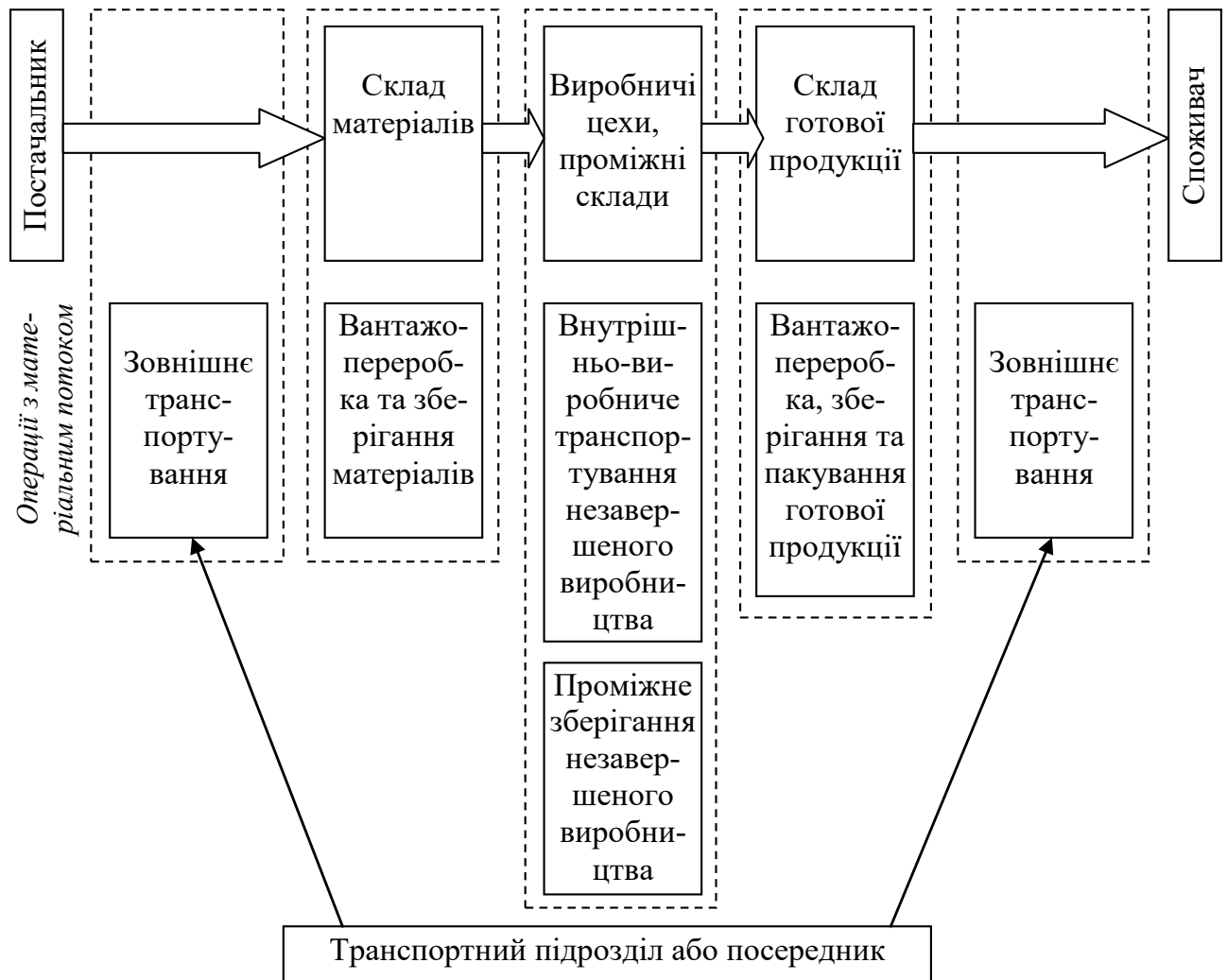


Рис. 1.4. Розподіл операцій з матеріальним потоком між підрозділами виробничого підприємства

Джерело: складено автором за [85]

У процесі організації логістичної діяльності на макрорівні відбувається розподіл логістичних завдань між різними учасниками логістичного ланцюга, такими як виробничі підприємства, торговельні посередники, оптові компанії, транспортні організації, склади загального користування, вантажні термінали та фінансові установи. На цій основі формуються стійкі господарські взаємозв'язки та створюється система міжорганізаційної координації [85].

Кожен із зазначених суб'єктів логістичного процесу виконує визначені логістичні функції, зосереджуючись на тій сфері діяльності, в якій має найбільшу компетентність та ефективність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Можливий розподіл логістичних функцій між учасниками
логістичного ланцюга

Логістична функція	Учасник логістичного процесу			
	Транспорт- но- експеди- торська фірма	Підприємство оптової торгівлі	Комерційно- посеред- ницька організація	Склад продукції виробника
Формування та розвиток господарських зв'язків по поставках товарів (наданню послуг)	X	X	X	
Визначення обсягів і напрямків матеріальних потоків		X	X	
Прогноз потреби в перевезеннях	X	X	X	
Визначення послідовності руху товарів через місця складування, оптимальної кількості складів			X	
Організація та розвиток складського господарства		X	X	
Управління запасами у сфері обігу		X	X	
Здійснення перевезень, а також всіх супутніх операцій	X			
Виконання операцій, які передують та завершують перевезення товарів (пакування, маркування, навантаження, розвантаження тощо)		X		X
Управління складськими операціями (приймання, зберігання, сортування та ін.)		X		X

Джерело: складено автором за [76; 78]

Управління логістичною діяльністю підприємства є складним процесом, який вимагає системного підходу, координації великої кількості функцій та інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх рівнях господарювання. Він охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію руху ресурсів від моменту їх закупівлі до доставки кінцевому споживачу, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Цей процес передбачає не лише раціональний розподіл логістичних функцій, а

й формування стабільних взаємовідносин із зовнішніми партнерами – постачальниками, перевізниками, посередниками та клієнтами [67].

Ефективне управління логістикою спрямоване на досягнення високого рівня сервісу, зниження витрат, скорочення часу обігу запасів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, управління логістичною діяльністю виступає ключовим інструментом забезпечення безперервності виробничо-збутового процесу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Поетапний процес управління логістичною діяльністю підприємства представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Поетапний процес управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором за [67]

Отже, управління логістичною діяльністю підприємства є комплексним процесом, що включає планування, організацію, координацію, контроль та оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Чітка структура управління та розподіл логістичних функцій між підрозділами і зовнішніми партнерами забезпечують безперебійність виробничо-збутового процесу. Контроль та регулювання логістичних операцій дозволяють підвищити ефективність, скоротити витрати та покращити рівень обслуговування споживачів. Впровадження інновацій і автоматизації в логістиці сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та сталому розвитку [67].

Використання сучасних інструментів управління логістичною діяльністю є важливим для підвищення ефективності функціонування підприємства. Вони дозволяють автоматизувати процеси постачання, складування, транспортування та розподілу продукції, зменшуючи витрати часу і ресурсів. Сучасні технології забезпечують точний контроль матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяючи своєчасному прийняттю управлінських рішень. Завдяки аналітичним системам підприємство може оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та оптимізувати логістичні процеси [40].

Отже, впровадження сучасних інструментів управління логістикою є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Характеристика сучасного інструментарію забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю підприємства представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика сучасного інструментарію забезпечення ефективного
управління логістичною діяльністю підприємства

Інструмент управління	Призначення та особливості застосування
1	2
Системи планування ресурсів (ERP)	Інтеграція даних про виробництво, запаси, постачання та збут для централізованого планування та контролю логістичних процесів
Системи управління запасами (WMS)	Оптимізація обліку, зберігання та переміщення матеріальних потоків на складах, контроль рівнів запасів

Продовження табл. 1.6

1	2
Транспортні системи управління (TMS)	Планування маршрутів, координація перевезень, зниження транспортних витрат і часу доставки
Системи моніторингу та контролю логістики	Відстеження виконання логістичних операцій, контроль своєчасності постачань, якості та ефективності процесів
Аналіз та оптимізація логістичних потоків	Виявлення вузьких місць, розробка заходів щодо скорочення витрат і часу обігу продукції
Методи прогнозування попиту	Передбачення потреб ринку для планування виробництва, запасів і поставок
Аутсорсинг логістичних послуг	Передача частини логістичних функцій зовнішнім партнерам для підвищення ефективності та зниження витрат
Інформаційно-аналітичні системи	Обробка та аналіз логістичних даних для прийняття управлінських рішень
Системи управління ланцюгами поставок (SCM)	Координація діяльності всіх учасників ланцюга поставок, інтеграція постачальників, виробників і споживачів
Методи контролю якості логістики (KPI, SLA)	Вимірювання ефективності логістичних процесів, визначення ключових показників продуктивності та рівня обслуговування

Джерело: складено автором за [2; 16]

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективне управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат [2].

Таким чином, система управління логістичною діяльністю підприємства є комплексом організаційних, інформаційних та технологічних заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію та контроль руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Вона забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та зовнішніх партнерів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити продуктивність. Сучасні системи управління логістикою використовують автоматизовані інформаційні технології, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Впровадження таких систем сприяє оптимізації запасів, скороченню часу доставки продукції та підвищенню рівня обслуговування споживачів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є ключовим елементом забезпечення результативності функціонування підприємства та його конкурентних переваг на ринку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичної системи, визначити рівень використання ресурсів та ступінь досягнення поставлених цілей. За допомогою оцінювання ефективності можна своєчасно ідентифікувати логістичні ризики, запобігти надмірним витратам та оптимізувати потоки матеріалів, інформації та фінансів. Аналіз логістичної діяльності створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження витрат [11].

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до швидкості й якості обслуговування оцінка логістичної ефективності набуває стратегічного значення. Вона сприяє визначенню ступеня досягнення цільових показників, таких як рівень сервісу, час циклу поставок, оборотність запасів та рентабельність логістичних операцій. Системний підхід до оцінки ефективності дозволяє підприємству адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища. Крім того, результати оцінювання є базою для впровадження інновацій, цифрових технологій і сучасних методів управління потоками. Удосконалення логістичної діяльності на основі об'єктивної оцінки підвищує фінансову стабільність підприємства та його інвестиційну привабливість. Отже, оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є необхідною умовою сталого розвитку та стратегічного зростання виробничого підприємства [36].

Метою оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства є визначення результативності використання ресурсів та логістичних процесів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, виявлення резервів підвищення ефективності, мінімізації витрат та забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів [42].

Науковці вважають, що ефективність управління логістичною діяльністю доцільно оцінювати через показники оборотності та прибутковості фінансових ресурсів, які спрямовані саме на логістичні операції. Такі показники дозволяють визначити результативність функціонування логістичної системи як інтегрованого комплексу матеріальних потоків і пов'язаних із ними фінансових потоків. Для здійснення комплексної оцінки пропонується використовувати багаторівневу систему показників ефективності бізнес-процесів логістики [50; 59]:

- стратегічний рівень охоплює ключові показники, що відображають досягнення довгострокових цілей підприємства, його позиції на ринку та відповідність обраній стратегії розвитку;

- тактичний рівень включає показники, які характеризують якість та результативність основних логістичних процесів, таких як постачання, збут, планування та управління запасами;

- оперативний рівень представлений детальними індикаторами, що забезпечують контроль за виконанням щоденних логістичних операцій і дають змогу оцінити внесок кожного процесу у створення доданої вартості.

Т. Семенова, К. Поправка визначають ефективність логістичної діяльності як ступінь відповідності фактичних результатів її функціонування встановленим цілям, тобто як співвідношення між запланованими показниками та досягнутими результатами. Науковці запропонували використовувати інтегральний критерій оптимізації, який ґрунтується на мінімізації сукупних логістичних витрат із одночасним урахуванням рівня обслуговування клієнтів. Вони підкреслюють необхідність порівняння різних варіантів логістичного обслуговування для вибору найбільш ефективного рішення, що забезпечить оптимальне функціонування логістичної системи підприємства [75].

Значна кількість дослідників вважає, що ключовим критерієм ефективності логістичної діяльності є зниження логістичних витрат. Такий підхід є надзвичайно важливим в умовах сучасної конкуренції, однак, окрім економії ресурсів, важливим показником результативності логістичного управління є

також забезпечення належного рівня логістичного сервісу. На цьому акцентує увагу М. Кристофер, підкреслюючи, що якісне обслуговування споживачів є невід'ємною складовою ефективною логістичної системи та визначальним чинником її конкурентоспроможності [45].

Науковець О.М. Попело трактує ефективність логістичної діяльності як сукупність показників, що відображають якість її функціонування за умови оптимального рівня логістичних витрат. Для оцінювання результативності логістики вона пропонує враховувати чотири ключові критерії: витрати, рівень задоволеності споживачів, часові параметри та ефективність використання активів. Витрати визначаються через загальну суму, питомі витрати або їх частку в доході, тоді як якість оцінюється за здатністю компанії повністю задовольняти потреби клієнтів, а часові показники – за швидкістю реакції та виконанням логістичних операцій. Активи характеризують інтенсивність використання капіталу та швидкість обороту ресурсів, що дозволяє визначити результативність управління матеріальними потоками, порівнюючи показники з визначеними стандартами [70].

Д. Уотерс пропонує оцінювати логістичну ефективність на основі різних типів стандартів [81]:

- абсолютних, які відображають найвищий можливий рівень результатів;
- цільових, що встановлюються відповідно до стратегічних завдань підприємства;
- минулих, які ґрунтуються на досягнутих раніше показниках; а також стандартів конкурентів, що орієнтуються на найкращі практики галузі.

У свою чергу, М.В. Городко розглядає ефективність логістичної діяльності як здатність підприємства генерувати додану вартість для споживача шляхом забезпечення перевищення вихідного товарного потоку над витратами на залучені ресурси. Такий підхід акцентує увагу не лише на мінімізації витрат, але й на створенні логістичної цінності, що сприяє зростанню доходів підприємства [11].

Отже, ефективна система управління логістичною діяльністю виступає

ключовим чинником формування конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Модель формування ефективності системи управління логістичною діяльністю підприємства представлена на рис. 1.6.

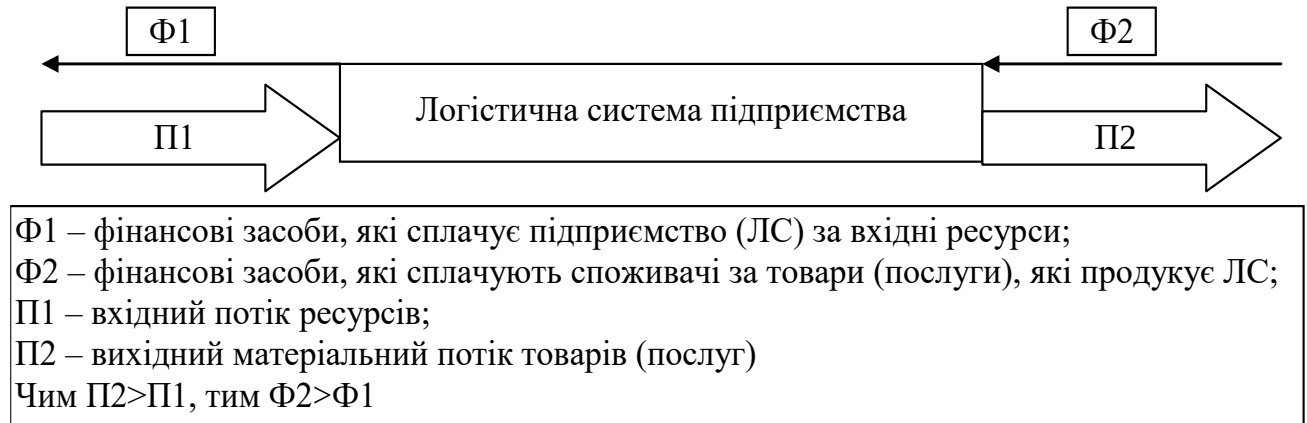


Рис. 1.6. Модель формування ефективності системи управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором за [11]

На нашу думку, такий підхід не є повністю коректним з кількох причин. По-перше, підприємство функціонує як складна багаторівнева економічна структура, де логістика виступає лише однією з підсистем, що не може самостійно визначати кінцеві фінансові результати діяльності. По-друге, доходи від реалізації продукції формуються не тільки завдяки логістичним процесам, але й внаслідок ефективності маркетингової політики, управлінських рішень, рекламних заходів, мерчандайзингу та стимулювання збуту.

Тому для коректної оцінки ефективності логістичної діяльності доцільно застосовувати комплекс показників, які включають як фінансові (зокрема логістичні витрати), так і техніко-експлуатаційні та часові індикатори. При цьому оцінювання має здійснюватися шляхом порівняння фактичних результатів із встановленими стратегічними орієнтирами, що відображають цілі логістичної та корпоративної стратегії підприємства й мають чітке економічне обґрунтування [36].

Одним із ключових напрямів удосконалення методології оцінювання

логістичної діяльності сучасних підприємств є розширення системи критеріїв шляхом включення не лише результативних показників виконання логістичних функцій, але й показників, що характеризують ефективність самих логістичних процесів. Такий підхід дозволяє більш комплексно відображати реальний стан логістичного управління та виявляти резерви підвищення його ефективності.

Для визначення інтегрального показника ефективності логістичних бізнес-процесів доцільно використовувати модель, запропоновану М. Кристофером, яка представлена у вигляді діаграми збалансованих переваг логістичної діяльності [45]. Ця модель забезпечує можливість оцінити логістичну систему через призму стратегічного балансу між витратами, сервісом, часом і продуктивністю, що формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.7).

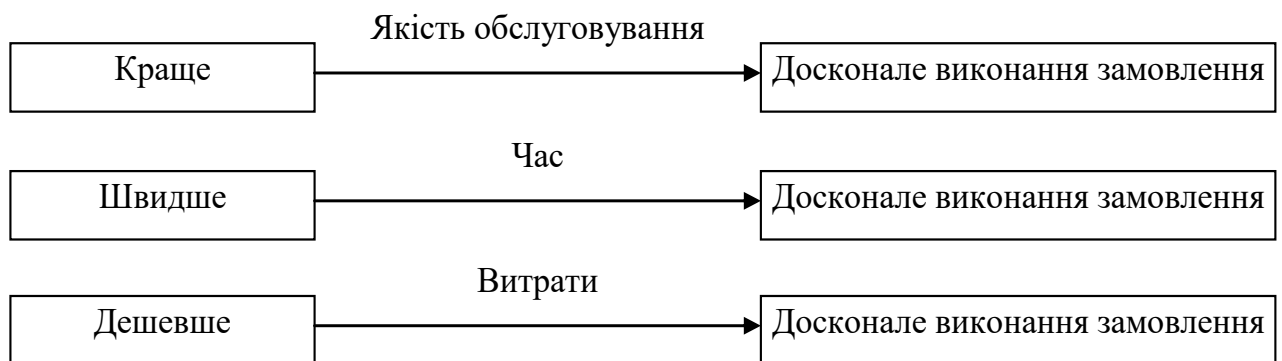


Рис. 1.7. Концепція оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства за М. Кристофером

Джерело: складено автором за [45]

Ця модель вважається найбільш адекватною для оцінки ефективності логістичних процесів, оскільки вона спеціально орієнтована на логістичну систему підприємства, на відміну від традиційної моделі збалансованих показників, яка охоплює діяльність організації в цілому. Вона поєднує як фінансові, так і нефінансові критерії, що дозволяє всебічно оцінити результативність логістичних операцій та вплив логістики на конкурентоспроможність підприємства [45].

