МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

Управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Виконав:
студент IV курсу, 42- м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»

СОЛОВЕЙ Андрій Михайлович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	60
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України особливого значення набуває підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами, виробничими запасами, транспортними операціями, складським господарством і збутом готової продукції. Аграрні підприємства працюють в умовах високої сезонності, зростання вартості матеріально-технічного забезпечення, нестабільності ринкової кон'юнктури, ускладнення транспортних зв'язків і необхідності своєчасного виконання технологічних операцій. За таких обставин логістичний підхід стає одним із важливих інструментів забезпечення стабільності виробництва, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності набуває управління логістичними матеріалопотоками, оскільки саме вони забезпечують безперервний рух ресурсів і продукції в межах ланцюга «постачання — виробництво — зберігання — транспортування — збут». Для аграрного підприємства матеріальні потоки охоплюють постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, запасних частин, їх зберігання, внутрішнє переміщення, використання у виробництві, транспортування врожаю, післязбиральну доробку, накопичення готової продукції та її реалізацію. Недостатня узгодженість цих процесів може призводити до простоїв техніки, перевитрат пального, надмірного накопичення запасів, втрат продукції, збільшення собівартості та зниження рентабельності.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена необхідністю вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками в діяльності ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області. Підприємство має стабільну земельну базу, сформовану виробничу інфраструктуру, складські приміщення, автопарк, вагову, зерноочисне обладнання та інші елементи матеріально-технічного забезпечення. Водночас результати аналізу засвідчують наявність проблем, пов'язаних із високою

часткою матеріальних витрат, зростанням собівартості продукції, значним обсягом готової продукції в оборотних активах, потребою в оновленні окремих елементів технічної бази, а також необхідністю підвищення якості закупівельної, транспортної, складської та збутової логістики.

Теоретичні та прикладні аспекти логістичного управління, матеріальних потоків, аграрної логістики та ресурсного забезпечення підприємств досліджувалися у працях багатьох українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток відповідної проблематики зробили Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. Т. Гринів, І. П. Міщук, Г. В. Черевко, Л. В. Балабанова, Ю. М. Неруш, Л. Б. Миротін, Б. К. Плоткін, Ю. В. Пономарьова та інші дослідники. Разом із тим питання практичного вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками на рівні конкретного аграрного підприємства потребують подальшого опрацювання з урахуванням його виробничої спеціалізації, структури ресурсів, матеріально-технічної бази та реальних логістичних проблем.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання: розкрити економічну сутність логістичних матеріалопотоків та їх значення в управлінні аграрним підприємством; узагальнити класифікаційні ознаки, параметри та особливості матеріальних потоків у сільськогосподарському виробництві; охарактеризувати виробничо-ресурсний потенціал ТОВ «ЛАН»; проаналізувати земельний банк, структуру посівів, урожайність, стан основних засобів, витрати, оборотні активи, прибутковість і рентабельність підприємства; визначити проблемні аспекти управління логістичними матеріалопотоками; обґрунтувати напрями вдосконалення закупівельної, складської, транспортної, інформаційної та збутової логістики; розробити

пропозиції щодо оцінювання постачальників і підвищення результативності логістичного управління.

Об’єктом дослідження є процес управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками аграрного підприємства.

Теоретичною і методичною основою бакалаврської роботи є наукові положення логістичного менеджменту, економіки аграрного підприємства, управління матеріальними потоками, ресурсного забезпечення та організації виробничо-збутових процесів. У процесі дослідження використано системний підхід, монографічний метод, абстрактно-логічний метод, метод економіко-статистичного аналізу, порівняння, узагальнення, табличний метод, розрахунково-конструктивний метод, а також метод рейтингового оцінювання постачальників.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань логістики та управління матеріальними потоками, нормативно-довідкові матеріали, аналітичні джерела, а також дані, що характеризують виробничо-господарську діяльність ТОВ «ЛАН» за 2021–2025 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ТОВ «ЛАН» для підвищення ефективності управління закупівлями, запасами, складським господарством, транспортними операціями та збутом готової продукції. Зокрема, практичну цінність мають пропозиції щодо закріплення логістичної функції в системі управління підприємством, упровадження контрольованих показників результативності логістики, використання циклу управління якістю логістичного обслуговування, оптимізації запасів і застосування рейтингової оцінки постачальників матеріальних ресурсів.

РОЗДІЛ 1
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний розвиток аграрних підприємств відбувається в умовах постійної мінливості ринкового середовища, нестабільності цін на ресурси, ускладнення логістичних зв'язків та зростання вимог до ефективності використання виробничого потенціалу. За таких обставин особливого значення набуває раціональне управління матеріальними потоками, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу, своєчасне постачання ресурсів, формування запасів, переміщення продукції та її доведення до кінцевого споживача.

Для аграрних підприємств проблема управління матеріальними потоками є особливо актуальною, адже сільськогосподарське виробництво залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, потреби у своєчасному забезпеченні насінням, паливом, добривами, засобами захисту рослин, запасними частинами та іншими матеріальними ресурсами. Недостатній рівень організації руху цих ресурсів може призводити до простоїв техніки, порушення строків виконання технологічних операцій, збільшення витрат і втрат продукції. Відповідно, ефективне логістичне управління матеріальними потоками стає одним із важливих чинників підвищення результативності діяльності аграрного підприємства.

У науковій літературі матеріальний потік розглядається як одна з базових категорій логістики. Його формування пов'язане з переміщенням, зберіганням, обробленням, транспортуванням та іншими операціями, що здійснюються із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовою продукцією та іншими товарно-матеріальними цінностями. Тобто матеріальний потік охоплює не лише фізичний рух ресурсів, а й сукупність

логістичних операцій, які забезпечують їх проходження від джерела постачання до місця виробничого використання або кінцевого споживання.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що матеріальний потік не можна ототожнювати лише з матеріальними ресурсами або засобами виробництва. Матеріальні ресурси є об'єктами логістичного управління, однак матеріальний потік виникає лише тоді, коли ці ресурси перебувають у русі або пов'язані з виконанням певних логістичних операцій. Саме тому матеріальний потік доцільно розглядати як динамічну сукупність товарно-матеріальних цінностей, що переміщуються в просторі й часі в межах логістичної системи підприємства.

У дослідженнях Н. О. Макаренко підкреслюється, що матеріальний потік пов'язаний із переміщенням об'єктів праці у процесі виробництва, обігу та споживання [41, с. 68]. Водночас важливо враховувати, що не кожна сукупність матеріальних ресурсів автоматично є матеріальним потоком. Для виникнення матеріального потоку необхідною умовою є наявність руху, часової визначеності, просторового переміщення або виконання логістичних операцій щодо відповідних ресурсів.

Отже, матеріальний потік у логістичній діяльності підприємства слід трактувати як сукупність матеріальних ресурсів, сировини, напівфабрикатів, готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, які перебувають у процесі руху, зберігання, обробки, транспортування або іншого логістичного перетворення. Таке розуміння дозволяє розглядати матеріальні потоки не лише як фізичне переміщення продукції, а як важливий об'єкт управління, від ефективності якого залежить стабільність виробничих процесів, рівень витрат і конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнення основних наукових підходів до трактування категорії «матеріальний потік» подано на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Узагальнення наукових трактувань категорії «матеріальний потік» [50, с. 284].



Рис. 1.1. Узагальнення наукових трактувань категорії «матеріальний потік» [50, с. 284]

Зміст категорії «матеріальний потік» розкривається через безперервність руху та перетворення матеріальних ресурсів у процесі виробництва, обігу, зберігання й реалізації продукції. У цьому контексті матеріальний потік поєднує низку взаємопов'язаних понять, зокрема потік сировини, потік готової продукції, товарний потік, вантажний потік, а також потік продукції, що переміщується в межах виробничої, транспортної, складської та збутової підсистем підприємства [60, с. 110]. Саме тому дана категорія має комплексний характер і відображає не лише фізичне переміщення матеріальних цінностей, а й організаційно-економічні умови їх проходження через логістичну систему.

Оцінювання матеріальних потоків здійснюється за допомогою системи показників, які дозволяють визначити їх склад, обсяг, інтенсивність, економічну доцільність та якість логістичного обслуговування. У науковій літературі такі показники найчастіше групують за кількома ознаками: структурними характеристиками, показниками продуктивності логістичної системи, економічності та якості виконання логістичних операцій [1, с. 93–97]. Застосування цих показників дає змогу не лише описати матеріальний потік, а й виявити проблемні місця в його русі, оцінити рівень витрат,

швидкість переміщення ресурсів і ступінь узгодженості між окремими ланками логістичного ланцюга.

Якісна характеристика матеріальних потоків передбачає аналіз їх складу, номенклатури вантажів, початкових, проміжних і кінцевих пунктів переміщення, способів транспортування, форм зберігання, рівня взаємозв'язку між окремими потоками та умов виконання логістичних операцій. Кількісна характеристика, у свою чергу, орієнтована на визначення обсягів матеріальних ресурсів, інтенсивності їх руху за одиницю часу, величини запасів, частоти постачання, тривалості логістичного циклу та інших параметрів, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень.

Відмінність логістичного підходу від традиційного управління матеріальними ресурсами полягає в інтегрованому характері організації їх руху. Якщо за традиційного підходу постачання, виробництво, складування, транспортування та збут часто розглядаються як відносно відокремлені функціональні напрями, то логістика об'єднує їх у єдину систему управління матеріальним потоком[12, с. 48].

У сучасному розумінні логістика виступає не лише як сукупність практичних операцій із переміщення матеріальних ресурсів, а і як науково-практичний підхід до організації потокових процесів. Її сутність полягає в забезпеченні раціонального руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюга «постачання — виробництво — розподіл — споживання». При цьому кінцева мета логістики полягає у своєчасному забезпеченні споживача необхідною продукцією відповідної якості, у потрібному місці, у визначений час і з оптимальними витратами [45, с. 112].

Для аграрних підприємств логістичний підхід має особливе значення, оскільки матеріальні потоки тут пов'язані не лише з рухом готової продукції, а й із забезпеченням виробництва ресурсами у чітко визначені агротехнологічні строки. Несвоєчасне постачання насіння, пального, добрив, засобів захисту рослин або запасних частин може негативно вплинути на

виконання виробничих операцій, урожайність культур, собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Тому управління матеріальними потоками в аграрному секторі повинно ґрунтуватися на поєднанні планування, контролю, координації та оперативного реагування на зміни виробничих умов.

Матеріальні потоки можуть відрізнятися за місцем проходження, напрямом руху, номенклатурою, транспортно-технологічними характеристиками, способом затарювання та іншими ознаками. Така класифікація має практичне значення, оскільки дозволяє обирати відповідні методи управління, форми транспортування, способи зберігання та інструменти контролю за рухом матеріальних ресурсів. Найпоширеніші класифікаційні ознаки матеріальних потоків у логістиці подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація матеріальних потоків у логістиці

Класифікація матеріальних потоків має важливе практичне значення,

оскільки дає змогу точніше визначити умови їх переміщення, зберігання, оброблення та контролю. Особливо це актуально для аграрних підприємств, де матеріальні потоки можуть включати насіння, мінеральні добрива, паливо, засоби захисту рослин, запасні частини, сільськогосподарську продукцію, тару, пакувальні матеріали та інші ресурси, кожен із яких потребує відповідних умов транспортування і зберігання.

Важливу роль у характеристиці матеріальних потоків відіграють властивості вантажів, що формують вимоги до їх перевезення, навантаження, розвантаження та складування. До таких характеристик належать фізико-хімічні властивості продукції, її обсяг, маса, форма подання до перевезення, спосіб пакування, режим зберігання, вимоги до температури, вологості, захисту від пошкоджень або змішування з іншими видами вантажів.

За кількісною ознакою матеріальні потоки можуть бути масовими, великими, середніми або дрібними. Такий поділ дає можливість визначити потребу в транспортних засобах, складських площах, навантажувально-розвантажувальній техніці та персоналі. За питомою вагою вантажів виокремлюють важковагові та легковагові потоки, що безпосередньо впливає на вибір транспорту й розрахунок витрат на перевезення. За рівнем сумісності розрізняють потоки сумісних і несумісних вантажів, що є особливо важливим під час організації зберігання та транспортування агрохімікатів, насіння, кормів або готової сільськогосподарської продукції.

Залежно від консистенції вантажів матеріальні потоки можуть бути насипними, навальними, наливними, тарно-штучними та іншими. Наприклад, зерно, мінеральні добрива або комбікорми формують переважно насипні чи навальні потоки, паливно-мастильні матеріали — наливні, а запасні частини, тара, пакувальні матеріали або окремі види готової продукції — тарно-штучні. Від правильного визначення типу матеріального потоку залежить вибір способу його переміщення, місця зберігання, технічних засобів оброблення та системи контролю.

Отже, центральним об’єктом логістичного управління є матеріальні

потоки, які можуть перебувати як у динамічному стані, тобто у процесі руху, так і в статичному стані — у формі запасів на складах, виробничих майданчиках або в місцях тимчасового зберігання. Їх характеристика здійснюється за низкою параметрів, які доцільно поділити на дві основні групи: параметри, що відображають фізичні властивості вантажів, і параметри, що характеризують організаційно-економічні умови логістичної діяльності.

До фізичних параметрів матеріального потоку належать номенклатура, асортимент і кількість продукції, габаритні характеристики вантажів, їх маса, обсяг, площа, фізико-хімічні властивості, а також особливості тари та пакування. Ці параметри визначають технічні умови переміщення матеріального потоку, потребу у транспортних засобах, складському обладнанні, засобах механізації та відповідних умовах зберігання.

Організаційно-економічні параметри матеріального потоку охоплюють умови договорів, контрактів і угод, на підставі яких здійснюється рух ресурсів або продукції; порядок транспортування і страхування; вартісні характеристики; тарифи; строки постачання; відповідальність сторін; умови виконання складських, транспортних та інших операцій фізичного розподілу. Саме ці параметри формують економічну доцільність логістичних рішень і впливають на рівень витрат підприємства.

Кожен із зазначених параметрів супроводжується відповідною інформацією, необхідною для планування, організації, контролю та регулювання матеріальних потоків. У практичній діяльності аграрного підприємства така інформація використовується для визначення потреби в ресурсах, планування закупівель, формування запасів, вибору постачальників, організації транспортування, контролю строків виконання операцій і розрахунку логістичних витрат. Тому ефективне управління матеріальними потоками неможливе без належного інформаційного забезпечення.

У наукових підходах до дослідження матеріальних потоків

виокремлюють також їх складові елементи. До них належать продукція, що має матеріальну форму, вироби, вантажі, деталі, комплектуючі, товарно-матеріальні цінності, матеріальні ресурси та інші об’єкти, які можуть переміщуватися або зберігатися в межах логістичної системи. Водночас для того, щоб ці об’єкти розглядалися саме як матеріальний потік, вони повинні бути пов’язані з виконанням логістичних операцій, логістичних функцій, технологічних операцій або інших видів діяльності, спрямованих на їх переміщення, оброблення чи перетворення.

Крім того, важливими ознаками матеріального потоку є його перебування у стані руху, належність до певного часового інтервалу та зв’язок із фізичним переміщенням. Це означає, що матеріальний потік завжди має просторово-часовий характер: він формується в певному місці, переміщується за визначеним маршрутом, проходить через відповідні логістичні ланки та завершується у пункті виробничого споживання або реалізації. Основні складові матеріального потоку подано на рис. 1.3.

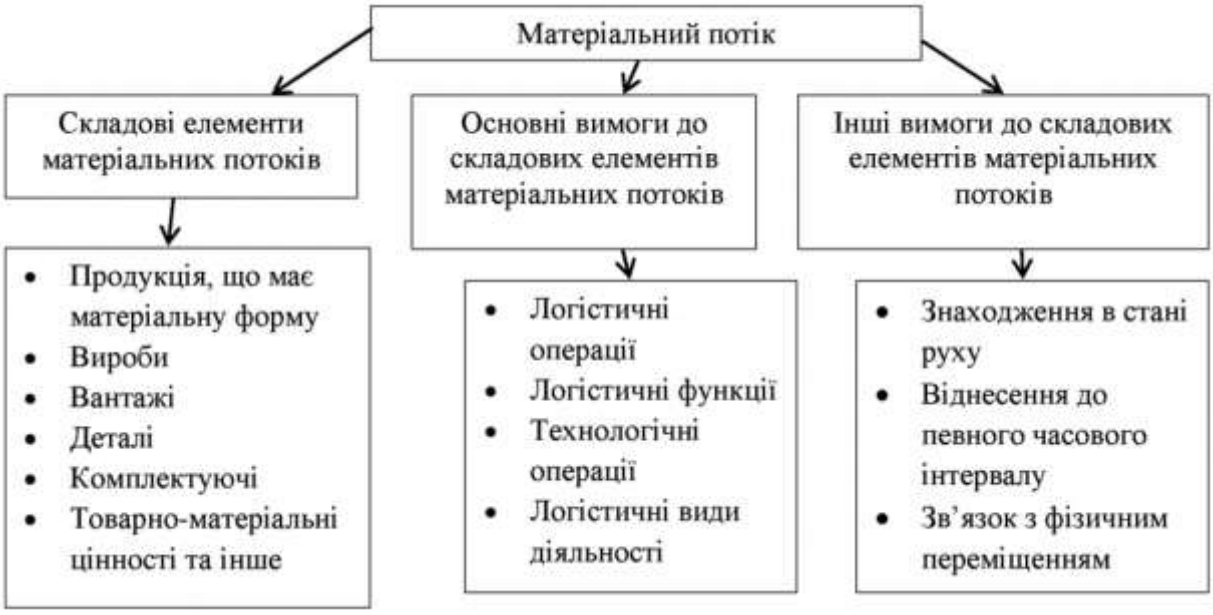


Рис. 1.3. Складові матеріального потоку [18, с. 121]

Оскільки матеріальні потоки розгортаються у просторі та часі, їх ефективне управління потребує належного інформаційного супроводу.

Інформація в логістичній системі виконує координувальну, контрольну та регулювальну функції, адже саме вона дає змогу відстежувати рух ресурсів, визначати потребу в їх поповненні, контролювати строки постачання, оцінювати рівень запасів і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих параметрів.

У процесі логістичного управління інформаційні потоки супроводжують усі етапи руху матеріальних ресурсів: від визначення потреби в них і вибору постачальників до транспортування, складування, виробничого використання та реалізації готової продукції. Для аграрного підприємства це має особливе значення, оскільки виробничі операції часто мають чітко встановлені строки виконання.

Матеріальні потоки в аграрному виробництві мають низку специфічних рис, що відрізняють їх від потоків у промисловості або торгівлі. Насамперед це зумовлено залежністю сільськогосподарської діяльності від сезонності, природно-кліматичних умов, біологічного характеру виробничих процесів та необхідності поєднання різних видів ресурсів у межах одного виробничого циклу.

Особливістю аграрного виробництва є те, що частина матеріального потоку може мати біологічну природу. Це стосується, зокрема, продукції рослинництва і тваринництва, живих тварин, кормів, насіннєвого матеріалу, органічних добрив та інших ресурсів, які не лише переміщуються в логістичній системі, а й змінюють свої властивості під впливом часу, умов зберігання, технології використання та біологічних процесів. Тому логістичне управління такими потоками потребує врахування строків придатності, режимів зберігання, умов транспортування та можливих втрат якості.

У тваринництві матеріальні потоки мають ще складнішу структуру, оскільки пов’язані з переміщенням кормів, ветеринарних препаратів, підстилки, живих тварин, продукції тваринного походження та відходів виробництва. Крім того, у процесі виробництва відбувається переведення

тварин з однієї статево-вікової групи в іншу, що фактично формує внутрішній рух матеріальних об’єктів у межах підприємства. Така особливість ускладнює планування матеріальних потоків і потребує постійного контролю за їх обсягом, якісним станом і напрямами використання.

Ще однією характерною ознакою аграрного виробництва є те, що частина матеріальних об’єктів може одночасно виступати і як ресурс, і як результат виробництва. Наприклад, зерно може бути готовою продукцією для реалізації, сировиною для переробки, кормом для тварин або насіннєвим матеріалом для наступного виробничого циклу. Відповідно, один і той самий вид продукції може включатися до різних логістичних потоків залежно від його призначення, напряму руху та способу подальшого використання.

В аграрних підприємствах також спостерігається взаємозв’язок між галузями рослинництва і тваринництва, що формує внутрішні матеріальні потоки між окремими виробничими підрозділами. Рослинництво може забезпечувати тваринництво кормовою базою, тоді як тваринництво, у свою чергу, може бути джерелом органічних добрив для рослинницької галузі. Така взаємодія створює замкнені або частково замкнені логістичні цикли, у межах яких матеріальні потоки не лише переміщуються від постачальника до підприємства або від підприємства до споживача, а й циркулюють усередині самого господарства.

Сезонність аграрного виробництва зумовлює необхідність формування додаткових запасів матеріальних ресурсів і готової продукції. У періоди активних польових робіт підприємство повинно мати достатню кількість пального, насіння, добрив, засобів захисту рослин, запасних частин та інших ресурсів. Водночас після збирання врожаю виникає потреба у зберіганні, доробці, транспортуванні та реалізації значних обсягів продукції. Тому управління матеріальними потоками в аграрному підприємстві має поєднувати стратегічне планування запасів із оперативним управлінням їх рухом.

Отже, матеріальні потоки в аграрному виробництві мають наскрізний характер і охоплюють постачання ресурсів, їх зберігання, виробниче використання, формування готової продукції, її складування, транспортування та реалізацію. При цьому вони тісно пов'язані з інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують планування, координацію, облік, контроль і фінансування логістичних процесів. Загальну схему наскрізного матеріального потоку в аграрному виробництві подано на рис. 1.4.

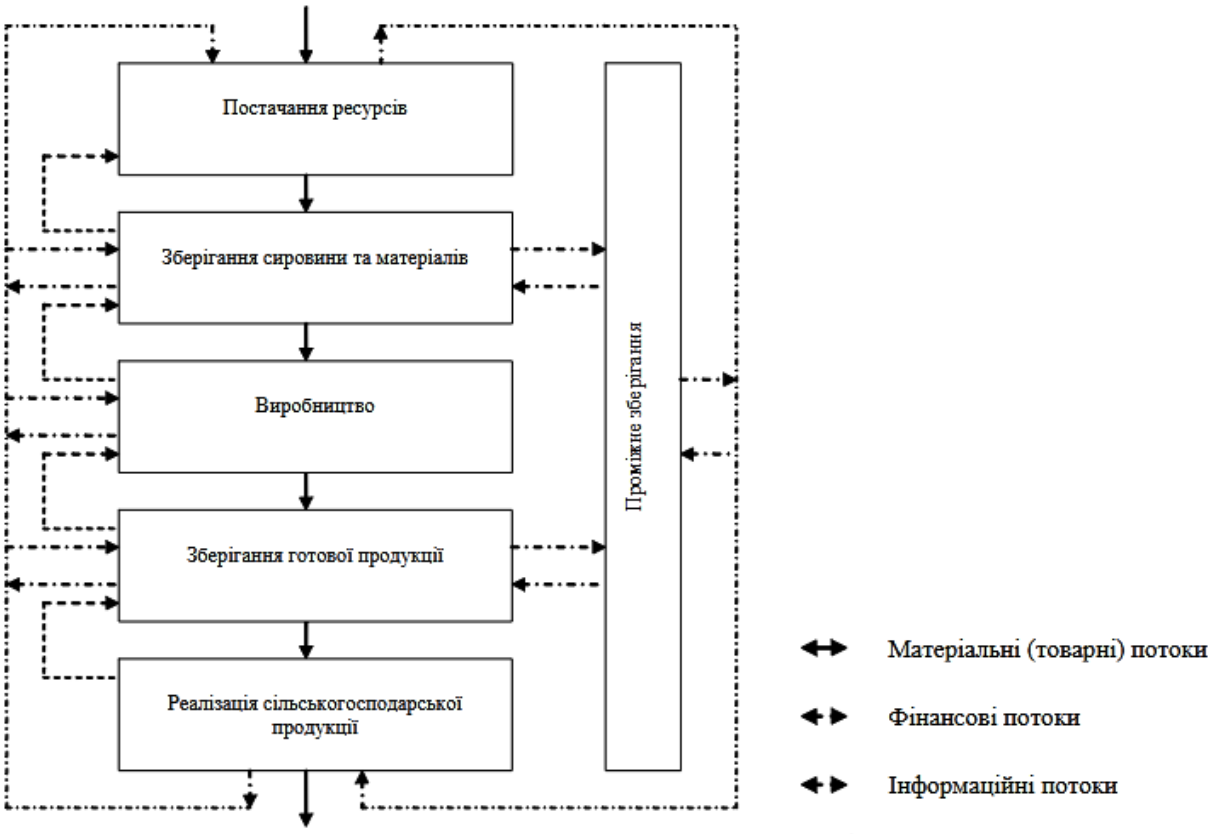


Рис 1.4. Наскрізний матеріальний потік в аграрному виробництві

Функціонування матеріальних потоків в аграрному виробництві значною мірою визначається взаємозв'язком між окремими галузями сільського господарства. Рослинництво і тваринництво не можна розглядати як повністю відокремлені напрями, оскільки між ними постійно відбувається рух сировини, продукції, відходів і допоміжних ресурсів. Продукція рослинництва може використовуватися як кормова база для тваринництва, а продукція та побічні результати тваринницької галузі можуть виступати

джерелом органічних добрив для рослинництва. Такий взаємозв’язок формує внутрішні логістичні ланцюги, які потребують узгодженого планування, контролю та ресурсного забезпечення.

