

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЛУПІНОС Євген Миколайович

УДК 658.7:005

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Менеджмент логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Скидан Олег Васильович

Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Лупинос Є.М. Менеджмент логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та практичні аспекти менеджменту логістичної системи підприємства. Проаналізовано сучасний стан та оцінено ефективність управління логістичною системою ТОВ «Житомир-Агропостач». Обґрунтовано заходи щодо вдосконалення логістичної системи підприємства та розроблено модель підвищення ефективності управління нею.

Ключові слова: логістична система, менеджмент логістичної системи, управління каналами розподілу, управління ланцюгами постачань, дистрибуція, агрологістика, оптова торгівля.

SUMMARY

Lupynos E.M. Management of the logistics system of LLC «Zhytomyr-Agropostach». – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical and practical aspects of managing an enterprise's logistics system. It analyzes the current state of affairs and evaluates the effectiveness of logistics management at Zhytomyr-Agropostach LLC. The thesis proposes measures to improve the enterprise's logistics system and develops a model for enhancing the effectiveness of its management.

Keywords: logistics system, logistics system management, distribution channel management, supply chain management, distribution, agrologistics, wholesale trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, функції та значення логістичної системи підприємства.....	7
1.2. Сучасні підходи до управління логістичною системою підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Оцінка ефективності управління логістичною системою підприємства.....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	19
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства.....	19
3.2. Розробка моделі підвищення ефективності менеджменту логістичної системи підприємства.....	21
ВИСНОВКИ	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	25

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Логістична система підприємства є багаторівневою сукупністю процесів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності постачання, оптимізації витрат, підвищенні рівня обслуговування клієнтів та формуванні конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах посилення конкуренції, зростання вартості логістичних операцій та необхідності цифрової трансформації бізнес-процесів значення ефективного менеджменту логістичної системи суттєво зростає, оскільки саме він визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблематика управління логістичними системами підприємств є актуальною та перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання розвитку логістики, удосконалення логістичного менеджменту та оптимізації логістичних процесів досліджували такі вчені, як Бездітко О., Буднік О., Зелінська А., Крикавський Є., Лавриненко С., Місевич М., Пономарьова Ю., Смирнов І., Тарасович Л., Чернописька Н. та інші. Їх праці формують теоретико-методичну базу для подальших досліджень у сфері підвищення ефективності логістичних систем підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення менеджменту логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- обґрунтувати сутність логістичної системи підприємства та її роль у забезпеченні ефективної діяльності;

- охарактеризувати сучасні підходи до управління логістичною системою підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Житомир-Агропостач»;
- проаналізувати стан та ефективність управління логістичною системою підприємства;
- розробити напрями удосконалення менеджменту логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач» та оцінити очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес управління логістичною системою ТОВ «Житомир-Агропостач». *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень щодо менеджменту логістичної системи підприємства та напрямів підвищення його ефективності в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз об'єкта та досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано *системний підхід* для розгляду логістичної системи підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів і процесів. *Аналіз і синтез* використовувалися для деталізації теоретичних положень щодо сутності логістичної системи та узагальнення її функцій і значення в діяльності підприємства. *Економіко-статистичний* метод застосовано для оцінки динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. *Порівняльний* метод використано для зіставлення показників діяльності підприємства в динаміці та визначення ефективності управління логістичною системою. *SWOT-аналіз* застосовано для комплексної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін логістичної системи, а також зовнішніх можливостей і загроз, що дозволило обґрунтувати стратегічні напрями її вдосконалення. *Графічний* метод використовувався для наочного представлення структури логістичної системи, її функцій та очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів. Метод *узагальнення та*

логічного узгодження застосовано для формування висновків і розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту логістичної системи підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань менеджменту логістичних систем підприємства; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють проблематику управління логістичною діяльністю підприємства; а також внутрішня документація ТОВ «Житомир-Агропостач» за 2023–2025 рр. й офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

Практичне значення роботи. Розроблені пропозиції щодо розвитку менеджменту логістичної системи підприємства можуть бути імплементовані в діяльність ТОВ «Житомир-Агропостач» та інших підприємств досліджуваної галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Лупинос Є. М. Менеджмент логістичної системи підприємства: теоретичні аспекти та сучасні підходи. *Наукові читання – 2026*: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 156–159.