Модель виділяє три ключові чинники успіху логістичної стратегії – якість сервісу, часову чутливість та рівень витрат, що відповідає сучасним вимогам швидкого реагування на потреби ринку. Для практичного використання діаграми збалансованих переваг у процесі оцінки необхідно визначити коефіцієнти ефективності для кожного ключового показника. Ці коефіцієнти мають базуватися на доступних даних, порівнюватися із встановленими стандартами або нормативами та бути уніфікованими за одиницями виміру, що дозволить інтегрувати їх у єдиний узагальнюючий показник ефективності логістичної діяльності підприємства [45].

Характеристика факторів формування ефективності логістичної діяльності підприємства представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика факторів формування ефективності
логістичної діяльності підприємства

Фактор ефективності	Характеристика	Показники оцінки
Якість обслуговування (сервіс)	Відображає здатність підприємства точно та вчасно виконувати замовлення, задовольняючи потреби споживачів. Включає повноту, точність і відповідність товару чи послуги замовленню.	Рівень задоволеності клієнтів, відсоток виконаних замовлень без помилок, частка повернень або рекламаций, відповідність термінів доставки замовленням
Час (оперативність)	Визначає швидкість та ефективність руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у логістичному ланцюзі підприємства.	Тривалість виробничого та постачального циклу, час доставки продукції споживачу, час реакції на замовлення, швидкість обороту запасів
Логістичні витрати	Відображають економічну ефективність логістичних процесів та використання ресурсів. Мають на меті мінімізацію витрат без зниження якості обслуговування.	Загальна сума витрат на логістику, питомі витрати на одиницю продукції, частка витрат на логістику у загальному обсязі продажів, співвідношення витрат і доходів від логістики

Джерело: складено автором за [45]

Комплексне управління логістичною діяльністю підприємства передбачає вирішення ряду ключових завдань, таких як контроль за рухом матеріальних потоків, визначення стратегії та технології транспортування продукції,

розробка методів управління переміщенням товарів, встановлення стандартів і норм, планування обсягів виробництва, транспортування та складування, а також узгодження цілей із можливостями закупівель і виробничих потужностей. Ефективність логістичного управління безпосередньо залежить від того, наскільки гармонійно та якісно організована взаємодія всіх цих компонентів. У свою чергу, ефективність логістичної діяльності можна визначити як показник, що відображає економічний результат, отриманий завдяки застосуванню логістичного підходу в управлінні виробничими та матеріальними процесами [59; 75].

Враховуючи результати проведених досліджень вважаємо за доцільне запропонувати узагальнену методику оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства на основі визначення часткових показників у кожній з підсистем (якість обслуговування (сервіс), час (оперативність), логістичні витрати).

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі якості обслуговування (сервісу) підприємства представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі якості обслуговування (сервісу) підприємства

Показник	Суть показника	Методика / формула розрахунку
1	2	3
Рівень виконання замовлень	Відсоток замовлень, виконаних у повному обсязі	$PВЗ = \text{Кількість повністю виконаних замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Своєчасність доставки	Частка замовлень, доставлених у встановлений термін	$СД = \text{Кількість замовлень, доставлених вчасно} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Точність виконання замовлень	Відсоток замовлень без помилок у комплектації	$ТВЗ = \text{Кількість замовлень без помилок} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Рівень рекламаций	Відсоток замовлень із претензіями від клієнтів	$РР = \text{Кількість рекламаций} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Середній час виконання замовлення	Середній час від оформлення до доставки замовлення	$СЧВ = \text{Загальний час виконання всіх замовлень} / \text{Кількість замовлень}$

Продовження табл. 1.8

1	2	3
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості обслуговування за опитуваннями клієнтів	$R3K = \text{Сума балів від клієнтів} / \text{Максимально можливі бали} \times 100\%$
Частка виконаних спеціальних замовлень	Відсоток замовлень із особливими вимогами, виконаних без помилок	$ЧСЗ = \text{Кількість виконаних спеціальних замовлень} / \text{Загальна кількість спеціальних замовлень} \times 100\%$
Доступність товару	Частка замовлень, які були забезпечені необхідним товаром	$ДТ = \text{Кількість замовлень із наявним товаром} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Частка виконання за стандартами контрактних умов	Відсоток замовлень, виконаних відповідно до контрактних умов	$ЧКУ = \text{Кількість замовлень за КУ} / \text{Загальна кількість замовлень} \times 100\%$
Показник повторних замовлень	Частка клієнтів, що зробили повторне замовлення	$ППЗ = \text{Кількість клієнтів із повторними замовленнями} / \text{Загальна кількість клієнтів} \times 100\%$

Джерело: складено автором за [11; 36; 42; 57; 75]

Отже, показники оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі якості обслуговування дозволяють всебічно оцінити здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів у повному обсязі та у встановлені терміни. Вони включають як кількісні, так і якісні характеристики, що відображають точність виконання замовлень, рівень задоволеності споживачів і оперативність обслуговування. Використання цих показників дає змогу своєчасно виявляти проблеми у логістичних процесах і підвищувати рівень сервісу, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі часу обслуговування (оперативність) підприємства представлена у табл. 1.9.

Визначені показники оцінювання ефективності логістичної діяльності за часом обслуговування дозволяють визначити швидкість реагування підприємства на замовлення та ефективність руху матеріальних потоків. Вони відображають тривалість виробничих, транспортних і складських циклів, що впливає на своєчасність поставок і задоволеність клієнтів.

Таблиця 1.9

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі часу обслуговування (оперативність) підприємства

Показник	Суть показника	Методика / формула розрахунку
Середній час виконання замовлення	Середній проміжок часу від отримання замовлення до його доставки	$СЧВ = \frac{\text{Загальний час виконання всіх замовлень}}{\text{Кількість замовлень}}$
Час доставки від постачальника	Тривалість переміщення товару від постачальника до підприємства	$ЧДП = \frac{\text{Час доставки від постачальника}}{\text{Кількість поставок}}$
Час внутрішньовиробничого транспортування	Середній час переміщення матеріалів і комплектуючих між підрозділами	$ЧВТ = \frac{\text{Час внутрішнього транспортування}}{\text{Кількість переміщень}}$
Час обробки замовлення	Тривалість від прийняття замовлення до його комплектації	$ЧОЗ = \frac{\text{Час обробки всіх замовлень}}{\text{Кількість замовлень}}$
Час очікування на складі	Середній час зберігання продукції до моменту відправлення	$ЧОС = \frac{\text{Час зберігання на складі}}{\text{Кількість одиниць продукції}}$
Час реагування на замовлення клієнта	Середній час від отримання запиту до підтвердження замовлення	$ЧРЗ = \frac{\text{Час реагування на всі запити}}{\text{Кількість запитів}}$
Час циклу постачання	Сумарний час від оформлення замовлення постачальнику до отримання продукції	$ЧЦП = \text{Час замовлення} + \text{Час транспортування} + \text{Час приймання}$
Час доставки клієнту	Відстань у часі від виходу замовлення зі складу до його отримання споживачем	$ЧДК = \frac{\text{Час доставки клієнту}}{\text{Кількість замовлень}}$
Тривалість виробничого циклу	Час від початку виробництва до випуску готової продукції	$ТВЦ = \text{Дата завершення виробництва} - \text{Дата початку виробництва}$
Час виконання нестандартного замовлення	Середній час виконання замовлень із особливими вимогами	$ЧНЗ = \frac{\text{Загальний час виконання нестандартних замовлень}}{\text{Кількість таких замовлень}}$

Джерело: складено автором за [11; 36; 42; 57; 75]

Використання цих показників дає змогу оптимізувати логістичні процеси, скоротити час виконання замовлень і підвищити загальну продуктивність підприємства.

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі рівня логістичних витрат підприємства представлена у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Методика розрахунку показників оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі рівня логістичних витрат підприємства

Показник	Суть показника	Методика / формула розрахунку
Загальні логістичні витрати	Сукупні витрати на організацію та виконання логістичних процесів	$ЗЛВ = \text{Витрати на транспорт} + \text{Витрати на складування} + \text{Витрати на обслуговування замовлень} + \text{Інші логістичні витрати}$
Питомі логістичні витрати	Логістичні витрати на одиницю продукції	$ПЛВ = \text{Загальні логістичні витрати} / \text{Кількість одиниць продукції}$
Частка логістичних витрат у собівартості продукції	Відображає вплив логістики на собівартість	$ЧЛВС = \text{Загальні логістичні витрати} / \text{Собівартість продукції} \times 100\%$
Частка логістичних витрат у продажах	Відсоток логістичних витрат від загального обсягу реалізації	$ЧЛВП = \text{Загальні логістичні витрати} / \text{Обсяг продажів} \times 100\%$
Витрати на транспорт	Витрати на перевезення матеріалів і продукції	$ВТ = \text{Витрати на внутрішній і зовнішній транспорт}$
Витрати на складування	Витрати на зберігання товарів та матеріалів	$ВС = \text{Витрати на оренду складів} + \text{утримання персоналу} + \text{енергоресурси}$
Витрати на обробку замовлень	Витрати на прийом, оформлення та комплектацію замовлень	$ВОЗ = \text{Зарплата персоналу} + \text{витрати на обладнання} + \text{витрати на пакування}$
Витрати на збереження запасів	Витрати, пов'язані з утриманням матеріальних запасів	$ВЗЗ = \text{Витрати на амортизацію} + \text{страхування} + \text{втрати від псування}$
Відносні логістичні витрати	Витрати на логістику відносно кількості реалізованої продукції	$ВЛВ = \text{Загальні логістичні витрати} / \text{Обсяг реалізованої продукції}$
Вартість логістики на одного клієнта	Логістичні витрати на обслуговування одного клієнта	$ВЛК = \text{Загальні логістичні витрати на замовлення} / \text{Кількість клієнтів}$

Джерело: складено автором за [11; 36; 42; 57; 75]

Показники оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі логістичних витрат дозволяють контролювати економічну ефективність використання ресурсів у процесах постачання, транспортування та складування. Вони допомагають виявляти резерви зниження витрат без погіршення якості обслуговування та своєчасності поставок.

Таким чином, оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства є важливим інструментом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Вона дозволяє всебічно аналізувати результати функціонування логістичної системи через показники якості обслуговування, оперативності та логістичних витрат. Використання інтегрованих методик оцінювання допомагає виявляти слабкі місця у процесах постачання, транспортування та складування. Показники ефективності дозволяють обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Аналіз даних сприяє підвищенню рівня сервісу, скороченню часу виконання замовлень та зниженню витрат на логістичні операції. Крім того, оцінка ефективності логістики є основою для стратегічного планування та адаптації підприємства до змін ринкових умов. Отже, системна оцінка результатів логістичної діяльності дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів і стійкий розвиток підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері здійснення логістичної діяльності підприємств

Нормативно-правове забезпечення є невід'ємною складовою ефективного функціонування логістичної діяльності підприємств, оскільки визначає правові рамки організації та виконання логістичних процесів. Воно регламентує порядок здійснення транспортування, складування, обігу товарів та матеріалів, а також встановлює відповідальність за порушення законодавчих норм. Дотримання нормативно-правових актів сприяє мінімізації ризиків підприємства, пов'язаних із штрафними санкціями, затримками постачання та втратами матеріальних ресурсів. Також законодавче регулювання забезпечує безпеку працівників, захист прав споживачів і партнерів, що підвищує довіру до компанії на ринку [82].

Чітке визначення правил взаємодії з постачальниками, перевізниками та

клієнтами дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги та підвищити їх прозорість. Крім того, нормативно-правова база забезпечує уніфікацію стандартів ведення документації, маркування продукції та умов зберігання. Для підприємств, що здійснюють міжнародну логістику, дотримання законів і стандартів країн-партнерів є ключовим для безперешкодного експорту та імпорту. Законодавче регулювання також стимулює впровадження сучасних інформаційних технологій для контролю та управління логістичними потоками. Відповідність нормативним вимогам підвищує загальну ефективність логістичної діяльності та дозволяє підприємству стратегічно планувати розвиток. Отже, правове забезпечення логістики є фундаментом для стабільної та безпечної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення системи логістичної діяльності підприємств України охоплюють такі ключові напрямки:

1. Регулювання транспорту та перевезень – закони та підзаконні акти, що визначають порядок організації внутрішніх і міжнародних перевезень, вимоги до транспорту, ліцензування перевізників та стандарти безпеки.

2. Складування та зберігання продукції – нормативи, що встановлюють правила організації складів, умови зберігання різних категорій товарів, контроль температурного режиму та термінів зберігання.

3. Управління запасами та матеріальними потоками – законодавче регулювання обліку, переміщення та обігу матеріалів, в тому числі стандарти облікової документації та маркування продукції.

4. Фінансово-економічні аспекти логістики – правила оподаткування, бухгалтерського обліку, розрахунків із постачальниками та клієнтами, фінансового контролю логістичних процесів.

5. Митне та зовнішньоекономічне регулювання – закони щодо експорту та імпорту, митні процедури, сертифікація та відповідність міжнародним стандартам.

6. Безпека та охорона праці – норми, що забезпечують безпечні умови праці для персоналу, що задіяний у логістичних процесах, а також охорону

продукції від втрат і пошкоджень.

7. Інформаційне та технологічне регулювання – стандарти ведення електронного документообігу, використання автоматизованих систем управління логістикою та контролю за потоками матеріалів.

Визначені аспекти взаємопов'язані і створюють комплексне середовище, яке забезпечує захист, розвиток та ефективне управління логістичною діяльністю підприємств України на національному та міжнародному рівнях.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері здійснення логістичної діяльності підприємств України представлено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

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

Нормативно-правовий акт	Характеристика
1	2
Митний Кодекс України [56]	Встановлює правила переміщення товарів через кордон, що є ключовим для міжнародної логістики. Він регулює митні процедури, транзит та імпорту/експорт, впливаючи на ланцюги постачань підприємств.
Повітряний кодекс України [69]	Регулює повітряні перевезення, включаючи вантажні, що використовуються в експрес-логістиці. Він визначає правила авіаційної безпеки та міжнародних перевезень для логістичних компаній.
Кодекс торговельного мореплавства України [39]	Регулює морські перевезення, ключові для морської логістики. Він встановлює правила чартеру, фрахту та відповідальності в міжнародних морських перевезеннях.
Закон України «Про транспорт» [31]	Визначає правові, економічні, організаційні та соціальні засади функціонування транспортної системи країни; встановлює загальні принципи управління транспортом та взаємодію з іншими ланками логістики.
Закон України «Про автомобільний транспорт» [20]	Регулює приватні та комерційні перевезення вантажів автомобільним транспортом, визначає права й обов'язки перевізників і замовників; містить норми про ліцензування та тарифну політику.
Закон України «Про стандартизацію» [28]	Регламентує впровадження стандартів у продукції, пакуванні, маркуванні та технологіях, що мають прямий вплив на логістичні процеси обслуговування і транспортування.
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [30]	Регулює порядок розробки, прийняття і застосування стандартів, технічних регламентів і процедур оцінки відповідності, що впливають на логістичне маркування й контроль якості.

Продовження табл. 1.11

1	2
Закон України «Про охорону праці» [27]	Встановлює вимоги щодо безпеки праці працівників на транспорті, складах, у процесах переміщення вантажів - ключовий аспект логістичної діяльності.
Закон України «Про екологічну безпеку» [23]	Регламентує екологічні норми для складів, транспорту, упаковки та поводження з відходами - важлива складова логістичної відповідальності підприємств.
Закон України «Про страхування» [29]	Визначає правові норми страхування вантажів, транспорту і ризиків логістичних операцій, що дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові ризики.
Закон України «Про валюту та валютні операції» [21]	Регулює операції з іноземною валютою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, що впливає на вартість митних платежів, транспортні витрати й закупівлі.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [25]	Визначає правові засади здійснення імпорту, експорту, митного контролю та санкцій, що значущо впливає на логістичні ланцюги підприємств.
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [26]	Встановлює правила ліцензування, включаючи транспортні послуги в логістиці. Він забезпечує контроль якості та безпеки логістичних операцій підприємств.
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [24]	Створює правову основу для електронного документообігу та цифрових систем, що використовуються в логістиці (наприклад, Е-ТТН, електронні декларації).
Закон України «Про дорожній рух» [22]	Регулює правила руху, дорожні умови, відповідальність за порушення - впливає на логістичні маршрути, терміни перевезень та безпеку вантажів.

Джерело: складено автором

Отже, нормативно-правове забезпечення у визначеній сфері є фундаментальною основою для організації та регулювання логістичної діяльності підприємств. Воно встановлює правові рамки, в межах яких здійснюються перевезення, складування, транспортування, страхування, сертифікація та стандартизація продукції. Завдяки таким актам забезпечується безпека, ефективність і прозорість логістичних процесів, а також дотримання економічних, технічних і екологічних вимог. Крім того, нормативна база регламентує взаємодію підприємств із державними органами, контролюючими структурами та партнерами по ланцюгах постачання. Вона сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із порушенням правил перевезень і зберігання вантажів, а також фінансових втрат.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері здійснення логістичної діяльності підприємств являє собою сукупність систем, процедур і методів збору, обробки, зберігання та передачі даних, необхідних для планування, організації, контролю та координації логістичних процесів. Воно забезпечує своєчасне отримання точної та достовірної інформації про рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах підприємства та між учасниками логістичного ланцюга [35].

Інформаційне забезпечення дозволяє ефективно управляти запасами, транспортними ресурсами, термінами поставок і витратами, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, воно сприяє інтеграції внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів, підвищує прозорість взаємодії з постачальниками, клієнтами та партнерами. Якісне інформаційне забезпечення виступає ключовим фактором підвищення оперативності, точності та гнучкості логістичної системи підприємства.