Важливо враховувати й те, що матеріальний потік в аграрному підприємстві не завжди має однозначне призначення. Наприклад, вирощене зерно може реалізовуватися на ринку, використовуватися як насіннєвий матеріал, спрямовуватися на кормові потреби або передаватися на зберігання для подальшого продажу за сприятливіших ринкових умов. Тому управління такими потоками потребує не лише обліку їх фізичного обсягу, а й чіткого визначення напряму використання.

У процесі проходження через логістичний ланцюг матеріальні потоки можуть змінювати свої властивості, форму, якісний стан і економічне призначення. Це особливо характерно для сільськогосподарської продукції, яка залежить від умов зберігання, строків транспортування, рівня вологості, температурного режиму, способів доробки та інших технологічних чинників. Відповідно, логістичне управління має бути спрямоване не лише на забезпечення переміщення продукції, а й на збереження її кількісних і якісних характеристик.

Сезонність виробництва зумовлює нерівномірність формування матеріальних потоків упродовж року. У період підготовки до посівної кампанії основне навантаження припадає на постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального та запасних частин.

З особливостями матеріальних потоків тісно пов’язані фінансові потоки аграрного підприємства. Через тривалість виробничого циклу, розрив між періодом здійснення витрат і періодом отримання доходів, а також необхідність формування значних запасів оборотних ресурсів аграрні підприємства часто стикаються з уповільненням оборотності капіталу. Це підвищує значення раціонального планування закупівель, оптимізації запасів і скорочення непродуктивних витрат у логістичній системі.

Отже, матеріальні потоки в аграрному виробництві мають складну,

багаторівневу і динамічну природу. Вони охоплюють постачання ресурсів, їх зберігання, внутрішнє переміщення, виробниче використання, формування готової продукції, її доробку, складування, транспортування та реалізацію.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору значення управління матеріальними потоками постійно зростає. Саме тому матеріальні потоки доцільно розглядати як один із ключових об'єктів логістичного управління, що визначає стабільність функціонування підприємства та його здатність до ефективного розвитку.

Матеріальний потік як сукупність взаємопов'язаних елементів характеризується рухом у просторі та часі. Просторовий рух передбачає переміщення матеріальних ресурсів від початкової точки логістичного ланцюга до кінцевого пункту їх використання або споживання.

Часова характеристика матеріального потоку відображає тривалість його проходження через окремі етапи логістичного ланцюга. Вона охоплює строки закупівлі, доставки, складування, виробничого використання, оброблення, доробки, транспортування та реалізації продукції. Для аграрного підприємства часовий аспект має особливе значення, оскільки більшість виробничих операцій прив'язана до сезонних строків. Порушення графіка постачання ресурсів або несвоєчасне переміщення готової продукції може призвести до зростання витрат, втрат якості продукції та зниження ефективності виробництва.

Для забезпечення раціонального управління матеріальними потоками необхідно оцінювати їх основні параметри. До таких параметрів належать номенклатура, асортимент і кількість продукції; габаритні характеристики вантажу; його маса, обсяг, площа та лінійні розміри; фізико-хімічні властивості; особливості тари й упаковки; умови договорів купівлі-продажу або постачання; умови транспортування та страхування; вартісні характеристики; а також умови виконання інших логістичних операцій, пов'язаних із фізичним переміщенням продукції [2].

У практичній діяльності аграрного підприємства зазначені параметри

мають прикладне значення. Наприклад, характеристики насіння, добрив, пального, засобів захисту рослин, запасних частин або зібраної продукції визначають потребу в транспортних засобах, складських приміщеннях, спеціальному обладнанні, персоналі та системі контролю. Водночас договірні, фінансові й організаційні умови впливають на вибір постачальників, строки постачання, рівень логістичних витрат і надійність виконання виробничих завдань.

Управління матеріальними потоками передбачає узгодження окремих логістичних операцій у межах єдиного процесу. Його завдання полягає не лише у фізичному переміщенні ресурсів, а й у забезпеченні взаємозв'язку між постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і збутом. Саме завдяки управлінському впливу досягається погодженість між різними структурними підрозділами підприємства, скорочуються непродуктивні витрати, зменшується ризик виникнення простоїв і підвищується загальна керованість логістичної системи.

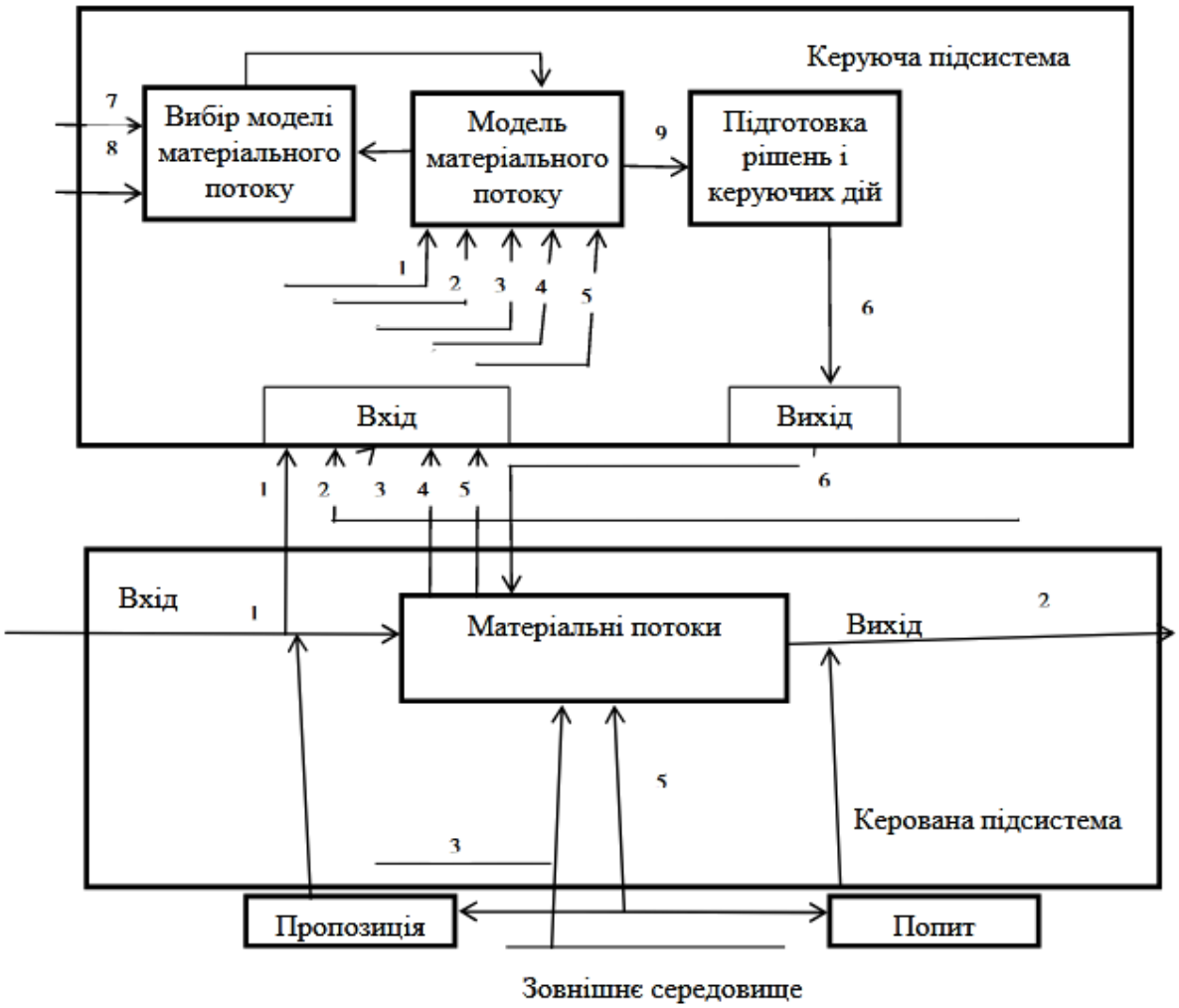
У широкому розумінні логістика розглядається як наука про оптимізацію матеріальних потоків у просторі та часі.

Логістична система підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які беруть участь у русі матеріального потоку від постачальника до споживача. До таких елементів належать постачальники, транспортні підрозділи, склади, виробничі дільниці, управлінські служби, збутові канали та споживачі продукції.

Загальна модель управління матеріальним потоком підприємства повинна забезпечувати надійне, ритмічне та своєчасне виконання виробничих замовлень за умови мінімізації логістичних витрат. Досягнення цієї мети потребує дотримання принципів раціональності, безперервності, системності, економічної доцільності та оперативного контролю. У такій моделі матеріальний потік розглядається як об'єкт управління, на який впливають планування потреби в ресурсах, організація постачання, контроль запасів, управління транспортуванням, складське обслуговування та

інформаційне забезпечення.

Модель управління матеріальним потоком подано на рис. 1.5.



Умовні позначення:
1 – інформація, що характеризує вхід системи;
2 – інформація, що характеризує результат (вихід) системи;
3 – інформація, що характеризує вплив зовнішнього середовища;
4 – інформація, що характеризує стан внутрішнього середовища;
5 – інформація, що характеризує співвідношення попиту і пропозиції;
6 – керуючі впливи;
7 – інформація про критерії ефективності функціонування системи управління матеріальними потоками;
8 – інформація про обмеження системи управління матеріальними потоками;
9 – управлінські рішення.

Рис.1.5. Модель управління матеріальним потоком

В умовах сучасного аграрного виробництва вдосконалення управління матеріальними потоками є одним із важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що від раціональної організації постачання, зберігання, внутрішнього переміщення

та реалізації продукції залежить безперервність виробничих процесів, рівень витрат, своєчасність виконання технологічних операцій і якість обслуговування споживачів. Для підприємств аграрної галузі, зокрема таких, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції, управління матеріальними потоками має бути спрямоване на забезпечення своєчасного надходження ресурсів і мінімізацію втрат на всіх етапах логістичного ланцюга.

Підвищення ефективності управління матеріальними потоками пов’язане з якісним обслуговуванням споживачів, прогнозуванням перспектив логістичної діяльності, узгодженням виробничих і збутових процесів, а також максимальним задоволенням потреб покупців за такими критеріями, як час, надійність, зручність і рівень комунікації [11, с. 552]. Водночас для аграрного підприємства важливими є не лише зовнішні матеріальні потоки, пов’язані з постачальниками та споживачами, а й внутрішні потоки, що забезпечують рух ресурсів між виробничими підрозділами, складами, технікою, полями та місцями зберігання продукції.

На практиці не існує універсальної моделі вдосконалення управління матеріальними потоками, яка могла б однаково ефективно застосовуватися для всіх підприємств. Це зумовлено відмінностями у масштабах діяльності, спеціалізації, структурі виробництва, забезпеченості технікою, наявності складських приміщень, віддаленості постачальників і споживачів, а також сезонністю виконання виробничих операцій.

Використання логістичного підходу дає можливість орієнтувати діяльність підприємства на потреби споживачів, формувати стабільні партнерські зв’язки з постачальниками, посередниками та покупцями, забезпечувати своєчасну наявність необхідних ресурсів у виробничому процесі, скорочувати простої техніки й персоналу, підвищувати продуктивність праці та якість продукції. Крім того, логістичний підхід сприяє оптимізації виробничих циклів, удосконаленню технологій постачання, виробництва і збуту, а також зниженню загальних витрат

підприємства [4, с. 141].

Одним із ключових напрямів удосконалення управління логістичними матеріалопотоками є оптимізація рівня запасів. Для аграрного підприємства надмірні запаси призводять до заморожування оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання та ризику втрати якості окремих видів ресурсів або продукції. Водночас недостатній обсяг запасів може спричинити порушення строків виконання польових робіт, простої техніки, несвоєчасне внесення добрив чи засобів захисту рослин. Тому завдання управління полягає у формуванні такого рівня запасів, який забезпечує безперервність виробництва за мінімально можливих витрат.

Другим важливим напрямом є скорочення втрат ресурсів у процесі їх переміщення, зберігання та використання. Втрати можуть виникати під час навантаження, транспортування, розвантаження, зберігання, доробки або внутрішнього переміщення продукції. В аграрному виробництві це особливо актуально для зерна, насіння, кормів, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів, які потребують дотримання відповідних умов зберігання і транспортування. Раціоналізація логістичних операцій дає змогу зменшити непродуктивні втрати та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.

Третім напрямом є підвищення ефективності використання виробничих і складських площ. Недостатня впорядкованість матеріальних потоків часто призводить до нераціонального розміщення ресурсів, перевантаження окремих складських зон або необхідності створення додаткових резервних площ. Для аграрних підприємств це має особливе значення в період збирання врожаю, коли обсяги готової продукції різко зростають і виникає потреба у швидкому прийманні, очищенні, сушінні, зберіганні та подальшому транспортуванні продукції.

Четвертим важливим напрямом виступає підвищення ефективності використання транспортних засобів підприємства. В аграрному виробництві транспорт забезпечує рух матеріальних ресурсів між складами, полями,

виробничими підрозділами, пунктами зберігання та споживачами продукції [52, с. 216].

Отже, основними напрямами вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками аграрного підприємства є оптимізація запасів, скорочення ресурсних втрат, раціональне використання складських і виробничих площ, а також підвищення ефективності транспортного забезпечення.

Запропоновані напрями вдосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах подано на рис. 1.6.

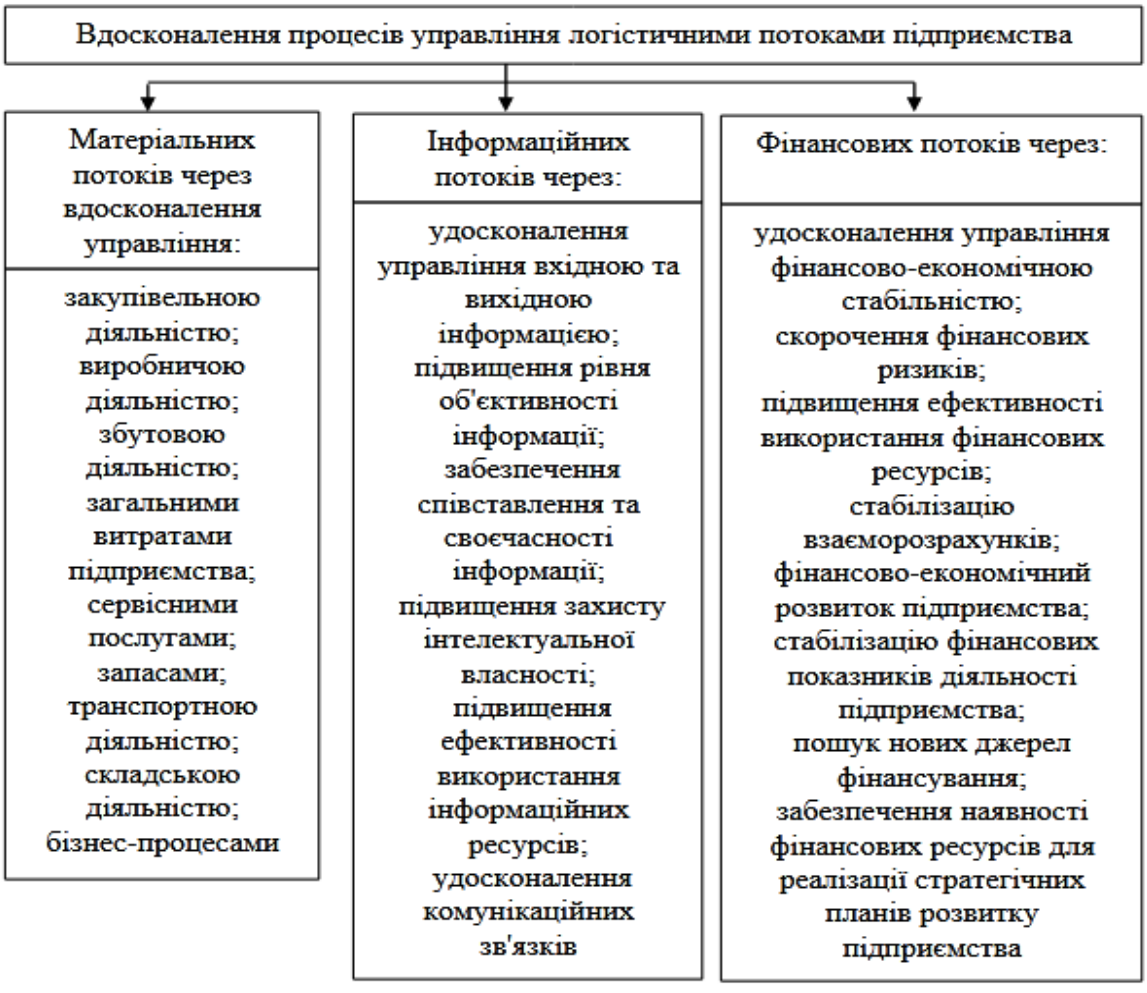


Рис. 1.6. Напрямки вдосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах

У сучасній логістичній практиці особливу увагу приділяють управлінню тими матеріальними потоками, які входять до складу оборотних активів підприємства. До них належать сировина, матеріали, паливно-мастильні ресурси, запасні частини, незавершене виробництво, готова

продукція та інші товарно-матеріальні цінності. Саме ці елементи характеризуються регулярністю руху, значними обсягами та високою інтенсивністю переміщення, що робить їх важливим об’єктом логістичного управління [8, с. 36].

Для аграрного підприємства управління матеріальними потоками тісно пов’язане з організацією матеріально-технічного забезпечення. Воно передбачає планування потреби в ресурсах, вибір постачальників, організацію закупівель, доставку матеріалів до місць використання, формування запасів, контроль за їх збереженням та оцінювання ефективності використання. Від рівня організації матеріально-технічного забезпечення залежить здатність підприємства своєчасно виконувати виробничі операції та забезпечувати стабільність технологічного процесу.

Управління матеріально-технічним забезпеченням охоплює всі основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. На етапі планування визначаються потреби підприємства у матеріальних ресурсах, аналізується ринок постачальників, оцінюються обсяги необхідних запасів, строки постачання та матеріаломісткість виробництва. Для аграрного підприємства це має особливе значення, оскільки потреба в ресурсах часто концентрується у конкретні періоди виробничого циклу, зокрема під час посівної кампанії, догляду за посівами та збирання врожаю.

Організаційна функція передбачає формування системи постачання, вибір оптимальних каналів закупівлі, визначення умов транспортування, зберігання й використання ресурсів. На цьому етапі ухвалюються рішення щодо джерел постачання, графіків доставки, рівня страхових запасів, розміщення ресурсів на складах і порядку їх передання у виробництво. Важливим завданням є забезпечення узгодженості між потребами виробничих підрозділів і можливостями логістичної системи підприємства.

Контрольна функція спрямована на перевірку ефективності використання матеріальних ресурсів у всіх ланках виробничої системи. Вона

охоплює контроль за своєчасністю постачання, відповідністю якості ресурсів установленим вимогам, дотриманням норм витрат, рівнем запасів, станом складського зберігання та величиною логістичних витрат [52, с. 79]. Завдяки контролю підприємство може своєчасно виявляти відхилення, запобігати дефіциту або надлишку ресурсів і підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Логістичне обслуговування у сфері матеріальних ресурсів пов’язане із забезпеченням їх закупівлі та доставки до місця споживання в необхідній кількості, належної якості, у визначені строки та з оптимальними витратами. В умовах ринкової економіки матеріально-технічне забезпечення слід розглядати як бізнес-процес, що формується у взаємодії підприємства з постачальниками, перевізниками, посередниками та іншими учасниками логістичного ланцюга. Такий підхід дає змогу не лише забезпечити наявність ресурсів, а й підвищити прозорість, керованість і економічну результативність логістичних операцій.

Логістична діяльність ґрунтується на поєднанні матеріальної, інформаційної та організаційної складових. Матеріальна складова охоплює фізичний рух ресурсів, продукції, технічних засобів і обладнання. Інформаційна складова забезпечує надходження, оброблення та використання даних про потреби підприємства, залишки запасів, строки постачання, маршрути перевезень, витрати та результати логістичних операцій. Організаційна складова передбачає координацію дій усіх учасників логістичного процесу та формування єдиної системи управління потоками.

Раціональна система матеріально-технічного забезпечення дає змогу планувати, організовувати та контролювати процес руху продукції виробничо-технічного призначення від постачальника до споживача. Її використання сприяє скороченню строків доставки, зменшенню фінансових, трудових і матеріальних витрат, підвищенню прозорості управління ресурсами та поліпшенню взаємодії між окремими ланками логістичного процесу [27, с. 118].

Від раціональної організації матеріально-технічного забезпечення залежать результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Закуплені ресурси, матеріали, комплектуючі, паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин та інші елементи матеріального забезпечення формують значну частину витрат аграрного підприємства. Тому ефективне управління їх рухом безпосередньо впливає на собівартість продукції, продуктивність праці, рівень використання виробничих ресурсів, прибуток і рентабельність діяльності [21, с. 148].

Отже, матеріальні потоки є базовим об’єктом логістичного управління підприємства, оскільки вони забезпечують зв’язок між постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і збутом. Для аграрних підприємств управління матеріальними потоками має особливе значення через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, потребу у своєчасному ресурсному забезпеченні та необхідність збереження якості продукції. Ефективна організація матеріальних потоків сприяє безперервності виробничого процесу, скороченню витрат, зменшенню втрат ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, теоретичне обґрунтування сутності матеріальних потоків дає змогу розглядати їх не лише як фізичне переміщення ресурсів і продукції, а як комплексний управлінський процес, що охоплює планування, організацію, координацію, контроль і регулювання руху товарно-матеріальних цінностей. У контексті теми дослідження це створює наукову основу для подальшого аналізу управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАН» розташоване за адресою: Кіровоградська область, Новоукраїнський район, село Новомиколаївка, вулиця Центральна, будинок 70. Місцезнаходження підприємства має важливе значення для організації його виробничої та логістичної діяльності, оскільки аграрне виробництво безпосередньо пов’язане з розміщенням земельних ресурсів, доступністю транспортних шляхів, наявністю складської інфраструктури та можливістю своєчасного переміщення матеріальних ресурсів і готової продукції.

Природно-ресурсні умови діяльності ТОВ «ЛАН» є сприятливими для ведення сільськогосподарського виробництва. Рельєф території, на якій функціонує підприємство, представлений слабо хвилястою рівниною, що створює передумови для механізованого виконання основних польових робіт. Ґрунтовий покрив сформований переважно чорноземами звичайними, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту становить 2,7 %. Наявність на території підприємства водойми з площею водного дзеркала 5,9 га також має господарське значення, оскільки може використовуватися для окремих виробничих і допоміжних потреб.