2. Тарасович А., Лупинос Є. Менеджмент логістичних систем у глобальному бізнес-середовищі. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (20 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 212–214.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 29 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 22 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та значення логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів та якості управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища та необхідність оптимізації витрат зумовлюють зростання ролі логістики у системі управління підприємством [18; 19]. Саме тому формування та розвиток ефективної логістичної системи є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Логістична система підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління процесами постачання, транспортування, складування, виробництва, розподілу та реалізації продукції з метою задоволення потреб споживачів при мінімізації загальних витрат [22, с. 96; 32, с. 185]. Основним призначенням логістичної системи є забезпечення безперервного руху матеріальних потоків, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

До основних функцій логістичної системи належать планування, організація, контроль та координація логістичних процесів [2; 5; 20; 32]. Важливими функціональними складовими також є управління запасами, транспортне забезпечення, складська логістика, інформаційне забезпечення та організація збутової діяльності [11; 27; 29; 31; 33]. Ефективне виконання зазначених функцій сприяє скороченню витрат підприємства, прискоренню

обігу ресурсів, підвищенню рівня обслуговування споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Значення логістичної системи підприємства полягає у забезпеченні узгодженості між окремими підрозділами підприємства, оптимізації руху ресурсів та підвищенні ефективності управлінських рішень. В умовах цифровізації економіки та розвитку сучасних інформаційних технологій логістичні системи набувають стратегічного значення, оскільки дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати гнучкість операційної діяльності та підвищувати рівень конкурентоспроможності [24, с. 306].

Сутність, функції та значення логістичної системи підприємства демонструє рис. 1.1.

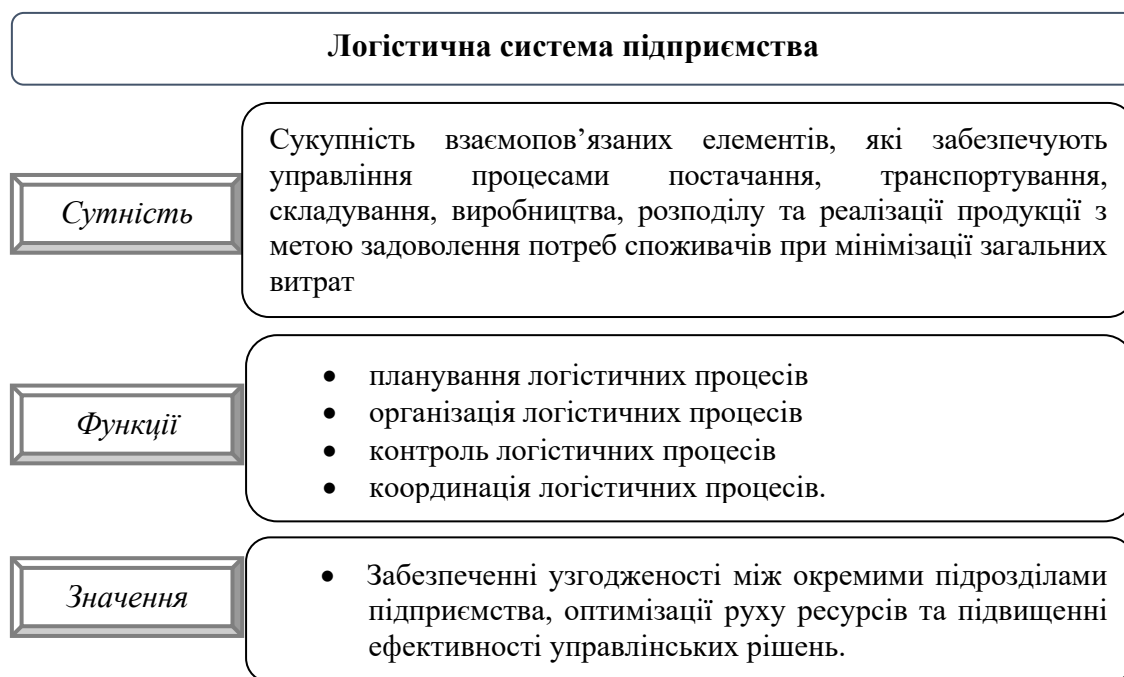


Рис. 1.1. Сутність, функції та значення логістичної системи підприємства

Джерело: узагальнено на основі [1; 6; 8; 22; 23; 32].