Ключові елементи інформаційного забезпечення здійснення логістичної діяльності підприємств включають наступні аспекти [6; 16]:

- системи збору даних – механізми та технології, що забезпечують своєчасне отримання інформації про запаси, виробничі процеси, переміщення вантажів та фінансові потоки;
- системи обробки інформації – програмні та аналітичні інструменти для аналізу, класифікації та узагальнення логістичних даних з метою планування та прийняття управлінських рішень;
- системи зберігання даних – бази даних, сервери та хмарні рішення, що забезпечують безпечне накопичення та доступ до інформації у режимі реального часу;
- системи передачі інформації – канали та протоколи обміну даними між структурними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами, включаючи електронний документообіг;
- аналітичні інструменти та показники – методики оцінки ефективності логістичних процесів, ключові показники продуктивності (KPI), звіти та

прогнози;

- механізми контролю та безпеки інформації – системи захисту даних від несанкціонованого доступу, втрат або пошкодження, що гарантують достовірність і конфіденційність інформації;

- інтеграція інформаційних потоків – забезпечення взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх логістичних систем, що дозволяє координувати постачання, виробництво та збут у реальному часі.

Логістична інформаційна система - це комплекс апаратних, програмних та організаційних засобів, призначений для збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для планування, організації, контролю та оптимізації логістичних процесів на підприємстві. Вона забезпечує управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, підвищує точність і оперативність прийняття рішень, дозволяє ефективно координувати діяльність внутрішніх підрозділів і зовнішніх партнерів [3].

Така система включає модулі для управління запасами, транспортом, постачанням, виробничими процесами, складськими операціями та контролю логістичних витрат. Логістична інформаційна система сприяє інтеграції всіх ланок логістичного ланцюга, підвищенню рівня сервісу та скороченню часу й витрат на виконання логістичних операцій.

Логістична інформаційна система (ЛІС) підприємства має складатися з таких підсистем [44]:

1. Підсистема управління запасами – забезпечує контроль та оптимізацію рівня запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, прогнозування потреб та планування поповнення.

2. Підсистема управління постачанням – координує процеси вибору постачальників, оформлення замовлень, контролю поставок та оцінки їх якості.

3. Підсистема управління виробництвом – забезпечує планування, координацію та контроль виробничих процесів, моніторинг виконання виробничих планів і термінів.

4. Підсистема управління транспортом – планує маршрути, контроль

перевезень, оптимізує використання транспортних засобів і витрат на логістику.

5. Підсистема управління складськими операціями – автоматизація приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів, контроль рівня і стану складів.

6. Фінансова підсистема – облік і контроль логістичних витрат, планування бюджету, аналіз ефективності витрат на логістику.

7. Інформаційно-аналітична підсистема – збір, обробка та аналіз даних для прийняття управлінських рішень, формування звітності та KPI логістичних процесів.

8. Підсистема управління взаємодією з партнерами – обмін даними з постачальниками, перевізниками та клієнтами, інтеграція зовнішніх ланок логістичного ланцюга.

У сучасних умовах об'єднання прогресивних логістичних та інформаційних технологій створює єдину основу для інтеграції різних потоків у глобальну інформаційну логістичну систему, що забезпечує високу швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища. Це також визначає перехід від внутрішньої інтеграції до зовнішньої, орієнтованої на синхронізацію взаємодії матеріального та інформаційного потоків логістичної ланцюга [44].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного функціонування логістичної діяльності підприємств. Завдяки законодавчій базі забезпечується безпека, прозорість і контроль логістичних процесів, а також мінімізація фінансових і операційних ризиків. Інформаційне забезпечення дозволяє оперативно збирати, обробляти та передавати дані про рух матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню точності планування, контролю та координації логістичних операцій як усередині підприємства, так і між його партнерами. Логістичні інформаційно-аналітичні системи забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів, оптимізацію витрат і підвищення рівня сервісу для споживачів.

Висновки до розділу 1

Логістика – це система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, яка забезпечує ефективне планування, організацію, контроль і координацію процесів постачання, виробництва, зберігання та розподілу продукції з метою мінімізації витрат і задоволення потреб споживачів. Вона охоплює всі етапи руху товару – від моменту отримання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві, забезпечуючи безперервність виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Логістична діяльність є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, адже вона забезпечує раціональне управління потоками ресурсів та інформації на всіх етапах виробничо-господарського процесу. Її значення полягає в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та забезпеченні стабільності підприємства в умовах конкурентного середовища. Логістика сприяє формуванню доданої вартості продукції за рахунок скорочення часу обігу, поліпшення сервісу та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Управління логістичною діяльністю підприємства з позицій системного підходу – це цілісний процес організації, планування, координації та контролю взаємопов'язаних логістичних функцій і потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних), який розглядає підприємство як єдину логістичну систему. Такий підхід передбачає узгодження дій усіх підрозділів з метою досягнення оптимального результату, мінімізації витрат та максимізації ефективності ресурсного забезпечення і задоволення потреб споживачів.

Використання сучасних інструментів управління логістичною діяльністю є важливим для підвищення ефективності функціонування підприємства. Вони дозволяють автоматизувати процеси постачання, складування, транспортування та розподілу продукції, зменшуючи витрати часу і ресурсів. Сучасні технології забезпечують точний контроль матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяючи своєчасному прийняттю управлінських рішень. Завдяки аналітичним системам підприємство може оперативно реагувати на зміни

ринкового середовища та оптимізувати логістичні процеси.

Система управління логістичною діяльністю підприємства є комплексом організаційних, інформаційних та технологічних заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію та контроль руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Вона забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та зовнішніх партнерів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити продуктивність. Сучасні системи управління логістикою використовують автоматизовані інформаційні технології, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є ключовим елементом забезпечення результативності функціонування підприємства та його конкурентних переваг на ринку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичної системи, визначити рівень використання ресурсів та ступінь досягнення поставлених цілей. За допомогою оцінювання ефективності можна своєчасно ідентифікувати логістичні ризики, запобігти надмірним витратам та оптимізувати потоки матеріалів, інформації та фінансів. Аналіз логістичної діяльності створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження витрат.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного функціонування логістичної діяльності підприємств. Завдяки законодавчій базі забезпечується безпека, прозорість і контроль логістичних процесів, а також мінімізація фінансових і операційних ризиків. Інформаційне забезпечення дозволяє оперативно збирати, обробляти та передавати дані про рух матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню точності планування, контролю та координації логістичних операцій як усередині підприємства, так і між його партнерами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження сучасних аспектів системи управління логістичною діяльністю обрано відому виробничо-торговельну компанію ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є потужним підприємством харчової промисловості у сфері виробництва м'ясних продуктів.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є юридично зареєстрованим підприємством зі статусом юридичної особи станом на 29.10.2025 року. Підприємство має код ЄДРПОУ 32122069 та було зареєстроване 06.08.2002 року, що підтверджує понад 23 роки діяльності на ринку. Організаційно-правова форма підприємства визначена як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує обмеження відповідальності учасників у межах внесеного статутного капіталу, який становить 6437000,00 грн. Генеральним директором товариства є Бабич Олег Анатолійович [63].

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» визначено виробництво м'ясних продуктів (КВЕД 10.13), тоді як додаткові види діяльності охоплюють виробництво м'яса (КВЕД 10.11), оптову торгівлю м'ясом і м'ясними продуктами (КВЕД 46.32) та неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами (КВЕД 46.39). Юридична адреса підприємства знаходиться за адресою: 10025, Україна, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 127 [63].

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» - підприємство харчової промисловості у місті Житомир. Одне з найстаріших підприємств України, історія починається ще з 1920 року, коли на місці колишньої приватної бійні була створена кишкова майстерня «Кишпромторг».

Історичні етапи становлення та розвитку підприємства
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історичні етапи становлення та розвитку підприємства

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Роки	Подія	Короткий опис
1	2	3
1920	Заснування кишкової майстерні «Кішпромторг»	Створено першу майстерню для переробки м'яса у м. Житомир.
1923–1926	Обладнання бійні	На базі майстерні встановлено бійню для забою тварин.
1936	Реконструкція та розширення	Відповідно до другого п'ятирічного плану СРСР прибудовано ковбасний цех, волоню на 50 голів, свинарник і будівлю для засолу шкур; майстерню перейменовано в м'ясокомбінат. Потужності дозволяли переробляти до 6 т м'яса на добу та виробляти 0,5 т ковбасних виробів за зміну.
1941–1943	Велика Вітчизняна війна	Підприємство постраждало під час бойових дій і німецької окупації; відновлено відповідно до четвертого п'ятирічного плану СРСР.
1946–1950	Відновлення і модернізація	Введено ковбасний цех потужністю 1,5 т/зміну, холодильник на 100 т, м'ясожировий цех на 13 т м'яса за зміну та санітарну бійню.
1968	Приєднання Житомирської птахофабрики	Розширення підприємства за рахунок інтеграції птахофабрики.
1970	Реконструкція комбінату	Територія комбінату після реконструкції - 5,2 га; база утримання тварин - 600 голів ВРХ та 400 свиней і овець.
1975	Нова територія та комплексна реконструкція	Перша частина м'ясокомбінату введена в експлуатацію; після завершення реконструкції площа комбінату - 18,2 га; комбінат став одним із п'яти найбільших виробників м'ясопродуктів СРСР.
1990	Потужності підприємства	Виробництво 100 т м'яса та 20 т ковбасних виробів за зміну.
1991–1995	Перехід у приватну власність	Підприємство передано в комунальну власність Житомирської області, реорганізоване в орендне підприємство та включене до переліку приватизації.
1995	Нові виробничі потужності	Введено в експлуатацію консервний цех потужністю 8 т/зміну.
2003	Вступ до ГК «Агропромисловий Альянс»	Підприємство стає частиною агропромислової групи, що забезпечує розвиток і модернізацію.
2005	Перший етап модернізації	Придбано сучасне обладнання, реконструйовано ковбасний і м'ясожировий цехи, оновлено холодильні камери та транспортний парк; розпочато створення фірмової торгової мережі.
2008–2009	Економічні виклики	Економічна криза, зростання імпорту м'ясних виробів та зміни у законодавстві ускладнили становище підприємства.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2013–2014	Другий етап модернізації	Впроваджено повний виробничий цикл від забою до реалізації продукції; нарощування потужностей та ремонт виробничих майданчиків.
2015–2017	Лідерство на ринку	Комбінат входив до числа найбільших платників податків Житомирської області; отримав нагороди «Лідер галузі 2016» та увійшов до п'ятірки найбільших виробників м'ясопродуктів України.
2019	Позиції на ринку	Входить до трійки лідерів виробників яловичини в Україні поряд із ПАТ Козятинський м'ясокомбінат та «Агро-Продукт».

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сучасний стан розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» формується під впливом складних соціально-економічних умов, що виникли в Україні внаслідок військових дій. Підприємство продовжує забезпечувати продовольчу безпеку регіону, підтримуючи стабільні обсяги виробництва м'ясних продуктів незважаючи на ризики логістичних перебоїв та обмеження поставок сировини.

Військові умови змусили комбінат адаптувати свої бізнес-процеси, посилити контроль за ланцюгами постачання та впроваджувати заходи щодо безпеки персоналу та продукції. Значна увага приділяється оперативності виробництва та реалізації продукції, що дозволяє підтримувати рівень сервісу для споживачів навіть у складних умовах. У цей період підприємство активно використовує сучасні технології та обладнання для оптимізації виробничих процесів і скорочення логістичних витрат.

Крім того, комбінат зміцнює партнерські відносини з постачальниками та розширює канали реалізації продукції, включаючи дистрибуцію в інших регіонах країни. В умовах війни стратегічними пріоритетами залишаються стабільність виробництва, збереження робочих місць та забезпечення якості продукції. Підприємство демонструє високу стійкість та здатність до адаптації, що дозволяє зберегти лідерські позиції на ринку м'ясних виробів. Сучасний розвиток ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» підтверджує ефективність його організаційної структури та логістичних рішень у кризових умовах.

Основними сучасними аспектами розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є наступні [63]:

- отримання сертифікату ISO 22000:2005, що має міжнародне визнання щодо якості найбільш економічно-ефективних засобів контролю над харчовою безпекою;

- система управління НАССР. У 2014 році на підприємстві була розроблена і впроваджена система управління безпекою харчових продуктів;

- управління якістю постачальників. Компанією впроваджено систему моніторингу показників якості постачальників. Визначено параметри, що характеризують якість поставок;

- управління якістю доставки. Компанія впровадила автоматизовану систему формування маршрутів, що дозволяє створювати маршрути з урахуванням вимог по часу доставки.

Метою діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є забезпечення стабільного виробництва та реалізації високоякісних м'ясних продуктів, задоволення потреб споживачів у надійній та безпечній продукції, а також зміцнення позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основними видами діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є [63]:

- закупка свиней, коней, ВРХ, іншої худоби та м'яса і сала, як у населення, так і у сільськогосподарських підприємств і товаровиробників сільськогосподарської продукції;

- виготовлення та постачання м'ясних виробів та напівфабрикатів; виробництво ковбасних виробів, м'яса, м'ясокопченої продукції, напівфабрикатів, м'ясних консервів, м'ясокостної муки;

- оптова, роздрібна і фірмова торгівля продукцією власного виробництва та товарами народного споживання інших виробників тощо.

Основні виробничі потужності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» складають [63]:

- виробництво м'яса і субпродуктів – 100 т/зміну;

- виробництво ковбасних виробів і копченостей – 20 т/зміну;

- ємність одночасного зберігання м'яса в холодильнику – 3600 тон;
- потужність заморозки м'яса на кістках та в блоках – 100 т/добу.

На даний час підприємство приватизоване, його потужність використовується не повністю. Чисельність працюючих на підприємстві коливається в межах 1500 осіб, в тому числі близько 1200 робочих.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – одне з найбільших підприємств м'ясної промисловості в Україні, він випускає близько 60 найменувань продукції, що реалізується як на вітчизняному, так і зарубіжних ринках. Загальний річний випуск м'яса і субпродуктів становить 5200 т, ковбасних виробів – 1000 т.

На комбінаті розвинуте допоміжне виробництво: потужна ремонтно-механічна дільниця, будівельна дільниця, транспортний цех на 33 одиниці транспорту, є база відпочинку та культурно-оздоровчий комплекс.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» включає в себе наступні основні цехи та дільниці [63]:

- база перед забійного утримання худоби, на якій одночасно можна розмістити 2000 голів ВРХ;
- м'ясожировий цех складається з наступних відділів: убійний, жировий, кишковий, шкуротасольний та технічних напівфабрикатів.

Підприємство забезпечене двома власними котельнями з котлами Е-1/9, енергопостачання та водопостачання здійснюється з мереж міста. Викиди забруднюючих речовин в атмосферу від котельних та виробничих цехів не перевищують доведених лімітів. Передбачена попередня очистка стічних вод, концентрація забруднюючих речовин в стоках в межах допустимих нормативів.

Виробничі процеси, за допомогою яких предмети праці перетворюються у готовий продукт, є основними й утворюють основне виробництво. Виробничі процеси складаються з забою тварин, післязабійних робіт, охолодження м'яса, посолу шкур, виробництва м'ясних продуктів, їх оздоблення, загортка, фасування, упаковка та реалізація.

Виробничі процеси на даному підприємстві готуються в допоміжному

виробництві, завершуються в складі готової продукції. Всі дії взаємопов'язані. Кожен з цехів, окрім випуску готової продукції, готує напівфабрикати, які використовуються у діяльності наступних цехів. Номенклатура м'ясних виробів [63]:

- варені ковбаси;
- сосиски-сардельки;
- варено-копчені ковбаси;
- напівкопчені ковбаси;
- сиров'ялені ковбаси;
- копченості;
- інші ковбасні вироби;
- фасовка;
- оброблена сиров'ялена ковбаса.

Динаміка та структура виробництва основних видів продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура виробництва основних видів продукції

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Вид продукції	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1. Ковбасні вироби	1218366	78,34	1454157	74,12	1523995	75,98	305629	25,09	-2,36
2. М'ясо	285229	18,34	403562	20,57	368864	18,39	83635	29,32	0,05
3. Інше	51634	3,32	104177	5,31	112926	5,63	61292	118,71	2,31
Всього товарна продукція	1555229	100	1961895	100	2005785	100	450556	28,97	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство встановлює прямі зв'язки з виробниками сільськогосподарської продукції, постачальниками технології й устаткування, науковими і дослідницькими організаціями, а також зі споживачами продуктів харчування на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Станом на 2024 рік торгова мережа підприємства складається з 20 фірмових магазинів (5 магазинів в Києві і 15 в Житомирі). Роздрібні магазини і продукти відомі під назвою М'ясна Гільдія і Gremio de la Carne.

Продукція ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» реалізується на ринку під кількома відомими торговими марками, що дозволяє компанії охоплювати різні сегменти споживачів і формувати сильний бренд на національному ринку [63].

1. ТМ «М'ясна Гільдія» позиціонується як лінійка традиційних м'ясних продуктів високої якості, включаючи ковбаси, сосиски, делікатеси та готові до вживання продукти, орієнтовані на споживачів, які цінують класичний смак і перевірені рецептури.

2. ТМ «Ранчо» відзначається більш сучасним і преміальним підходом до виробництва, пропонуючи продукцію з натуральної сировини, з підвищеною увагою до органолептичних властивостей, та часто орієнтована на молодшу аудиторію та тих, хто віддає перевагу здоровому харчуванню.

3. ТМ «Gremio» представлена продуктами, які поєднують європейські стандарти якості та технології виробництва, включаючи спеціалізовані м'ясні вироби та делікатеси для гурманів, що створює імідж бренду як інноваційного та преміального.

Використання декількох торгових марок дозволяє ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» ефективно сегментувати ринок, задовольняючи різні запити споживачів і одночасно підвищуючи впізнаваність бренду на регіональному та національному рівнях. Крім того, кожна торговельна марка має власну маркетингову стратегію, упаковку та промо-активності, що сприяє посиленню лояльності покупців і підвищенню обсягів продажу. Такий підхід також дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов та попиту, адаптуючи асортимент під актуальні потреби споживачів. В результаті ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» формує міцну позицію на ринку м'ясних продуктів України та підвищує конкурентоспроможність своєї продукції.

Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена на рис. 2.1.