Основним напрямом діяльності ТОВ «ЛАН» є виробництво та первинне оброблення зернових і бобових культур, а також насіння олійних сільськогосподарських культур. Така спеціалізація зумовлює формування значних логістичних матеріалопотоків, пов’язаних із постачанням насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів,

запасних частин, а також із переміщенням, очищенням, зберіганням і реалізацією готової продукції.

Для забезпечення виробничого процесу підприємство використовує відповідну матеріально-технічну базу. Зокрема, у господарстві наявні сепаратор Р8-БЦІ2-С-50, шість зерноскладів, вагова, автозаправна станція для обслуговування автопарку, бокси для зберігання автотранспорту, обладнання олійниці, силосні ями для зберігання решток продукції рослинництва. Наявність таких об’єктів свідчить про те, що підприємство має базові умови для організації внутрішніх матеріальних потоків, зберігання продукції та забезпечення транспортно-складських операцій.

Окремої уваги потребує екологічний аспект діяльності підприємства. ТОВ «ЛАН» має діючий дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря для окремих промислових майданчиків, зокрема офісу, механізованого току, зерноскладу, олійниці та автопарку. Водночас у зв’язку з виявленням додаткових джерел викидів підприємство планує отримати новий дозвіл. Це є важливим з погляду організації логістичної діяльності, оскільки функціонування складів, олійниці, автопарку, зернотоку та інших об’єктів матеріального руху має відповідати вимогам екологічної безпеки.

Реалізація продукції ТОВ «ЛАН» здійснюється як приватним особам, так і оптовим покупцям у Кіровоградській, Харківській, Полтавській та Черкаській областях. Така географія збуту свідчить про наявність міжрегіональних матеріальних потоків, що потребують належної організації транспортування, планування відвантажень, контролю строків доставки та узгодження договірних умов із покупцями. У цьому контексті ефективність логістичної діяльності безпосередньо впливає на своєчасність реалізації продукції та рівень витрат підприємства.

ТОВ «ЛАН» є самостійною юридичною особою, має власну печатку, окремий баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, а також право самостійно укладати договори, здійснювати господарську діяльність і нести відповідальність за своїми зобов’язаннями. Такий правовий

статус забезпечує підприємству можливість самостійно формувати виробничу, збутову, фінансову та логістичну політику.

Важливою передумовою формування логістичних матеріалопотоків аграрного підприємства є розмір і структура його земельного банку. Земельні ресурси визначають масштаби виробництва, потребу в матеріально-технічному забезпеченні, обсяги майбутньої продукції, навантаження на транспортну та складську інфраструктуру. Саме тому аналіз сучасного стану ТОВ «ЛАН» доцільно розпочати з оцінки динаміки та структури земельних угідь підприємства, що подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельного банку ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Загальна земельна площа, гектарів	2333	2344	2365	2394	2353	100,8
у тому числі с.-г. угіддя, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
з них: рілля, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
інші угіддя, гектарів	11	11	11	11	11	100,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що земельний банк ТОВ «ЛАН» протягом 2021–2025 рр. залишався відносно стабільним. Загальна земельна площа підприємства збільшилася з 2333 га у 2021 р. до 2353 га у 2025 р., тобто приріст становив 20 га, або 0,8 %. Аналогічну динаміку мали сільськогосподарські угіддя та рілля, площа яких зросла з 2322 га до 2342 га, або також на 0,8 %. Інші угіддя протягом усього досліджуваного періоду залишалися незмінними і становили 11 га.

Збереження майже незмінної площі сільськогосподарських угідь

свідчить про стабільність ресурсної бази підприємства. Для логістичного управління це має позитивне значення, оскільки відносна сталість земельного банку полегшує планування потреби в насінні, добривах, засобах захисту рослин, паливно-мастильних матеріалах, техніці та трудових ресурсах. Водночас навіть незначне розширення площі ріллі потребує відповідного коригування виробничих планів, графіків постачання ресурсів і організації внутрішніх перевезень.

Переважання ріллі у структурі земельного банку свідчить про чітку рослинницьку спрямованість діяльності ТОВ «ЛАН». Це означає, що основні матеріальні потоки підприємства формуються навколо польового виробництва: підготовки ґрунту, посіву, внесення добрив, захисту рослин, збирання врожаю, транспортування продукції до місць зберігання та її подальшої реалізації. Відповідно, ефективність управління такими потоками залежить від узгодженості між земельними ресурсами, матеріально-технічним забезпеченням, складськими потужностями та транспортною системою підприємства.

Отже, дані таблиці 2.1 підтверджують, що ТОВ «ЛАН» має стабільну земельну основу для ведення аграрного виробництва. Така стабільність створює передумови для прогнозування обсягів матеріальних потоків, планування виробничих витрат і формування логістичних рішень. Разом із тим, висока частка ріллі у структурі земельного банку посилює потребу в ефективному управлінні сезонними матеріалопотоками, оскільки саме в періоди посівної та збиральної кампаній навантаження на логістичну систему підприємства є найбільшим.

Стабільність земельного банку ТОВ «ЛАН» створює основу для планування виробничої програми, однак реальне навантаження на логістичну систему підприємства визначається не лише загальною площею сільськогосподарських угідь, а й структурою посівів, рівнем урожайності та обсягами продукції, які потребують транспортування, доробки, зберігання і реалізації. Саме тому наступним етапом аналізу є оцінка динаміки посівних

площ і продуктивності використання сільськогосподарських угідь у розрізі основних культур.

Для аграрного підприємства структура посівних площ має безпосередній зв’язок із формуванням матеріальних потоків. Залежно від культури змінюється потреба в насіннєвому матеріалі, добривах, засобах захисту рослин, паливі, техніці, трудових ресурсах, складських площах і транспортному забезпеченні. Крім того, різні культури мають неоднакові вимоги до строків збирання, умов зберігання, доробки та реалізації. Це означає, що зміни у структурі посівів впливають не лише на виробничі результати, а й на організацію логістичних матеріалопотоків підприємства.

Динаміку посівних площ та урожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «ЛАН» подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ та продуктивності використання сільськогосподарських угідь у ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області, тис. грн

Вид продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	площа	урожайність	площа	урожайність	площа	урожайність
Озима пшениця	720	68	710	65	720	60
Кукурудза на зерно	128	63	125	61	141	58
Ярий ячмінь	57	40	54	39	51	36
Еспарцет	328	10	319	9	407	8
Льон	132	17	161	18	130	15
Соняшник	475	35	491	38	410	30
Озимий ячмінь	105	51	111	54	141	50
Ріпак	428	33	432	37	161	35

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що протягом 2023–2025 рр.

структура посівних площ ТОВ «ЛАН» була досить динамічною. За окремими культурами спостерігалося збереження відносно стабільних площ, тоді як за іншими — суттєве скорочення або розширення. Зокрема, площа озимої пшениці у 2023 р. становила 720 га, у 2024 р. зменшилася до 710 га, а у 2025 р. знову повернулася до рівня 720 га. Така стабільність свідчить про стратегічне значення цієї культури для підприємства та її важливу роль у формуванні основного потоку зернової продукції.

Площа кукурудзи на зерно за досліджуваний період зросла зі 128 га у 2023 р. до 141 га у 2025 р. Це свідчить про певне посилення ролі цієї культури у виробничій структурі підприємства. Водночас урожайність кукурудзи знизилася з 63 до 58 ц/га, що вказує на потребу в посиленні контролю за технологічними операціями, якістю матеріального забезпечення та своєчасністю виконання польових робіт. З логістичного погляду збільшення площі кукурудзи означає зростання потреби у транспорті, складських площах і потужностях для післязбиральної доробки.

Площі ярого ячменю мали тенденцію до скорочення: з 57 га у 2023 р. до 51 га у 2025 р. Одночасно урожайність культури знизилася з 40 до 36 ц/га. Така динаміка може свідчити про зменшення виробничого значення цієї культури в структурі посівів підприємства. Для логістичної системи це означає скорочення відповідного матеріального потоку, однак одночасно потребує перегляду структури ресурсного забезпечення, зокрема обсягів насіння, добрив, пального та засобів захисту рослин, які використовуються під цю культуру.

Площі еспарцету, навпаки, зросли з 328 га у 2023 р. до 407 га у 2025 р., тобто підприємство збільшило його частку у виробничій структурі. Водночас урожайність знизилася з 10 до 8 ц/га. Така ситуація свідчить про те, що розширення площ не завжди супроводжується підвищенням продуктивності. З позиції управління матеріальними потоками це означає необхідність точнішого планування витрат на вирощування культури, а також оцінювання доцільності розширення її посівів з урахуванням фактичної віддачі.

Виробництво соняшнику має важливе значення для ТОВ «ЛАН», оскільки підприємство володіє обладнанням олійниці, а отже ця культура пов’язана не лише з реалізацією насіння, а й із можливістю його подальшої переробки. У 2023 р. площа соняшнику становила 475 га, у 2024 р. збільшилася до 491 га, але у 2025 р. скоротилася до 410 га. Така динаміка потребує уваги, оскільки скорочення площі та зниження урожайності можуть зменшувати завантаження переробної інфраструктури й впливати на ефективність внутрішніх матеріалопотоків.

Площі озимого ячменю, навпаки, зросли зі 105 га у 2023 р. до 141 га у 2025 р. Урожайність культури у 2024 р. підвищилася до 54 ц/га, однак у 2025 р. знизилася до 50 ц/га. Попри це, рівень урожайності залишився достатньо високим порівняно з окремими іншими культурами. Розширення площ під озимим ячменем збільшує обсяг відповідного зернового потоку, що потребує належного транспортного та складського забезпечення у період збирання.

Найбільш суттєві зміни спостерігалися щодо ріпаку. У 2023 р. площа цієї культури становила 428 га, у 2024 р. — 432 га, тоді як у 2025 р. вона скоротилася до 161 га. При цьому урожайність ріпаку залишалася відносно стабільною: 33 ц/га у 2023 р., 37 ц/га у 2024 р. та 35 ц/га у 2025 р. Різке скорочення площі під ріпаком могло бути пов’язане з переглядом виробничої структури, ринковими умовами або необхідністю оптимізації сівозміни. З логістичного погляду це означає істотне зменшення потоку олійної продукції та відповідне перерозподілення навантаження на транспортні й складські потужності.

Загалом дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2025 р. порівняно з 2023 р. за більшістю культур спостерігалося зниження урожайності. Найбільш помітним воно було за озимою пшеницею, кукурудзою, ярим ячменем, еспарцетом, льоном і соняшником. Така тенденція може бути наслідком впливу погодних умов, зміни технології вирощування, вартості та доступності матеріальних ресурсів, а також організаційних чинників. Для підприємства це означає необхідність посилення контролю за якістю

матеріально-технічного забезпечення, строками виконання технологічних операцій і ефективністю використання ресурсів.

Отже, структура посівних площ ТОВ «ЛАН» у 2023–2025 рр. характеризувалася переорієнтацією між окремими культурами та коливанням рівня урожайності. З позиції управління логістичними матеріалопотоками це потребує гнучкого планування закупівель, транспортування, зберігання і реалізації продукції. Особливу увагу доцільно приділити культурам, які формують найбільші обсяги матеріальних потоків, зокрема озимій пшениці, соняшнику, еспарцету, ріпаку та кукурудзі на зерно. Саме за цими напрямами логістична система підприємства має забезпечувати своєчасне ресурсне забезпечення, ефективне використання складів і раціональне завантаження транспортних засобів.

Результативність виробничої та логістичної діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від стану його основних засобів. Для ТОВ «ЛАН» це питання має особливе значення, оскільки матеріальні потоки підприємства пов’язані з виконанням польових робіт, транспортуванням ресурсів і готової продукції, зберіганням зерна, роботою олійниці, функціонуванням автопарку, вагового господарства та зерносховищ. Відповідно, технічний стан основних засобів безпосередньо впливає на своєчасність логістичних операцій, рівень виробничих витрат і здатність підприємства забезпечувати безперервність матеріального руху.

Основні засоби виконують не лише виробничу, а й логістичну функцію, оскільки забезпечують фізичне переміщення, оброблення, зберігання та підготовку продукції до реалізації. До таких активів належать сільськогосподарська техніка, транспортні засоби, складські приміщення, зерноочисне обладнання, об’єкти паливного забезпечення, виробничі будівлі та допоміжна інфраструктура. Їх оновлення, вибуття, рівень зношення і придатності визначають можливості підприємства щодо раціонального управління логістичними матеріалопотоками.

Динаміку якісного складу та руху основних засобів ТОВ «ЛАН»

подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Якісний склад та рух основних засобів у ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхи-лення 2025 р. до 2021 р., тис. грн	2025 р. у % до 2021 р.
Рівень вартості основних засобів на початок року, тис. грн	13985	14498	16186	28874	19205	-9669	66,5
Рівень вартості основних засобів на кінець року, тис. грн	14498	16186	19203	30075	18848	-11227	62,7
Рівень вартості введених протягом року основних засобів, тис. грн	548	1718	3125	1482	148	-1334	9,9
Рівень вартості виведених протягом року основних засобів, тис. грн	36	31	107	212	349	137	164,6
Обсяг нарахованого зносу, тис. грн	5115	5589	5987	9387	5809	-3578	61,9
Коефіцієнт зношення основних фондів на початку року	0,38	0,38	0,38	0,34	0,29	-	83,4
Коефіцієнт зношення основних фондів наприкінці року	0,36	0,34	0,32	0,32	0,28	-	87,4
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,66	0,64	0,67	0,68	0,68	-	109,6
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,05	0,10	0,15	0,055	0,010	-	20,9
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,004	0,001	0,008	0,0075	0,019	-	699,6
Коефіцієнт приросту основних фондів	1,03664	1,11636	1,1864	1,045	0,988	-	28,7

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що протягом 2021–2025 рр. вартість основних засобів ТОВ «ЛАН» змінювалася нерівномірно. Вартість основних засобів на початок року зросла з 13985 тис. грн у 2021 р. до 28874 тис. грн у 2024 р., що свідчить про активне нарощування виробничо-технічної бази підприємства у першій частині досліджуваного періоду. Проте у 2025 р. цей показник зменшився до 19205 тис. грн, тобто порівняно з 2024 р. відбулося помітне скорочення балансової вартості основних засобів.

Подібна тенденція простежується і за вартістю основних засобів на кінець року. У 2021 р. вона становила 14498 тис. грн, у 2022 р. — 16186 тис. грн, у 2023 р. — 19203 тис. грн, а у 2024 р. досягла 30075 тис. грн. Водночас у 2025 р. показник знизився до 18848 тис. грн. Така динаміка свідчить про те, що після періоду активного оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємство перейшло до етапу певного скорочення або вибуття частини основних засобів.

Показник введення основних засобів протягом року демонструє, що найбільш активне оновлення відбувалося у 2023 р., коли було введено основних засобів на суму 3125 тис. грн. У 2024 р. обсяг введення становив 1482 тис. грн, а у 2025 р. скоротився до 148 тис. грн. Така ситуація свідчить про суттєве уповільнення інвестиційної активності підприємства щодо оновлення основних засобів. З позиції логістичного управління це може створювати ризики для технічного забезпечення матеріальних потоків, особливо у частині транспортування, складської обробки та післязбиральної доробки продукції.

Водночас вартість виведених протягом року основних засобів поступово зростала: з 36 тис. грн у 2021 р. до 349 тис. грн у 2025 р. Це означає, що підприємство активніше виводило з експлуатації застарілі або малоефективні об’єкти. З одного боку, така динаміка може бути позитивною, якщо вибуття стосувалося морально чи фізично зношених активів. З іншого боку, за умов низького рівня введення нових основних засобів у 2025 р. це може призвести до зменшення технічної спроможності підприємства

виконувати виробничі та логістичні операції в необхідному обсязі.

Певне поліпшення простежується за показниками зношення основних фондів. Коефіцієнт зношення на початку року зменшився з 0,38 у 2021 р. до 0,29 у 2025 р., а коефіцієнт зношення на кінець року — з 0,36 до 0,28. Це свідчить про зниження частки зношеної вартості основних засобів і певне поліпшення їх якісного стану. Водночас таке покращення може бути пов’язане не лише з оновленням, а й із вибуттям частини застарілих активів, тому потребує комплексної оцінки разом із показниками введення та вибуття.

Коефіцієнт придатності основних фондів протягом аналізованого періоду залишався на достатньо прийнятному рівні та зріс з 0,66 у 2021 р. до 0,68 у 2025 р. Це означає, що більша частина основних засобів підприємства зберігає здатність до подальшого використання у виробничій діяльності. Для логістичної системи це є позитивним чинником, оскільки справність техніки, транспорту, складських і допоміжних об’єктів визначає можливість своєчасного виконання операцій із переміщення матеріальних ресурсів і готової продукції.

Разом із тим, коефіцієнт оновлення основних фондів у 2025 р. знизився до 0,010, тоді як у 2023 р. він становив 0,15. Це свідчить про суттєве скорочення темпів оновлення матеріально-технічної бази. Така тенденція є небажаною для аграрного підприємства, оскільки виробнича і логістична діяльність потребують постійного технічного забезпечення, особливо в умовах сезонних пікових навантажень. Низький рівень оновлення може ускладнювати своєчасне виконання польових робіт, транспортування врожаю та обслуговування складської інфраструктури.

Коефіцієнт вибуття основних фондів, навпаки, зріс із 0,004 у 2021 р. до 0,019 у 2025 р. Це підтверджує посилення процесів виведення основних засобів з експлуатації. Якщо вибуття не супроводжується достатнім оновленням, підприємство може зіткнутися з ризиком технічного дефіциту, що негативно впливатиме на управління матеріальними потоками. Особливо це актуально для транспортних засобів, зерноочисного обладнання,

складської техніки та інших об’єктів, без яких неможливо забезпечити ритмічність логістичних процесів.

Коефіцієнт приросту основних фондів у 2021–2024 рр. був вищим за одиницю, що свідчило про нарощування основних засобів. Проте у 2025 р. він становив 0,988, тобто став нижчим за одиницю. Це означає, що у 2025 р. вибуття основних засобів фактично перевищило їх надходження. Для підприємства така динаміка є сигналом про необхідність перегляду інвестиційної політики щодо оновлення матеріально-технічної бази.

Отже, аналіз таблиці 2.3 показує, що ТОВ «ЛАН» упродовж 2021–2024 рр. нарощувало вартість основних засобів і покращувало технічну базу виробництва, однак у 2025 р. відбулося зниження вартості основних засобів, різке скорочення їх оновлення та зростання вибуття. Незважаючи на зниження коефіцієнтів зношення і збереження достатнього рівня придатності, підприємству необхідно приділити увагу відновленню темпів технічного оновлення. З погляду управління логістичними матеріалопотоками першочергового значення набуває модернізація тих основних засобів, які забезпечують транспортування, зберігання, очищення, зважування, завантаження та відвантаження продукції.

Стан основних засобів відображає лише одну сторону матеріально-технічного забезпечення підприємства. Для комплексної оцінки необхідно також визначити, наскільки ефективно ці засоби використовуються у виробничому процесі та як вони впливають на формування результатів господарської діяльності. Особливо це важливо для аграрного підприємства, де техніка, транспорт, складські приміщення, зерноочисне обладнання та інші об’єкти основних фондів забезпечують не лише виробництво продукції, а й організацію її руху в межах логістичного ланцюга.

Ефективність використання основних фондів має безпосередній зв’язок із управлінням логістичними матеріалопотоками. Чим вищим є рівень технічної забезпеченості підприємства, тим більше можливостей воно має для своєчасного виконання польових робіт, оперативного транспортування

матеріальних ресурсів, збирання врожаю, його доробки, зберігання та реалізації. Водночас наявність основних засобів сама по собі не гарантує високої ефективності: важливо, щоб вони використовувалися раціонально, мали достатній рівень завантаження і забезпечували приріст виробничих результатів.

З метою оцінки ефективності використання основних фондів ТОВ «ЛАН» розглянемо відповідні показники у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання основних фондів ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Рівень середньорічної вартості основних фондів, тис. грн	14987	15493	17176	28958	19102	127,4
Середньорічна чисельність працівників - усього, осіб	49	45	42	38	38	77,5
Площа с.-г. угідь, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
Рівень валової продукції, тис. грн.	14197	18456	20301	22331	26798	188,8
Рівень	7,13	6,27	6,38	7,08	6,53	91,5
фондооснащеності, тис. грн.						
Рівень фондоозброєності, грн.	237,4	247,5	260,2	272,6	249,3	105,1
Фондовіддача, грн.	1,01	1,21	1,16	1,15	1,35	134,8
Фондомісткість, грн.	1,01	0,84	0,88	0,89	0,75	74,2

За даними таблиці 2.4, середньорічна вартість основних фондів ТОВ «ЛАН» у 2021–2025 рр. зросла з 14987 тис. грн до 19102 тис. грн, тобто на

27,4 %. Найбільше значення цього показника спостерігалося у 2024 р. — 28958 тис. грн, після чого у 2025 р. відбулося його зниження. Така динаміка свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство загалом нарощувало матеріально-технічну базу, однак у 2025 р. відбулося певне скорочення вартості основних фондів, що може бути пов’язано з вибуттям частини активів або зміною їх балансової оцінки.

Середньорічна чисельність працівників підприємства скоротилася з 49 осіб у 2021 р. до 38 осіб у 2025 р., тобто становила 77,5 % від рівня 2021 р. Це свідчить про зменшення трудового потенціалу підприємства. Водночас за умов скорочення чисельності працівників особливо зростає роль технічного забезпечення, автоматизації окремих операцій, раціонального використання транспорту, складських потужностей і техніки. Для логістичної діяльності це означає необхідність підвищення продуктивності праці та чіткішої організації матеріальних потоків.

Площа сільськогосподарських угідь за аналізований період практично не змінилася: у 2021 р. вона становила 2322 га, а у 2025 р. - 2342 га, тобто збільшилася лише на 0,8 %. Це означає, що зміни у показниках ефективності використання основних фондів були зумовлені переважно не розширенням земельної бази, а зміною вартості основних фондів, обсягів виробництва та рівня використання наявних ресурсів.

Валовий обсяг продукції за 2021–2025 рр. зріс із 14197 тис. грн до 26798 тис. грн, тобто на 88,8 %. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про збільшення результативності виробничої діяльності підприємства. З логістичного погляду зростання валової продукції означає посилення навантаження на систему матеріальних потоків: збільшуються обсяги продукції, які потрібно зібрати, транспортувати, зважити, очистити, зберегти та реалізувати. Тому зростання виробництва потребує відповідного розвитку транспортно-складської інфраструктури.

Фондооснащеність у 2021 р. становила 7,13 тис. грн, у 2024 р. - 7,08 тис. грн, а у 2025 р. знизилася до 6,53 тис. грн, що становить 91,5 % від рівня

2021 р. Зниження цього показника свідчить про певне зменшення забезпеченості земельних ресурсів основними фондами. Для аграрного підприємства така тенденція потребує уваги, оскільки недостатній рівень фондооснащеності може обмежувати можливості своєчасного виконання технологічних операцій, особливо в періоди пікового навантаження на техніку та транспорт.

Фондоозброєність праці, навпаки, зросла з 237,4 грн у 2021 р. до 249,3 грн у 2025 р., або на 5,1 %. Це зростання частково пояснюється не лише зміною вартості основних фондів, а й скороченням чисельності працівників. Позитивним є те, що на одного працівника припадає більший обсяг основних фондів, однак це потребує належної кваліфікації персоналу та ефективної організації роботи. У контексті логістики це означає, що працівники повинні мати достатній рівень підготовки для раціонального використання техніки, транспорту, складського обладнання та інших елементів матеріально-технічної бази.