Таким чином, логістична система підприємства є ключовим елементом сучасного управління, що забезпечує інтеграцію та узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі здійснення господарської діяльності. Її ефективне функціонування визначається рівнем організації

основних логістичних процесів – постачання, транспортування, складування, розподілу та збуту продукції – і безпосередньо впливає на скорочення витрат, прискорення обігу ресурсів та підвищення якості обслуговування споживачів. Реалізація основних функцій логістичної системи, зокрема планування, організації, контролю та координації, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпеченню стабільного розвитку підприємства. В умовах посилення конкуренції та цифровізації економіки логістична система набуває стратегічного значення, оскільки створює передумови для підвищення гнучкості діяльності підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

1.2. Сучасні підходи до управління логістичною системою підприємства

Сучасне управління логістичною системою підприємства характеризується комплексним підходом до координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків із метою забезпечення максимальної ефективності господарської діяльності. Управління логістичною системою підприємства є складним багатофункціональним процесом, який передбачає координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Реалізація ефективного логістичного менеджменту потребує використання сучасних методичних підходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, скорочення витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів [9; 12; 21].

Одним із найбільш поширених підходів до управління логістичною системою є системний підхід, відповідно до якого логістика розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів [9]. Застосування системного підходу дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними

процесами та досягти узгодженості між окремими функціональними підрозділами підприємства.

Важливе значення також має процесний підхід, який передбачає управління логістичною діяльністю через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Даний підхід орієнтований на підвищення ефективності виконання логістичних операцій, оптимізацію ресурсного забезпечення та скорочення часу виконання логістичних процесів [21, с. 218].

Сучасні підприємства активно використовують інтегрований підхід до управління логістичною системою, який базується на координації діяльності всіх учасників логістичного ланцюга. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності взаємодії між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами, а також забезпечує оптимізацію загальних логістичних витрат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до управління логістичною системою підприємства

Підхід	Зміст і значення
Системний	Логістика розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів. Його застосування дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними процесами та досягти узгодженості між окремими функціональними підрозділами підприємства.
Процесний	Передбачає управління логістичною діяльністю через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Даний підхід орієнтований на підвищення ефективності виконання логістичних операцій, оптимізацію ресурсного забезпечення та скорочення часу виконання логістичних процесів.
Інтегрований	Базується на координації діяльності всіх учасників логістичного ланцюга, сприяє підвищенню ефективності взаємодії між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами, а також забезпечує оптимізацію загальних логістичних витрат.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 17; 26; 36].

В умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції особливого значення набувають автоматизація логістичних процесів, використання інформаційних систем управління (ERP, WMS, TMS), а також інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга в єдиний інформаційний простір. Це

дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість логістичних операцій.

Однією з ключових особливостей сучасного логістичного менеджменту є орієнтація на клієнтоцентричний підхід, що передбачає підвищення швидкості доставки, якості логістичного сервісу та адаптацію логістичних процесів до потреб споживачів. Водночас важливого значення набуває управління ризиками логістичної діяльності, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища, економічних і воєнних викликів. Сучасні підприємства також активно впроваджують концепції інтегрованої логістики, SCM, Just-in-Time та Lean Logistics, які спрямовані на мінімізацію запасів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів [14; 29; 31; 39].

Таким чином, сучасне управління логістичною системою підприємства базується на принципах цифровізації, інтеграції, адаптивності та безперервного вдосконалення логістичних процесів, а ефективне управління логістичною системою підприємства потребує комплексного використання сучасних методичних підходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Житомир-Агропостач» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері постачання сільськогосподарської продукції, матеріально-технічних ресурсів та логістичного забезпечення аграрного сектору. Код ЄДРПОУ 00913396, зареєстровано 13.03.1996. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 513512,25 [28]. Уповноваженою особою юридичної особи є Янчевський В.Л. Основний вид діяльності: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Ключовою метою діяльності підприємства є забезпечення безперебійного постачання продукції та підвищення ефективності обслуговування клієнтів шляхом оптимізації логістичних процесів.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає адміністративний, фінансовий, логістичний, збутовий і складський підрозділи. Взаємодія між структурними елементами забезпечує координацію процесів постачання, транспортування, зберігання та реалізації продукції [28].