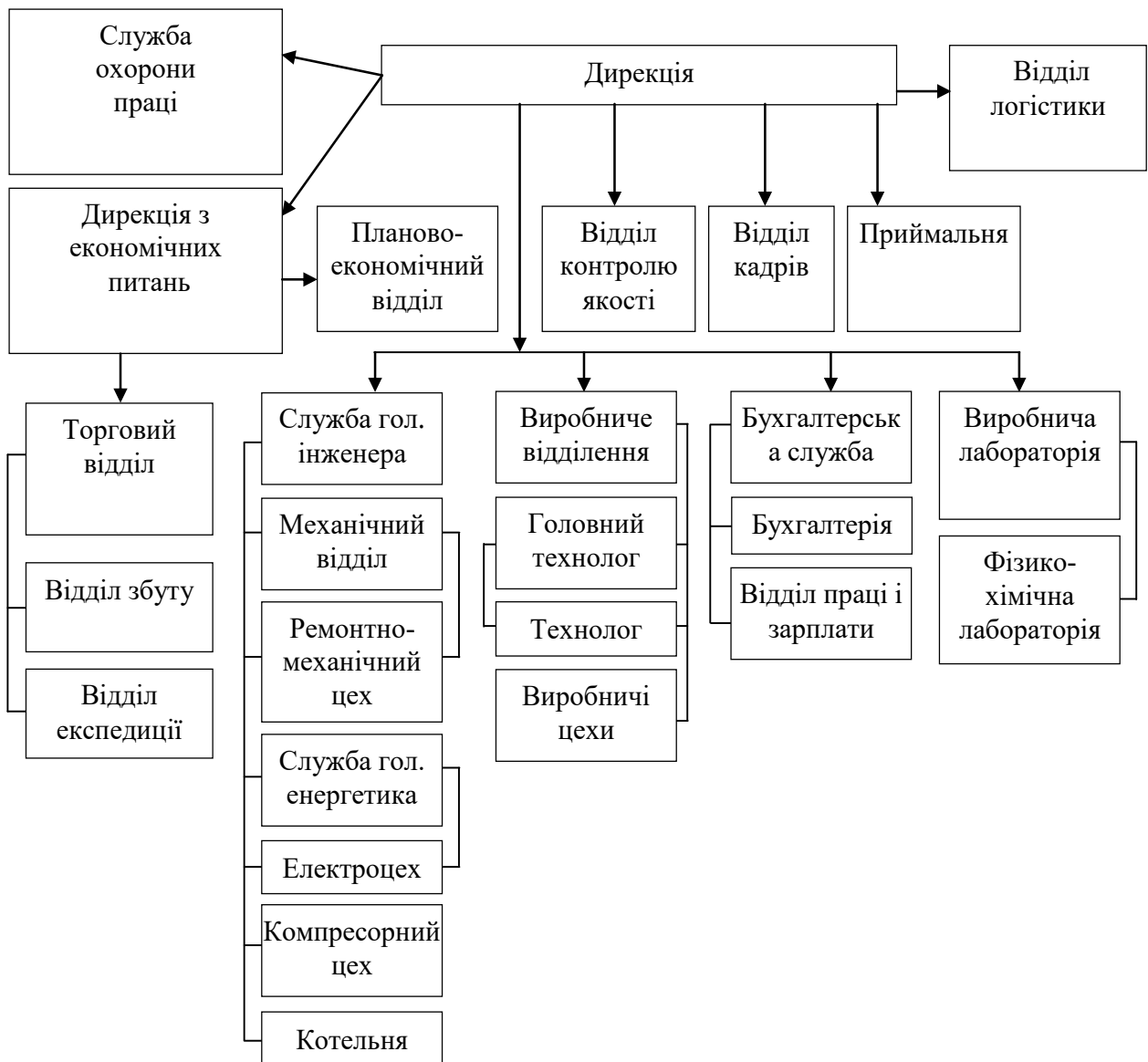


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, визначена структура забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, включаючи підвищення якості продукції, ефективне використання ресурсів та розвиток торгових марок. Завдяки чіткому розмежуванню повноважень і функцій, організаційна структура сприяє забезпеченню безперебійного виробничого процесу та конкурентоспроможності на ринку. Структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є інтегрованою системою, що об'єднує всі ключові аспекти діяльності підприємства.

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

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом системи управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати рівень фінансової стабільності та визначати резерви підвищення ефективності діяльності. В умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання конкуренції та економічної нестабільності, проведення фінансової діагностики стає не просто бажаним, а необхідним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона надає можливість оцінити платоспроможність, ліквідність, рентабельність, ділову активність та інші ключові показники, що характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Зміст діагностики передбачає комплексний аналіз фінансової звітності, оцінку структури капіталу, ефективності використання активів та виявлення тенденцій розвитку підприємства. Її основною метою є не лише фіксація поточного стану, а й прогнозування майбутніх результатів діяльності на основі аналітичних моделей. Проведення діагностики дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення доходів і покращення інвестиційної привабливості. Особливу актуальність діагностика набуває у періоди кризових явищ або зовнішніх загроз, коли своєчасне виявлення фінансових ризиків може запобігти банкрутству.

Систематичний аналіз дає можливість сформулювати стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного прибутку. Діагностика також є необхідною передумовою для отримання кредитів, залучення інвестицій та укладення стратегічних угод із партнерами. Вона сприяє виявленню внутрішніх резервів і дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Результати діагностики стають основою для формування політики фінансового оздоровлення підприємства. Крім того, вона забезпечує прозорість діяльності та підвищує

довіру з боку стейкхолдерів.

Таким чином, фінансово-економічна діагностика є важливою умовою стабільного розвитку, адаптивності до ринкових змін та досягнення стратегічних цілей підприємства. Її впровадження дозволяє не лише проаналізувати минулі результати, але й сформувати перспективне бачення майбутнього економічного стану. Це робить діагностику невід’ємною частиною системи стратегічного та оперативного управління сучасним підприємством.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1555229	1961895	2005785	450556	28,97
2	Валовий прибуток, тис. грн.	558518	697638	736078	177560	31,79
3	Чистий прибуток, тис. грн.	41650	69289	76384	34734	83,39
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1106063,5	1221913,5	1299023,5	192960,0	17,45
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	650712,5	636844,5	634408,0	-16304,5	-2,51
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	455351,0	585069,0	664615,5	209264,5	45,96
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1568	1478	1504	-64	-4,08
8	Фондовіддача	2,39	3,08	3,16	0,77	32,28
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	415,00	430,88	421,81	6,82	1,64
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	991,86	1327,40	1333,63	341,78	34,46
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,42	3,35	3,02	-0,40	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» свідчить про стійке зростання обсягів виробництва та фінансових результатів підприємства. Чистий дохід у 2024 році збільшився на 450556 тис.грн., або на 28,97% порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту.

Валовий прибуток зріс на 177560 тис.грн., або на 31,79%, що свідчить про ефективне управління собівартістю та підвищення конкурентоспроможності продукції. Чистий прибуток продемонстрував найвищий темп приросту – 83,39%, що характеризує зростання рентабельності діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

При цьому середньорічна вартість активів зросла на 17,45%, переважно за рахунок збільшення оборотних активів на 45,96%, що вказує на активізацію операційної діяльності та зростання обігового капіталу. Негативною тенденцією є зменшення вартості необоротних активів на 2,51%, що може свідчити про недостатні інвестиції в оновлення основних фондів або амортизаційне зношення. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, продуктивність праці зросла на 34,46%, що є ознакою автоматизації процесів та підвищення ефективності праці. Зростання фондівіддачі на 32,28% свідчить про ефективніше використання основних засобів. Натомість зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 11,64% може вказувати на уповільнення швидкості обороту капіталу, що потребує оптимізації управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Загалом показники характеризують позитивну фінансово-економічну динаміку підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що забезпечує його конкурентні позиції на ринку.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим інструментом оцінки його фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів та інвестиційної привабливості. Вона дозволяє проаналізувати структуру активів і капіталу, визначити рівень їх ліквідності, маневреності та здатності генерувати економічні вигоди в майбутньому. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції своєчасна діагностика майнового стану забезпечує можливість виявлення ризиків, пов'язаних із зносом основних засобів, надмірним накопиченням запасів або нераціональним використанням майна. Проведення такого аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо модернізації виробництва, оптимізації структури активів та

підвищення їх рентабельності.

Оцінка майнового стану також дає змогу встановити рівень фінансової незалежності підприємства та визначити співвідношення власного та залученого капіталу. Важливим завданням діагностики є ідентифікація майна, яке не використовується у виробничому процесі, але створює фінансове навантаження. Результати аналізу майнового стану дозволяють оцінити здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Своєчасне проведення діагностики сприяє запобіганню кризовим явищам та підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 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. Необоро- тні активи:	653586	56,47	620103	48,21	648713	49,46	-4873	-0,75	-7,01
в т.ч. основні засоби	602760	52,07	575986	44,78	588455	44,86	-14305	-2,37	-7,21
2. Оборотно- активи	503912	43,53	666226	51,79	663005	50,54	159093	31,57	7,01
в т.ч. запаси	140359	12,13	197567	15,36	199347	15,20	58988	42,03	3,07
дебіторська заборгов- ність	345410	29,84	453717	35,27	444694	33,90	99284	28,74	4,06
грошові кошти	5748	0,50	11343	0,88	15642	1,19	9894	172,13	0,70
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	411295	35,53	483615	37,60	562627	42,89	151332	36,79	7,36
в т.ч. зареєс- трований капітал	6437	0,56	6437	0,50	6437	0,49	0	0,00	-0,07

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нерозподілений прибуток	112289	9,70	198898	15,46	290306	22,13	178017	158,53	12,43
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	273934	23,67	172356	13,40	331450	25,27	57516	21,00	1,60
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	472269	40,80	630358	49,00	417641	31,84	-54628	-11,57	-8,96
БАЛАНС	1157498	100,00	1286329	100,00	1311718	100,00	154220	13,32	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове зростання загальної вартості активів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що підтверджується збільшенням вартості активів на 154220 тис.грн., або на 13,32 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Незважаючи на незначне скорочення необоротних активів на 0,75 %, їх частка у структурі балансу залишається домінуючою, що свідчить про ресурсну стабільність підприємства та наявність значного виробничого потенціалу. Основні засоби, які становлять найбільшу частину необоротних активів, показали зменшення як у грошовому вираженні, так і за питомою вагою, що може свідчити про амортизаційні процеси або часткову модернізацію. Оборотні активи зросли на 31,57 %, а їх питома вага перевищила частку необоротних, що характеризує підвищення мобільності активів і збільшення обсягів оборотного капіталу. Значне зростання дебіторської заборгованості на 28,74 % може свідчити про розширення обсягів продажів у кредит або про зростання ризику несвоєчасного повернення коштів. Показник грошових коштів зріс на 172,13 %, що свідчить про покращення ліквідності підприємства.

З боку пасивів варто зазначити зростання власного капіталу на 36,79 %, що є позитивною ознакою фінансової незалежності та накопичення прибутку. Водночас скорочення поточних зобов'язань на 11,57 % вказує на зниження короткострокових боргових ризиків. Загалом структура майна та джерел його формування демонструє зміцнення фінансової стійкості підприємства

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», підвищення капіталізації та зростання ділової активності.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його фінансової стійкості, ефективності та перспектив розвитку. Вона дозволяє комплексно проаналізувати динаміку прибутковості, виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, а також визначити чинники, що впливають на формування фінансових результатів. Необхідність проведення такої діагностики зумовлена високим рівнем конкуренції, мінливістю зовнішнього середовища та підвищеними вимогами інвесторів і кредиторів до прозорості фінансової інформації.

Своєчасна оцінка фінансових показників дає можливість керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення прибутковості та оптимізацію витрат. Діагностика також виступає базою для формування фінансової стратегії підприємства та прогнозування його економічного розвитку. Особливе значення вона має у періоди економічної нестабільності, коли необхідно швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Аналіз фінансових результатів забезпечує розуміння реального стану підприємства та визначення резервів підвищення його ефективності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1555229	1961895	2005785	450556	28,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	996711	1264257	1269707	272996	27,39
Валовий: прибуток (збиток)	558518	697638	736078	177560	31,79
Інші операційні доходи	12313	10433	27421	15108	122,70
Адміністративні витрати	48252	75951	83755	35503	73,58
Витрати на збут	367660	434531	472515	104855	28,52

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	15965	22125	27530	11565	72,44
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	138954	175464	179699	40745	29,32
Фінансові витрати	81229	86451	82181	952	1,17
Інші витрати	4149	10867	1736	-2413	-58,16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	57255	88088	96651	39396	68,81
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	41650	69289	76384	34734	83,39

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 28,97 %, що відображає розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 27,39 %, однак темпи її зростання є нижчими, ніж темпи зростання доходу, що позитивно вплинуло на валовий прибуток. Валовий прибуток зріс на 31,79 %, що свідчить про ефективну цінову політику та оптимізацію витрат виробництва. Значне збільшення інших операційних доходів (на 122,7 %) свідчить про активізацію додаткових джерел прибутків. Водночас спостерігається суттєве зростання адміністративних витрат на 73,58 %, що може свідчити про розширення управлінського апарату або підвищення цін на супутні послуги. Витрати на збут збільшилися на 28,52 %, що відповідає активізації маркетингової діяльності та виходу на нові ринки. Операційний прибуток зріс на 29,32 %, підтверджуючи стабільність основної діяльності підприємства. Незначне зростання фінансових витрат (1,17 %) свідчить про ефективну кредитну політику. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 68,81 %, що є свідченням підвищення загальної прибутковості. Найбільш показовим є зростання чистого прибутку на 83,39 %, що вказує на підвищення фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,07	1,06	1,59	0,52
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,04	0,03
3. Чистий оборотний капітал	31643	35868	245364	213721
4. Коефіцієнт автономії	0,36	0,38	0,43	0,07
5. Коефіцієнт фінансової залежності	2,81	2,66	2,33	-0,48
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,60	0,75	0,20
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,41	1,61	1,54	0,14
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,01	4,38	3,83	-0,18
9. Рентабельність господарської діяльності, %	4,01	4,90	5,21	1,21
10. Рентабельність власного капіталу, %	10,74	15,49	14,60	3,86
11. Рентабельність продукції, %	10,10	10,55	9,85	-0,25

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, аналіз свідчить про покращення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 48,78 %, що вказує на підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок обігових активів. Значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2,07 рази свідчить про покращення рівня миттєвої платоспроможності. Чистий оборотний капітал збільшився у 6,75 рази, що є позитивним сигналом щодо фінансової гнучкості та резервів для розвитку. Підвищення коефіцієнта автономії до 0,43 демонструє зростання частки власного капіталу в структурі фінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел. Рентабельність господарської діяльності зросла до 5,21 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу також збільшилася, що означає зростання прибутковості інвестицій власників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю на підприємстві

Система управління логістичною діяльністю на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» являє собою інтегровану сукупність організаційних, інформаційних, технологічних і кадрових елементів, спрямованих на забезпечення безперебійного руху сировини, напівфабрикатів і готової продукції від постачальників до кінцевих споживачів. Вона охоплює планування закупівель і поставок, управління запасами та складськими операціями, організацію внутрішнього і зовнішнього транспорту, холодильно-логістику та процеси дистрибуції по власних торгових точках і партнерам. До складу системи входять процедури контролю якості і санітарні вимоги, що забезпечують збереження харчової безпеки на всіх етапах логістичного ланцюга [53].

Завдання системи управління логістичною діяльністю за рівнями управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Завдання системи управління логістичною діяльністю за рівнями управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Рівень управління	Основні завдання системи управління логістичною діяльністю
1	2
Стратегічний рівень	Розробка логістичної стратегії підприємства з урахуванням ринкових тенденцій і ресурсного потенціалу. Інтеграція логістики у загальну стратегію розвитку підприємства. Формування партнерських відносин із постачальниками, транспортними та збутовими компаніями. Вибір оптимальної моделі управління ланцюгом поставок (SCM). Інвестування в інноваційні логістичні технології та цифрові рішення.
Тактичний рівень	Планування потреб у сировині та матеріалах відповідно до виробничих планів. Оптимізація транспортних маршрутів і використання транспортного парку. Удосконалення системи складського господарства та управління запасами. Координація діяльності між підрозділами поставок, виробництва і збуту. Оцінка ефективності логістичних процесів за допомогою ключових показників (час доставки, рівень сервісу, витрати).

1	2
Оперативний рівень	Організація постачання сировини та матеріалів відповідно до поточних потреб виробництва. Контроль транспортування готової продукції до торговельних мереж. Ведення обліку руху матеріальних ресурсів і логістичного документообігу. Координація дій персоналу логістичних підрозділів (водії, експедитори, складські працівники). Оперативне реагування на відхилення та збої у логістичному процесі.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, система управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є багаторівневою структурою, у якій стратегічні рішення визначають довгостроковий напрям розвитку логістики, тактичні - забезпечують узгоджене функціонування її елементів, а оперативні - гарантують ефективне щоденне виконання логістичних процесів.

Функціональний цикл логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» охоплює три ключові стадії, які забезпечують безперервність та ефективність руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків:

1. Логістика закупівель передбачає планування потреб у сировині, вибір постачальників, укладання контрактів, організацію транспортування та контроль якості поставок м'ясної сировини, спецій, пакувальних матеріалів тощо. Її мета - забезпечити стабільне постачання ресурсів з мінімальними витратами і високою якістю.

2. Внутрішньовиробнича логістика охоплює процеси транспортування, зберігання та обробки сировини всередині підприємства, оптимізацію складських запасів, координацію між виробничими підрозділами та управління технологічними потоками. Ця стадія спрямована на підвищення ефективності виробництва, зменшення втрат та забезпечення ритмічності виробничих процесів.

3. Логістика продажів включає планування дистрибуції, управління готовими запасами, вибір каналів збуту, організацію транспортування готової продукції до торговельних мереж і партнерів, а також контроль за своєчасністю постачань. Вона забезпечує ефективне доведення продукції до кінцевого

споживача з дотриманням вимог якості та термінів поставок.

Характеристика окремих стадій циклу логістичної діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика окремих стадій циклу логістичної діяльності підприємства
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Стадія логістичної діяльності	Зміст логістичної діяльності	Виконувані функції
1. Логістика закупівель	Забезпечення підприємства сировиною, пакувальними матеріалами, допоміжними компонентами для виробництва м'ясної продукції.	– планування потреб у ресурсах; – вибір постачальників і укладання договорів; – контроль якості та термінів поставок; – управління витратами на транспортування і закупівлю.
2. Внутрішньо-виробнича логістика	Організація раціонального руху матеріальних потоків усередині виробництва - від надходження сировини до відвантаження готової продукції.	– управління складськими запасами; – оптимізація технологічних потоків; – забезпечення безперебійності виробництва; – контроль якості виробничих процесів.
3. Логістика продажів (збуту)	Забезпечення ефективного доведення готової м'ясної продукції до споживачів через канали дистрибуції.	– управління готовою продукцією на складах; – планування і контроль збуту; – організація транспортування до торговельних мереж; – взаємодія з клієнтами та партнерами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ідентифікація основних логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є важливою передумовою ефективного управління всією системою матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Логістичні процеси охоплюють усі етапи руху ресурсів - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві, тому їх системна ідентифікація забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства [40]. Особливо важливим це є для виробничих компаній, таких як ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», де ефективна логістика безпосередньо впливає на собівартість, якість та своєчасність поставок.