Фондовіддача у 2021 р. становила 1,01 грн, у 2025 р. - 1,35 грн, тобто зросла на 34,8 %. Це є позитивною тенденцією, оскільки показує, що кожна гривня основних фондів забезпечувала більший обсяг валової продукції. Зростання фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів і може бути пов’язане з більш раціональним завантаженням техніки, покращенням організації виробничих процесів, підвищенням продуктивності окремих операцій та збільшенням обсягу виробництва.

Фондомісткість, навпаки, знизилася з 1,01 грн у 2021 р. до 0,75 грн у 2025 р., що становить 74,2 % від рівня 2021 р. Зменшення фондомісткості є позитивним явищем, оскільки свідчить про зниження потреби в основних фондах для виробництва одиниці продукції. Це означає, що підприємство у 2025 р. використовувало основні засоби більш результативно, ніж на початку досліджуваного періоду. Для управління матеріальними потоками це має важливе значення, адже ефективніше використання техніки і виробничої інфраструктури сприяє зниженню витрат на переміщення, оброблення і

зберігання продукції.

Загалом дані таблиці 2.4 свідчать про неоднозначну, але переважно позитивну динаміку ефективності використання основних фондів ТОВ «ЛАН». З одного боку, підприємство забезпечило зростання валової продукції, підвищення фондовіддачі та зниження фондомісткості, що свідчить про результативніше використання матеріально-технічної бази. З іншого боку, зниження фондооснащеності та скорочення чисельності працівників можуть створювати ризики для стабільності виробничих і логістичних процесів.

Отже, ефективність використання основних фондів ТОВ «ЛАН» у 2021–2025 рр. загалом підвищилася, однак підприємству необхідно забезпечити збалансоване оновлення технічної бази та раціональне завантаження наявних засобів. З позиції управління логістичними матеріалопотоками особливу увагу доцільно приділити основним фондам, які забезпечують транспортування, зберігання, очищення, зважування та відвантаження продукції. Саме ці елементи безпосередньо впливають на швидкість руху матеріальних потоків, рівень втрат і загальну ефективність логістичної діяльності підприємства.

Наступним важливим напрямом аналізу є оцінка складу та динаміки витрат на виробництво аграрної продукції. Для теми дослідження це має принципове значення, оскільки значна частина виробничих витрат безпосередньо пов’язана з формуванням і рухом логістичних матеріалопотоків. Насіння, мінеральні добрива, гербіциди, паливо, нафтопродукти, електроенергія, запасні частини та інші ресурси не лише забезпечують виробничий процес, а й потребують закупівлі, доставки, зберігання, обліку, внутрішнього переміщення та контролю використання.

Структура витрат дає змогу визначити, які саме елементи найбільше впливають на собівартість продукції та створюють основне навантаження на логістичну систему підприємства. Чим вищою є частка матеріальних витрат, тим більшої уваги потребують процеси планування постачання, вибору

постачальників, оптимізації запасів, контролю норм витрачання ресурсів і скорочення непродуктивних втрат. Саме тому аналіз витрат доцільно розглядати не лише як фінансовий, а і як логістико-управлінський інструмент.

Таблиця 2.5

Склад та динаміка структури витрат на виробництво аграрної продукції ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Вид витрат	Основне виробництво (рослинницька галузь), %			Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Заробітна платня	9,91	8,94	9,11	184,3
Соціальні відрахування	3,72	3,31	3,42	183,2
Матеріальні затрати - усього	80,12	81,72	82,13	205,3
У тому числі витрати пов’язані з: - насінням	22,02	23,04	23,14	216,3
- добривами	16,10	17,61	19,12	245,3
- гербіцидами	10,21	12,21	11,81	238,3
- електроенергією	7,43	7,83	8,12	225,5
- нафтопродуктами	25,81	22,71	22,31	178,3
- паливом	11,20	13,81	12,52	229,9
- запчастинами	7,31	2,94	1,81	51,6
- іншими витратами	-	-	1,31	-
Амортизаційні відрахування	5,41	4,71	3,72	137,8
Інші затрати	0,91	1,41	1,73	408,4
Витрати – усього	100,0	100,0	100,0	202,5

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у структурі витрат ТОВ «ЛАН» переважають матеріальні затрати. У 2023 р. їх частка становила 80,12 %, у 2024 р. — 81,72 %, а у 2025 р. — 82,13 %. Отже, протягом досліджуваного періоду матеріальна складова витрат не лише залишалася домінуючою, а й мала тенденцію до поступового зростання. Це підтверджує високу матеріаломісткість рослинницького виробництва підприємства та посилює значення ефективного управління вхідними матеріальними потоками.

Зростання частки матеріальних затрат означає, що фінансовий результат підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано закупівлю, транспортування, зберігання і використання виробничих ресурсів. Для ТОВ «ЛАН» особливо важливими є матеріалопотоки, пов’язані з насінням, добривами, гербіцидами, паливом, нафтопродуктами, електроенергією та запасними частинами. Саме ці ресурси визначають технологічну готовність підприємства до виконання польових робіт і значною мірою формують виробничу собівартість продукції.

Частка витрат на оплату праці у структурі витрат зменшилася з 9,91 % у 2023 р. до 8,94 % у 2024 р., після чого у 2025 р. дещо зросла до 9,11 %. Така динаміка свідчить про відносну стабільність трудової складової витрат, однак її частка є значно меншою порівняно з матеріальними затратами. Водночас з позиції логістичного управління трудові ресурси залишаються важливими, оскільки саме персонал забезпечує виконання складських, транспортних, облікових і виробничих операцій.

Соціальні відрахування також мали незначні структурні коливання: з 3,72 % у 2023 р. до 3,31 % у 2024 р. та 3,42 % у 2025 р. Їх динаміка загалом відповідає зміні частки витрат на оплату праці. Це свідчить про відсутність різких змін у кадровому забезпеченні виробничого процесу, хоча в умовах зростання ролі техніки та логістичної інфраструктури підприємству важливо підтримувати належний рівень кваліфікації працівників, залучених до управління матеріальними потоками.

Серед матеріальних витрат найбільшу роль відіграють витрати,

пов’язані з насінням, добривами, нафтопродуктами та паливом. Частка витрат на насіння зросла з 22,02 % у 2023 р. до 23,14 % у 2025 р. Це свідчить про збереження високої залежності підприємства від якості та своєчасності постачання насіннєвого матеріалу. Для логістичної системи це означає необхідність завчасного планування закупівель, перевірки якості насіння, забезпечення належних умов зберігання та своєчасного передання його у виробництво.

Частка витрат на добрива збільшилася з 16,10 % у 2023 р. до 19,12 % у 2025 р. Це є однією з найбільш помітних змін у структурі матеріальних затрат. Зростання витрат на добрива може бути пов’язане як із підвищенням цін на відповідні ресурси, так і з потребою у підтриманні родючості ґрунтів та забезпеченні планової урожайності. З погляду управління матеріальними потоками добрива потребують особливої уваги, оскільки їх закупівля, транспортування, зберігання та внесення мають бути чітко узгоджені з технологічними строками польових робіт.

Витрати на гербіциди у 2023 р. становили 10,21 %, у 2024 р. зросли до 12,21 %, а у 2025 р. дещо знизилися до 11,81 %. Попри незначне скорочення у 2025 р., їх частка залишалася вищою, ніж на початку аналізованого періоду. Це свідчить про важливість засобів захисту рослин у технології виробництва ТОВ «ЛАН». Для логістики це означає необхідність контролю строків постачання, умов зберігання, залишків і норм використання таких ресурсів, оскільки несвоєчасне внесення гербіцидів може негативно вплинути на урожайність культур.

Частка витрат на електроенергію зросла з 7,43 % у 2023 р. до 8,12 % у 2025 р. Така динаміка може бути пов’язана з роботою зерноочисного обладнання, складської інфраструктури, олійниці, вагового господарства та інших об’єктів, які забезпечують післязбиральну доробку і зберігання продукції. Отже, енергетичні витрати також мають логістичний зміст, оскільки вони супроводжують процеси оброблення, переміщення, зберігання та підготовки продукції до реалізації.

Витрати на нафтопродукти, навпаки, зменшилися з 25,81 % у 2023 р. до 22,31 % у 2025 р., хоча залишалися однією з найбільших складових матеріальних затрат. Така динаміка може свідчити про певну оптимізацію використання паливно-мастильних ресурсів або зміну структури робіт. Водночас значна частка нафтопродуктів підтверджує високу залежність підприємства від транспортних і механізованих операцій. Для управління матеріалопотоками це означає потребу в контролі витрат пального, оптимізації маршрутів, скороченні холостих пробігів і підвищенні завантаженості транспортних засобів.

Частка витрат на паливо у 2023 р. становила 11,20 %, у 2024 р. зросла до 13,81 %, а у 2025 р. знизилася до 12,52 %. Незважаючи на зменшення порівняно з 2024 р., у 2025 р. цей показник залишався вищим, ніж у 2023 р. Це свідчить про збереження значного навантаження паливної складової на собівартість продукції. Оскільки паливо є одним із ключових ресурсів для виконання польових і транспортних робіт, його рух повинен бути предметом постійного логістичного контролю.

Найбільш помітне скорочення спостерігалося за витратами на запасні частини: їх частка зменшилася з 7,31 % у 2023 р. до 1,81 % у 2025 р. Така динаміка може мати подвійне трактування. З одного боку, це може свідчити про зменшення витрат на ремонт і технічне обслуговування, що позитивно впливає на собівартість. З іншого боку, надмірне скорочення витрат на запасні частини може створювати ризики для технічної готовності машинно-тракторного парку, особливо в періоди пікових сезонних навантажень.

Амортизаційні відрахування у структурі витрат зменшилися з 5,41 % у 2023 р. до 3,72 % у 2025 р. Це може бути пов’язано зі змінами у вартості основних засобів або структурі їх використання. Для логістичної діяльності зменшення амортизаційної складової не завжди є однозначно позитивним, оскільки воно може відображати недостатнє оновлення техніки, транспорту та складського обладнання. У довгостроковій перспективі це може обмежувати здатність підприємства забезпечувати стабільний рух

матеріальних потоків.

Інші затрати зросли з 0,91 % у 2023 р. до 1,73 % у 2025 р. Хоча їх частка залишається незначною, темп зростання є досить високим. Це свідчить про розширення допоміжних витрат, які також можуть бути пов’язані з обслуговуванням виробничих і логістичних процесів. Тому підприємству доцільно деталізувати склад цієї групи витрат для виявлення можливостей їх оптимізації.

Загалом дані таблиці 2.5 свідчать, що витрати на виробництво аграрної продукції ТОВ «ЛАН» мають виражений матеріальний характер. Найбільше навантаження на собівартість формують насіння, добрива, гербіциди, паливо, нафтопродукти та електроенергія. Це означає, що підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від удосконалення системи управління вхідними матеріальними потоками: планування закупівель, оптимізації запасів, контролю якості ресурсів, раціонального транспортування і зменшення втрат.

Після оцінки структури витрат доцільно перейти до аналізу основних показників ефективності аграрного бізнесу, оскільки саме вони дають змогу визначити, наскільки результативно підприємство перетворює виробничі ресурси у товарну продукцію та фінансовий результат. Для ТОВ «ЛАН» це має важливе значення, адже ефективність реалізації продукції залежить не лише від урожайності та цінової кон’юнктури, а й від організації логістичних процесів: своєчасного збирання врожаю, транспортування, доробки, зберігання, відвантаження та реалізації продукції.

Виручка від реалізації продукції відображає результат збутової діяльності підприємства, тоді як повна собівартість характеризує сукупні витрати, понесені на виробництво та реалізацію аграрної продукції. Співвідношення цих показників дає змогу оцінити економічну результативність діяльності підприємства та виявити, наскільки витратною є його виробничо-логістична система. Особливе значення має показник затрат на одну гривню реалізованої продукції, оскільки він демонструє, скільки

витрат припадає на одиницю отриманого доходу.

Динаміку основних показників ефективності аграрного бізнесу ТОВ «ЛАН» подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників ефективності аграрного бізнесу ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у до 2021 (+ / -)
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	18625	20374	22728	24445	31476	12851
Повна собівартість аграрної продукції, тис. грн.	11737	14352	17409	17234	27495	15758
Затрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,76	0,71	0,78	0,73	0,71	- 0,05

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що протягом 2021–2025 рр. виручка від реалізації продукції ТОВ «ЛАН» мала стійку тенденцію до зростання. У 2021 р. її обсяг становив 18625 тис. грн, у 2022 р. — 20374 тис. грн, у 2023 р. — 22728 тис. грн, у 2024 р. — 24445 тис. грн, а у 2025 р. — 31476 тис. грн. Отже, за досліджуваний період виручка збільшилася на 12851 тис. грн. Така динаміка є позитивною і свідчить про розширення обсягів реалізації, підвищення ринкової активності підприємства або поліпшення цінових умов продажу аграрної продукції.

Зростання виручки має важливе значення для управління логістичними матеріалопотоками, оскільки збільшення обсягів реалізації означає посилення навантаження на збутову логістику підприємства. Чим більшими є обсяги товарної продукції, тим більшої уваги потребують планування відвантажень, використання складських потужностей, організація транспортних маршрутів, дотримання строків поставок і виконання

договірних зобов’язань перед покупцями. У цьому контексті позитивна динаміка виручки повинна супроводжуватися відповідним удосконаленням логістичної системи.

Повна собівартість аграрної продукції також зросла: з 11737 тис. грн у 2021 р. до 27495 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 15758 тис. грн, тобто темпи збільшення собівартості були досить суттєвими. Найбільш помітне зростання відбулося у 2025 р., коли собівартість порівняно з 2024 р. збільшилася з 17234 тис. грн до 27495 тис. грн. Така тенденція свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство та потребує детального управлінського контролю.

Зростання собівартості аграрної продукції може бути пов’язане з підвищенням цін на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, нафтопродукти, електроенергію, запасні частини, транспортні послуги та інші ресурси. Для підприємства, діяльність якого має виражений матеріаломісткий характер, це є важливим сигналом щодо необхідності оптимізації вхідних матеріальних потоків. Раціональне планування закупівель, вибір надійних постачальників, формування оптимальних запасів і контроль норм витрачання ресурсів можуть стати важливими резервами зниження собівартості.

Показник затрат на одну гривню реалізованої продукції протягом аналізованого періоду змінювався нерівномірно. У 2021 р. він становив 0,76 грн, у 2022 р. знизився до 0,71 грн, у 2023 р. зріс до 0,78 грн, у 2024 р. знову зменшився до 0,73 грн, а у 2025 р. становив 0,71 грн. Порівняно з 2021 р. цей показник зменшився на 0,05 грн, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зниження витратомісткості реалізованої продукції.

Найменше значення затрат на одну гривню реалізованої продукції було зафіксовано у 2022 та 2025 рр. — 0,71 грн. Це означає, що в ці роки підприємство отримувало відносно кращий результат з погляду співвідношення доходів і витрат. Найгіршим за цим показником був 2023 р., коли затрати становили 0,78 грн на одну гривню реалізованої продукції. Така

ситуація могла бути наслідком зростання цін на матеріальні ресурси, збільшення виробничих витрат або недостатньої ефективності окремих логістичних операцій.

У 2025 р., попри суттєве зростання повної собівартості, підприємству вдалося забезпечити найвищий за досліджуваний період обсяг виручки та зберегти показник затрат на одну гривню реалізованої продукції на рівні 0,71 грн. Це свідчить про те, що збільшення доходів від реалізації певною мірою компенсувало зростання витрат. Водночас значне підвищення собівартості потребує уваги керівництва, оскільки у разі погіршення цінової кон'юнктури або зниження урожайності підприємство може зіткнутися зі скороченням фінансового результату.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками показники таблиці 2.6 підтверджують необхідність посилення контролю за витратами на всіх етапах руху продукції. Йдеться про закупівлю матеріальних ресурсів, їх транспортування до підприємства, зберігання, внутрішнє переміщення, використання у виробництві, транспортування врожаю до складів, післязбиральну доробку, зберігання та реалізацію готової продукції. Кожен із цих етапів формує певну частину собівартості, тому оптимізація логістичних процесів може стати важливим джерелом підвищення ефективності підприємства.

Оскільки діяльність ТОВ «ЛАН» має виражений виробничий і сезонний характер, важливе значення для оцінки логістичних матеріалопотоків має аналіз оборотних активів. Саме оборотні активи забезпечують безперервність виробничого процесу, своєчасне виконання технологічних операцій, формування запасів, зберігання готової продукції та здійснення розрахунків із контрагентами. Для аграрного підприємства вони є найбільш мобільною частиною ресурсного потенціалу, яка постійно перебуває у русі та безпосередньо пов'язана з матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками.

У структурі оборотних активів особливе місце займають виробничі запаси, незавершене виробництво та готова продукція. Виробничі запаси формують вхідні матеріальні потоки підприємства, оскільки охоплюють насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, запасні частини та інші ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності. Незавершене виробництво відображає ресурси, які вже залучені у виробничий процес, але ще не перетворені на готову продукцію. Готова продукція, у свою чергу, формує вихідний матеріальний потік, пов’язаний із зберіганням, транспортуванням і реалізацією аграрної продукції.

Динаміку структури та обсягу оборотних активів ТОВ «ЛАН» подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури та обсягу оборотних активів ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області, %

Оборотний актив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Виробничий запас	21,6	19,5	22,4	218,3
Незавершене виробництво	14,6	12,2	11,3	161,8
Готова продукція	52,2	56,9	54,8	222,5
Дебіторська заборгованість	3,9	3,8	3,0	173,4
Дебіторська заборгованість	2,2	1,8	1,8	169,3
Всього	100,0	100,0	100,0	212,7

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що у структурі оборотних активів ТОВ «ЛАН» найбільшу частку займає готова продукція. У 2023 р. її питома вага становила 52,2 %, у 2024 р. зросла до 56,9 %, а у 2025 р. дещо знизилася до 54,8 %. Попри незначне скорочення у 2025 р. порівняно з 2024 р., готова продукція залишалася домінуючим елементом оборотних активів підприємства. Це свідчить про значні обсяги вихідних матеріальних потоків,

які потребують ефективної організації зберігання, доробки, транспортування та реалізації.

Висока частка готової продукції у структурі оборотних активів має подвійне значення. З одного боку, вона підтверджує наявність товарного потенціалу підприємства та можливість отримання доходу від реалізації продукції. З іншого боку, значні залишки готової продукції потребують відповідних складських площ, контролю умов зберігання, організації відвантаження і пошуку оптимального часу продажу. Для ТОВ «ЛАН», яке має зерносклади, вагову та інші об’єкти логістичної інфраструктури, це питання є особливо актуальним.

Питома вага виробничих запасів у 2023 р. становила 21,6 %, у 2024 р. знизилася до 19,5 %, а у 2025 р. збільшилася до 22,4 %. Така динаміка свідчить про відновлення або нарощування запасів матеріальних ресурсів у 2025 р. З позиції управління логістичними матеріалопотоками це може бути позитивним явищем за умови, що запаси сформовані відповідно до реальних потреб виробництва та не призводять до надмірного відволікання оборотних коштів.

Зростання частки виробничих запасів у 2025 р. вказує на посилення ролі вхідних матеріальних потоків у діяльності підприємства. Це означає, що ТОВ «ЛАН» повинно приділяти підвищену увагу плануванню закупівель, контролю залишків, умовам зберігання матеріальних ресурсів і своєчасному забезпеченню виробничих підрозділів необхідними ресурсами. Особливо важливими є запаси тих матеріалів, які мають сезонний характер використання: насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального та запасних частин.

Частка незавершеного виробництва у структурі оборотних активів зменшилася з 14,6 % у 2023 р. до 12,2 % у 2024 р. та 11,3 % у 2025 р. Така динаміка може свідчити про скорочення частки ресурсів, які перебувають у проміжній стадії виробничого процесу. Для підприємства це може мати позитивне значення, якщо скорочення незавершеного виробництва пов’язане

з більш ритмічним завершенням виробничих операцій і швидшим перетворенням ресурсів у готову продукцію.

Водночас зменшення частки незавершеного виробництва потребує обережної оцінки, оскільки в аграрному секторі цей показник залежить від сезонності та специфіки виробничого циклу. Частина витрат і ресурсів може накопичуватися у певні періоди року, зокрема під час підготовки ґрунту, посіву, догляду за посівами та очікування врожаю. Тому аналіз незавершеного виробництва доцільно поєднувати з оцінкою календаря польових робіт, структури посівів і технологічних строків виконання операцій.

Частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів мала тенденцію до зниження. За одним із її елементів вона скоротилася з 3,9 % у 2023 р. до 3,0 % у 2025 р., а за іншим — з 2,2 % до 1,8 %. Зменшення частки дебіторської заборгованості є позитивним явищем, оскільки свідчить про відносне скорочення коштів, тимчасово вилучених з обороту підприємства. Для логістичної діяльності це важливо, оскільки своєчасне надходження коштів від покупців забезпечує можливість фінансування закупівель ресурсів, оплати транспортних витрат, ремонту техніки та підтримання необхідного рівня запасів.

Особливо показовим є те, що обсяг готової продукції у 2025 р. становив 222,5 % до рівня 2023 р., а виробничих запасів — 218,3 %. Це свідчить про одночасне посилення як вхідних, так і вихідних матеріальних потоків. З одного боку, підприємство нарощує ресурсну базу для забезпечення виробництва, з іншого — збільшує обсяги продукції, які потребують зберігання та реалізації. За таких умов особливого значення набуває узгодженість між закупівельною, виробничою, складською та збутовою логістикою.

Отже, аналіз таблиці 2.7 показує, що оборотні активи ТОВ «ЛАН» мають чітко виражену матеріальну спрямованість. Найбільшу частку в їх структурі займає готова продукція, що свідчить про значне навантаження на

складську та збутову логістику підприємства. Водночас зростання виробничих запасів підтверджує посилення ролі вхідних матеріалопотоків, пов’язаних із постачанням ресурсів для виробництва. Тому для підвищення ефективності управління підприємству доцільно оптимізувати рівень запасів, прискорювати реалізацію готової продукції, контролювати дебіторську заборгованість і забезпечувати узгоджений рух матеріальних та фінансових потоків.

Оцінка оборотних активів дає змогу визначити ресурсну основу логістичних матеріалопотоків підприємства, однак для комплексної характеристики його діяльності необхідно також проаналізувати фінансові результати. Прибуток і рентабельність відображають здатність підприємства не лише виробляти та реалізовувати продукцію, а й забезпечувати економічну віддачу від використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових і логістичних ресурсів.

Для ТОВ «ЛАН» аналіз прибутковості має важливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері рослинництва, де результат діяльності значною мірою залежить від урожайності, структури посівів, рівня виробничих витрат, цін на матеріальні ресурси, організації зберігання та своєчасності реалізації продукції. Водночас саме логістична складова впливає на значну частину витрат, пов’язаних із постачанням ресурсів, транспортуванням, складським зберіганням, доробкою і збутом готової продукції.

Прибуток є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності підприємства, а рентабельність дає змогу оцінити рівень віддачі від витрат, активів, власного капіталу та продажу продукції. У контексті дослідження управління логістичними матеріалопотоками ці показники дозволяють встановити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси та чи забезпечує діюча система організації матеріального руху достатній економічний результат.

Динаміку обсягу прибутку та рівня рентабельності у ТОВ «ЛАН»

подано в таблиці 2.8.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що ТОВ «ЛАН» протягом усього досліджуваного періоду працювало прибутково. Обсяг прибутку у 2021 р. становив 3885 тис. грн, у 2022 р. зріс до 6028 тис. грн, у 2023 р. зменшився до 5314,8 тис. грн, у 2024 р. досяг найвищого значення — 7216,6 тис. грн, а у 2025 р. становив 6979,1 тис. грн. Отже, підприємство зберігало позитивний фінансовий результат, хоча динаміка прибутку мала коливальний характер.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу прибутку та рівня рентабельності у ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2023 (+ / -)
Обсяг прибутку, тис. грн.	3885	6028	5314,8	7216,6	6979,1	96,7
Рівень рентабельності, %	33,7	41,5	30,7	41,8	29,8	- 12,0 в.п.
Рентабельність активів, %	24,6	32,6	26,4	33,3	27,5	- 5,8 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	42,8	53,2	48,7	63,5	61,5	- 2,0 в.п.
Рентабельність продажу, %	24,7	29,4	23,2	29,3	22,5	- 6,8 в.п.