Для оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Житомир-Агропостач» (табл. 2.1). Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Фінансовий стан ТОВ «Житомир-Агропостач» характеризується як відносно стабільний із позитивною динамікою ключових показників діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. зріс на 28,2 % порівняно з 2023 р., що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та зростання попиту на його

продукцію. Одночасно спостерігається зростання чистого прибутку на 65,7 %, що є результатом підвищення ефективності господарської діяльності та оптимізації витрат.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Житомир-Агропостач», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	24500,0	27800,0	31400,0	128,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19800,0	22100,0	24750,0	125,0
Чистий прибуток, тис. грн	2100,0	2750,0	3480,0	165,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	68	72	75	110,3
Рентабельність діяльності, %	8,6	9,9	11,1	+2,5 в.п.

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є рівень рентабельності. У 2025 р. рентабельність діяльності становила 11,1 %, що перевищує показник 2023 р. на 2,5 в. п., що свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Аналітичне співвідношення доходів і витрат показує, що при зростанні собівартості реалізованої продукції з 19800 тис. грн до 24750 тис. грн (на 25,0 %) підприємству вдалося забезпечити більш ефективне формування фінансового результату. Водночас логістичні витрати залишаються суттєвим елементом витратної частини, що обмежує потенціал подальшого зростання прибутковості. В цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий із тенденцією до зміцнення, однак із наявністю резервів підвищення ефективності за рахунок оптимізації витрат, насамперед логістичних.

Узагальнений SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач» наведено у табл. 2.2. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що логістична система ТОВ «Житомир-Агропостач» характеризується достатнім базовим рівнем організації та позитивною динамікою ефективності. Водночас наявні внутрішні обмеження, зокрема недостатня цифровізація та потреба в оптимізації логістичних процесів, стримують подальше зростання

ефективності. Використання наявних можливостей цифрової трансформації та вдосконалення управління логістикою дозволить підприємству посилити конкурентні позиції та знизити операційні витрати.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони	О – Можливості	Т – Загрози
Наявність організованої логістичної інфраструктури (склади, транспорт)	Низький рівень автоматизації логістичних процесів	Впровадження цифрових логістичних систем (ERP, WMS, TMS)	Посилення конкуренції на ринку агропостачання
Функціонування відділу логістики та розподіл обов’язків	Обмежене використання цифрових технологій управління	Оптимізація транспортних маршрутів із застосуванням ІТ-рішень	Зростання вартості пального та транспортних послуг
Стабільні зв’язки з постачальниками та клієнтами	Залежність від зовнішніх перевізників	Розвиток партнерських логістичних мереж	Нестабільність зовнішнього середовища (економічні та воєнні ризики)
Позитивна динаміка логістичних показників (скорочення термінів доставки)	Недостатньо ефективно управління запасами	Впровадження ABC/XYZ-аналізу та JIT-підходу	Зростання вимог клієнтів до швидкості доставки
Досвід роботи на регіональному ринку	Висока частка логістичних витрат	Розширення ринку збуту та логістичних послуг	Перебої в логістичних ланцюгах постачання

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ТОВ «Житомир-Агропостач» є стабільно функціонуючим підприємством з функціонально організованою структурою управління та позитивною динамікою основних економічних показників у 2023–2025 рр., що свідчить про зміцнення фінансового стану та розширення масштабів діяльності. Водночас встановлено, що при загалом позитивних результатах підприємство має резерви підвищення ефективності, насамперед за рахунок оптимізації витрат логістичного характеру, які залишаються суттєвими у структурі витрат; результати SWOT-аналізу логістичної системи підтверджують

наявність розвиненої інфраструктурної бази, стабільних ринкових зв'язків і позитивної динаміки логістичних показників, але водночас виявляють проблеми недостатньої цифровізації, залежності від зовнішніх перевізників і недосконалого управління запасами, що в сукупності стримує подальше підвищення ефективності.

Отже, логістична система підприємства потребує подальшого вдосконалення шляхом цифрової трансформації, оптимізації логістичних процесів та посилення інтеграції управління, що дозволить знизити витрати, підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

2.2. Оцінка ефективності управління логістичною системою підприємства

Логістична система ТОВ «Житомир-Агропостач» являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують організацію та управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками в процесі постачання, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції й матеріально-технічних ресурсів [28]. Її функціонування спрямоване на забезпечення безперервності постачання, мінімізацію витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів аграрного сектору.