Основні логістичні процеси ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основні логістичні процеси ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Логістична система ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» характеризується комплексним підходом до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вона спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між етапами постачання сировини, виробництва та реалізації готової продукції. Особливістю її функціонування є високий рівень координації між підрозділами, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити якість обслуговування споживачів. Сформована логістична система

підприємства сприяє стабільності виробничих процесів, гнучкому реагуванню на зміни ринку та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у м'ясопереробній галузі.

Особливості функціонування сформованої логістичної системи підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Особливості функціонування сформованої логістичної системи
підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Елемент логістичної системи	Характеристика процесу на підприємстві
1	2
Інфраструктура та модернізація логістичної системи	Підприємство пройшло кілька етапів модернізації (2005; 2013–2014), а саме, реконструкція цехів, оновлення холодильних камер і обладнання, що підвищило пропускну здатність і дозволило організувати ефективнішу логістику холодильного процесу.
Холодовий ланцюг і площі зберігання	Наявність відновлених/реконструйованих холодильних камер забезпечує умови для зберігання охолодженої та замороженої продукції і дозволяє планувати багатозонні відвантаження по регіонах.
Транспортний парк і організація дистрибуції	Після модернізацій було оновлено транспортний парк; на підприємстві є відділ управління транспортної логістики, що дозволяє координувати доставку у фірмові магазини та торговельних партнерів.
Складська логістика та WMS-процедури	Підприємство має керівника управління складської логістики та функціональні підрозділи - це вказує на наявність організованих складських процесів (приймання, зберігання, комплектація) і процедур контролю запасів.
Канали реалізації (власна мережа та B2B)	Комбінат розвиває фірмові магазини в регіоні (Житомир, Київ) і працює з оптовими мережами - це впливає на планування маршрутів та частоту відвантажень.
Бренди та асортимент (логістичні вимоги)	Наявність кількох ТМ (М'ясна Гільдія, Ранчо, Gremio) створює потребу в диференційованому пакуванні, маркуванні та розподілі асортиментних позицій по каналам.
Експорт та митно-логістичні операції	Дані про експортні партії/імпорт показують, що комбінат здійснює зовнішньоекономічну діяльність із поставками до країн ЄС - це потребує митного оформлення, транспортної координації та міжнародної логістики.
Постачання сировини і вертикальні зв'язки	Належність до агрохолдингу та контакти із постачальниками дозволяють частково синхронізувати постачання сировини й знижувати ризики постачання.
Управління персоналом логістики	У штаті є спеціалісти/начальники з управління транспортною та складською логістикою - це забезпечує операційну координацію та розвиток внутрішніх процедур.

Продовження табл. 2.9

1	2
Якість, сертифікація та санітарні вимоги	Як виробник харчової продукції комбінат має дотримуватись вимог НАССР/санітарних норм і сертифікації, що впливає на логістичні процедури приймання, зберігання і транспортування.
Фінансово-логістичні наслідки модернізації	Інвестиції в модернізацію підвищили оборотні потоки, але супроводжуються зростанням оборотних активів та дебіторської заборгованості - потребують управління грошовими потоками і оптимізації логістичних витрат.
Ризики та антикризове управління	Підприємство працювало в складні періоди (економічна криза, війна); логістична стратегія передбачає диверсифікацію маршрутів, запаси і адаптацію постачальників.
Партнерства та зовнішній логістичний аутсорсинг	Для певних напрямків комбінат використовує зовнішніх постачальників і перевізників (експедитори), особливо для міжнародних поставок.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» являє собою ієрархічну та функціонально інтегровану систему, що забезпечує координацію всіх етапів логістичного циклу підприємства. Вона включає підрозділи, відповідальні за закупівлі сировини, виробничу логістику, складське господарство, транспортні операції та управління запасами [6].

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена на рис. 2.3.

Отже, визначена організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має лінійно-функціональний тип з чітким вертикальним підпорядкуванням і спеціалізацією підрозділів за ключовими логістичними функціями. Вона побудована навколо генерального директора, який здійснює загальне стратегічне керівництво. Особливості сформованої структури полягають в наступному:

- централізоване управління логістикою;
- чітка спеціалізація підрозділів за функціями (постачання, зберігання, транспортування, збут);
- інтеграція з виробництвом - забезпечує синхронізацію потоків сировини та готової продукції.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління логістичною діяльністю
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У процесі дослідження сучасного стану управління логістичною діяльністю було проведено опитування фахівців логістичного ланцюга щодо раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Респонденти оцінювали ефективність організації закупівель, внутрішньовиробничого переміщення продукції, складування та транспортування, а також своєчасність постачання готової продукції споживачам.

На першому етапі оцінки раціональності логістичних процесів слід за допомогою ABC-аналізу виявити значущість та цінність кожного з критеріїв результативності для підприємства, що аналізується. Потім на основі експертного або статистичного методу проаналізувати відповідність логістичних процесів цим критеріям, беручи за еталон 100 % [1].

Результати визначення загального показника раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати визначення загального показника раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показники раціональності	Вага	Частка, %	Відсоток відповідності, %	Коефіцієнт	Результат, %
Зрозумілість	A	7	90	0,9	6,30
Задоволення потреб	A	7	100	1,0	7,00
Інноваційність	A	10	95	1,0	9,50
Стратегічна креативність	B	6	85	0,9	5,10
Автентичність	C	5	70	0,7	3,50
Довіра споживачів	B	7	80	0,8	5,60
Здатність до змін	A	10	90	0,9	9,00
Відповідність стратегічному баченню	A	6	100	1,0	6,00
Ефективність управління запасами	B	7	85	0,9	5,95
Оперативність доставки	B	7	80	0,8	5,60
Координація між підрозділами	A	6	90	0,9	5,40
Використання ІТ для контролю потоків	C	5	75	0,8	3,75
Оптимізація логістичних маршрутів	B	6	85	0,9	5,10
Контроль якості продукції	A	6	95	1,0	5,70
Вартість логістичних операцій	B	5	80	0,8	4,00
Загальний показник	x	100	x	x	87,50

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами проведеної оцінки раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» встановлено, що загальний показник становить 87,5%, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності логістичної системи підприємства. Найвищі значення отримали показники інноваційності, задоволення потреб споживачів та здатності до змін, що демонструє стратегічну гнучкість компанії й орієнтацію на розвиток. Водночас дещо нижчі результати зафіксовано за показниками автентичності, вартості логістичних операцій і використання ІТ для контролю потоків, що вказує на потенціал для подальшого вдосконалення.

Загалом логістична система підприємства функціонує збалансовано, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і підтримку конкурентоспроможності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на ринку.

В контексті проблематики дослідження проведемо комплексну оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на основі визначення часткових показників у кожній з підсистем (якість обслуговування (сервіс), час (оперативність), логістичні витрати).

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі якості обслуговування ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі якості
обслуговування ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Рівень виконання замовлень, %	92,5	94,2	96,0	3,5
Своєчасність доставки, %	89,0	91,5	94,0	5,0
Точність виконання замовлень, %	94,5	95,8	97,2	2,7
Рівень рекламаций, %	2,5	1,9	1,4	-1,1
Середній час виконання замовлення, год.	14,2	12,5	13,8	-0,4
Рівень задоволеності клієнтів, %	88,0	91,0	94,0	6,0
Частка виконаних спеціальних замовлень, %	86,5	90,0	93,0	6,5
Доступність товару, %	91,0	94,0	96,5	5,5
Частка виконання за контрактними умовами, %	93,0	95,5	97,0	4,0
Показник повторних замовлень, %	75,0	79,0	84,0	9,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз показав, що рівень виконання замовлень, своєчасність доставки та точність комплектації показують стабільне зростання, що свідчить про підвищення якості логістичного сервісу. Значне зниження рівня рекламаций та збільшення показника повторних замовлень свідчать про зростання задоволеності клієнтів і покращення взаємодії з ними. Доступність товару та

виконання спеціальних замовлень підтверджують ефективність управління запасами і оптимізацію логістичних процесів. Загалом, результати свідчать про підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі часу обслуговування (оперативність) ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі часу обслуговування (оперативність) ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Середній час виконання замовлення, год.	14,2	12,5	13,8	-0,4
Час доставки від постачальника, год.	6,0	5,8	5,5	-0,5
Час внутрішньовиробничого транспортування, год.	2,5	2,3	2,1	-0,4
Час обробки замовлення, год.	1,8	1,6	1,5	-0,3
Час очікування на складі, год.	3,2	3,0	2,7	-0,5
Час реагування на замовлення клієнта, год.	1,5	1,3	1,2	-0,3
Час циклу постачання, год.	12,0	11,0	10,5	-1,5
Час доставки клієнту, год.	4,0	3,8	3,6	-0,4
Тривалість виробничого циклу, год.	8,0	7,5	7,2	-0,8
Час виконання нестандартного замовлення, год.	6,5	6,0	5,7	-0,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи показники оперативності логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки, можна констатувати позитивну динаміку більшості часових параметрів. Середній час виконання замовлень знизився на 0,4 години, що свідчить про підвищення швидкості обробки та доставки продукції. Час доставки від постачальника та внутрішньовиробничого транспортування скоротився на 0,5 та 0,4 години відповідно, що свідчить про покращення координації ланцюга постачання. Також відзначається зменшення часу обробки замовлень, очікування на складі та часу реагування на запити клієнтів, що підвищує загальну ефективність

обслуговування. Найбільше скорочення часу зафіксовано у циклі постачання та виконанні нестандартних замовлень, що відображає оптимізацію логістичних процесів підприємства. Загалом, показники свідчать про стабільне підвищення оперативності логістичної діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та покращення сервісного обслуговування клієнтів.

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі рівня логістичних витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінювання ефективності логістичної діяльності на основі рівня логістичних витрат ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Загальні логістичні витрати, тис.грн.	216897	295114	332144	115247
Питомі логістичні витрати, грн./тонну	143	181	191	48
Частка логістичних витрат у собівартості продукції, %	21,8	23,3	26,2	4,4
Частка логістичних витрат у продажах, %	13,9	15,0	16,6	2,6
Логістичні витрати системи постачання, тис.грн.	27763	43382	44175	16412
Логістичні витрати системи виробництва, тис.грн.	14315	21543	19597	5282
Логістичні витрати системи транспортування, тис.грн.	60514	75254	95325	34811
Логістичні витрати системи збуту, тис.грн.	75263	111848	119240	43977
Логістичні витрати системи складування, тис.грн.	39041	43087	53807	14766
Вартість логістики на одного клієнта, грн.	16,3	21,4	22,8	6,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз показує, що у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» спостерігається значне зростання загальних логістичних витрат у період 2022–2024 років. Питомі витрати на одну тонну продукції зросли з 143 грн. у 2022 році до 191 грн. у 2024 році, що свідчить про збільшення витрат на логістичне обслуговування одиниці продукції. Частка логістичних витрат у собівартості

продукції та у продажах також демонструє тенденцію до зростання, відповідно 26,2 % та 16,6 % у 2024 році. Найбільший приріст витрат спостерігається у системах транспортування та збуту, що вказує на необхідність оптимізації цих елементів логістики. Вартість логістики на одного клієнта збільшилася до 22,8 грн., що потребує уваги до підвищення ефективності управління логістичними потоками та контролю витрат.

Таким чином, логістичні процеси підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» характеризуються високою раціональністю та відповідністю стратегічним цілям, що підтверджується високими показниками загального коефіцієнта раціональності. Показники ефективності логістики за якістю обслуговування демонструють стабільне зростання рівня виконання замовлень, своєчасності доставки та задоволеності клієнтів. Оперативність логістичних процесів покращується, про що свідчить зниження часу виконання замовлень, внутрішньовиробничого транспортування та циклу постачання. Водночас спостерігається зростання загальних та питомих логістичних витрат, особливо у системах транспортування та збуту, що потребує подальшої оптимізації. Система управління логістичною діяльністю дозволяє забезпечувати високу ефективність виробничого та збутового процесів підприємства, підтримуючи конкурентні позиції на ринку. Загалом, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє стабільний розвиток логістичної системи, водночас існують резерви для підвищення економічної ефективності та зниження витрат.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження сучасних аспектів системи управління логістичною діяльністю обрано відому виробничо-торговельну компанію ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є потужним підприємством харчової промисловості у сфері виробництва м'ясних продуктів. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – одне з найбільших підприємств м'ясної промисловості в Україні, він випускає близько

60 найменувань продукції, що реалізується як на вітчизняному, так і зарубіжних ринках. Загальний річний випуск м'яса і субпродуктів становить 5200 т, ковбасних виробів – 1000 т.

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчить про стійке зростання обсягів виробництва та фінансових результатів підприємства. Чистий дохід у 2024 році збільшився на 450556 тис.грн., або на 28,97% порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту. Валовий прибуток зріс на 177560 тис.грн., або на 31,79%, що свідчить про ефективне управління собівартістю та підвищення конкурентоспроможності продукції. Чистий прибуток продемонстрував найвищий темп приросту – 83,39%, що характеризує зростання рентабельності діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Система управління логістичною діяльністю на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» являє собою інтегровану сукупність організаційних, інформаційних, технологічних і кадрових елементів, спрямованих на забезпечення безперервного руху сировини, напівфабрикатів і готової продукції від постачальників до кінцевих споживачів. Вона охоплює планування закупівель і поставок, управління запасами та складськими операціями, організацію внутрішнього і зовнішнього транспорту, холодительно-логістику та процеси дистрибуції по власних торгових точках і партнерам.

Логістична система ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» характеризується комплексним підходом до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вона спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між етапами постачання сировини, виробництва та реалізації готової продукції. Особливістю її функціонування є високий рівень координації між підрозділами, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити якість обслуговування споживачів. Сформована логістична система підприємства сприяє стабільності виробничих процесів, гнучкому реагуванню на зміни ринку та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Житомирський

м'ясокомбінат» у м'ясопереробній галузі.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» являє собою ієрархічну та функціонально інтегровану систему, що забезпечує координацію всіх етапів логістичного циклу підприємства. Вона включає підрозділи, відповідальні за закупівлі сировини, виробничу логістику, складське господарство, транспортні операції та управління запасами. Отже, визначена організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має лінійно-функціональний тип з чітким вертикальним підпорядкуванням і спеціалізацією підрозділів за ключовими логістичними функціями.

За результатами проведеної оцінки раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» встановлено, що загальний показник становить 87,5%, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності логістичної системи підприємства. Найвищі значення отримали показники інноваційності, задоволення потреб споживачів та здатності до змін, що демонструє стратегічну гнучкість компанії й орієнтацію на розвиток. Водночас дещо нижчі результати зафіксовано за показниками автентичності, вартості логістичних операцій і використання ІТ для контролю потоків, що вказує на потенціал для подальшого вдосконалення.

Логістичні процеси підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» характеризуються високою раціональністю та відповідністю стратегічним цілям, що підтверджується високими показниками загального коефіцієнта раціональності. Показники ефективності логістики за якістю обслуговування демонструють стабільне зростання рівня виконання замовлень, своєчасності доставки та задоволеності клієнтів. Оперативність логістичних процесів покращується, про що свідчить зниження часу виконання замовлень, внутрішньовиробничого транспортування та циклу постачання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах військового стану

Початок війни, ініційований російською федерацією 24 лютого, викликав серію радикальних змін в Україні, серед яких – складна економічна ситуація. Одним з основних викликів для українських підприємств стало перетворення в галузі логістики. У зв'язку з ускладненням транспортування вантажів виникла необхідність негайної оптимізації бізнес-процесів, що стало серйозним випробуванням на стійкість та адаптивність бізнесу [17; 33].

Адаптація системи управління логістичною діяльністю підприємства до умов військового стану в Україні є надзвичайно актуальною та необхідною. Військові дії створюють значні ризики для безперебійного постачання сировини та доставки готової продукції, що вимагає гнучких та оперативних рішень у логістиці. Підприємства змушені враховувати можливі перебої у транспортних маршрутах та обмеження доступу до окремих територій. Важливим стає забезпечення безпеки персоналу та збереження продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Адаптована система управління дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішніх умов та мінімізувати втрати [43].

Необхідно впроваджувати альтернативні постачальницькі канали та резервні маршрути доставки продукції. Оптимізація запасів сировини та готової продукції стає ключовим фактором стабільності виробничого процесу. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє контролювати логістичні потоки в реальному часі. Адаптація системи управління логістикою сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та підтримці конкурентоспроможності [60].

Таким чином, забезпечення безперервності та надійності логістичних

процесів у воєнних умовах є критичною умовою стабільного функціонування підприємства.

Негативні наслідки та тенденції у розвитку логістичних процесів на підприємствах України у зв'язку з військовим станом з 2022 року представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Негативні наслідки та тенденції у розвитку логістичних процесів на підприємствах України у зв'язку з військовим станом

Аспект логістичної діяльності	Негативні наслідки та тенденції
Транспорт та маршрути	Перебої у транспортних маршрутах, затримки доставки сировини та готової продукції, обмеження доступу до ринків
Витрати на логістику	Зростання витрат через об'їзні маршрути, додаткові заходи безпеки та страхування вантажів
Управління запасами	Зниження ефективності управління запасами через труднощі прогнозування, виникнення дефіциту або надлишку продукції
Кадрове забезпечення	Дефіцит робочої сили у логістичних підрозділах, затримки у виконанні замовлень
Міжнародні постачання	Порушення міжнародних ланцюгів постачання, зростання залежності від локальних постачальників, обмеження доступу до якісної сировини
Зберігання та транспортування	Зростання ризику псування продукції та збитків через нестабільність умов зберігання і транспортування
Інвестиції та модернізація	Зменшення інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури, обмеження модернізації та автоматизації процесів
Оперативність і ризику	Зниження оперативності логістичних процесів, зростання витрат і підвищення ризиків у ланцюгах постачання

Джерело: складено автором за [7; 17; 19; 61; 71]

Російська агресія проти України завдала колосальних втрат економіці країни, зокрема спричинивши повне руйнування логістичної інфраструктури. Наразі з п'яти основних видів транспорту ефективно працюють лише три: автомобільний, залізничний та трубопровідний. Інші - морський і повітряний - практично паралізовані через бойові дії, окупацію портів та закриття повітряного простору. Це змусило підприємства терміново переорієнтовуватися на альтернативні логістичні схеми для безперебійного транспортування товарів, що значно ускладнило ланцюги постачань і підвищило витрати [46; 60].