Найбільш помітне зростання прибутку спостерігалося у 2024 р., коли його обсяг перевищив показники попередніх років. У 2025 р. прибуток дещо знизився порівняно з 2024 р., однак залишився вищим, ніж у 2021–2023 рр. Така динаміка свідчить про здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть в умовах зростання виробничих витрат і нестабільності ринкового середовища. Водночас зменшення прибутку у 2025 р. вказує на потребу посилення управлінського контролю за витратами та матеріальними потоками.

Рівень рентабельності у 2021 р. становив 33,7 %, у 2022 р. зріс до 41,5 %, у 2023 р. знизився до 30,7 %, у 2024 р. знову підвищився до 41,8 %, а у 2025 р. становив 29,8 %. Така динаміка свідчить про нестабільність ефективності виробничо-господарської діяльності. Найвищий рівень рентабельності було досягнуто у 2024 р., тоді як у 2025 р. показник знизився на 12,0 відсоткових пунктів порівняно з 2024 р.

Зниження рівня рентабельності у 2025 р. може бути наслідком зростання собівартості продукції, підвищення цін на матеріальні ресурси, зменшення урожайності окремих культур, а також збільшення витрат на паливо, добрива, гербіциди, електроенергію та інші складові виробничо-логістичного процесу. Це підтверджує, що прибутковість підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління матеріальними потоками, насамперед вхідними ресурсними потоками та вихідними потоками готової продукції.

З позиції логістичного управління особливе значення має те, що у 2025 р. підприємство одночасно мало найвищу виручку за досліджуваний період і зниження основних показників рентабельності порівняно з 2024 р. Це означає, що збільшення обсягів реалізації саме по собі не гарантує підвищення ефективності, якщо витрати на виробництво, зберігання, транспортування та реалізацію продукції зростають швидшими темпами. Тому для ТОВ «ЛАН» важливо не лише нарощувати обсяги продажу, а й удосконалювати управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного ланцюга.

У цілому фінансово-економічний стан ТОВ «ЛАН» можна охарактеризувати як відносно стабільний, оскільки підприємство працює прибутково та зберігає позитивні показники рентабельності. Разом із тим нестабільність рентабельності, зростання собівартості та коливання прибутку свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності. Одним із таких резервів є удосконалення управління логістичними матеріалопотоками, насамперед у частині оптимізації запасів, скорочення втрат, раціоналізації

транспортних маршрутів, підвищення ефективності складського зберігання та прискорення реалізації готової продукції.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно сформувати діагностичну матрицю стану управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН». Такий підхід дає змогу поєднати результати оцінювання земельного банку, структури посівів, основних засобів, витрат, оборотних активів і фінансових результатів із практичними висновками щодо організації матеріальних потоків підприємства.

Матриця дозволяє визначити ключові зони логістичного управління, які потребують посиленої уваги з боку керівництва підприємства. Узагальнення результатів діагностики подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця діагностики стану управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Напрям логістичного управління	Встановлена ситуація за результатами аналізу	Потенційна проблема	Управлінський висновок
Земельний банк і виробнича база	Площа сільськогосподарських угідь у 2021–2025 рр. залишалася відносно стабільною, рілля займає переважну частину земельного банку	Висока залежність матеріальних потоків від сезонності польових робіт	Стабільна земельна база створює умови для планування логістичних потоків, однак потребує чіткого календарного забезпечення ресурсами
Структура посівів	У 2023–2025 рр. відбувалися зміни у площах окремих культур, зокрема скорочення ріпаку та соняшнику, зростання площ еспарцету й озимого ячменю	Коливання структури посівів ускладнює прогнозування потреби в ресурсах, транспорті та складських площах	Необхідне гнучке планування матеріального забезпечення за культурами та сезонами
Урожайність культур	За більшістю культур у 2025 р. спостерігалося зниження урожайності порівняно з 2023 р.	Зменшення продуктивності може знижувати ефективність використання ресурсів і збільшувати собівартість одиниці продукції	Потрібно посилити контроль якості насіння, добрив, засобів захисту рослин і своєчасності технологічних операцій

Основні засоби	У 2025 р. знизилася вартість основних засобів, скоротився коефіцієнт оновлення та зріс коефіцієнт вибуття	Можливе зниження технічної готовності до виконання виробничих і логістичних операцій	Доцільно відновити темпи оновлення техніки, транспорту, складського та зерноочисного обладнання
Використання основних фондів	Фондовіддача зросла, фондомісткість знизилася, однак фондооснащеність у 2025 р. зменшилася	Підвищення ефективності використання фондів супроводжується ризиком недостатнього технічного забезпечення земельної площі	Потрібно забезпечити збалансоване використання наявної техніки та поступове оновлення матеріально-технічної бази
Матеріальні витрати	У структурі витрат домінують матеріальні затрати, їх частка у 2025 р. становила понад 82 %	Висока залежність собівартості від цін і обсягів використання насіння, добрив, гербіцидів, пального та нафтопродуктів	Необхідно оптимізувати закупівлі, контролювати норми витрачання ресурсів і скорочувати втрати під час їх використання
Паливно-транспортна складова	Значну частку витрат формують нафтопродукти та паливо	Існує ризик зростання транспортних і виробничих витрат через нераціональні маршрути або недостатній контроль пального	Доцільно впровадити облік витрат пального за видами робіт, маршрутами та одиницями техніки
Виробничі запаси	Частка виробничих запасів у структурі оборотних активів у 2025 р. зросла до 22,4 %	Надмірні запаси можуть відволікати оборотні кошти, а недостатні — спричиняти простої в сезон польових робіт	Потрібно визначити оптимальний рівень запасів за основними видами матеріальних ресурсів
Готова продукція	Готова продукція займає найбільшу частку в оборотних активів — 54,8 % у 2025 р.	Значні залишки готової продукції підвищують навантаження на складську інфраструктуру та потребують ефективного збуту	Необхідно прискорювати реалізацію продукції та вдосконалювати графіки відвантаження
Фінансові результати	Підприємство працює прибутково, однак у 2025 р. знизилися показники рентабельності порівняно з 2024 р.	Зростання виручки не гарантує підвищення ефективності за умов збільшення	Потрібно зосередити управлінські рішення на скороченні

		собівартості	логістичних витрат і підвищенні оборотності матеріальних потоків

Дані таблиці 2.9 свідчать, що логістична система ТОВ «ЛАН» має як сильні сторони, так і проблемні аспекти.

Водночас аналіз виявив низку проблем, які можуть обмежувати ефективність управління логістичними матеріалопотоками. Насамперед це висока частка матеріальних витрат у собівартості продукції, зростання вартості ресурсного забезпечення, зниження урожайності більшості культур у 2025 р., скорочення темпів оновлення основних засобів і значна частка готової продукції в оборотних активах. У сукупності ці чинники свідчать про необхідність посилення управлінського контролю за рухом ресурсів і продукції на всіх етапах логістичного ланцюга.

Особливої уваги потребує управління вхідними матеріальними потоками, оскільки насіння, добрива, гербіциди, паливо, нафтопродукти, електроенергія та запасні частини формують основну частину витрат підприємства. Неефективне планування закупівель, несвоєчасне постачання або надмірне накопичення запасів можуть призводити до зростання собівартості, відволікання оборотних коштів і порушення строків виконання виробничих операцій.

Отже, проведена діагностика підтверджує, що управління логістичними матеріалопотоками є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЛАН». Подальше вдосконалення логістичної системи підприємства має бути спрямоване на оптимізацію запасів, скорочення матеріальних і транспортних витрат, підвищення ефективності використання складської інфраструктури, оновлення технічної бази та прискорення руху готової продукції від виробника до покупця.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ МАТЕРІАЛОПОТОКАМИ ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Результати проведеного у другому розділі аналізу засвідчили, що ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області має стабільну земельну базу, сформовану виробничу інфраструктуру, складські об’єкти, автопарк, зерноочисне обладнання та інші елементи матеріально-технічного забезпечення. Водночас динаміка показників діяльності підприємства вказує на наявність проблем, пов’язаних із високою матеріаломісткістю виробництва, значною часткою готової продукції в оборотних активах, зростанням витрат на ресурси, нестабільністю урожайності окремих культур і потребою в посиленні управлінського контролю за рухом матеріальних потоків.

У таких умовах удосконалення управління логістичними матеріалопотоками слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для аграрного виробництва це має особливе значення, оскільки логістичні процеси охоплюють не лише транспортування готової продукції, а й постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, запасних частин, організацію внутрішнього переміщення ресурсів, зберігання врожаю, його доробку, відвантаження та реалізацію покупцям.

Метою вдосконалення логістичного управління в ТОВ «ЛАН» є формування більш узгодженої системи руху матеріальних ресурсів і готової продукції, яка забезпечуватиме своєчасне виконання виробничих операцій, зменшення непродуктивних витрат, скорочення втрат під час зберігання і транспортування, підвищення оборотності запасів та поліпшення результативності збутової діяльності. Досягнення цієї мети потребує поєднання організаційних, технічних, інформаційних і економічних заходів.

Основними завданнями логістичного менеджменту ТОВ «ЛАН» у контексті управління матеріалопотоками є: оптимізація рівня виробничих запасів; удосконалення закупівельної діяльності; підвищення надійності постачальників; раціоналізація транспортних маршрутів; поліпшення використання складської інфраструктури; забезпечення своєчасного переміщення продукції від поля до місць зберігання; підвищення якості обліку та контролю руху матеріальних ресурсів; скорочення логістичних витрат у загальній собівартості продукції.

Особливістю логістичного управління в аграрному підприємстві є те, що більшість матеріальних потоків має сезонний характер. У період підготовки до посівної кампанії зростає навантаження на систему постачання ресурсів, під час польових робіт — на внутрішню виробничу логістику, а в період збирання врожаю — на транспорт, складське господарство, вагове обладнання, зерноочищення, сушіння та реалізацію продукції. Тому система управління матеріалопотоками повинна бути не статичною, а адаптивною, тобто здатною швидко реагувати на зміни виробничих завдань, погодних умов, ринкової кон’юнктури та ресурсних обмежень.

Удосконалення логістичної системи ТОВ «ЛАН» доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести уточнену діагностику наявних матеріальних потоків, визначити основні точки виникнення витрат і втрат, оцінити стан складської та транспортної інфраструктури, а також встановити рівень узгодженості між постачанням, виробництвом, зберіганням і збутом. На другому етапі доцільно сформувати проєкт оновленої логістичної системи, що передбачатиме розподіл функцій, визначення відповідальних осіб, упровадження показників контролю та розроблення регламентів руху матеріальних ресурсів. На третьому етапі необхідно забезпечити практичну реалізацію запропонованих заходів, їх моніторинг і коригування залежно від отриманих результатів.

Таким чином, удосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» має ґрунтуватися на системному підході,

який поєднує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, проєктування адаптивної логістичної системи, її впровадження, оцінювання результативності та подальше управлінське коригування. Загальний алгоритм упровадження логістичної системи на підприємстві подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм впровадження логістичної системи у ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Запропонований алгоритм упровадження логістичної системи має практичне значення для ТОВ «ЛАН», оскільки дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими операціями до комплексного управління матеріальними потоками. Для підприємства важливо не лише забезпечити наявність ресурсів у потрібний момент, а й узгодити всі етапи їх руху: від закупівлі та доставки до виробничого використання, зберігання готової продукції й подальшої реалізації.

У межах оновленої логістичної системи ТОВ «ЛАН» доцільно виділити кілька взаємопов’язаних функціональних зон: постачання матеріальних ресурсів, внутрішнє виробниче переміщення, складське зберігання, післязбиральна доробка продукції, транспортне забезпечення та збут. Кожна з цих зон формує окремий елемент матеріального потоку, однак ефективність

логістичного управління досягається лише за умови їхньої координації в межах єдиної системи.

Особливу роль у такій системі відіграє постачальницька логістика, яка забезпечує надходження насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, пального, запасних частин та інших ресурсів. Від своєчасності й надійності постачання залежить безперервність виробничого процесу, особливо в періоди сезонного навантаження. Тому підприємству необхідно не лише обирати постачальників за ціною, а й враховувати якість ресурсів, дотримання строків поставки, умови оплати, стабільність співпраці та можливість оперативного реагування на зміну потреб виробництва.

Не менш важливою є внутрішньовиробнича логістика, яка забезпечує переміщення матеріальних ресурсів між складами, виробничими ділянками, полями, місцями зберігання та переробки. У діяльності ТОВ «ЛАН» вона охоплює доставку ресурсів до місць використання, транспортування врожаю з поля до зерносховищ, очищення продукції, її тимчасове або довгострокове зберігання, а також підготовку до реалізації. Саме на цьому етапі виникає значна частина витрат, пов’язаних із використанням техніки, транспорту, пального, складських площ і трудових ресурсів.

Збутова логістика підприємства повинна забезпечувати своєчасне відвантаження готової продукції покупцям, раціональне використання складських запасів і мінімізацію витрат на транспортування. Оскільки ТОВ «ЛАН» реалізує продукцію як приватним особам, так і оптовим покупцям у кількох областях, система збуту має бути зорієнтована на планування графіків відвантаження, вибір оптимальних маршрутів, контроль залишків готової продукції та узгодження умов поставки з покупцями.

Удосконалена модель логістичної системи підприємства повинна також передбачати поєднання матеріальних та інформаційних потоків. Матеріальний потік відображає фактичний рух ресурсів і продукції, тоді як інформаційний потік забезпечує планування, контроль, облік, координацію та прийняття управлінських рішень. Без належного інформаційного

супроводу неможливо своєчасно визначити потребу в ресурсах, оцінити рівень запасів, проконтролювати строки постачання або виявити проблеми в русі готової продукції.

Таким чином, модель логістичної системи ТОВ «ЛАН» має відображати взаємозв'язок ринку постачання, виробничої підсистеми, складського господарства, переробки, збуту та ринку споживання. Її практичне призначення полягає в тому, щоб забезпечити безперервний і контрольований рух матеріальних потоків, знизити витрати, уникнути надлишкових запасів, скоротити втрати продукції та підвищити якість логістичного обслуговування покупців.

Пропоновану модель організації логістичної системи ТОВ «ЛАН» подано на рис. 3.2.

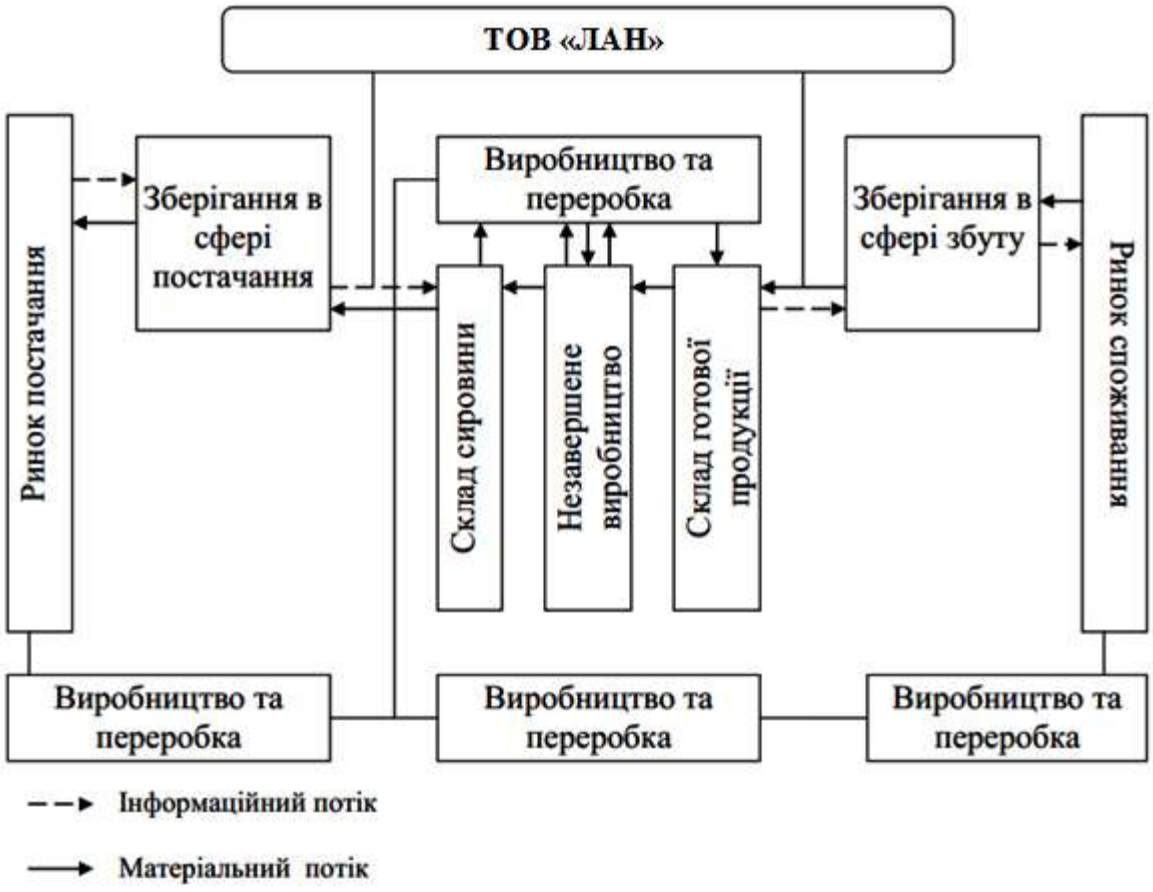


Рис. 3.2. Модель системи логістики в ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Побудова ефективної логістичної системи потребує не лише визначення її основних елементів, а й формування дієвого механізму управління ними. У межах теми дослідження механізм управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» доцільно розглядати як сукупність організаційних, економічних, інформаційних і контрольних інструментів, за допомогою яких підприємство впливає на рух матеріальних ресурсів і готової продукції.

Такий механізм має забезпечувати узгодженість між постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням, переробкою та збутом. Його головне завдання полягає в тому, щоб кожен матеріальний ресурс надходив у потрібній кількості, належної якості, у визначений строк і з мінімально можливими витратами. Для ТОВ «ЛАН» це особливо актуально, оскільки затримка з постачанням насіння, добрив, пального, гербіцидів або запасних частин може спричинити порушення технологічних строків і зниження результативності виробництва.

Управління логістичною системою підприємства повинно охоплювати п’ять ключових напрямів. Першим є оптимізація фізичного переміщення майна, тобто раціональна організація транспортування матеріальних ресурсів і готової продукції. Для аграрного підприємства це означає планування маршрутів між складами, полями, місцями зберігання, олійницею, ваговою та покупцями продукції. Скорочення зайвих перевезень, зменшення холостих пробігів і підвищення завантаженості транспорту дозволяють знизити витрати пального та підвищити ефективність використання автопарку.

Другим напрямом є удосконалення інформаційних процесів і процесів прийняття управлінських рішень. Логістика не може бути ефективною без своєчасної інформації про залишки ресурсів, потреби виробничих підрозділів, строки постачання, стан техніки, наявність готової продукції, завантаженість складів і виконання договірних зобов’язань. Тому ТОВ «ЛАН» доцільно посилити систему внутрішнього обліку та контролю руху матеріальних ресурсів, щоб управлінські рішення приймалися не інтуїтивно,

а на основі фактичних даних.

Третім напрямом є підтримання оптимального рівня майнових запасів. Надлишкові запаси призводять до відволікання оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання та ризику втрати якості окремих ресурсів. Водночас недостатній запас насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального чи запасних частин може спричинити простої техніки та порушення строків виконання польових робіт. Тому підприємству необхідно визначати мінімальний, оптимальний і страховий рівень запасів за основними видами матеріальних ресурсів.

Четвертий напрям пов’язаний із синхронізацією інфраструктури логістичних процесів. Йдеться про узгоджене функціонування зерносховищ, вагової, автопарку, олійниці, місць зберігання пального, виробничих підрозділів та адміністративної системи управління. Якщо окремі елементи інфраструктури працюють із різною інтенсивністю або без належної координації, виникають затримки, перевантаження складських площ, простої транспорту або втрати продукції. Саме тому логістична інфраструктура має розглядатися як єдиний комплекс, а не як сукупність відокремлених об’єктів.

П’ятим напрямом є оптимізація витрат логістичних процесів. Для ТОВ «ЛАН» це питання має особливе значення, оскільки у структурі витрат підприємства переважають матеріальні затрати, а значну частку формують паливо, нафтопродукти, добрива, гербіциди, насіння та електроенергія. Скорочення логістичних витрат можливе за рахунок раціоналізації закупівель, контролю норм використання ресурсів, зменшення втрат під час зберігання, оптимізації транспортних маршрутів і підвищення оборотності готової продукції.

Отже, механізм управління логістичною системою ТОВ «ЛАН» має бути спрямований на підвищення керованості матеріальних потоків, скорочення витрат, забезпечення стабільності виробничих процесів і поліпшення взаємодії між усіма ланками логістичного ланцюга. Його практична реалізація дозволить підприємству краще координувати

постачання, виробництво, складське господарство, транспортування і збут, що є важливою умовою підвищення ефективності діяльності.

Схему управління логістичною системою ТОВ «ЛАН» подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Схема управління логістичною системою ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Запропонована схема управління логістичною системою дозволяє визначити основні напрями впливу на матеріальні потоки підприємства. Її практична цінність полягає в тому, що вона орієнтує управління не на окремі операції, а на цілісний логістичний процес, у межах якого постачання, виробництво, складське зберігання, транспортування та збут мають бути взаємопов’язаними й узгодженими між собою.

Реалізація такої схеми у ТОВ «ЛАН» дасть змогу досягти кількох важливих результатів. По-перше, підприємство зможе підвищити швидкість реагування на зміни у виробничих потребах, ринковій ситуації та умовах постачання матеріальних ресурсів. По-друге, стане можливим скорочення зайвих запасів і зменшення витрат на їх зберігання. По-третє, покращиться контроль за рухом готової продукції, що є особливо важливим з огляду на значну частку готової продукції в оборотних активах підприємства. По-

четверте, зросте рівень керованості транспортних і складських операцій.

Важливим очікуваним результатом удосконалення логістичної системи є скорочення тривалості циклу руху матеріальних ресурсів і готової продукції. Для аграрного підприємства це означає своєчасне забезпечення виробничих підрозділів насінням, добривами, гербіцидами, пальним і запасними частинами, а також оперативне переміщення врожаю з поля до місць зберігання або реалізації. Зменшення тривалості такого циклу дозволяє знизити ризик простоїв, втрат продукції, перевантаження складських площ і несвоєчасного виконання договірних зобов'язань.

Крім того, удосконалення логістичного управління сприятиме підвищенню якості взаємодії з постачальниками та покупцями продукції. Для ТОВ «ЛАН» це має особливе значення, оскільки підприємство одночасно працює із постачальниками виробничих ресурсів і з покупцями аграрної продукції в різних регіонах. Узгодження умов поставок, строків відвантаження, обсягів партій, графіків транспортування і вимог до якості продукції потребує чіткого організаційного супроводу.

Разом із тим, ефективна логістична система не може функціонувати без визначення відповідальних осіб і розподілу управлінських повноважень. У ТОВ «ЛАН» логістичні функції пов'язані з діяльністю кількох підрозділів: адміністрації, виробничої служби, бухгалтерії, працівників складів, автопарку, осіб, відповідальних за закупівлі та реалізацію продукції. За відсутності єдиного центру координації це може призводити до дублювання функцій, несвоєчасного обміну інформацією, порушення строків постачання або нераціонального використання ресурсів.

Саме тому для ТОВ «ЛАН» доцільно сформувати організаційний механізм управління логістикою, який передбачатиме закріплення відповідальності за основні логістичні процеси. Йдеться не обов'язково про створення великого структурного підрозділу, а насамперед про виділення логістичної функції в системі управління підприємством. Така функція має координувати постачання матеріальних ресурсів, управління запасами,

роботу складського господарства, використання транспорту, інформаційний обмін між підрозділами та організацію збутових потоків.