Структурно логістична система підприємства включає такі основні підсистеми: постачальницьку логістику, складську логістику, транспортну логістику та збутову логістику [28]. Взаємодія між цими підсистемами забезпечує реалізацію повного логістичного циклу – від закупівлі матеріальних ресурсів до їх доставки кінцевому споживачу. Особливу роль у системі відіграє складська інфраструктура, яка виконує функції накопичення, зберігання та перерозподілу товарних запасів.

Система розподілу продукції ТОВ «Житомир-Агропостач» є складовою логістичної системи підприємства та охоплює процеси зберігання,

транспортування й постачання продукції кінцевим споживачам. Основними її елементами є складська інфраструктура, транспортні ресурси, канали збуту та система управління замовленнями.

Механізм управління логістичною системою підприємства базується на функціональному підході та передбачає виконання класичних управлінських функцій: планування, організації, координації, контролю та аналізу логістичних процесів. Управління здійснюється через спеціалізований відділ логістики, який координує взаємодію між постачальниками, складськими підрозділами, транспортними службами та відділом збуту.

У процесі планування визначаються потреби в матеріальних ресурсах, формуються графіки поставок та маршрути перевезень. Організаційна функція передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами та забезпечення ресурсного супроводу логістичних операцій. Функція координації спрямована на узгодження дій усіх учасників логістичного ланцюга з метою уникнення простоїв та затримок. Контроль реалізується через моніторинг термінів доставки, рівня запасів, витрат на логістику та якості обслуговування клієнтів.

Важливою складовою механізму управління є інформаційне забезпечення логістичних процесів, яке включає використання облікових систем, електронного документообігу та засобів комунікації для обміну даними між підрозділами. Однак слід відзначити, що рівень цифровізації логістичної системи підприємства є недостатнім, що обмежує можливості оперативного прийняття управлінських рішень та оптимізації витрат.

Таким чином, логістична система ТОВ «Житомир-Агропостач» характеризується функціональною структурованістю та базовою ефективністю, однак потребує подальшого вдосконалення за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації процесів управління та підвищення рівня інтеграції між її елементами, що дозволить підвищити ефективність логістичного менеджменту та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Ефективність логістичної системи підприємства визначається рівнем організації логістичних процесів, швидкістю руху матеріальних потоків, якістю обслуговування клієнтів та рівнем логістичних витрат. Для оцінки ефективності управління логістичною системою ТОВ «Житомир-Агропостач» доцільно проаналізувати основні логістичні показники діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності логістичної системи
ТОВ «Житомир-Агропостач», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Середній термін доставки, днів	5,2	4,6	3,9	75,0
Рівень виконання замовлень, %	87	91	95	109,0
Логістичні витрати, % до доходу	18,4	17,1	15,8	85,0
Оборотність запасів, разів	5,8	6,4	7,1	122,0
Рівень втрат при транспортуванні, %	2,4	1,9	1,5	-0,9 в.п.

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Аналіз показників табл. 2.3 свідчить про підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Зокрема, середній термін доставки продукції у 2025 р. скоротився до 3,9 днів, що позитивно вплинуло на рівень обслуговування клієнтів та швидкість виконання замовлень.

Водночас рівень виконання замовлень зріс до 95 %, що свідчить про покращення координації логістичних процесів та ефективності управління поставками. Позитивною тенденцією також є скорочення логістичних витрат у структурі доходу підприємства з 18,4 % у 2023 р. до 15,8 % у 2025 р. Це стало можливим завдяки оптимізації маршрутів перевезення, удосконаленню системи управління запасами та підвищенню ефективності складської логістики. Скорочення логістичних витрат свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері логістики та раціональне використання ресурсів підприємства. Разом із тим у процесі дослідження було виявлено окремі проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації логістичних процесів, залежністю від зовнішніх перевізників та необхідністю модернізації складської інфраструктури.