До повномасштабного вторгнення морським транспортом здійснювалося понад 70% українського експорту та більшість імпорту, що робило його ключовим для економіки. Однак війна радикально змінила ситуацію, адже у 2022 році обсяги залізничних вантажоперевезень обвалилися на 65,3% через пошкодження колій, обстріли станцій та блокування маршрутів на сході й півдні. Повітряний транспорт став недоступним взагалі - небо над Україною закрито з лютого 2022 року, що паралізувало авіаперевезення вантажів і пасажирів. Морські порти, такі як Одеса, Чорноморськ та Південний, зазнали численних атак, що призвело до блокади та руйнувань, скоротивши їхню пропускну спроможність на 80–90% [33].

Через ці обмеження український ринок транспортних послуг різко переорієнтувався на автомобільний транспорт, який став домінуючим для внутрішніх і експортних перевезень. Вантажовідправники та перевізники були змушені кардинально змінити логістику - замість традиційних східних і південних маршрутів вони перенаправили потоки через західні прикордонні переходи, такі як Краківець, Рава-Руська, Мостиська та Чоп. Це дозволило обійти окуповані території, але призвело до перевантаження доріг і пунктів пропуску - черги на кордоні сягають кількох днів, а витрати на паливо та мита зросли в 2–3 рази [33].

Загалом у майбутньому процесі поствоєнної реінтеграції економічного простору України стратегічна пріоритетність розвитку логістичної інфраструктури виступає ключовим чинником мультифакторної стабілізації виробничо-комунікаційних кластерів. При цьому комплексна модернізація логістичних контурів обумовлює інтенсифікацію трансакційних потоків та забезпечення операційної конвергенції з глобальними інтермодальними системами, що дає змогу провести структуризацію визначальних векторів логістичної трансформації.

Її наслідком є ідентифікація їх кумулятивного впливу на відновлення функціональної цілісності виробничої інфраструктури в умовах поліструктурної економічної реконфігурації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями розвитку логістичної інфраструктури

Напрямок розвитку	Вплив на виробничі ланцюги	Вплив на відновлення торговельних ланцюгів
Модернізація транспортної інфраструктури	Оптимізація постачання сировини та комплектуючих, зниження витрат виробництва	Забезпечення швидкої доставки товарів до внутрішніх та зовнішніх ринків
Цифровізація логістичних процесів	Підвищення точності планування виробництва і обліку ресурсів	Зменшення затримок у виконанні замовлень, покращення відстеження вантажів
Інтеграція з міжнародними логістичними мережами	Диверсифікація постачальників і ринків збуту	Сприяння виходу на нові ринки, зменшення залежності від окремих каналів
Розвиток складської інфраструктури	Забезпечення гнучкості у зберіганні та управлінні запасами	Формування буферних запасів для стабілізації торгівлі
Впровадження стійких логістичних принципів	Раціоналізація використання ресурсів та зниження витрат на енергію	Підвищення експортного потенціалу завдяки відповідності екологічним стандартам

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Втім, реалізація стратегічних напрямів розвитку інфраструктури значною мірою залежить від загальної ефективності логістики. А на практиці ефективність функціонування логістичних систем в умовах переформатування економічної системи обмежується цілим спектром системних, інфраструктурних та інституційно-правових дисфункцій, які проявляються у формі асиметричної ресурсної деструкції, фрагментації логістичних кластерів та порушенням просторово-часової координації потоків. При цьому дестабілізація поліструктурної транспортної мережі унеможливорює забезпечення безперервності ланцюгів постачання, порушуючи логістичну синергію між виробничими, дистрибутивними й сервісними сегментами [38].

На рис. 3.1 зображено послідовність оптимізації управління логістичною діяльністю на підприємстві в умовах війни.

Розглянемо детальніше кожен з етапів оптимізації логістичних процесів під час воєнного стану:

1. Аналіз поточного стану логістичних процесів.



Рис. 3.1. Послідовність оптимізації управління логістичною діяльністю підприємств України в умовах війни

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На цьому етапі проводиться комплексна оцінка всіх логістичних ланок – від закупівель сировини до доставки готової продукції клієнтам. Аналіз включає виявлення вузьких місць у ланцюгах постачання, визначення критичних ризиків через зруйновану інфраструктуру, блокування доріг чи

перебої з електропостачанням. Також здійснюється аудит запасів та рівня продуктивності внутрішньовиробничих потоків.

2. Пріоритизація логістичних завдань та ресурсів. У кризових умовах важливо визначити ключові матеріали і продукцію, які мають першочергову цінність для підприємства та споживачів. Встановлюються пріоритети у доставці та виробництві, що дозволяє концентрувати ресурси на критично важливих процесах, зменшуючи ризик простоїв або дефіциту продукції.

3. Розробка адаптивних маршрутів та схем постачання. Цей етап передбачає створення альтернативних маршрутів доставки, обхід небезпечних зон та оптимізацію транспортування. Використовуються локальні постачальники, зменшуються транспортні витрати та скорочується час доставки. Також враховуються зміни дорожньої та безпекової ситуації, щоб забезпечити безперервність постачання.

4. Модернізація системи запасів і складування. Фокус на забезпеченні необхідного рівня запасів сировини та готової продукції, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишку. Впроваджуються мобільні склади або тимчасові складувальні майданчики для швидкого реагування на зміни попиту. Використовуються системи контролю запасів у реальному часі та автоматизовані облікові програми.

5. Цифровізація та автоматизація логістики. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє контролювати рух матеріалів, відстежувати замовлення, планувати маршрути та швидко реагувати на непередбачувані зміни. Автоматизація допомагає зменшити людський фактор, підвищити точність обліку і швидкість прийняття рішень.

6. Підвищення гнучкості внутрішньовиробничих процесів. Переналаштування виробничих циклів під змінні умови постачання сировини та попиту на продукцію. Забезпечується можливість швидкої заміни інгредієнтів або продукції, адаптація графіків роботи під потреби ринку та наявні ресурси.

7. Контроль та оцінка ефективності оптимізації. Встановлюються ключові показники ефективності (KPI) логістичних процесів: час доставки, рівень виконання замовлень, логістичні витрати. Проводиться регулярний моніторинг, аналіз відхилень та коригування заходів на основі реальних даних.

8. Постійне вдосконалення та навчання персоналу. Створюються процедури швидкого реагування на надзвичайні ситуації та зміни ринку. Проводяться тренінги для співробітників, обмін досвідом, впровадження кращих практик логістики для підвищення стійкості та ефективності системи.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», також, зіткнулося з серйозними викликами через повномасштабне вторгнення РФ з 24 лютого 2022 року, а саме, дезорганізацією ланцюгів постачань, перебоями в транспортуванні, зростанням витрат на логістику та зниженням попиту на внутрішньому ринку. У відповідь підприємство має реалізувати комплексну трансформацію системи управління логістикою.

На підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» трансформація системи управління логістичною діяльністю в умовах військового стану передбачатиме реалізацію наступних заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перспективні напрями трансформації системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в умовах військового стану

Напрямок логістичної діяльності	Опис заходу	Очікувані результати
1	2	3
Диверсифікація постачань сировини	Переорієнтація джерел сировини з прифронтових регіонів (Схід, Південь) на західні господарства України; початок імпорту замороженої м'ясної сировини з ЄС та Латинської Америки для компенсації дефіциту.	Забезпечення безперервності виробництва; скорочення залежності від ризикованих регіонів на 40–50%.
Оптимізація маршрутів транспортування	Налагодження альтернативних логістичних шляхів через західний кордон (пункти пропуску в Закарпатті, Волині); перехід на мультимодальні перевезення (авто + залізниця) для експорту та внутрішньої дистрибуції.	Зменшення затримок доставки з 7–10 днів до 3–5 днів; зростання експорту халяльної продукції до Близького Сходу та ЄС на 25% за рахунок партнерств з логістичними операторами (наприклад, Укрзалізниця).

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Управління запасами та зберіганням	Формування додаткових резервних запасів сировини (до 2–3 місяців) та готової продукції в холодильних камерах (потужність 4000 тонн); інвестиції в резервні генератори та альтернативне енергопостачання для запобігання втратам через блекаути.	Підвищення оборотності запасів на 15–20%; мінімізація псування продукції (втрати <1%).
Цифровізація логістичних процесів	Впровадження ERP-систем для реального часу контролю запасів, замовлень та маршрутів; інтеграція CRM для прогнозування попиту з використанням Big Data.	Автоматизація 70% логістичних операцій; скорочення помилок на 30%.
Оптимізація витрат і ризиків	Раціоналізація закупівель (тендери з фіксованими цінами), економія енергоресурсів (LED-освітлення, біопаливо для котелень) та перегляд логістичних контрактів для фіксації ставок транспорту.	Зниження логістичних витрат на 10–15% (з 25% до 20% від собівартості); використання державних пільг (спрощені митні процедури для агропродукції).
Експортна та дистрибуційна адаптація	Розширення експорту (яловичина, халяльна продукція) через сертифікацію ISO 22000 та Halal; посилення дистрибуції через мережі (АТБ, Сільпо) з акцентом на продукти тривалого зберігання для ЗСУ та резервів.	Зростання експортної частки з 5% до 15% виручки; стабілізація внутрішнього збуту.
Організаційні та кадрові зміни	Посилення ролі логістичного відділу в стратегічному плануванні (SWOT-аналіз щоквартально); навчання персоналу (1600 осіб) з кризового менеджменту; партнерства з зовнішніми логістичними фірмами.	Підвищення гнучкості структури; скорочення персоналу на 11% з подальшим відновленням.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, трансформація системи управління логістичною діяльністю на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у умовах військового стану є необхідною для забезпечення безперервності виробництва та постачання продукції. Впровадження пріоритетності ресурсів і оптимізація маршрутів дозволяє зменшити ризики і скоротити логістичні витрати. Гнучкість внутрішньовиробничих процесів і навчання персоналу забезпечують швидке реагування на непередбачувані обставини. Загалом ці заходи спрямовані на підвищення ефективності логістичної системи та стабільність діяльності підприємства в складних умовах.

3.2. Обґрунтування резервів розвитку системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

В умовах нестабільного економічного середовища та зростаючих ризиків воєнного часу питання формування резервів розвитку системи управління логістичною діяльністю набуває особливої актуальності. Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» створення таких резервів є стратегічною передумовою забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів та стійкості до зовнішніх викликів. Важливим аспектом є також наявність фінансових, матеріальних і кадрових можливостей, які забезпечують швидке відновлення логістичних операцій у кризових ситуаціях. Крім того, напрями подальшого розвитку розвитку виступають основою для впровадження інноваційних технологій у сфері логістики, зокрема автоматизації складських процесів та цифрового моніторингу ланцюгів постачання. Вони також забезпечують гнучкість управлінських рішень і можливість оперативного переналаштування системи логістики залежно від змін ринкової кон'юнктури.

За результатами проведених досліджень виявлено низку недоліків у системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», які негативно впливають на ефективність роботи підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика недоліків та їх наслідків для логістичної системи

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Недолік	Характеристика проблеми	Наслідки для логістичної системи підприємства
1	2	3
1. Низький рівень автоматизації логістичних процесів	Використання застарілих або частково ручних методів обробки інформації, відсутність єдиної цифрової платформи управління логістикою.	Зростання часу на обробку замовлень, помилки при обліку товарів, затримки у постачанні, зниження загальної продуктивності.
2. Недосконала система управління запасами	Відсутність чітких алгоритмів планування потреб, нерівномірне поповнення запасів, перевищення або дефіцит сировини.	Збільшення витрат на зберігання, ризики псування продукції, перебої у виробництві та невиконання замовлень клієнтів.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
3. Високий рівень логістичних витрат	Підвищення вартості транспортування, енергоносіїв та складських послуг без відповідного підвищення ефективності.	Зниження прибутковості, зростання собівартості продукції, втрата цінової конкурентоспроможності на ринку.
4. Недостатня координація між логістичними підрозділами	Слабка взаємодія між відділами постачання, виробництва, збуту і транспорту.	Неефективне використання ресурсів, дублювання функцій, затримки у виконанні замовлень, зниження якості сервісу.
5. Відсутність системи ризик-менеджменту у логістиці	Непідготовленість до надзвичайних ситуацій, воєнних загроз, збоїв у транспортних ланцюгах.	Перебої у постачанні сировини, зрив контрактів, втрати клієнтів, фінансові збитки.
6. Обмежена аналітика та контроль логістичних показників	Недостатній моніторинг KPI, відсутність системи оцінювання ефективності окремих логістичних процесів.	Неможливість вчасно реагувати на відхилення, неефективне прийняття управлінських рішень.
7. Недостатній розвиток транспортної інфраструктури	Використання зношеного автопарку, відсутність власних логістичних потужностей для далеких перевезень.	Збільшення часу доставки, зниження надійності постачання, підвищення витрат на логістику.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Недоліки в системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» призводять до зниження ефективності руху матеріальних і інформаційних потоків, підвищення витрат і втрати конкурентних позицій. Для мінімізації негативних наслідків необхідно впровадити цифрові технології, системи планування ресурсів (ERP), автоматизований контроль запасів, а також розробити гнучку стратегію реагування на логістичні ризики в умовах воєнного стану.

Отже, враховуючи наведене вище, можливо представити більш детальний опис запропонованих альтернативних напрямів усунення виявлених недоліків у логістичній системі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»:

1. Впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як системи GPS-моніторингу транспорту, електронного документообігу, хмарних платформ управління логістикою, дозволить оптимізувати процеси постачання,

транспортування та збуту. Це забезпечить оперативний обмін інформацією між підрозділами, зменшить час на погодження документів і сприятиме підвищенню прозорості руху товарно-матеріальних потоків. Завдяки цифровізації підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зможе відслідковувати місцезнаходження вантажів у реальному часі, прогнозувати можливі затримки, підвищити точність планування поставок і мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

2. Впровадження системи планування ресурсів підприємства (ERP). Інтеграція ERP-системи дозволить об'єднати всі логістичні процеси - закупівлі, складування, транспортування, виробництво та збут - в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечить централізований облік матеріальних і фінансових потоків, автоматичне формування звітів і контроль виконання логістичних операцій. ERP сприятиме раціональному розподілу ресурсів, своєчасному оновленню даних про запаси, зниженню ризику перевитрат, а також дозволить оперативно реагувати на зміни в попиті чи перебої у постачанні. Для м'ясопереробного підприємства це особливо важливо, адже продукція має короткий термін зберігання, і точність планування тут є критичною.

3. Автоматизований контроль запасів. Запровадження автоматизованої системи управління запасами (WMS) дасть можливість контролювати обсяги сировини, готової продукції та матеріалів у реальному часі. Система дозволить відслідковувати терміни придатності, місце розташування товарів на складі, рівень поповнення запасів і попереджати дефіцит або надлишок. Автоматизація дасть змогу зменшити втрати від псування продукції, скоротити витрати на зберігання, а також підвищити ефективність використання складських приміщень. Крім того, це забезпечить точнішу координацію між виробництвом, логістикою та відділом збуту.

4. Розроблення гнучкої стратегії реагування на логістичні ризики. В умовах воєнного стану підприємство повинно мати здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для цього доцільно створити

систему ризик-менеджменту в логістиці, яка включатиме аналіз потенційних загроз, розробку альтернативних маршрутів постачання, резервування транспортних засобів і складів. Також варто передбачити формування страхових запасів критичної сировини, створення партнерських угод із кількома постачальниками та впровадження кризових логістичних планів дій. Це забезпечить безперервність виробництва, мінімізацію втрат та стабільне функціонування підприємства навіть за умов нестабільності чи тимчасового порушення транспортних коридорів.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» суттєво підвищити ефективність логістичної системи, зменшити витрати, забезпечити гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів. Це створить основу для формування сучасної, конкурентоспроможної логістичної моделі, адаптованої до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Позитивні впливи визначених напрямів усунення виявлених недоліків у логістичній системі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» узагальнено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Позитивні впливи визначених напрямів усунення виявлених недоліків у логістичній системі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрямок розвитку логістичної системи	Окремі недоліки, які будуть усунуті	Позитивні наслідки від усунення недоліків
1	2	3
Впровадження цифрових технологій	- відсутність оперативного обміну даними між підрозділами; - затримки у прийнятті управлінських рішень; - дублювання логістичних функцій	- підвищення швидкості інформаційного обміну; - скорочення часу логістичних операцій; - зниження адміністративних витрат
Запровадження системи планування ресурсів (ERP)	- неефективна координація між відділами; - відсутність єдиної бази даних; - складність у плануванні запасів і виробництва	- централізоване управління ресурсами; - зменшення помилок у плануванні; - оптимізація витрат і підвищення контрольованості процесів

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Автоматизований контроль запасів (WMS-система)	- надлишкові або дефіцитні запаси; - відсутність точних даних про залишки; - втрати від псування продукції	- раціональне управління складом; - зменшення логістичних втрат; - підвищення точності відвантаження та задоволеності клієнтів
Розроблення гнучкої стратегії реагування на логістичні ризики	- відсутність планів дій у кризових ситуаціях; - залежність від обмеженої кількості постачальників; - збої у транспортуванні під час військових дій	- зміцнення стійкості логістичної системи; - безперервність виробничо-збутового процесу; - зниження ризику фінансових втрат і затримок постачання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація зазначених напрямів забезпечить стабільність, гнучкість та прозорість логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Підприємство отримає змогу оперативно реагувати на зміни ринку, мінімізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність навіть в умовах воєнної нестабільності.

Комплексна реалізація визначених напрямів подальшого розвитку логістичної системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можлива лише за умови всебічної цифровізації управлінських процесів. Цифрова трансформація має стати базовою платформою, яка забезпечить інтеграцію усіх елементів логістичного ланцюга - від постачання сировини до доставки готової продукції споживачеві. Саме цифрові рішення дозволяють об'єднати інформаційні потоки, підвищити точність прогнозування, автоматизувати контроль запасів і скоротити час ухвалення рішень. Упровадження сучасних інформаційних систем створить основу для прозорості, гнучкості та стійкості логістичних процесів на основі досягнень так званої системи Логістика 4.0 [18; 51].

Логістика 4.0 - найновіший метод логістики, який включає в себе роботу в мережі, перетворення даних у цифрову форму та «хмарні» обчислення. У Логістиці 4.0, спеціалісти з логістики більше не обмежені, як раніше, лише транспортом, а скоріше фокусуються на функціональній координації логістики у межах всієї компанії на усьому ланцюжку поставок [62].

Термін Логістика 4.0 була створена у відповідності із терміном Індустрія 4.0, яка вперше була використана у 2011 у Хановері на торговій ярмарці Міжнародна виставка комерційного транспорту IAA Commercial Vehicles, який оголошував, що ми зараз на порозі четвертої індустріальної революції. Перша індустріальна революція відбулась із використанням пару, друга - електрики та введенням конвеєру. Третя індустріальна революція - також відома як цифрова революція - почалася із автоматизації виробництва та використання електроніки, наприклад програмованого логічного управління [79; 80].