До основних завдань логістичного підрозділу або відповідальної логістичної служби ТОВ «ЛАН» доцільно віднести формування планів постачання; контроль за залишками матеріальних ресурсів; організацію взаємодії з постачальниками; планування транспортних маршрутів; контроль використання пального; координацію роботи зерносховищ, вагової та автопарку; підготовку графіків відвантаження готової продукції; моніторинг логістичних витрат; підготовку інформації для управлінських рішень.

Важливо, щоб логістична функція на підприємстві не існувала ізольовано, а була інтегрована в загальну систему управління. Вона повинна взаємодіяти з адміністрацією, виробничим підрозділом, бухгалтерією, службою збуту, працівниками складів і відповідальними за транспорт. Такий підхід забезпечить не лише оперативне вирішення поточних завдань, а й формування єдиної логістичної політики підприємства.

Управління логістикою в ТОВ «ЛАН» доцільно будувати за принципом функціональної координації. Це означає, що кожен підрозділ зберігає свої основні обов’язки, але логістична служба або відповідальна особа забезпечує узгодженість їхніх дій у частині руху матеріальних потоків. Наприклад, виробничий підрозділ визначає потребу в ресурсах, бухгалтерія контролює фінансові розрахунки, склад відповідає за зберігання, транспортна служба — за переміщення, а логістична функція координує ці процеси в єдиному інформаційному та управлінському просторі.

Запровадження такого підходу дозволить підприємству підвищити рівень відповідальності за логістичні рішення, скоротити неузгодженість між підрозділами, підвищити прозорість руху матеріальних ресурсів і готової продукції, а також забезпечити більш обґрунтоване планування витрат. Особливо важливим це є у періоди сезонного навантаження, коли помилки в організації постачання, транспортування або зберігання можуть мати значні економічні наслідки.

Отже, організаційне вдосконалення управління логістикою ТОВ «ЛАН» має бути спрямоване на формування чіткої системи відповідальності, координації та контролю за матеріальними потоками. Запропонована організаційна структура управління логістикою підприємства подана на рис. 3.4.

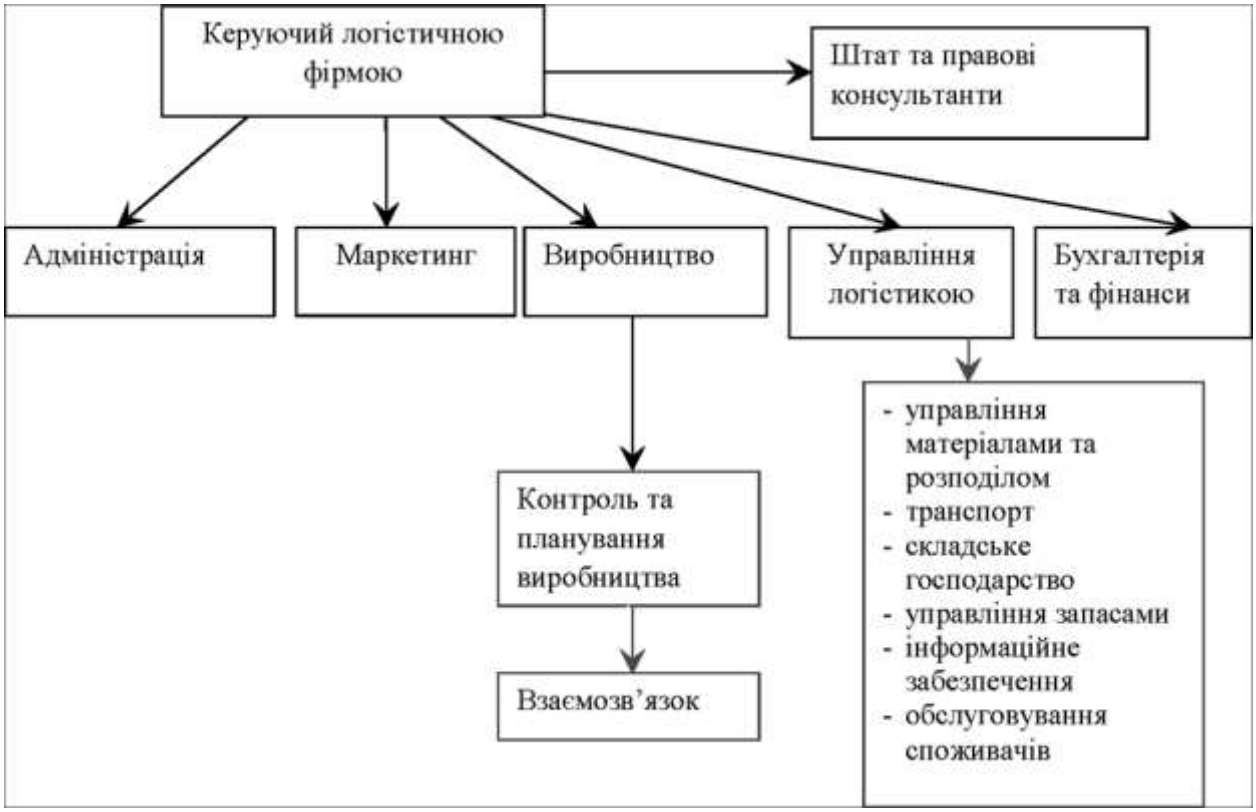


Рис. 3.4. Пропонована організаційна структура управління логістикою ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Запропонована організаційна структура управління логістикою має забезпечити більш чіткий розподіл функцій між підрозділами підприємства та підвищити узгодженість дій у процесі руху матеріальних ресурсів і готової продукції. Її впровадження дозволить сформувати єдиний центр координації логістичних процесів, що особливо важливо для ТОВ «ЛАН» з огляду на сезонність виробництва, значні обсяги матеріальних витрат і потребу в раціональному використанні складської та транспортної інфраструктури.

Логістична система підприємства повинна функціонувати як

організаційно-господарський механізм управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Її зміст полягає не лише у фізичному переміщенні вантажів, а й у плануванні, обліку, контролі, координації та оцінюванні ефективності всіх операцій, пов’язаних із рухом ресурсів і продукції. Для ТОВ «ЛАН» це означає необхідність поєднання закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики в єдину систему управління.

Основною метою логістичної системи ТОВ «ЛАН» має бути забезпечення своєчасного руху матеріальних потоків за мінімально можливих витрат і з дотриманням необхідного рівня якості. У практичному вимірі це передбачає доставку матеріальних ресурсів у потрібній кількості та в належний час, ефективне переміщення продукції від поля до місць зберігання, збереження її якісних характеристик, раціональне використання складських площ і своєчасне відвантаження покупцям.

Для оцінювання результативності логістичного управління доцільно враховувати шість базових вимог: відповідний вантаж, належна якість, необхідна кількість, визначений час, оптимальні витрати та правильний пункт призначення. У діяльності ТОВ «ЛАН» ці вимоги мають конкретний прикладний зміст. Відповідний вантаж означає постачання саме тих ресурсів, які потрібні для виконання технологічних операцій. Належна якість стосується як виробничих ресурсів, так і готової продукції. Необхідна кількість передбачає уникнення дефіциту або надлишкових запасів. Визначений час пов’язаний із сезонністю аграрного виробництва, а оптимальні витрати — з потребою зниження собівартості продукції.

Важливим елементом ефективної логістичної системи є її адаптивність. Підприємство повинно мати можливість швидко реагувати на зміну погодних умов, строків виконання польових робіт, цін на матеріальні ресурси, попиту на продукцію, доступності транспорту та складських потужностей. Для ТОВ «ЛАН» це особливо актуально, оскільки результати аналізу показали наявність коливань урожайності, змін у структурі посівів і зростання

матеріальних витрат. За таких умов логістика повинна забезпечувати не лише виконання поточних операцій, а й гнучке управління ресурсами.

Підвищення якості логістичного обслуговування в ТОВ «ЛАН» доцільно розглядати у двох напрямах. Перший напрям пов’язаний із внутрішнім обслуговуванням виробничого процесу, тобто своєчасним забезпеченням підрозділів підприємства насінням, добривами, засобами захисту рослин, пальним, запасними частинами та іншими ресурсами. Другий напрям стосується зовнішнього логістичного обслуговування покупців, що включає формування партій продукції, зберігання, підготовку до відвантаження, транспортування та виконання договірних умов поставки.

У цьому контексті клієнтоорієнтований підхід до логістики не слід зводити лише до роботи з покупцями. Для аграрного підприємства клієнтами логістичної системи виступають також внутрішні підрозділи, які потребують своєчасного ресурсного забезпечення. Якщо виробничий підрозділ не отримує необхідні ресурси в установлені строки, виникають простої, порушується технологічний цикл і зростають витрати. Отже, якість логістичного обслуговування має оцінюватися як за зовнішніми, так і за внутрішніми параметрами.

До основних параметрів логістичного обслуговування ТОВ «ЛАН» доцільно віднести рівень надійності постачання, швидкість виконання заявок, якість доставлених матеріальних ресурсів, зручність взаємодії з постачальниками і покупцями, економічність транспортування, технічну готовність рухомого складу, стан складської інфраструктури та своєчасність інформаційного обміну. Саме ці параметри дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми матеріальними потоками.

Удосконалення логістичного обслуговування має бути пов’язане із запровадженням системи контрольованих показників. Такі показники повинні відображати не лише кінцевий фінансовий результат, а й якість виконання окремих логістичних операцій: своєчасність поставок, частку неякісних ресурсів, тривалість затримок, рівень використання транспорту,

обсяг складських залишків, втрати під час зберігання, витрати на перевезення та швидкість реалізації готової продукції. Це дозволить керівництву підприємства виявляти проблеми не після завершення виробничого циклу, а безпосередньо в процесі виконання логістичних операцій.

Таким чином, для ТОВ «ЛАН» важливо сформувати систему параметрів, які комплексно характеризуватимуть якість логістичного обслуговування та ефективність управління матеріалопотоками. Така система повинна враховувати послуги, ціну, канали збуту, кадрове забезпечення, ресурсну базу та інформаційну взаємодію. Характеристику параметральних показників у системі логістичного обслуговування підприємства подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика параметральних показників у системі логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Параметр	Фактор, що визначає показник логістичного обслуговування
Послуга	Тип, вид і набір послуг, надання гарантій, наявність додаткового сервісу, збереження вантажу, економічність доставки, швидкість доставки, зручність користування комплексом послуг
Ціна	Рівень тарифів експедитора, показник рентабельності, способи оплати, система пільг і бонусів, умови кредитування. Прибутковість маршруту, автомобіля, прибутковість за видами перевезень і т.п.
Просування	PR-заходи, реклама, стимулювання збуту, лояльність клієнтів
Збут	Шляхи реалізації та їх кількість, можливість онлайн замовлень
Кадри	Рівень кваліфікації, компетентність, мотивація, стимулювання праці, культура обслуговування
Ресурси	Імідж, фірмовий стиль, бренд, наявність власного рухомого складу, тип транспортних засобів, їх технічна готовність, ділові зв'язки і взаємини з перевізниками

Дані таблиці 3.1 свідчать, що якість логістичного обслуговування ТОВ

«ЛАН» доцільно оцінювати за сукупністю параметрів, які охоплюють не лише безпосередню доставку вантажів, а й цінові умови, кадрове забезпечення, ресурсну базу, канали збуту та комунікаційну взаємодію з контрагентами. Такий підхід є виправданим, оскільки логістичні матеріалопотоки підприємства формуються під впливом багатьох чинників: від надійності постачальників і технічного стану транспорту до умов зберігання продукції та своєчасності виконання заявок покупців.

Параметр «послуга» у системі логістичного обслуговування відображає тип, набір і якість логістичних операцій, які підприємство може забезпечити власними силами або із залученням партнерів. Для ТОВ «ЛАН» це насамперед стосується доставки виробничих ресурсів, транспортування врожаю, збереження вантажу, швидкості доставки, зручності користування комплексом логістичних послуг і можливості гарантування належного рівня обслуговування. Від якості цих процесів залежить безперервність виробництва та здатність підприємства виконувати договірні зобов’язання.

Параметр «ціна» пов’язаний із рівнем логістичних витрат, умовами оплати, тарифами на перевезення, прибутковістю маршрутів і загальною економічністю руху матеріальних потоків. Для підприємства, у структурі витрат якого значну частку займають матеріальні ресурси, паливо, нафтопродукти та електроенергія, контроль цінових параметрів має важливе значення. Це дає змогу оцінювати не лише вартість окремих ресурсів, а й сукупну вартість їх доставки, зберігання, внутрішнього переміщення та використання.

Параметри «просування» і «збут» характеризують здатність підприємства організовувати реалізацію продукції, підтримувати зв’язки з покупцями, розширювати канали продажу та забезпечувати зручність виконання замовлень. Для ТОВ «ЛАН» це має практичне значення, оскільки підприємство реалізує продукцію як приватним особам, так і оптовим покупцям у різних областях. Відповідно, ефективність збутової логістики залежить від своєчасного формування партій продукції, використання

складів, організації відвантажень і узгодження графіків доставки.

Кадровий параметр відображає рівень кваліфікації, компетентності, мотивації та відповідальності працівників, залучених до логістичних процесів. У діяльності ТОВ «ЛАН» це стосується водіїв, працівників складів, відповідальних за закупівлі, облік, відвантаження, контроль якості й організацію взаємодії з постачальниками та покупцями. Навіть за наявності техніки та складської інфраструктури низький рівень координації персоналу може призводити до затримок, втрат, помилок у документації або нераціонального використання ресурсів.

Параметр «ресурси» охоплює наявність власного рухомого складу, технічну готовність транспортних засобів, стан складської бази, ділові зв’язки з перевізниками та іншими контрагентами. Для ТОВ «ЛАН» цей параметр є одним із ключових, оскільки саме ресурсна база визначає можливості підприємства щодо своєчасного переміщення матеріальних потоків у періоди найбільшого сезонного навантаження. Недостатня технічна готовність транспорту або нестача складських потужностей можуть безпосередньо впливати на втрати продукції та рівень логістичних витрат.

Отже, таблиця 3.1 дає змогу комплексно окреслити параметри, за якими доцільно оцінювати логістичне обслуговування ТОВ «ЛАН». Її практичне значення полягає в тому, що вона формує основу для подальшого запровадження системи контрольованих показників. Такі показники повинні бути диференційовані за рівнями управління, оскільки стратегічні, операційні та виконавчі рішення у логістиці мають різний зміст, різні інструменти контролю та різну відповідальність.

У зв’язку з цим доцільно визначити показники результативності логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю. Такий підхід дозволяє розмежувати відповідальність між керівництвом, операційною ланкою та виконавцями, а також забезпечити більш точний контроль за результатами логістичних процесів. Систему показників результативності логістичної діяльності ТОВ «ЛАН» за рівнями управління і

контролю подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники результативності логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Рівень	Показник
Вища ланка управління (директор, комерційний директор)	Прибуток за видами перевезень. Прибуток за напрямками перевезень
Операційна ланка (менеджер, офіс-менеджер)	Час простою в загальному часі роботи рухомого складу автопарку. Кількість вчасно виконаних заявок. Рівень лояльності клієнтів
Виконавча ланка (диспетчер, експедитор, водій, вантажник)	Прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту (замовлення), відсоток транспортного завантаження, коефіцієнт технічної готовності, аварійність в дорозі, термін доставки вантажу. Прибутковість ремонтного обладнання (години роботи) та ін.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що оцінювання логістичної діяльності ТОВ «ЛАН» має здійснюватися на трьох основних рівнях: вищому управлінському, операційному та виконавчому. На рівні вищої ланки управління основну увагу слід приділяти прибутку за видами й напрямами перевезень, оскільки саме ці показники дають змогу оцінити загальну економічну доцільність логістичних рішень. Для керівництва підприємства важливо розуміти, які напрями перевезень є найбільш витратними, які забезпечують вищу віддачу, а які потребують оптимізації.

На операційному рівні доцільно контролювати час простою рухомого складу, кількість вчасно виконаних заявок і рівень задоволеності клієнтів. Ці показники мають прикладне значення для щоденного управління логістикою. Зокрема, тривалі простої транспорту свідчать про неузгодженість між виробничими, складськими й транспортними операціями; невчасне

виконання заявок погіршує взаємодію з покупцями та внутрішніми підрозділами; а низький рівень задоволеності клієнтів може вказувати на проблеми у якості логістичного обслуговування.

Виконавчий рівень охоплює показники, пов’язані з безпосереднім виконанням логістичних операцій: прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту, відсоток транспортного завантаження, коефіцієнт технічної готовності, аварійність у дорозі, термін доставки вантажу та результативність використання ремонтного обладнання. Саме ці показники дозволяють виявити конкретні проблеми в роботі транспорту, складської інфраструктури, ремонтної бази та персоналу, який забезпечує рух матеріальних потоків.

Запровадження такої багаторівневої системи показників дозволить ТОВ «ЛАН» перейти від загальної оцінки логістичної діяльності до конкретного управління її результатами. Це означає, що керівництво підприємства зможе не лише фіксувати факт зростання витрат або затримки поставок, а й визначати причини цих проблем: недостатнє завантаження транспорту, технічну несправність, неузгодженість графіків, неефективний маршрут, слабкий контроль запасів або несвоєчасний інформаційний обмін.

Разом із тим, за результатами аналізу діяльності ТОВ «ЛАН» можна виокремити низку проблем, які потребують управлінського вирішення. Насамперед це недостатній рівень координації між підрозділами, що беруть участь у русі матеріальних потоків. За відсутності єдиного центру логістичної відповідальності окремі рішення щодо закупівель, транспортування, зберігання та відвантаження можуть прийматися несинхронно, що підвищує ризик простоїв, дублювання операцій і зростання витрат.

Другою проблемою є потреба в удосконаленні інформаційного забезпечення логістичних процесів. Для ефективного управління матеріалопотоками підприємство повинно мати своєчасні дані про залишки виробничих запасів, обсяги готової продукції, потреби виробничих підрозділів, стан техніки, графіки поставок, маршрути транспортування та

виконання заявок покупців. Недостатня якість інформаційного обміну ускладнює планування і знижує оперативність управлінських рішень.

Третьою проблемою є необхідність поліпшення організації складського господарства. Оскільки готова продукція займає значну частку в оборотних активах підприємства, ефективність її зберігання, обліку, сортування, підготовки до реалізації та відвантаження безпосередньо впливає на фінансовий результат. Недостатній контроль за складськими процесами може призводити до перевантаження складів, збільшення втрат, погіршення якості продукції або затримки реалізації.

Четверта проблема пов’язана з технічним станом транспорту та сезонним навантаженням на автопарк. У період збирання врожаю транспортні засоби працюють із максимальною інтенсивністю, тому будь-які поломки, нестача запасних частин або нераціональне планування маршрутів можуть спричинити затримки в переміщенні продукції.

П’ятою проблемою є високий рівень сезонності логістичних процесів. Для ТОВ «ЛАН» характерне нерівномірне навантаження на систему постачання, транспорт, склади та збут у різні періоди року. У зв’язку з цим підприємству необхідно заздалегідь планувати закупівлі ресурсів, формувати страхові запаси, готувати транспорт і складську інфраструктуру до пікових періодів, а також узгоджувати строки реалізації готової продукції з можливостями зберігання та ринковою кон’юнктурою.

Отже, таблиця 3.2 дозволяє визначити не лише систему показників результативності логістичної діяльності, а й практичні напрями її вдосконалення. Для ТОВ «ЛАН» першочерговими завданнями є підвищення рівня координації між підрозділами, поліпшення інформаційного забезпечення, оптимізація використання транспорту, удосконалення складських операцій, контроль технічної готовності автопарку та формування системи регулярного моніторингу логістичних витрат.

Удосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» має бути безпосередньо пов’язане з підвищенням якості логістичного

обслуговування. У цьому контексті якість слід розглядати не лише як своєчасність доставки вантажу покупцеві, а як комплексну характеристику всіх логістичних процесів: закупівлі матеріальних ресурсів, їх зберігання, внутрішнього переміщення, використання у виробництві, транспортування готової продукції, виконання договірних умов і забезпечення належного інформаційного супроводу.

Для аграрного підприємства якість логістичного обслуговування має особливе значення через сезонність виробництва і високу залежність результатів діяльності від строків виконання операцій. Несвоєчасне постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин або пального може призвести до порушення технологічного циклу, зниження урожайності та зростання витрат. Так само затримка транспортування врожаю, недостатній контроль умов зберігання або несвоєчасне відвантаження готової продукції можуть спричинити втрати якості, перевантаження складських приміщень і зниження фінансового результату.

Управління якістю логістичного обслуговування в ТОВ «ЛАН» доцільно будувати за циклічним принципом. Це означає, що підприємство повинно не лише планувати логістичні операції, а й постійно оцінювати їх виконання, виявляти відхилення, визначати причини проблем і вносити коригування. Такий підхід дозволяє поступово підвищувати якість логістичних процесів і формувати систему постійного вдосконалення.

Першим етапом циклу управління якістю є вивчення вимог і визначення очікувань споживачів логістичних послуг. Для ТОВ «ЛАН» такими споживачами є як зовнішні покупці продукції, так і внутрішні підрозділи підприємства. Покупці очікують своєчасного відвантаження, належної якості продукції, виконання умов договору й зручної комунікації. Внутрішні підрозділи потребують своєчасного забезпечення ресурсами, справної техніки, наявності пального, запасних частин і чітких графіків виконання робіт.

Другим етапом є планування логістичних послуг. На цьому етапі

підприємство повинно визначити обсяги ресурсів, строки їх постачання, потребу у транспорті, складських площах, техніці, персоналі та фінансовому забезпеченні. Особливо важливим є узгодження планів постачання з виробничим календарем, оскільки аграрне виробництво має обмежені строки виконання технологічних операцій.

Третій етап передбачає безпосереднє надання логістичних послуг, тобто виконання операцій із доставки ресурсів, транспортування врожаю, складського зберігання, очищення, зважування, формування партій продукції та її відвантаження покупцям. Саме на цьому етапі виникає найбільша потреба в оперативному контролі, оскільки будь-яке відхилення від графіка може призвести до додаткових витрат або втрат продукції.

Четвертим етапом є контроль процесу надання логістичної послуги. Він повинен охоплювати перевірку строків поставки, якості отриманих ресурсів, технічної готовності транспорту, стану складських приміщень, дотримання норм зберігання, правильності оформлення документів, фактичних витрат пального та виконання маршрутів. Для ТОВ «ЛАН» такий контроль є важливим інструментом запобігання простоїв, перевитрат і неузгодженості між підрозділами.

П’ятий етап передбачає аналіз виконаної логістичної послуги і формування управлінської взаємодії. На цьому етапі необхідно оцінити, чи були досягнуті заплановані показники, які відхилення виникли, з яких причин вони сформувалися і які управлінські рішення необхідно ухвалити.

Шостим етапом є оцінка якості послуги, що надавалася в межах логістичного процесу. Вона може здійснюватися за такими параметрами, як своєчасність, повнота виконання заявки, відповідність якості, рівень витрат, збереження вантажу, інформаційна прозорість і задоволеність споживача.

Сьомий етап полягає у коригуванні параметрів логістичного обслуговування. Якщо аналіз показує наявність затримок, перевитрат, втрат продукції або невідповідності якості, підприємство повинно змінити графіки постачання, маршрути перевезень, умови зберігання, порядок контролю

запасів або систему взаємодії з контрагентами. Саме коригування забезпечує практичну результативність системи управління якістю.

Отже, управління якістю логістичного обслуговування ТОВ «ЛАН» повинно мати замкнений характер: від виявлення потреб і планування логістичних процесів до контролю, аналізу, оцінювання та коригування. Такий підхід дозволить підприємству не лише реагувати на проблеми, а й попереджати їх виникнення, що є особливо важливим для управління сезонними матеріалопотоками в аграрному виробництві.