Водночас рівень втрат при транспортуванні, хоча і знизився з 2,4 % до 1,5 %, залишається резервом для подальшого вдосконалення. Також відзначається залежність підприємства від зовнішніх перевізників, що може впливати на стабільність логістичних процесів.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про загалом ефективне функціонування логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач». Водночас підприємство потребує подальшого вдосконалення системи логістичного менеджменту шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації процесів управління запасами та оптимізації транспортно-логістичних операцій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив виявити низку проблем у системі логістичного менеджменту ТОВ «Житомир-Агропостач», серед яких недостатній рівень автоматизації логістичних операцій, потреба в оптимізації транспортних маршрутів, а також необхідність удосконалення системи управління запасами.

З метою підвищення ефективності логістичної системи підприємства доцільним є впровадження комплексу організаційних та технологічних заходів. Основні напрями вдосконалення логістичної системи підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні заходи щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач»

Захід	Мета впровадження	Очікуваний результат
Автоматизація логістичних процесів	Підвищення оперативності управління	Скорочення часу обробки замовлень
Оптимізація транспортних маршрутів	Зниження транспортних витрат	Скорочення витрат на перевезення
Впровадження системи управління запасами	Раціоналізація складських запасів	Зменшення надлишкових запасів
Модернізація складської інфраструктури	Підвищення ефективності складування	Скорочення втрат продукції
Використання цифрових технологій моніторингу	Підвищення контролю за логістичними процесами	Покращення координації поставок

Джерело: власні дослідження.

Розроблені заходи спрямовані на комплексне вдосконалення логістичної системи підприємства та забезпечення ефективного управління матеріальними потоками. Особливе значення має автоматизація логістичних процесів, яка дозволить підвищити швидкість обробки інформації, мінімізувати ризик помилок та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності є оптимізація транспортної логістики. Раціональне планування маршрутів перевезення сприятиме зменшенню транспортних витрат, скороченню часу доставки продукції та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства представлено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Очікуваний вплив заходів на діяльність
ТОВ «Житомир-Агропостач»**

Джерело: власні дослідження.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення результативності функціонування логістичної системи підприємства. Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Житомир-Агропостач» та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка моделі підвищення ефективності менеджменту логістичної системи підприємства

З метою забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства доцільним є впровадження комплексної моделі управління логістичними процесами, яка базуватиметься на принципах інтегрованого логістичного менеджменту, цифровізації та оптимізації ресурсного забезпечення.

Запропонована модель передбачає взаємодію основних функціональних елементів логістичної системи підприємства та спрямована на забезпечення координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Структуру моделі підвищення ефективності менеджменту логістичної системи наведено на рис. 3.2.

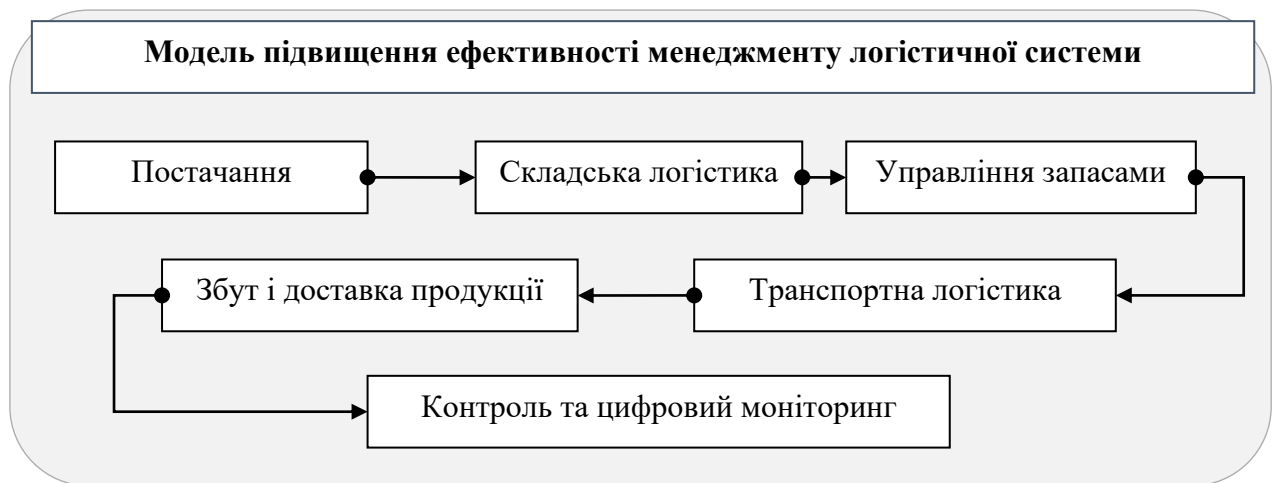


Рис. 3.2. Модель підвищення ефективності менеджменту логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач»

Джерело: власні дослідження.