Логістика 4.0 продовжує цей тренд, включаючи сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Інтелектуальні та цифрові системи розроблені для того, щоб люди, машини, фабрики, логістика та товари безпосередньо співпрацювали один з одним. Якщо логістика якомога раніше входить до складу ланцюжка поставок, ефектом стає оптимізація своєчасного виробництва. З іншого боку, компанії можуть сподіватися на більшу безпеку в плануванні, краще використання парків та зменшення часу очікування на платформах.

Характеристика сучасних цифрових технологій для управління логістичним процесом підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в контексті концепції Логістика 4.0 представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристика сучасних цифрових технологій для управління логістичним процесом підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в контексті концепції Логістика 4.0

Цифрові технології	Особливості застосування, характеристика
1	2
Big Data	Використовується для аналізу великого обсягу інформації логістичних процесів, подальшого структурування та оптимізації логістичних процесів підприємства.
Хмарні обчислення	Формується ефективна цифрова інфраструктура для роботи та підтримання логістичного керування підприємством та логістичних процесів. Найбільш поширеними у практиці є: Oracle WMS, Oguar WMS, Manhattan WMS.
Штучний інтелект	Інтегрується в логістичні засоби аналітики для вибору та модернізації наявних логістичних маршрутів та можливості вдосконалення управління підприємством.

Продовження табл. 3.6

1	2
Сенсорні датчики	Застосовується безпосередньо в логістичному управлінні складським господарством, для оперативного пакування, складання та подальшого транспортування об'єктів.
3D-друк	Інноваційна технологія, що надає змогу скоротити витрати на виробництво деталей, матеріалів тощо.
Автоматизовані системи	Різновид програмного забезпечення, що впроваджений для управління логістичними процесами, він автоматизує логістичні операції на складському господарстві.
CRM та ERP-системи	Використовуються для обліку та аналізу фінансової, господарської та трудової звітності підприємства, можливе гнучке налаштування за вимогами підприємства, присутні широкі можливості для оптимізації логістичних процесів підприємства.

Джерело: складено автором за [9; 10; 18; 62]

Вважаємо, що найбільш важливим є забезпечення автоматизованих систем, що використовуються для управління транспортно-складськими та клієнтоорієнтованими системами. Їхнє впровадження в логістичне управління здійснюється на основі розроблення готових або індивідуальних програмних рішень, які можуть оптимізувати бізнес-процеси. Загальний процес використання цифрових технологій та актуальних засобів автоматизації управління логістичними процесами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Використання цифрових технологій та засобів автоматизації в управлінні логістичними процесами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Комплексна автоматизація логістичної системи з використанням сучасних цифрових технологій на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» забезпечує низку важливих переваг, що підвищують ефективність управління, конкурентоспроможність та стабільність бізнес-процесів. Основні позитивні ефекти можна узагальнити так [18; 62; 80]:

1. Підвищення прозорості та контрольованості логістичних процесів. Завдяки інтегрованим цифровим системам керівництво отримує можливість у режимі реального часу відстежувати рух сировини, напівфабрикатів і готової продукції, контролювати обсяги запасів та своєчасність постачань.

2. Оптимізація витрат і підвищення рентабельності. Автоматизація дозволяє скоротити витрати на ручну працю, уникати дублювання операцій, мінімізувати помилки при оформленні документів і плануванні логістичних маршрутів, що знижує загальні логістичні витрати.

3. Підвищення швидкості обробки інформації та прийняття рішень. Використання ERP- і WMS-систем дозволяє швидко отримувати аналітичні звіти щодо запасів, відвантажень, закупівель і транспортування, що забезпечує своєчасне реагування на зміни ринку або попиту.

4. Поліпшення взаємодії між підрозділами підприємства. Цифрова інтеграція сприяє узгодженості дій між виробництвом, складом, відділом постачання та збуту, усуває інформаційні розриви та підвищує загальну ефективність управлінської комунікації.

5. Зміцнення клієнтоорієнтованості підприємства. Автоматизація логістичних процесів дозволяє забезпечити стабільні терміни постачання, високу якість продукції та надійність сервісу, що формує довіру клієнтів і покращує репутацію бренду «Житомирський м'ясокомбінат».

6. Гнучкість у реагуванні на ризики та зовнішні виклики. Завдяки цифровим інструментам управління ризиками підприємство може швидко адаптувати маршрути, графіки постачання та виробничі плани до змін в умовах воєнного стану чи кризових ситуацій.

Таким чином, автоматизація логістичної системи виступає ключовим фактором підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення стабільності діяльності та сталого розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Комплексна автоматизація дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Завдяки інтеграції інформаційних систем підприємство отримує можливість оперативно контролювати всі етапи логістичного ланцюга - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. У результаті «Житомирський м'ясокомбінат» здатний забезпечити стабільність логістичних процесів навіть в умовах воєнних викликів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах розвитку виробничих підприємств, зокрема ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зростаючі вимоги ринку, нестабільність постачань та високий рівень очікувань клієнтів вимагають впровадження інтегрованих підходів до управління. Комплексне поєднання можливостей ERP- та CRM-систем дозволяє забезпечити цілісну автоматизацію процесів, від планування ресурсів до контролю взаємодії з клієнтами. ERP-система гарантує оптимізацію внутрішніх операцій, управління запасами, виробничими циклами та фінансовими потоками. Водночас CRM-система забезпечує ефективне управління замовленнями, моніторинг потреб клієнтів та підвищення рівня їх задоволеності [51; 62].

Інтеграція цих систем у єдину платформу дозволяє отримати повну інформаційну прозорість логістичного ланцюга та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Таке поєднання забезпечує синхронізацію всіх бізнес-процесів і знижує ризики втрат через затримки або помилки у плануванні. Крім того, воно сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та скороченню логістичних витрат. Для підприємства в умовах воєнного стану така інтеграція стає особливо актуальною, адже дозволяє підтримувати

стабільність поставок та своєчасне обслуговування клієнтів.

Таким чином, створення єдиної автоматизованої системи управління логістичними процесами на базі ERP- і CRM-рішень є важливим кроком для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Вважаємо, що ефективне вирішення визначеного завдання можливе лише за умови реалізації проекту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі «Odoo ERP» у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Використання цього програмного комплексу дозволяє інтегрувати всі логістичні процеси підприємства, від управління запасами та виробничими операціями до контролю постачань і збуту продукції [4].

Odoo ERP - розроблена бельгійською компанією Odoo S.A., ця система є комплексним ERP- та CRM-рішенням, яке інтегрує модулі для закупівель, виробництва, складування та логістики. Вона популярна в Україні завдяки своїй модульній архітектурі та можливості адаптації під специфічні процеси підприємства.

Odoo – це набір програмних інструментів для управління бізнесом, який містить CRM, електронну комерцію, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, виробництво, склад, управління проєктами, управління запасами та деякі інші. Версія для спільноти (так звана ком'юніті-весія) – це безоплатне програмне забезпечення, що поширюється під ліцензією GNU LGPLv3. Версія Enterprise має власні додаткові функції та сервіси. Нині Odoo можна використовувати локально, на своїх серверах, або як готове до використання середовище SaaS [4].

Odoo – це процесно-орієнтована система (на відміну від 1С, яка є документо-орієнтованою), у ній реалізовано всі основні та допоміжні процеси практично будь-якої компанії. І якщо компанія не має описаних і затверджених процесів, вона спокійно може взяти вже закладені в систему процеси.

Операційний рівень функціонування системи Odoo ERP наведено на рис. 3.3.

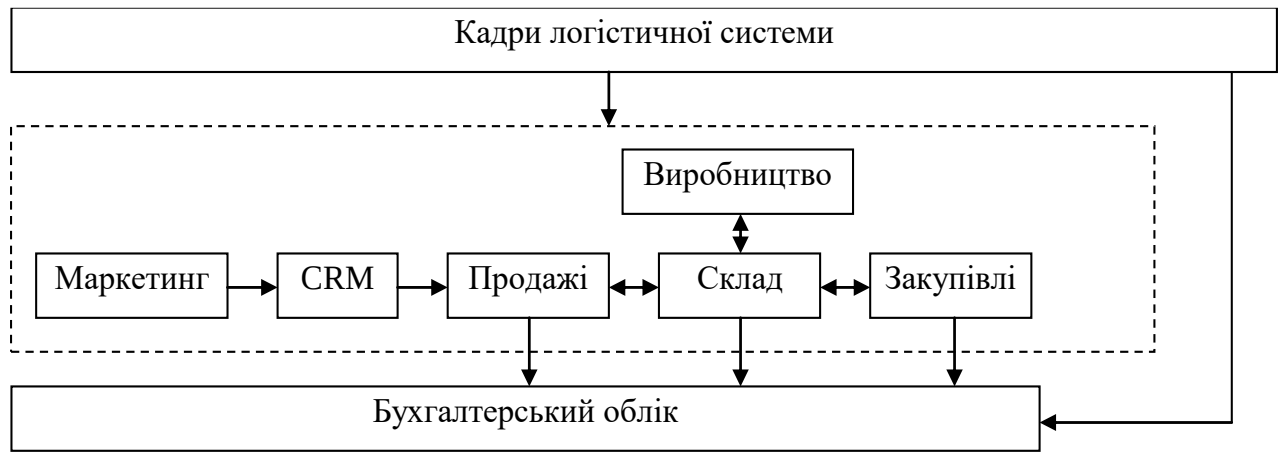


Рис. 3.3. Операційний рівень функціонування системи Odoo ERP

Джерело: складено автором за [4]

Odoo ERP забезпечує централізований доступ до даних у режимі реального часу, що сприяє підвищенню точності планування та оптимізації ресурсів. Крім того, система дозволяє автоматизувати облік замовлень, контролювати терміни доставки та знижувати ризики помилок у логістичному ланцюгу. Впровадження Odoo ERP також відкриває можливості для аналізу ефективності процесів та своєчасного прийняття управлінських рішень [4].

Ключові можливості використання автоматизованої системи Odoo ERP для управління логістичними процесами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Ключові можливості використання автоматизованої системи Odoo ERP для управління логістичними процесами ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрямок логістики	Ключові можливості Odoo ERP	Очікуваний ефект для підприємства
1	2	3
Управління запасами	Автоматичний облік залишків, контроль термінів придатності, система попередження про нестачу продукції	Зменшення втрат, забезпечення постійної наявності продукції, оптимізація складу
Постачання	Планування закупівель, контроль поставок від постачальників, інтеграція з ERP-процесами	Скорочення часу постачання, підвищення надійності поставок, зниження логістичних витрат
Виробництво	Планування виробничих циклів, облік використаних матеріалів, контроль виконання замовлень	Підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат сировини, точне виконання замовлень

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Транспортна логістика	Контроль маршрутів, автоматизація планування доставки, відстеження транспорту	Своєчасна доставка продукції, зменшення простоїв, зниження витрат на транспорт
Збут і продаж	Управління замовленнями, контроль виконання контрактних умов, інтеграція CRM	Підвищення рівня обслуговування клієнтів, збільшення повторних замовлень, покращення прогнозування продажів
Аналітика та звітність	Формування оперативних і стратегічних звітів, аналіз логістичних витрат та продуктивності	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності логістики, виявлення вузьких місць
Автоматизація процесів	Інтеграція всіх підсистем логістики в єдину платформу, контроль бізнес-процесів у режимі реального часу	Мінімізація людських помилок, підвищення швидкості обробки даних, покращення координації між підрозділами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В процесі дослідження доцільно представити реалізацію інвестиційного проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі Odoo ERP для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Мета проєкту полягає в наступному - підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства шляхом автоматизації процесів управління запасами, виробництвом, постачанням та збутом, зменшення витрат, підвищення точності виконання замовлень та покращення рівня обслуговування клієнтів.

Завдання проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі Odoo ERP для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наступні:

1. Автоматизувати облік запасів та контроль термінів придатності продукції.
2. Оптимізувати процеси закупівель та постачання сировини.
3. Забезпечити планування виробничих циклів та контроль виконання замовлень.
4. Автоматизувати управління транспортною логістикою та доставкою продукції.

5. Інтегрувати CRM для контролю замовлень та взаємодії з клієнтами.

6. Впровадити аналітичні модулі для оперативного та стратегічного управління логістикою.

Очікувані результати у сфері оптимізації логістичної діяльності від реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі Odoo ERP для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наступні:

- зниження логістичних витрат на 15–20%;
- скорочення часу виконання замовлень на 10–15%;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10–12%;
- оптимізація складу та запобігання дефіциту продукції;
- прозоре управління всіма підсистемами логістики у режимі реального часу.

Структура та обсяг інвестиційних витрат щодо реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі Odoo ERP для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Структура та обсяг інвестиційних витрат щодо реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі

Odoo ERP для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Примітки
Ліцензія Odoo ERP	300	Вартість ліцензії на 12 місяців
Налаштування системи	250	Інтеграція модулів, кастомізація під логістику
Обладнання та сервери	200	Серверне обладнання, резервні системи
Навчання персоналу	100	Тренінги для працівників логістики та ІТ
Супровід та техпідтримка	50	Підтримка системи протягом першого року
Загальні витрати	900	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В процесі реалізації проєкту плановий обсяг інвестиційних витрат, пов'язаних з встановленням програмного забезпечення, обладнання, навчанням персоналу та технічним супроводом становитиме 900 тис.грн.

Оцінка економічної ефективності реалізації інвестиційного проекту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» передбачає розрахунок відповідних показників.

Вихідні дані для розрахунку ефективності реалізації інвестиційного проекту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку ефективності реалізації інвестиційного проекту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	Позначення	Значення	Примітки
Обсяг логістичних витрат за рік (до впровадження), тис. грн	В _{л0}	332144	За даними фінансової звітності за 2024 р.
Прогнозоване скорочення логістичних витрат після автоматизації, %	ΔВ	15%	Очікуване зниження витрат завдяки оптимізації процесів
Початкові інвестиції у впровадження Odoo ERP, тис. грн	I	900	Витрати на ліцензії, сервери, навчання тощо
Термін оцінки ефективності	T	3 роки	Період розрахунку окупності
Середній темп інфляції та ризиків у галузі, %	г	10%	Ставка дисконтування для приведення грошових потоків

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Після впровадження ERP-системи очікується:

- зниження логістичних витрат на 15%;
- збільшення доходів підприємства за рахунок покращення сервісу на 5% (через зростання обсягу продажів).

Економія на логістичних витратах становитиме:

$$E_B = В_{л0} \times \Delta B = 332144 \times 0,15 = 49821,6 \text{ тис. грн/рік}$$

Приріст прибутку від підвищення продажів (при річному плановому обсязі реалізації 2000 тис. грн. та маржі прибутковості 8%) складатиме:

$$E_D = 2000000 \times 0,05 \times 0,08 = 8000 \text{ тис. грн.}$$

Загальний економічний ефект становитиме:

$$\text{Езаг} = \text{Ев} + \text{Ед} = 49821,6 + 8000 = 57821,6 \text{ тис. грн/рік}$$

Розрахунок чистого грошового потоку (NPV) від реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок чистого грошового потоку (NPV) від реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування ($1/(1+r)^t$)	Поточна вартість грошового потіку
0	-900	1,00	-900
1	57821,6	0,91	52117,6
2	57821,6	0,83	48001,5
3	57821,6	0,75	43366,6
Разом	—	—	142585,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

$$\text{Отже, } NPV = \Sigma PV - I = 142585,7 - 900 = 141685,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки засвідчили, що позитивне значення NPV в сумі 141685,7 тис.грн. свідчить про високу ефективність проєкту.

Розрахунок терміну окупності (PP) становитиме:

$$PP = I / \text{Езаг} = 900 / 57821,6 = 0,1 \text{ року}$$

Тобто формально система окупається менше ніж за місяць, але з урахуванням поступової реалізації ефектів можна вважати фактичний термін окупності на рівні 1 рік.

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) складатиме:

$$ROI = I / \text{Езаг} \times 100\% = 57821,6 / 900 \times 100\% = 6424,6\%$$

Отже, значення ROI на рівні 6424,6% - це надзвичайно високий показник, що підтверджує значну економічну вигоду.

Додаткові економічні вигоди від реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» узагальнено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Додаткові економічні вигоди від реалізації інвестиційного проєкту
впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на
підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	Опис економічного ефекту	Орієнтовна економія
Оптимізація запасів	Зниження надлишків і втрат продукції на складах	2500 тис. грн/рік
Зменшення кількості помилок при комплектації	Автоматизація замовлень, зниження рекламаций	1200 тис. грн/рік
Скорочення транспортних витрат	Оптимізація маршрутів та завантаження транспорту	3500 тис. грн/рік
Економія на паперовому документообігу	Перехід на електронні накладні, акти, рахунки	300 тис. грн/рік
Разом		7500 тис. грн/рік

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.11 свідчать, що впровадження автоматизованої системи управління логістикою Odoo ERP на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» забезпечує не лише скорочення основних логістичних витрат, а й створює значний додатковий економічний ефект. У сукупності зазначені заходи забезпечують додатковий щорічний економічний ефект у розмірі 7,5 млн. грн, що значно підвищує загальну ефективність реалізації інвестиційного проєкту та підтверджує його доцільність.

Узагальнення результатів оцінки економічної ефективності реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати оцінки економічної ефективності реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP для управління логістикою на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	Значення
1	2
Загальні інвестиції (I), тис. грн.	900,0

Продовження табл. 3.12

1	2
Річний економічний ефект (Езаг), тис. грн.	57821,6
Чистий грошовий потік від реалізації проекту (NPV), тис. грн.	141685,7
Рентабельність інвестицій (ROI), %	6424,6
Термін окупності проекту (PP), років	1 рік
Додаткові економічні ефекти, тис.грн.	7500,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати розрахунків, подані в табл. 3.12, свідчать про високу економічну ефективність реалізації інвестиційного проекту впровадження системи Odoo ERP на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Загальні інвестиції у розмірі 900 тис. грн забезпечують щорічний економічний ефект понад 57,8 млн. грн, що демонструє надзвичайно високий рівень віддачі від вкладених коштів. Показник чистої поточної вартості (NPV) становить 141,7 млн. грн, що підтверджує значну прибутковість і фінансову стійкість проекту. Рівень рентабельності інвестицій (ROI), який досягає 6424,6%, свідчить про ефективне використання капіталу та швидке повернення вкладень - термін окупності становить лише один рік. Додаткові економічні вигоди у розмірі 7,5 млн. грн від оптимізації запасів, транспорту та документообігу підсилюють загальний ефект.