Циклічну схему управління якістю в системі логістичного менеджменту ТОВ «ЛАН» подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Циклічна схема управління якістю в системі логістичного менеджменту в ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області на принципах клієнтоорієнтованості

Запровадження циклічного підходу до управління якістю логістичного

обслуговування створює основу для формування конкретних напрямів розвитку логістичної системи ТОВ «ЛАН». У практичному вимірі це означає, що підприємство повинно не лише контролювати окремі операції, а й вибудовувати логістику як систему постійного вдосконалення, у якій кожен етап руху матеріальних потоків оцінюється за критеріями своєчасності, надійності, економічності та відповідності виробничим потребам.

Для ТОВ «ЛАН» пріоритетними цілями розвитку логістичної системи мають бути: підвищення рівня задоволеності покупців продукції, посилення надійності перевезень, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Досягнення цих цілей можливе лише за умови поєднання організаційних, технічних, інформаційних і економічних інструментів управління матеріальними потоками.

Підвищення рівня задоволеності покупців передбачає своєчасне виконання договірних умов, дотримання якості продукції, зручність комунікації, прогнозованість поставок і прозорість взаємодії з контрагентами. Для аграрного підприємства це означає необхідність чітко планувати строки відвантаження, формувати партії продукції відповідно до потреб покупців, підтримувати якість продукції під час зберігання та забезпечувати належний документальний супровід реалізації.

Підвищення надійності перевезень пов’язане з технічною готовністю автопарку, раціональним плануванням маршрутів, контролем витрат пального, своєчасним ремонтом транспортних засобів і координацією між виробничими та складськими підрозділами. У період збирання врожаю цей напрям має особливо важливе значення, оскільки затримки транспорту можуть призводити до втрат продукції, перевантаження складських площ і порушення графіків реалізації.

Підвищення ефективності господарської діяльності передбачає скорочення логістичних витрат, зниження втрат під час транспортування і зберігання, оптимізацію запасів, прискорення оборотності готової продукції

та раціональне використання матеріально-технічної бази. У цьому контексті логістика має розглядатися не як допоміжна функція, а як один із ключових управлінських інструментів.

Зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «ЛАН» на ринку залежить від здатності підприємства забезпечувати стабільну якість продукції, своєчасну реалізацію, ефективне використання ресурсів і гнучке реагування на зміну попиту. Для цього необхідно вдосконалювати технічні й логістичні засоби, посилювати контроль за витратами, розширювати канали збуту та формувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками й покупцями.

До основних методів досягнення зазначених цілей належать: коригування цінової політики з урахуванням логістичних витрат; розроблення контрольованих параметрів для різних рівнів управління; оцінка факторів, що впливають на результативність логістичної діяльності; визначення чинників, які спричиняють зростання витрат; удосконалення транспортного, складського та інформаційного забезпечення; а також підвищення відповідальності працівників за виконання логістичних операцій.

Особливу увагу доцільно приділити план-факторному аналізу логістичних витрат. Його застосування дасть змогу порівнювати планові й фактичні витрати на постачання, транспортування, зберігання, відвантаження та обслуговування техніки. У разі виявлення відхилень підприємство зможе оперативно визначити їх причини: перевитрати пального, простої транспорту, нераціональні маршрути, порушення строків постачання, надмірні складські залишки або втрати продукції під час зберігання.

Важливим інструментом розвитку логістики є також оцінювання факторів, що впливають на зростання результативності та ефективності діяльності підприємства. До таких факторів можна віднести підвищення технічної готовності транспорту, удосконалення графіків постачання, покращення якості матеріальних ресурсів, зменшення частки неякісних поставок, оптимізацію запасів, прискорення реалізації готової продукції та

підвищення рівня інформаційної взаємодії між підрозділами.

Окремим напрямом має бути визначення факторів, що впливають на зниження логістичних витрат. Для ТОВ «ЛАН» такими факторами можуть бути скорочення холостих пробігів, раціональне завантаження транспорту, контроль витрат пального, зменшення часу простою автомобілів, удосконалення складського обліку, своєчасне технічне обслуговування машинно-тракторного парку та перегляд умов співпраці з постачальниками матеріальних ресурсів.

Схему реалізації підходу до формування заходів розвитку логістичної системи ТОВ «ЛАН» подано на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Схема реалізації клієнтоорієнтованого підходу під час формування заходів розвитку системи логістики в ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Після визначення загальних напрямів розвитку логістичної системи ТОВ «ЛАН» доцільно перейти до конкретизації заходів, які можуть

забезпечити практичне вдосконалення управління матеріальними потоками. З огляду на результати аналізу, першочергової уваги потребують процеси постачання матеріальних ресурсів, оскільки саме вони формують основу виробничого циклу підприємства та істотно впливають на собівартість аграрної продукції.

Одним із важливих заходів є підвищення якості контролю за доставкою вантажів і виконанням умов постачання. Для ТОВ «ЛАН» це стосується насамперед своєчасного надходження насіння, добрив, гербіцидів, інсектицидів, пального, запасних частин та інших ресурсів. Затримка або постачання ресурсів неналежної якості може спричинити порушення строків виконання технологічних операцій, зниження урожайності, збільшення витрат і погіршення фінансових результатів підприємства.

Удосконалення логістичних процесів також потребує посилення договірної роботи з постачальниками та перевізниками. Доцільно передбачати в договорах чіткі умови щодо строків поставки, якості матеріальних ресурсів, відповідальності сторін, порядку приймання продукції, умов повернення або заміни неякісних ресурсів, а також можливості застосування бонусів чи штрафних санкцій залежно від рівня виконання зобов’язань. Такий підхід дозволить підвищити дисципліну постачання і зменшити ризики для виробничого процесу.

Окремим напрямом удосконалення є оновлення та підтримання технічної готовності транспортних засобів. Для аграрного підприємства транспорт має ключове значення, оскільки він забезпечує доставку ресурсів, внутрішнє переміщення матеріальних потоків, транспортування врожаю, відвантаження готової продукції та взаємодію з покупцями. Підвищення технічної готовності автопарку дасть змогу скоротити простої, зменшити ризик зриву логістичних операцій у пікові сезонні періоди та підвищити надійність роботи всієї логістичної системи.

Важливим резервом підвищення ефективності логістики є поліпшення системи закупівель ремонтних матеріалів і запасних частин. Своєчасна

наявність необхідних деталей дає змогу швидко усувати технічні несправності та підтримувати транспорт і сільськогосподарську техніку в робочому стані. Це особливо важливо в період посівної та збиральної кампаній, коли навіть короткочасні простої можуть мати значні економічні наслідки.

Доцільним є також застосування елементів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Для ТОВ «ЛАН» це може означати перегляд порядку планування закупівель, запровадження єдиного графіка постачання ресурсів, чіткий розподіл відповідальності за складські й транспортні операції, оптимізацію маршрутів перевезення, посилення контролю залишків і впровадження системи регулярного аналізу логістичних витрат. Такий підхід дасть змогу усунути дублювання функцій, скоротити непродуктивні витрати та підвищити керованість матеріальних потоків.

З урахуванням особливостей діяльності ТОВ «ЛАН» важливим напрямом є вдосконалення закупівельної логістики. Закупівельна логістика є початковою ланкою руху матеріальних потоків, оскільки саме на цьому етапі визначаються постачальники, умови поставки, ціна, якість, строки надходження ресурсів і подальша стабільність виробничого процесу. Від ефективності закупівель залежить не лише своєчасність забезпечення підприємства ресурсами, а й рівень виробничої собівартості, якість продукції та фінансовий результат.

Закупівельна логістика ТОВ «ЛАН» повинна бути спрямована на забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами відповідної якості, у потрібній кількості, у визначені строки та з оптимальними витратами. У межах цього процесу доцільно здійснювати аналіз ринку постачальників, порівняння цінових пропозицій, оцінку якості ресурсів, перевірку дотримання строків поставки, визначення умов оплати та оцінювання надійності контрагентів.

Найважливішим елементом закупівельної логістики є вибір постачальників. Його значення пояснюється тим, що на ринку існує значна

кількість компаній, які пропонують подібні матеріальні ресурси, однак вони можуть відрізнятися за ціною, якістю, стабільністю поставок, умовами договору, відстанню доставки та рівнем відповідальності. Для аграрного підприємства постачальник має бути не лише продавцем ресурсів, а й надійним партнером, здатним забезпечити безперервність виробничого процесу.

Оцінювання постачальників доцільно проводити не лише на етапі укладання договору, а й у процесі подальшої співпраці. Це дозволяє вчасно виявляти постачальників, які допускають порушення строків, підвищують ціни, постачають ресурси неналежної якості або не забезпечують належного рівня сервісу. Для ТОВ «ЛАН» така оцінка є важливою, оскільки якість і своєчасність постачання матеріальних ресурсів безпосередньо впливають на урожайність, собівартість і рентабельність виробництва.

У 2024–2025 рр. ТОВ «ЛАН» отримувало гербіциди та інсектициди від трьох постачальників: ТОВ «Спектр-Агро», ТОВ «Авік-Агро» та ТОВ «Гайвір». Для обґрунтування доцільності подальшої співпраці з ними необхідно провести порівняльну оцінку за ключовими критеріями: ціна матеріальних ресурсів, якість поставленої продукції та надійність постачання. Саме ці критерії найбільш повно відображають вплив постачальників на ефективність управління вхідними матеріальними потоками підприємства.

Для розрахунку рейтингу постачальників доцільно використати вагові коефіцієнти, які відображають значущість кожного критерію для підприємства. Зокрема, для ТОВ «ЛАН» найбільшу вагу має ціна одиниці продукції, оскільки матеріальні витрати займають значну частку у структурі собівартості. Водночас не менш важливими є якість поставлених ресурсів і надійність постачальника, адже економія на ціні може бути нівельована втратами від неякісних матеріалів або несвоєчасної поставки.

У подальшому аналізі для оцінювання постачальників використано такі вагові коефіцієнти: ціна за одиницю продукції — 0,5; якість поставлених

матеріальних ресурсів — 0,3; надійність постачальника — 0,2. Такий розподіл ваг дозволяє врахувати як економічний, так і організаційно-логістичний аспекти закупівельної діяльності. Вихідні дані щодо цін матеріальних ресурсів від постачальників ТОВ «ЛАН» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ціни матеріальних ресурсів від постачальників ТОВ «ЛАН»

Постачальник	Рік	Товар	Обсяг поставки, ц/рік	Ціна за ц., грн.
ТОВ «Спектр-Агро»	2024	гербіциди	500	15900
	2024	інсектициди	300	4200
ТОВ «Авік-Агро»	2024	гербіциди	550	15000
	2024	інсектициди	450	3720
ТОВ «Гайвір»	2024	гербіциди	450	15960
	2024	інсектициди	375	3840
ТОВ «Спектр-Агро»	2025	гербіциди	375	15912
	2025	інсектициди	325	4140
ТОВ «Авік-Агро»	2025	гербіциди	525	15024
	2025	інсектициди	437,5	3780
ТОВ «Гайвір»	2025	гербіциди	475	16020
	2025	інсектициди	325	3960

Дані таблиці 3.3 свідчать, що у 2024–2025 рр. постачальники матеріальних ресурсів для ТОВ «ЛАН» мали різні цінові умови за основними видами продукції. Зокрема, за гербіцидами найнижчу ціну в обох роках пропонувало ТОВ «Авік-Агро»: у 2024 р. — 15000 грн за ц, у 2025 р. — 15024 грн за ц. Для порівняння, ціна ТОВ «Спектр-Агро» становила відповідно 15900 грн і 15912 грн за ц, а ТОВ «Гайвір» — 15960 грн і 16020 грн за ц. Отже, за ціновим критерієм щодо постачання гербіцидів найбільш економічно вигідним для підприємства є ТОВ «Авік-Агро».

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо інсектицидів. У 2024 р. найнижчу ціну також пропонувало ТОВ «Авік-Агро» — 3720 грн за ц, тоді як у ТОВ «Гайвір» вона становила 3840 грн за ц, а у ТОВ «Спектр-Агро» — 4200 грн за ц. У 2025 р. ціна інсектицидів у ТОВ «Авік-Агро» зросла до 3780 грн за ц, однак залишалася нижчою, ніж у ТОВ «Гайвір» — 3960 грн за ц та ТОВ «Спектр-Агро» — 4140 грн за ц. Це підтверджує, що ТОВ «Авік-Агро»

має найбільш привабливі цінові умови за обома видами матеріальних ресурсів.

Разом із тим, вибір постачальника не може ґрунтуватися лише на найнижчій ціні. Для аграрного підприємства важливо враховувати, що дешевша продукція за умови неналежної якості або несвоєчасної поставки може призвести до значно більших втрат, ніж початкова економія на закупівлі. Зокрема, неякісні гербіциди чи інсектициди можуть знизити ефективність захисту рослин, негативно вплинути на урожайність культур, збільшити потребу у повторному внесенні препаратів і, відповідно, підвищити загальні виробничі витрати.

Для ТОВ «ЛАН» ціновий критерій є важливим через високу частку матеріальних затрат у структурі виробничих витрат. Проте управління вхідними матеріальними потоками повинно забезпечувати не тільки мінімізацію ціни закупівлі, а й стабільність, якість і прогнозованість постачання. Саме тому подальша оцінка постачальників має враховувати якісні параметри отриманих матеріальних ресурсів та рівень дотримання постачальниками договірних умов.

З позиції логістичного управління цінові показники таблиці 3.3 дозволяють зробити попередній висновок про перевагу ТОВ «Авік-Агро» за вартістю матеріальних ресурсів. Однак остаточне управлінське рішення щодо вибору постачальника має бути багатокритеріальним. Воно повинно поєднувати оцінку ціни, якості поставленої продукції, надійності постачання, частоти затримок, умов оплати, відстані доставки та здатності постачальника забезпечувати підприємство необхідними ресурсами у періоди сезонного навантаження.

Отже, аналіз цінових умов постачання показав, що найнижчу ціну на гербіциди та інсектициди у 2024–2025 рр. забезпечувало ТОВ «Авік-Агро». Водночас для прийняття обґрунтованого рішення щодо подальшої співпраці необхідно оцінити якість отриманих матеріальних ресурсів, оскільки саме якість постачання безпосередньо впливає на результативність виробничого

процесу та ефективність управління матеріалопотоками підприємства. Рівень якості отриманих матеріальних ресурсів ТОВ «ЛАН» подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рівень якості отриманих матеріальних ресурсів ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Рік	Постачальник	Кількість неякісних матеріальних ресурсів, ц
2024	ТОВ «Спектр-Агро»	17,7
	ТОВ «Авік-Агро»	7,1
	ТОВ «Гайвір»	16,3
2025	ТОВ «Спектр-Агро»	23,7
	ТОВ «Авік-Агро»	8,6
	ТОВ «Гайвір»	17,4

Дані таблиці 3.4 свідчать, що постачальники ТОВ «ЛАН» відрізняються не лише за рівнем цін, а й за якістю поставлених матеріальних ресурсів. У 2024 р. найбільшу кількість неякісної продукції було зафіксовано за поставками ТОВ «Спектр-Агро» — 17,7 ц. У ТОВ «Гайвір» цей показник становив 16,3 ц, тоді як найменший обсяг неякісних матеріальних ресурсів мав постачальник ТОВ «Авік-Агро» — 7,1 ц. Отже, у 2024 р. саме ТОВ «Авік-Агро» забезпечувало найкращий результат за критерієм якості поставок.

У 2025 р. ситуація загалом збереглася. Найбільший обсяг неякісних матеріальних ресурсів знову припадав на ТОВ «Спектр-Агро» — 23,7 ц. У ТОВ «Гайвір» кількість неякісної продукції становила 17,4 ц, а у ТОВ «Авік-Агро» — 8,6 ц. Таким чином, за абсолютним обсягом неякісних поставок ТОВ «Авік-Агро» протягом 2024–2025 рр. мало кращі показники порівняно з іншими постачальниками.

Зростання кількості неякісних матеріальних ресурсів у 2025 р. спостерігалося за всіма трьома постачальниками. Це є негативною тенденцією, оскільки якість гербіцидів та інсектицидів має безпосередній вплив на ефективність захисту посівів, урожайність сільськогосподарських культур і рівень виробничих витрат. Використання неякісних засобів захисту рослин може спричинити необхідність повторного обробітку, збільшення

витрат пального, робочого часу, амортизації техніки та додаткового навантаження на логістичну систему підприємства.

Для управління матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» якість поставлених ресурсів має не менш важливе значення, ніж їх ціна. Якщо підприємство отримує матеріальні ресурси неналежної якості, це порушує не лише виробничий процес, а й усю систему планування логістичних операцій. У такому разі виникає потреба в додаткових перевірках, поверненні або заміні продукції, повторному транспортуванні, уточненні строків виконання польових робіт і коригуванні виробничих планів.

Аналіз якості поставок дає підстави стверджувати, що ТОВ «Спектр-Агро» має найгірші показники за цим критерієм, оскільки саме на цього постачальника припадає найбільший обсяг неякісних матеріальних ресурсів у 2024 і 2025 рр. ТОВ «Гайвір» займає проміжну позицію, тоді як ТОВ «Авік-Агро» демонструє найменший обсяг неякісних поставок. Проте остаточне рішення щодо вибору постачальника не може базуватися лише на абсолютній кількості неякісних ресурсів, оскільки потрібно враховувати також загальні обсяги поставок і питому вагу неякісної продукції.

Отже, дані таблиці 3.4 підтверджують необхідність системного контролю якості вхідних матеріальних потоків ТОВ «ЛАН». Доцільно запровадити регулярну перевірку якості ресурсів під час приймання, фіксувати випадки невідповідності, формувати претензії до постачальників і враховувати ці дані під час подальшого укладання договорів. Такий підхід дозволить підприємству зменшити ризики використання неякісних матеріалів і підвищити стабільність виробничого процесу.

Разом із якістю важливим критерієм оцінювання постачальників є надійність виконання договірних умов, насамперед дотримання строків поставки. Для аграрного підприємства цей критерій має особливе значення, оскільки виробничі операції виконуються у чітко визначені агротехнологічні строки. Навіть незначна затримка постачання гербіцидів, інсектицидів, пального чи інших ресурсів може призвести до порушення графіка польових

робіт і зниження ефективності виробництва.

Тому наступним етапом оцінювання постачальників є аналіз порушення термінів поставки матеріальних ресурсів. Відповідні дані наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Порушення термінів поставки матеріальних ресурсів в ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

ТОВ «Спектр-Агро»			ТОВ «Авік-Агро»			ТОВ «Гайвір»		
Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки,дні
2024	9	32	2024	12	52	2024	10	39
2025	8	40	2025	14	40	2025	12	38

Дані таблиці 3.5 дають змогу оцінити надійність постачальників ТОВ «ЛАН» з позиції дотримання строків поставки матеріальних ресурсів. Для підприємства цей критерій є принципово важливим, оскільки своєчасність постачання гербіцидів та інсектицидів безпосередньо впливає на можливість виконання технологічних операцій у встановлені строки. У рослинництві запізнення із застосуванням засобів захисту рослин може знижувати ефективність обробітку, підвищувати ризик втрат урожаю та збільшувати витрати на повторні технологічні операції.

Ціна постачання є одним із найбільш вагомих критеріїв у системі вибору постачальника, оскільки матеріальні витрати займають значну частку у собівартості продукції ТОВ «ЛАН». Проте аналіз доцільно проводити не лише за абсолютним рівнем ціни, а й за темпом її зміни. Якщо постачальник демонструє стабільні або помірні темпи зростання цін, це спрощує планування закупівель і формування виробничого бюджету. Натомість різке зростання ціни підвищує ризик збільшення собівартості та зниження рентабельності.

Для оцінювання цінової стабільності постачальників розраховано середньозважений темп зростання цін на гербіциди та інсектициди з урахуванням частки кожного виду продукції в загальній сумі поставки.

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Показники динаміки ціни на матеріальні ресурси

Постачальник	Темп зростання ціни на, %		Частка в загальній сумі поставки, коеф.		Середньозважений темп зростанні цін
	гербіциди	інсектициди	гербіцидів	інсектициди	
ТОВ «Спектр-Агро»	100,075	98,571	0,8160	0,1840	99,799
ТОВ «Авік-Агро»	100,160	101,613	0,8267	0,1733	100,412
ТОВ «Гайвір»	100,376	103,125	0,8553	0,1447	100,774

Порівняння показників таблиці 3.6 дає підстави зробити висновок, що за критерієм темпу зміни ціни найкращу позицію має ТОВ «Спектр-Агро», тоді як за абсолютним рівнем цін перевага належить ТОВ «Авік-Агро». Така ситуація підтверджує необхідність багатокритеріального підходу до вибору постачальника. Для ТОВ «ЛАН» важливо оцінювати не окремий показник, а сукупність критеріїв, оскільки низька ціна може супроводжуватися нижчою якістю або затримками постачання, а стабільність ціни не завжди гарантує надійність контрагента.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками цінова стабільність постачальників має важливе значення для планування закупівель і контролю собівартості продукції. Якщо підприємство заздалегідь розуміє можливі зміни у вартості ресурсів, воно може точніше формувати бюджет посівної кампанії, визначати обсяг страхових запасів, планувати грошові потоки та приймати рішення щодо строків закупівлі. Саме тому аналіз динаміки цін є необхідним елементом закупівельної логістики.

Водночас ефективність постачання не може оцінюватися лише за ціновими параметрами. Для аграрного підприємства не менш важливою є якість матеріальних ресурсів, адже неякісні гербіциди або інсектициди можуть призвести до зниження ефективності захисту рослин, повторних витрат, порушення технологічних строків і зростання собівартості продукції.

Тому наступним етапом оцінювання постачальників є визначення питомої ваги неякісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі поставок.

На відміну від абсолютного показника кількості неякісної продукції, питома вага дозволяє більш об’єктивно порівняти постачальників між собою, оскільки враховує загальний обсяг поставок. Це важливо, адже постачальник із більшим обсягом поставки може мати більшу кількість неякісних ресурсів в абсолютному вираженні, але нижчу частку браку у загальному обсязі. Саме тому для прийняття управлінського рішення доцільно аналізувати відносні показники якості постачання.

Розрахунок питомої ваги неякісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі постачань ТОВ «ЛАН» подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок питомої ваги неякісних матеріальних ресурсів в загальному обсязі постачань ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Рік	Постачальник	Загальний обсяг постачань, ц/рік	Питома вага неякісних матеріальних ресурсів в загальному обсязі постачань, %	Темп зростання частки неякісних матеріальних ресурсів, %
2024	ТОВ «Спектр-Агро»	800,0	2,21	х
	ТОВ «Авік-Агро»	1000,0	0,71	х
	ТОВ «Гайвір»	825,0	1,97	х
2025	ТОВ «Спектр-Агро»	700,0	3,39	152,995
	ТОВ «Авік-Агро»	962,5	0,89	124,675
	ТОВ «Гайвір»	800,0	2,18	110,362

Дані таблиці 3.7 дають змогу більш об’єктивно оцінити якість постачання матеріальних ресурсів, оскільки в ній враховано не лише абсолютний обсяг неякісної продукції, а й її питому вагу в загальному обсязі постачань. Такий підхід є важливим для ТОВ «ЛАН», адже управління вхідними матеріальними потоками повинно забезпечувати не лише надходження ресурсів у необхідному обсязі, а й їх відповідність якісним вимогам виробничого процесу.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками така ситуація потребує комплексного трактування. Якщо орієнтуватися лише на поточний рівень якості, перевагу має ТОВ «Авік-Агро». Якщо ж враховувати стабільність зміни якості у динаміці, більш сприятливим виглядає ТОВ «Гайвір». Саме тому остаточне рішення щодо вибору постачальника має враховувати не один, а кілька критеріїв одночасно: ціну, якість, динаміку зміни якості, надійність поставок і договірні умови.

Для ТОВ «ЛАН» зростання частки неякісних матеріальних ресурсів є небажаним явищем, оскільки воно може спричинити порушення технології вирощування культур, зниження ефективності захисту рослин, збільшення витрат на повторне внесення препаратів і додаткове навантаження на транспортно-виробничу логістику. У підсумку це впливає не лише на якість вхідного матеріального потоку, а й на собівартість продукції, урожайність і фінансовий результат підприємства.