Запропонована модель дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління логістичними процесами підприємства. Її ключовими елементами є автоматизація обліку товарних потоків, впровадження цифрових систем контролю поставок та інтеграція функцій логістики у єдину інформаційну систему підприємства.

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів доцільно розрахувати прогнозовані результати їх реалізації.

Таблиця 3.2

**Прогноз ефективності впровадження заходів з удосконалення
логістичної системи ТОВ «Житомир-Агростач»**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Логістичні витрати, % до доходу	15,8	13,2	-2,6
Середній термін доставки, днів	3,9	3,1	-0,8
Рівень виконання замовлень, %	95	98	+3
Оборотність запасів, разів	7,1	8,0	+0,9
Рівень втрат продукції, %	1,5	0,9	-0,6

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.2 свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів. Зокрема, прогнозується скорочення логістичних витрат до 13,2 % від доходу підприємства, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності. Одночасно очікується підвищення рівня виконання замовлень до 98 % та скорочення середнього терміну доставки продукції до 3,1 дня.

Важливим результатом реалізації запропонованої моделі стане підвищення ефективності управління запасами та зменшення втрат продукції під час транспортування й зберігання. Це сприятиме покращенню якості логістичного обслуговування клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, впровадження запропонованих заходів та моделі підвищення ефективності менеджменту логістичної системи ТОВ «Житомир-Агростач» забезпечить оптимізацію логістичних процесів, підвищення результативності діяльності підприємства та створення передумов для його подальшого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

1. Логістична система підприємства є ключовим елементом сучасного управління, який забезпечує інтеграцію та узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі господарської діяльності. Її функціонування безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, рівень витрат та якість обслуговування споживачів, а також визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Обґрунтовано, що реалізація основних функцій логістичної системи – планування, організації, контролю та координації – забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень і сприяє стабільному розвитку підприємства. В умовах цифровізації економіки логістична система набуває стратегічного значення, оскільки створює передумови для гнучкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та посилення його ринкових позицій.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Житомир-Агропостач» свідчить про його стабільний фінансово-економічний стан та позитивну динаміку розвитку у 2023–2025 рр., що підтверджується зростанням чистого доходу на 28,2 %, збільшенням чистого прибутку на 65,7 % та підвищенням рентабельності до 11,1 %, що в сукупності свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; водночас встановлено, що при загальній позитивній динаміці фінансових результатів значна частка витрат, зокрема логістичних, залишається суттєвим чинником, який обмежує подальше зростання прибутковості та формує резерви для підвищення ефективності діяльності.

4. Оцінка ефективності логістичної системи підприємства засвідчила її загалом позитивний розвиток, що проявляється у скороченні середнього терміну доставки з 5,2 до 3,9 днів (на 25 %), підвищенні рівня виконання

замовлень до 95 %, зниженні логістичних витрат з 18,4 % до 15,8 % та зростанні оборотності запасів до 7,1 разу, що свідчить про покращення організації логістичних процесів та раціональніше використання ресурсів; водночас виявлені проблеми, зокрема недостатній рівень цифровізації, залежність від зовнішніх перевізників та окремі недоліки в управлінні запасами, вказують на необхідність подальшого вдосконалення логістичного менеджменту шляхом цифрової трансформації, автоматизації процесів та оптимізації транспортно-складської системи підприємства.

5. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу організаційних та технологічних заходів, спрямованих на вдосконалення логістичної системи ТОВ «Житомир-Агропостач», серед яких ключове значення мають автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспортних маршрутів, удосконалення системи управління запасами, модернізація складської інфраструктури та впровадження цифрових інструментів моніторингу; встановлено, що реалізація зазначених заходів забезпечить скорочення логістичних витрат, зменшення часу обробки замовлень і доставки продукції, зниження рівня втрат та підвищення ефективності координації логістичних процесів, що в сукупності сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню якості логістичного обслуговування.