Таким, впровадження системи Odoo ERP є економічно доцільним, забезпечує суттєве підвищення ефективності логістичних процесів і створює основу для подальшої цифрової трансформації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Висновки до розділу 3

Адаптація системи управління логістичною діяльністю підприємства до умов військового стану в Україні є надзвичайно актуальною та необхідною. Військові дії створюють значні ризики для безперебійного постачання сировини та доставки готової продукції, що вимагає гнучких та оперативних

рішень у логістиці. Підприємства змушені враховувати можливі перебої у транспортних маршрутах та обмеження доступу до окремих територій. Важливим стає забезпечення безпеки персоналу та збереження продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Адаптована система управління дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішніх умов та мінімізувати втрати.

Трансформація системи управління логістичною діяльністю на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у умовах військового стану є необхідною для забезпечення безперервності виробництва та постачання продукції. Впровадження пріоритетності ресурсів і оптимізація маршрутів дозволяє зменшити ризики і скоротити логістичні витрати. Гнучкість внутрішньовиробничих процесів і навчання персоналу забезпечують швидке реагування на непередбачувані обставини. Загалом ці заходи спрямовані на підвищення ефективності логістичної системи та стабільність діяльності підприємства в складних умовах.

Недоліки в системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» призводять до зниження ефективності руху матеріальних і інформаційних потоків, підвищення витрат і втрати конкурентних позицій. Для мінімізації негативних наслідків необхідно впровадити цифрові технології, системи планування ресурсів (ERP), автоматизований контроль запасів, а також розробити гнучку стратегію реагування на логістичні ризики в умовах воєнного стану.

Вважаємо, що найбільш важливим є забезпечення автоматизованих систем, що використовуються для управління транспортно-складськими та клієнтоорієнтованими системами. Їхнє впровадження в логістичне управління здійснюється на основі розроблення готових або індивідуальних програмних рішень, які можуть оптимізувати бізнес-процеси. Комплексна автоматизація логістичної системи з використанням сучасних цифрових технологій на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» забезпечує низку важливих переваг, що підвищують ефективність управління, конкурентоспроможність та стабільність бізнес-процесів.

Автоматизація логістичної системи виступає ключовим фактором підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення стабільності діяльності та сталого розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Комплексна автоматизація дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Завдяки інтеграції інформаційних систем підприємство отримує можливість оперативно контролювати всі етапи логістичного ланцюга - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. У результаті «Житомирський м'ясокомбінат» здатний забезпечити стабільність логістичних процесів навіть в умовах воєнних викликів.

Ефективне вирішення визначеного завдання можливе лише за умови реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі «Odoo ERP» у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Використання цього програмного комплексу дозволяє інтегрувати всі логістичні процеси підприємства, від управління запасами та виробничими операціями до контролю поставок і збуту продукції. Odoo – це набір програмних інструментів для управління бізнесом, який містить CRM, електронну комерцію, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, виробництво, склад, управління проєктами, управління запасами та деякі інші.

Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Загальні інвестиції у розмірі 900 тис. грн забезпечують щорічний економічний ефект понад 57,8 млн. грн, що демонструє надзвичайно високий рівень віддачі від вкладених коштів. Впровадження системи Odoo ERP є економічно доцільним, забезпечує суттєве підвищення ефективності логістичних процесів і створює основу для подальшої цифрової трансформації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління логістичною діяльністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Логістична діяльність є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, адже вона забезпечує раціональне управління потоками ресурсів та інформації на всіх етапах виробничо-господарського процесу. Її значення полягає в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та забезпеченні стабільності підприємства в умовах конкурентного середовища. Логістика сприяє формуванню доданої вартості продукції за рахунок скорочення часу обігу, поліпшення сервісу та підвищення рівня задоволеності споживачів.

2. Система управління логістичною діяльністю підприємства є комплексом організаційних, інформаційних та технологічних заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію та контроль руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Вона забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та зовнішніх партнерів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити продуктивність. Сучасні системи управління логістикою використовують автоматизовані інформаційні технології, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

3. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є ключовим елементом забезпечення результативності функціонування підприємства та його конкурентних переваг на ринку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичної системи, визначити рівень використання ресурсів та ступінь досягнення поставлених цілей. За допомогою оцінювання ефективності можна своєчасно ідентифікувати логістичні ризики, запобігти надмірним витратам та оптимізувати потоки матеріалів, інформації та фінансів. Аналіз логістичної діяльності створює основу для ухвалення обґрунтованих

управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження витрат.

4. Об'єктом дослідження сучасних аспектів системи управління логістичною діяльністю обрано відому виробничо-торговельну компанію ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Чистий дохід у 2024 році збільшився на 450556 тис.грн., або на 28,97% порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту. Валовий прибуток зріс на 177560 тис.грн., або на 31,79%, що свідчить про ефективне управління собівартістю та підвищення конкурентоспроможності продукції. Чистий прибуток продемонстрував найвищий темп приросту – 83,39%, що характеризує зростання рентабельності діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

5. Система управління логістичною діяльністю на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» являє собою інтегровану сукупність організаційних, інформаційних, технологічних і кадрових елементів, спрямованих на забезпечення безперебійного руху сировини, напівфабрикатів і готової продукції від постачальників до кінцевих споживачів. Вона охоплює планування закупівель і поставок, управління запасами та складськими операціями, організацію внутрішнього і зовнішнього транспорту, холодительно-логістику та процеси дистрибуції по власних торгових точках і партнерам.

6. За результатами проведеної оцінки раціональності логістичних процесів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» встановлено, що загальний показник становить 87,5%, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності логістичної системи підприємства. Логістичні процеси підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» характеризуються високою раціональністю та відповідністю стратегічним цілям, що підтверджується високими показниками загального коефіцієнта раціональності. Оперативність логістичних процесів покращується, про що свідчить зниження часу виконання замовлень, внутрішньовиробничого транспортування та циклу постачання.

7. Недоліки в системі управління логістичною діяльністю

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» призводять до зниження ефективності руху матеріальних і інформаційних потоків, підвищення витрат і втрати конкурентних позицій. Для мінімізації негативних наслідків необхідно впровадити цифрові технології, системи планування ресурсів (ERP), автоматизований контроль запасів, а також розробити гнучку стратегію реагування на логістичні ризики в умовах воєнного стану.

8. Автоматизація логістичної системи виступає ключовим фактором підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення стабільності діяльності та сталого розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Комплексна автоматизація дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

9. Ефективне вирішення визначеного завдання можливе лише за умови реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи управління логістикою на базі «Odoo ERP» у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Використання цього програмного комплексу дозволяє інтегрувати всі логістичні процеси підприємства, від управління запасами та виробничими операціями до контролю поставок і збуту продукції. Odoo – це набір програмних інструментів для управління бізнесом, який містить CRM, електронну комерцію, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, виробництво, склад, управління проєктами, управління запасами та деякі інші.

10. Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність реалізації інвестиційного проєкту впровадження системи Odoo ERP на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Загальні інвестиції у розмірі 900 тис. грн забезпечують щорічний економічний ефект понад 57,8 млн. грн, що демонструє надзвичайно високий рівень віддачі від вкладених коштів. Впровадження системи Odoo ERP є економічно доцільним, забезпечує суттєве підвищення ефективності логістичних процесів і створює основу для подальшої цифрової трансформації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Пітеров В. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2025. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69>
2. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66). С. 73-86.
3. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. Modern Economics. 2021. №30. С. 52-56.
4. Ведемо бізнес у ERP Odoo – основні можливості системи. URL: <https://bjetpro.com/blog/vedemo-biznes-u-erp-odoo-osnovni-mozhlyvosti-systemy>
5. Військова логістика. URL: <https://gmk.center/posts/voennaya-logistika-problemy-ukrainskogo-eksporta-ostajutsyanereshennymi>
6. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №68. С. 28-34.
7. Втрата складів. URL: <https://rau.ua/novyni/sklad-ritejl-vtratu-logistiku/>
8. Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Кошицька В. О. Ретроспективний аналіз декомпозиції логістичних систем. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 5. С. 21–25.
9. Голобородько А., Легомінова С. Сучасні особливості розвитку логістичних потоків в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Вип. 2. С. 93–90.
10. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/53.pdf
11. Городко М. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.63>.
12. Григорак М. Ю., Димитрова А. В. Управління ризиками в міжнародних

ланцюгах поставок: геополітичний та гео економічний виміри. Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок. 2024. № 27. С. 62–77.

13. Гуржій Н.М., Гавран В.Я., Сапотницька Н.Я. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2838/2762/>

14. Дзямулич М. І., Лучечко Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 96–101.

15. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 16–21.

16. Дугінець Г. В., Сакун О. О. Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 13 листопада 2023 р.). 2023. С. 107-112.

17. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

18. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 50–55.

19. Заблоковані порти: логістика агропродукції здорожчала в 4 рази. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/zablokovani-porti-logistika-agroprodukcijizdorozhchala-v-4-razi>

20. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 5 квітня 2001 року № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

21. Закон України «Про валюту та валютні операції» від 21 червня 2018 року № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>

22. Закон України «Про дорожній рух» від 30 червня 1993 року № 3353-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>

23. Закон України «Про екологічну безпеку» від 23 червня 2000 року № 2064-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2064-14#Text>

24. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

25. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 листопада 1991 року № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959_/12-IV#Text

26. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 року № 222-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

27. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

28. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-19#Text>

29. Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909 IX#Text>

30. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>

31. Закон України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 року № 232/94-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-VR#Text>

32. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Трушкіна Н. В. Прогнозна оцінка показників розвитку регіональної транспортно-логістичної системи Придніпровського економічного району. Адміністративно-територіальні vs економічно-просторові кордони регіонів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19-20 березня 2020 р.). Київ, 2020. С. 445-451. URL: <http://er.dduvs.in.ua/handle/123456789/5247>.

33. Іванов Ю.В., Нагай Д.Р., Сохань Т.Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 72-77. URL:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/13.pdf

34. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

35. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми: монографія / за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко. Київ: Логос, 2015. 548 с.

36. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.10>.

37. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 4. С. 313-320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%284%29.

38. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>

39. Кодекс торговельного мореплавства України від 6 липня 1995 року № 428/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428/95#Text>

40. Колодізева Т. О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. Economics Bulletin. 2018. № 4. С. 112–120.

41. Колодійчук В. А. Інтегральна оцінка економічної ефективності регіональних логістичних систем підприємств зернопродуктового підкомплексу АПК України. Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 121-128.

42. Колодійчук В. А., Крупка З. М. Оцінка ефективності менеджменту у логістиці олійних культур. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-3>.

43. Кризова ситуація в логістиці. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/56.pdf

44. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 340 с.

45. Кристофер М. Логістика та управління ланцюгами поставок. К.: Знання. 2020. 316 с.
46. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
47. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: Навчальний посібник під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с.
48. Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
49. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
50. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. № 2 (07). URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Makarenko-N.O..pdf>.
51. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 26–37. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(34\)-26-37](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(34)-26-37)
52. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
53. Марченко, В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.
54. Марчук І. Індекс ефективності логістики (LPI) та його зв'язок з основними економічними показниками й індексами. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №1 (61). С. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-47-57>.

55. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18>
56. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
57. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102-110.
58. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2023. № 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>
59. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160>.
60. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>
61. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)
62. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 240–250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250)
63. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL: <https://zhmk.com.ua/perevagi-roboti/>
64. Перебийніс В. І. Логістичне управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств споживчої кооперації. Вісник Львівської комерційної академії: Серія економічна. 2016. Вип. 21. С. 192-198.

65. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 279 с.

66. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Логістичне управління енергетичними потоками: теоретико-методологічні засади. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2 (72). С. 114-120. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-114-120](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-114-120).

67. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання: інформаційний аспект. Вісник економічної науки України. 2023. № 2. С. 123-128. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).123-128](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).123-128).

68. Перебийніс В. І., Собчишин В. М. Логістичні стратегії матеріально-технічного постачання підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки. 2021. Вип. 3. Т. 2. С. 345- 353.

69. Повітряний кодекс України від 2 березня 2015 року № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#n442>

70. Попело О. В., Ткаченко Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Economic Synergy. 2023. № 2. С. 23–35.

71. Попова Ю., Чуприна О., Демчина В. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. Економіка та суспільство. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21>

72. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95–102.

73. Рижова В. Застосування основних підходів, технологій та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. №332(4). С. 332-338

74. Сагайдак М. П., Воробей М. С. Управління логістичною діяльністю

бізнес-організації за трансформаційних умов середовища. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ 21 жовт. 2022 р.). 2021. С. 172-176.

75. Семенова Т., Поправка К. Оцінка ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 614-617. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-130>.

76. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.

77. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки : міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 4 (21). С. 290–295.

78. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія. Харків : КП «Міська друкарня, 2015. 543 с.

79. Трушкіна Н. В., Джвігол Х., Сергєєва О., Шкригун Ю. Розвиток концепції Логістика 4.0 в умовах цифрової економіки. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 4 (62). Р. 85–96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-85-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-85-96)

80. 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.

81. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом постачань: пер. з англ. К.: Знання, 2022. 503 с.

82. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/24.pdf

83. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>

84. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>.

85. Черевань К. С. Удосконалення логістичної системи підприємства. 76-та наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 1 (м. Полтава, 14-23 травня 2024 р.). 2024. С. 514-515.

86. Чуприна О. О., Колосок Є. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2023. № 58.

87. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 183-190. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).183-190](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).183-190).

88. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 3. С. 64-71. URL: <http://bulletineconom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/10/204.pdf>.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»			31.12.2022
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	32122069
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво м'ясних продуктів		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.13
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 127			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	29842	29764
первісна вартість	1001	45744	45040
накопичена амортизація	1002	15902	15276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57904	11766
Основні засоби:	1010	555208	602760
первісна вартість	1011	764982	857475
знос	1012	209774	254715
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4885	9296
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	647839	653586
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	59749	140359
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	261684	282184
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	10381	13114
з бюджетом	1135	164	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63347	50112
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3516	5748
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	7949	12395
Усього за розділом II	1195	406790	503912
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1054629	1157498

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6437	6437
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	286857	262849
Додатковий капітал	1410	29720	29720
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41376	112289
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	364390	411295
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57292	54974
Пенсійні зобов'язання	1505	3741	3004
Довгострокові кредити банків	1510	268996	215956
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11281	
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	341310	273934
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	52214	47914
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	66341	115033
товари, роботи, послуги	1615	162063	191543
розрахунки з бюджетом	1620	5517	6831
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	2503	3062
розрахунки з оплати праці	1630	9634	11782
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	24477	6023
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	1583	6665
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	12179	18582
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	12418	64834
Усього за розділом III	1695	348929	472269
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1054629	1157498

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»		31.12.2023	
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	32122069
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво м'ясних продуктів		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.13
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 127			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	29764	30976
первісна вартість	1001	45040	47749
накопичена амортизація	1002	15276	16773
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11766	9161
Основні засоби:	1010	602760	575986
первісна вартість	1011	857475	839587
знос	1012	254715	263601
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9296	3980
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	653586	620103
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	140359	197567
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282184	390067
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	13114	36369
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50112	27281
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5748	11343
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	12395	3599
Усього за розділом II	1195	503912	666226
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1157498	1286329

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6437	6437
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	262849	248560
Додатковий капітал	1410	29720	29720
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112289	198898
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	411295	483615
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	54974	55116
Пенсійні зобов'язання	1505	3004	881
Довгострокові кредити банків	1510	215956	116359
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	273934	172356
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	47914	78714
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	115033	164622
товари, роботи, послуги	1615	191543	151382
розрахунки з бюджетом	1620	6831	10094
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	3062	3673
розрахунки з оплати праці	1630	11782	13831
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6023	332
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	6665	3485
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	18582	31910
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	64834	172315
Усього за розділом III	1695	472269	630358
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	1157498	1286329

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»		31.12.2024	
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	32122069
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво м'ясних продуктів		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.13
Адреса, телефон 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 127			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року		Форма №1	Код за ДКУД
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	30976	30956
первісна вартість	1001	47749	47749
накопичена амортизація	1002	16773	16793
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9161	9415
Основні засоби:	1010	575986	588455
первісна вартість	1011	839587	857718
знос	1012	263601	269263
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3980	19887
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	620103	648713
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	197567	199347
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	390067	405553
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	36369	13073
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27281	26068
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11343	15642
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3599	3322
Усього за розділом II	1195	666226	663005
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1286329	1311718

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6437	6437
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	248560	236164
Додатковий капітал	1410	29720	29720
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	198898	290306
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	483615	562627
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	55116	54013
Пенсійні зобов'язання	1505	881	13047
Довгострокові кредити банків	1510	116359	264390
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	172356	331450
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	78714	75000
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	164622	6000
товари, роботи, послуги	1615	151382	217444
розрахунки з бюджетом	1620	10094	12850
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	3673	4416
розрахунки з оплати праці	1630	13831	15879
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	332	279
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	3485	7505
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	31910	29353
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	172315	48915
Усього за розділом III	1695	630358	417641
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	1286329	1311718

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	32122069
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1555229	1704746
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	996711	1200794
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	558518	503952
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	12313	18189
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	48252	43288
Витрати на збут	2150	367660	371270
Інші операційні витрати	2180	15965	10765
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	138954	96818
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		2718
Інші доходи	2240	3679	294
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	81229	58763
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	4149	3708
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	57255	37359
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15605	7074
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	41650	30285
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	41650	30285
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	778310	888189
Витрати на оплату праці	2505	330951	364236
Відрахування на соціальні заходи	2510	86925	109240
Амортизація	2515	84710	107092
Інші операційні витрати	2520	103258	65513
Разом	2550	1384154	1534270
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	32122069
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1961895	1555229
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1264257	996711
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	697638	558518
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	10433	12313
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	75951	48252
Витрати на збут	2150	434531	367660
Інші операційні витрати	2180	22125	15965
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	175464	138954
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	9942	3679
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	86451	81229
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	10867	4149
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	88088	57255
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18799	15605
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	69289	41650
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	69289	41650
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	943546	778310
Витрати на оплату праці	2505	425176	330951
Відрахування на соціальні заходи	2510	117943	86925
Амортизація	2515	116578	84710
Інші операційні витрати	2520	103606	103258
Разом	2550	1706849	1384154
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	32122069
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2005785	1961895
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1269707	1264257
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	736078	697638
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	27421	10433
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	83755	75951
Витрати на збут	2150	472515	434531
Інші операційні витрати	2180	27530	22125
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	179699	175464
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	869	9942
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	82181	86451
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1736	10867
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	96651	88088
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20267	18799
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76384	69289
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76384	69289
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1035029	943546
Витрати на оплату праці	2505	413867	425176
Відрахування на соціальні заходи	2510	133003	117943
Амортизація	2515	108359	116578
Інші операційні витрати	2520	121768	103606
Разом	2550	1812026	1706849
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		