Для кількісного оцінювання надійності постачальників доцільно розрахувати середню тривалість затримки на одну поставку та темп її зміни. Такий показник дозволяє не лише визначити загальну кількість днів затримки, а й порівняти постачальників з урахуванням різної кількості поставок. Результати розрахунку темпу зростання середнього терміну затримок постачання матеріальних ресурсів у ТОВ «ЛАН» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок темпу зростання середнього терміну затримок постачання в ТОВ «ЛАН»

Постачальник	Середня затримка на 1 поставку в 2024 р.	Середня затримка на 1 поставку в 2025 р.	Темп зростання середньоготерміну затримок постачання, %
ТОВ «Спектр-Агро»	3,556	5,000	140,63
ТОВ «Авік-Агро»	4,333	2,857	65,93
ТОВ «Гайвір»	3,900	3,167	81,20

Порівняння постачальників за таблицею 3.8 показує, що за критерієм надійності найкращу позицію у 2025 р. має ТОВ «Авік-Агро», оскільки саме цей постачальник забезпечив найменшу середню затримку на одну поставку. ТОВ «Гайвір» також демонструє позитивну тенденцію до скорочення затримок, тоді як ТОВ «Спектр-Агро» має погіршення показника. Це свідчить про необхідність обережного підходу до подальшої співпраці з постачальниками, які не забезпечують стабільності строків постачання.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками своєчасність постачання є одним із ключових критеріїв ефективності закупівельної логістики. Надійний постачальник дає можливість підприємству точніше планувати виробничі операції, зменшувати потребу в надмірних страхових запасах, уникати простоїв техніки та знижувати ризик порушення агротехнологічних строків. Саме тому показник середньої затримки поставки доцільно включати до системи регулярного моніторингу постачальників ТОВ «ЛАН».

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно узагальнити результати оцінювання постачальників за всіма ключовими критеріями. У даному випадку доцільно використати інтегральний рейтинговий підхід, який враховує ціну, якість і надійність постачання. Оскільки наведені показники відображають переважно зміну небажаних характеристик — зростання ціни, збільшення частки неякісної продукції та тривалості затримок — перевагу слід надавати тому постачальнику, який має нижчий підсумковий рейтинг.

Для визначення інтегральної оцінки використано такі вагові коефіцієнти: ціна — 0,5, якість — 0,3, надійність — 0,2. Такий розподіл ваг є логічним для ТОВ «ЛАН», оскільки матеріальні витрати мають найбільший вплив на собівартість продукції, однак якість ресурсів і своєчасність поставок також істотно визначають стабільність виробничого процесу. Розрахунок рейтингу постачальників матеріальних ресурсів наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Рейтинг постачальників матеріальних ресурсів ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показник	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка постачальника			Зважена оцінка постачальника		
		ТОВ «Спектр-Агро»	ТОВ «Авік-Агро»	ТОВ «Гайвір»	ТОВ «Спектр-Агро»	ТОВ «Авік-Агро»	ТОВ «Гайвір»
Ціна	0,5	99,799	100,412	100,774	49,899	50,206	50,387
Якість	0,3	152,995	124,675	110,362	45,899	37,403	33,109
Надійність	0,2	140,625	65,934	81,197	28,125	13,187	16,239
Рейтинг постачальника					**123,923**	**100,795**	**99,735**

Дані таблиці 3.9 узагальнюють результати оцінювання постачальників матеріальних ресурсів ТОВ «ЛАН» за трьома ключовими критеріями: ціною, якістю та надійністю постачання. За результатами рейтингового оцінювання найвищий, тобто найменш бажаний, інтегральний показник має ТОВ «Спектр-Агро» — 123,923. Такий результат зумовлений насамперед значним погіршенням показників якості та надійності постачання. Попри відносно сприятливу динаміку цін, цей постачальник має найвищу частку неякісних матеріальних ресурсів і найбільше зростання середньої тривалості затримок. Для ТОВ «ЛАН» така ситуація створює ризики порушення строків виконання польових робіт, додаткових витрат і зниження результативності використання засобів захисту рослин.

Водночас за інтегральним рейтинговим підходом найнижчий, а отже найкращий, підсумковий рейтинг має ТОВ «Гайвір» — 99,735. Це означає, що за сукупністю трьох критеріїв цей постачальник є найбільш збалансованим для ТОВ «ЛАН». Його перевага формується не лише за рахунок окремого показника, а завдяки поєднанню прийнятного рівня цін, відносно стабільної якості поставок і позитивної динаміки щодо скорочення затримок постачання.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками вибір ТОВ «Гайвір» як пріоритетного постачальника є обґрунтованим, оскільки

підприємству важливо забезпечити не лише мінімальну закупівельну ціну, а й стабільність усього вхідного матеріального потоку. Постачальник, який демонструє збалансованість за ціною, якістю та надійністю, знижує ризики порушення виробничого графіка, зменшує ймовірність додаткових витрат і сприяє більш прогнозованому плануванню закупівель.

Разом із тим, результати таблиці 3.9 не означають, що співпрацю з іншими постачальниками необхідно повністю припинити. Для ТОВ «ЛАН» доцільним є формування диференційованої системи співпраці: ТОВ «Гайвір» може розглядатися як основний або пріоритетний постачальник за комплексним критерієм, ТОВ «Авік-Агро» — як економічно вигідний постачальник за ціновим параметром і якістю, а співпрацю з ТОВ «Спектр-Агро» доцільно переглянути або посилити договірними вимогами щодо якості та строків поставки.

Практичне значення рейтингової оцінки полягає в тому, що вона дає змогу перетворити вибір постачальника з інтуїтивного рішення на обґрунтований елемент закупівельної логістики. Для підприємства це важливо, оскільки матеріальні ресурси є основою виробничого процесу, а їхня ціна, якість і своєчасність постачання безпосередньо впливають на собівартість, урожайність, стабільність технологічних операцій і фінансовий результат.

Однак для остаточного обґрунтування вибору постачальника доцільно використати розширену систему оцінювання, яка враховує не лише ціну, якість і надійність, а й умови договору, розподіл ризиків, відстань доставки, тривалість постачання, можливість відтермінування оплати та надання знижок. Такий підхід є більш комплексним, оскільки дозволяє врахувати організаційні, фінансові та логістичні умови співпраці.

Для оцінки важливості окремих критеріїв можуть використовуватися експертні оцінки керівника підприємства, фахівця із закупівель, представника виробничого підрозділу або працівника, відповідального за складське господарство. Кожен критерій отримує ваговий коефіцієнт

залежно від його значущості для підприємства, після чого постачальники оцінюються за відповідною шкалою. Такий метод дозволяє врахувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики співпраці.

Розрахунок обґрунтування вибору постачальника гербіцидів для ТОВ «ЛАН» наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок обґрунтування вибору постачальника гербіцидівдля ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Найменування фактору	Ваговий коеф.	Оцінка ТОВ «Спектр-Агро»		Оцінка ТОВ «Авік-Агро»		Оцінка ТОВ «Гайвір»	
		експерт	загальна	експерт	загальна	експерт	загальна
Вартість матеріальних ресурсів	10	7	70	8	80	9	90
Рівень якості сировини	9	6	54	9	81	10	90
Інтервал постачання	7	9	63	9	63	8	56
Надійність постачальника	8	8	64	7	56	8	64
Умови договору постачання	6	9	54	8	48	9	54
Розподіл ризиків між контрагентами	5	7	35	9	45	9	45
Надання знижки	1	9	9	7	7	7	7
Відстань доставки	2	8	16	7	14	8	16
Тривалість постачання	4	7	28	6	24	6	24
Відтермінування оплати	3	6	18	8	24	6	18
Сумарний рейтинг	**-**		**411**		**442**		**464**

Дані таблиці 3.10 свідчать, що за розширеною системою критеріїв найвищий сумарний рейтинг має ТОВ «Гайвір» — 464 бали. Це означає, що саме цей постачальник є найбільш прийнятним для ТОВ «ЛАН» з позиції комплексного забезпечення закупівельної логістики. Його переваги проявляються у високій оцінці вартості матеріальних ресурсів, рівня якості продукції, умов договору постачання, розподілу ризиків між контрагентами та відстані доставки.

ТОВ «Авік-Агро» посідає друге місце із сумарним рейтингом 442 бали. Цей постачальник має сильні позиції за вартістю матеріальних ресурсів, якістю сировини, розподілом ризиків і можливістю відтермінування оплати. З огляду на це його доцільно розглядати як важливого альтернативного постачальника, співпраця з яким може забезпечити цінову гнучкість і

зменшити залежність підприємства від одного контрагента.

Найнижчий сумарний рейтинг отримало ТОВ «Спектр-Агро» — 411 балів. Попри окремі позитивні характеристики, зокрема за інтервалом постачання та умовами договору, цей постачальник поступається конкурентам за рівнем якості матеріальних ресурсів і загальною привабливістю співпраці.

Отримані результати підтверджують доцільність використання багатокритеріального підходу до вибору постачальників.

З позиції управління логістичними матеріалопотоками пріоритетним постачальником гербіцидів для ТОВ «ЛАН» доцільно визначити ТОВ «Гайвір». Співпраця з ним дозволить підвищити стабільність закупівельного процесу, зменшити ризики отримання неякісних матеріальних ресурсів, поліпшити прогнозованість поставок і забезпечити більш узгоджене планування виробничих операцій. Водночас для збереження конкурентних умов закупівель доцільно підтримувати робочі відносини з ТОВ «Авік-Агро» як альтернативним постачальником.

Упровадження рейтингової системи оцінювання постачальників повинно стати постійним елементом закупівельної логістики ТОВ «ЛАН». Така система дасть змогу регулярно порівнювати постачальників за ціною, якістю, надійністю, умовами договору та іншими параметрами. У результаті підприємство зможе своєчасно коригувати закупівельну політику, уникати співпраці з ненадійними контрагентами та забезпечувати стабільність вхідних матеріальних потоків.

Разом із вибором постачальників важливо забезпечити належну організацію всього процесу постачання матеріальних ресурсів. Обов’язковою умовою безперебійного виробництва є своєчасне надходження насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, запасних частин, енергоносіїв та інших ресурсів. У процесі транспортування і зберігання ці ресурси проходять кілька етапів руху, тому скорочення зайвого часу перебування на складах, мінімізація втрат і контроль якості мають важливе економічне значення.

Для підвищення ефективності управління матеріальними потоками ТОВ «ЛАН» доцільно сформувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення закупівельної, складської, транспортної, інформаційної та збутової логістики. Узагальнення запропонованих заходів подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Комплекс заходів щодо вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Напрям удосконалення	Зміст запропонованого заходу	Очікуваний результат для підприємства
Закупівельна логістика	Запровадження рейтингової оцінки постачальників за критеріями ціни, якості, надійності, умов договору та строків поставки	Підвищення стабільності вхідних матеріалопотоків, зменшення ризику неякісних поставок і затримок
Управління запасами	Визначення оптимального, мінімального та страхового рівня запасів за основними видами матеріальних ресурсів	Зменшення надлишкових запасів, уникнення дефіциту ресурсів у сезонні періоди
Складська логістика	Поліпшення обліку залишків, систематизація розміщення ресурсів і готової продукції, контроль умов зберігання	Скорочення втрат продукції, підвищення якості зберігання, прискорення підготовки до відвантаження
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів перевезення, контроль витрат пального, підвищення завантаженості транспортних засобів	Зниження транспортних витрат, скорочення холостих пробігів, підвищення ефективності використання автопарку
Технічне забезпечення	Планування профілактичних ремонтів транспорту та техніки, формування запасу критично важливих запчастин	Зменшення простоїв у періоди пікового навантаження, підвищення технічної готовності
Інформаційне забезпечення	Формування єдиної системи обліку руху ресурсів, залишків, поставок, відвантажень і логістичних витрат	Підвищення оперативності управлінських рішень, покращення контролю матеріальних потоків
Збутова логістика	Розроблення графіків відвантаження готової продукції, узгодження партій поставок із покупцями, контроль виконання договорів	Прискорення реалізації готової продукції, зменшення складського навантаження, поліпшення взаємодії з покупцями
Організаційне управління	Закріплення відповідальних осіб за закупівлі, запаси, транспорт, склад і відвантаження продукції	Підвищення відповідальності, усунення дублювання функцій, посилення координації між підрозділами

Запропоновані заходи мають комплексний характер, оскільки

охоплюють усі основні етапи руху матеріальних потоків ТОВ «ЛАН»: від вибору постачальників і закупівлі ресурсів до їх зберігання, використання у виробництві, транспортування врожаю, накопичення готової продукції та її реалізації покупцям. Саме така послідовність дозволяє розглядати логістику не як окрему допоміжну функцію, а як цілісну систему управління ресурсами і продукцією підприємства.

Практичне значення запропонованих заходів полягає в тому, що вони спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ТОВ «ЛАН». Зокрема, висока частка матеріальних витрат обумовлює необхідність удосконалення закупівельної логістики; значна частка готової продукції в оборотних активах потребує покращення складського зберігання і збутової логістики; скорочення темпів оновлення основних засобів посилює потребу в контролі технічної готовності транспорту; а сезонність виробництва вимагає точного планування запасів і строків постачання.

Особливо важливим для підприємства є поєднання закупівельної та виробничої логістики. Якщо матеріальні ресурси надходять із запізненням або неналежної якості, це безпосередньо впливає на виконання польових робіт і результативність виробництва. Тому рейтингова оцінка постачальників, контроль якості ресурсів, фіксація затримок поставки та регулярний перегляд умов договорів повинні стати постійними інструментами управління вхідними матеріалопотоками.

Не менш важливим є вдосконалення складської та збутової логістики. Оскільки готова продукція формує значну частину оборотних активів підприємства, необхідно забезпечити ефективне використання зерносховищ, своєчасне очищення, зважування, облік, формування партій і відвантаження продукції. Це дозволить скоротити ризики перевантаження складської інфраструктури, зменшити втрати під час зберігання та підвищити швидкість обороту готової продукції.

Важливим напрямом є також транспортна логістика, яка забезпечує зв’язок між полем, складом, виробничими об’єктами та покупцями.

Оптимізація маршрутів, контроль витрат пального, підвищення технічної готовності автопарку та планування ремонтів дадуть змогу знизити транспортні витрати і забезпечити своєчасність руху матеріальних потоків. Для аграрного підприємства це має особливе значення у період збирання врожаю, коли навантаження на транспортну систему є максимальним.

Отже, удосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» має здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує організаційні, економічні, технічні та інформаційні заходи. Запропоновані напрями дозволять підвищити керованість руху матеріальних ресурсів і готової продукції, скоротити логістичні витрати, зменшити втрати, забезпечити своєчасність виробничих операцій і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, у межах третього розділу обґрунтовано напрями вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області. Запропоновано поетапне впровадження логістичної системи, удосконалення організаційної структури управління логістикою, використання системи контрольованих показників, запровадження циклу управління якістю логістичного обслуговування, рейтингове оцінювання постачальників і комплекс заходів щодо оптимізації матеріальних потоків. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та забезпеченню більш раціонального використання його ресурсного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі обґрунтовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН» Новоукраїнського району Кіровоградської області. Доведено, що для аграрного підприємства матеріалопотоки охоплюють не лише рух готової продукції, а й постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, запасних частин, їх зберігання, внутрішнє переміщення, виробниче використання, транспортування врожаю, доробку, складування та реалізацію. Саме тому управління ними має розглядатися як комплексна складова загальної системи менеджменту підприємства.

Теоретичне узагальнення дало змогу визначити логістичний матеріалопотік як керований рух товарно-матеріальних цінностей у просторі й часі, що супроводжується інформаційними, фінансовими та організаційними процесами. Встановлено, що в аграрному виробництві специфіка матеріалопотоків зумовлена сезонністю, залежністю від агротехнологічних строків, нерівномірністю потреби в ресурсах, необхідністю формування страхових запасів та забезпечення належних умов зберігання продукції.

Аналітична оцінка ТОВ «ЛАН» показала, що підприємство має стабільну земельну базу: у 2021–2025 рр. загальна земельна площа зросла з 2333 до 2353 га, а площа сільськогосподарських угідь і ріллі — з 2322 до 2342 га. Водночас структура посівів у 2023–2025 рр. змінювалася, що впливало на потребу в матеріальних ресурсах, транспорті та складських площах. Зниження урожайності за більшістю культур у 2025 р. свідчить про необхідність посилення контролю за якістю ресурсного забезпечення, строками виконання технологічних операцій і організацією виробничої логістики.

Оцінювання матеріально-технічного забезпечення засвідчило, що у 2025 р. вартість основних засобів на кінець року знизилася до 18848 тис. грн,

коефіцієнт оновлення становив лише 0,010, а коефіцієнт вибуття зріс до 0,019. Це вказує на потребу в оновленні техніки, транспорту, складського та зерноочисного обладнання, оскільки саме ці елементи забезпечують фізичний рух матеріальних потоків. Водночас зростання фондовіддачі до 1,35 грн і зниження фондомісткості до 0,75 грн свідчать про певне підвищення ефективності використання наявної матеріально-технічної бази.

Аналіз витрат підтвердив, що виробництво ТОВ «ЛАН» є високоматеріаломістким: у 2025 р. частка матеріальних затрат становила 82,13 %. Найбільше навантаження формували витрати на насіння, добрива, гербіциди, паливо, нафтопродукти та електроенергію. При цьому виручка від реалізації продукції у 2021–2025 рр. зросла з 18625 до 31476 тис. грн, однак повна собівартість також збільшилася до 27495 тис. грн. Це свідчить, що резерви підвищення ефективності підприємства слід шукати насамперед у сфері управління вхідними матеріалопотоками, логістичними витратами, запасами та збутом готової продукції.

У структурі оборотних активів найбільшу частку у 2025 р. займала готова продукція — 54,8 %, а виробничі запаси становили 22,4 %. Така структура свідчить про значне навантаження на складську та збутову логістику. Тому підприємству необхідно не лише забезпечувати достатній обсяг ресурсів для виробництва, а й прискорювати рух готової продукції через ефективне зберігання, формування партій, планування відвантажень і взаємодію з покупцями. Зниження рентабельності продажу до 22,5 % у 2025 р. підтверджує потребу у скороченні витрат і підвищенні оборотності матеріальних потоків.

У третьому розділі розроблено прикладні напрями вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН». Насамперед запропоновано поетапний алгоритм упровадження оновленої логістичної системи, який передбачає: діагностику наявних матеріальних потоків, виявлення проблемних зон у постачанні, транспортуванні, зберіганні та збуті, проєктування оновленої логістичної моделі, розподіл відповідальності між

підрозділами, упровадження контрольованих показників і подальший моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими операціями до цілісної системи координації закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики.

Організаційне вдосконалення запропоновано здійснювати шляхом закріплення логістичної функції в системі управління підприємством. Її основними завданнями мають бути планування закупівель матеріальних ресурсів, контроль виробничих запасів, координація роботи складів, автопарку, вагової та зерноочисного обладнання, формування графіків відвантаження готової продукції, контроль витрат пального, моніторинг логістичних витрат і забезпечення інформаційного обміну між виробничими, складськими, транспортними та збутовими підрозділами. Це дозволить усунути дублювання функцій, зменшити неузгодженість управлінських рішень і підвищити відповідальність за рух матеріальних потоків.

Для оцінювання результативності логістичної діяльності запропоновано використовувати систему контрольованих показників за рівнями управління. На рівні керівництва доцільно контролювати прибутковість напрямів перевезень і загальний рівень логістичних витрат; на операційному рівні — своєчасність виконання заявок, тривалість простоїв транспорту, рівень задоволеності покупців і внутрішніх підрозділів; на виконавчому рівні — завантаженість рухомого складу, технічну готовність автопарку, тривалість доставки, прибутковість маршруту, витрати пального та результативність використання ремонтного обладнання. Запровадження такої системи дасть змогу оперативно виявляти причини затримок, перевитрат, простоїв і втрат продукції.

Окремий блок пропозицій стосується управління якістю логістичного обслуговування. Для ТОВ «ЛАН» запропоновано використовувати циклічну схему, яка включає визначення потреб у ресурсах, планування логістичних операцій, організацію постачання і транспортування, контроль виконання, аналіз відхилень, оцінювання якості послуг і коригування параметрів

логістичного процесу. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що підприємство зможе не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й попереджати порушення строків постачання, неякісне зберігання, перевантаження складів і несвоєчасне відвантаження продукції.

Найбільш конкретизованим практичним заходом стало вдосконалення закупівельної логістики через рейтингове оцінювання постачальників гербіцидів та інсектицидів. За критеріями ціни, якості та надійності постачання найкращий інтегральний результат отримало ТОВ «Гайвір» із рейтингом 99,735. За розширеною системою критеріїв, що включала вартість ресурсів, якість, інтервал постачання, надійність, умови договору, розподіл ризиків, знижки, відстань доставки, тривалість постачання та відтермінування оплати, ТОВ «Гайвір» також посіло перше місце із сумарним рейтингом 464 бали. Це дало підстави рекомендувати підприємству поглибити співпрацю з цим постачальником, одночасно зберігаючи альтернативні канали закупівлі для забезпечення гнучкості та зниження ризику залежності від одного контрагента.

Узагальнено комплекс заходів щодо вдосконалення управління логістичними матеріалопотоками ТОВ «ЛАН», який охоплює закупівельну логістику, управління запасами, складське господарство, транспортну логістику, технічне забезпечення, інформаційний супровід, збутову логістику та організаційне управління. Практична реалізація цих заходів дозволить підприємству оптимізувати рівень запасів, зменшити частку неякісних ресурсів, скоротити затримки поставок, підвищити технічну готовність транспорту, знизити витрати на перевезення, прискорити відвантаження готової продукції та забезпечити більш раціональний рух матеріальних потоків від постачальника до виробництва і від підприємства до покупця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

3. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок та логістика. Сутність, особливості, перспективи в Україні : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

4. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачань : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 472 с.

5. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Міжнародна логістика та управління ланцюгами постачань : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2021. 384 с.

6. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 346 с.

7. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 280 с.

8. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 1–2. С. 65–70. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.65.

9. Резнік Н. П., Дивнич О. Д., Власюк В. В. Сучасні особливості аграрної логістики. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2021. № 2. С. 55–59. DOI: 10.36887/2524-0455-2021-2-10.

10. Лихолат С. М., Миськів О. М. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні. Академічні візії. 2022. Вип. 14. DOI: 10.5281/zenodo.10122569.

11. Лесюк В. С. Економічна ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 23. С. 74–81.

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.74.

12. Драмарецька К. П., Зоргач А. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 1. С. 248–253. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-1-36.

13. Макаренко Н. О., Гуменний М. О. Інтегроване управління матеріальними потоками в процесі забезпечення розвитку логістичних систем аграрних підприємств. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. С. 98–108. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-100.

14. Коваленко А. В. Роль логістики для руху агропродукції в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 40. С. 418–427. DOI: 10.5281/zenodo.11477007.

15. Яценко О. М., Яценко О. М. Таксономія складових елементів логістичної системи агротрейдингу в умовах трансформації міжнародної торгівлі. Економічний простір. 2024. № 191. С. 74–80. DOI: 10.32782/2224-6282/191-14.

16. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-83.

17. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 24–29.

18. Павлишин С. П. Теоретичні засади функціонування маркетингових логістичних систем у аграрному секторі економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 3. С. 254–259. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-50.

19. Носевич Ю. В. Формування системи стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив. Економіка та

суспільство. 2025. № 82. С. 626–635. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-92.

20. Кадюк З. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв’язок із плануванням продажів та виробництва. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-71.

21. Іполітова І. Я., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-9.

22. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93.

23. Пушкар І. В., Шишкіна А. П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-74.

24. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-47.

25. Шматковська Т. О., Лучечко Ю. М. Стратегічне управління логістичними системами сільськогосподарських підприємств: виклики українських реалій. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-191.