6. Розроблена модель підвищення ефективності менеджменту логістичної системи підприємства, що базується на принципах інтегрованого логістичного управління, цифровізації та оптимізації ресурсних потоків, є економічно доцільною та практично орієнтованою, що підтверджується прогностичними показниками її впровадження: зниженням логістичних витрат до 13,2 %, скороченням середнього терміну доставки до 3,1 дня, підвищенням рівня виконання замовлень до 98 % та зростанням оборотності запасів до 8,0 разів. Таким чином, реалізація запропонованої моделі забезпечить комплексне підвищення ефективності логістичної системи, оптимізацію витрат і створення передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Пітеров В. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <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. Болквадзе Н., Вівчарик Н. Зелена логістика в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-188>. (дата звернення: 12.05.2026).
4. Болквадзе Н., Вівчарик Н. Зелена логістика в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-188> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>. (дата звернення: 12.05.2026).
6. Йовченко А. В. Lean & Green підходи в удосконаленні логістики транспортних підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2026. Вип. 13 (44). С. 399–407. DOI: 10.32515/2664-262X.2026.
7. Кадюк З. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-71>
8. Клепанчук О. Ю. , Татарін Н. Б. Функціональні області логістичного менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-49> .

9. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.56>.
10. Кошеленко С. В. Формування та ефективне використання запасів підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228921>
11. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19.
12. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. 416 с.
13. Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та прозорість: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>
14. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37.
15. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 12.05.2026).
16. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215>
17. Литюга Ю., Морозик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://surl.li/lfpdsq> (дата звернення: 14.05.2026).

18. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135-139. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22)). (дата звернення: 14.05.2026).
19. Ложачевська О. М. Підходи до створення та дослідження ефективних систем управління підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 57. С. 76–79.
20. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 495с.
21. Мирошніченко Г. Методи управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. 1(81). С. 216–221. DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-216-221.
22. 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.
23. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151–154.
24. Росола У. В., Гладинець Н. Ю., Нестерова С. В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2022. № 2. С. 303–309.
25. Світові тренди логістики в 2025 році. URL: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczii/>. (дата звернення: 14.05.2026).
26. Сержук А. Роль виробничої логістики у підвищенні ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку. *Економічний простір*. 2026. №210. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.210.180-185> (дата звернення: 14.05.2026).

- 27.Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720–730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).
- 28.ТОВ «Житомир-Агропостач»: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00913396. (дата звернення: 18.05.2026).
- 29.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.
- 30.Флис В. Планування норм, нормативів та кошторисів витрат матеріальних ресурсів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. 352 (2) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-33>
- 31.Хандій О. О. Формування та розвиток цифрових компетентностей в умовах цифровізації економіки та суспільства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.4.1>
- 32.Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183–190.
- 33.Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/wcdqgc>. (дата звернення: 12.05.2026).
- 34.Canon J. G. F., dos Santos R. J. R., de Carvalho V. D. H., Monte M. B. d. S., de Barros T. L. Integrated Logistics Management Through ERP System: A Case Study in an Emerging Regional Market. *Logistics*. 2025. Vol. 9. No. 2. P. 59. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9020059>
- 35.Chamrada D., Kollmann J. Evolution of the Theory of Constraints: A Literature Review. *Transport and Communications*. 2023. Vol. 11, № 2. P. 7–14. DOI: 10.26552/tac.C.2023.2.2

36. Deloitte. 2023 Global Chief Procurement Officer Survey: Orchestrators of Value. Deloitte, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/services/procure>. (дата звернення: 14.05.2026).
37. European Commission. Fit-for-55: Delivering the European Green Deal. 2023. URL: <https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-green-deal> (дата звернення: 16.05.2026).
38. Fontes, F. L., Delke, V., Schiele, H., Rotmensen, J., Grobman, F., Fouto, N. M. M. D. Purchasing category management: Portfolio management, sourcing levers and strategy formulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2025. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101086.
39. SMART Management of Small Businesses: Synergy of Marketing, Logistics and Digital Technologies: monography / Tarasovych L.V., Bezditko O.E., Budnik O.M. [et al.]; edited by L. V. Tarasovych. Kyiv: SBA Print, 2026. 164 p.
40. Tsymbalistova O., Chernikhova O. Role and significance of information technologies in logistics management. *Economy and Society*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-117>

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**