**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту**

**«Допущено до захисту»**

**«____» _____202__ р.**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**

**_____ Наталія ВЕРНЮК**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

# «УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, 22к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
**ВАКУЛОВСЬКА Вікторія Володимирівна**

Керівник: д.е.н., професор
**ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович**

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
*Факультет менеджменту*
*Кафедра менеджменту*
*Спеціальність «Менеджмент»*

«Затверджую»
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК
«____» _____20___ р.

**ЗАВДАННЯ**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ БАКАЛАВРА

Студентки ВАКУЛОВСЬКОЇ Вікторії Володимирівни

Тема роботи «УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Керівник роботи ШКОЛЬНИЙ *О.О., д.е.н., професор*
Затверджені наказом вищого навчального закладу
від _____
2. Строк подання студентом роботи
керівникові: *12. 04. 2026 р.*
рецензенту: *28. 04. 2026 р.*
3 Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО»
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО»
4. Перелік графічного матеріалу (*19 таблиць, 3 рисунки*)

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Консультант | Дата | Підпис |
|---|---|---|---|
| | | | |

6. Дата видачі завдання *" " 202 р.*

# КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту ( роботи ) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Вибір теми роботи | *09. 2025* | |
| 2 | Одержання індивідуального завдання | *09. 2025* | |
| 3 | Складання індивідуального плану-графіка написання роботи | *10. 2025* | |
| 4 | Підготовка до виконання роботи | *10. 2025* | |
| 5 | Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка | *10. 2025* | |
| 6 | Написання розділів роботи:<br>- першого розділу | *10.2025 - 02.2026* | |
| | - другого розділу | *10.2026 - 02.2026* | |
| | - третього розділу | *03.2026 - 04.2026* | |
| | - висновків | *05. 2026* | |
| 7 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень дипломного керівника | *05. 2026* | |
| 8 | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | *05. 2026* | |
| 9 | Одержання відгуку наукового керівника | *05. 2026* | |
| 10 | Одержання рецензії рецензента | *05. 2026* | |
| 11 | Допуск до захисту завідувача кафедрою | *06. 2026* | |
| 12 | Захист роботи | *06. 2026* | |

Студентка _____ ВАКУЛОВСЬКА В.В.

Керівник роботи _____ ШКОЛЬНИЙ О.О.

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра на тему «Управління матеріальними запасами в ТОВ «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області» містить 66 сторінок, 19 таблиць, 3 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 40 найменувань.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища, зростання вартості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів постачання та посилення конкуренції. Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Умань-Агро», раціональне управління матеріальними запасами є важливою складовою забезпечення безперервності виробничого процесу, мінімізації витрат та підвищення загальної ефективності господарської діяльності. У зв’язку з цим дослідження сучасних підходів до управління запасами та їх удосконалення є актуальним і практично значущим.

Робота спрямована на дослідження теоретико-методологічних засад управління матеріальними запасами, аналіз організаційно-економічного стану підприємства, оцінку ефективності існуючої системи управління запасами та обґрунтування напрямів її вдосконалення. У процесі дослідження проаналізовано структуру та динаміку матеріальних запасів підприємства, визначено рівень їх оптимальності, виявлено проблеми у сфері управління запасами та запропоновано сучасні інструменти їх оптимізації, зокрема застосування ABC- та XYZ-аналізу, удосконалення системи планування та контролю запасів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів, зниженню витрат на їх утримання, оптимізації обсягів запасів, покращенню процесів постачання та підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення не лише для ТОВ «Умань-Агро», а й для інших підприємств аграрного сектору, оскільки дозволяють визначити ефективні підходи до управління матеріальними запасами в сучасних умовах господарювання.

Метою даної кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління матеріальними запасами на підприємстві та розробка рекомендацій щодо їх оптимізації в ТОВ «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області.

Об’єктом дослідження є система управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро», її організаційні та економічні аспекти функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління матеріальними запасами підприємства, що спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію обсягів запасів та забезпечення безперервності виробничого процесу.

Для написання кваліфікаційної (дипломної) роботи було використано такі методи дослідження:

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для дослідження сутності матеріальних запасів та оцінки системи їх управління; індукція та дедукція – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; системний підхід – для розгляду управління запасами як цілісної системи.

Емпіричні методи: спостереження та опис – для характеристики діяльності підприємства і процесів управління запасами; анкетування та експертна оцінка – для визначення проблем і напрямів удосконалення управління.

Спеціальні економічні методи: економічний аналіз – для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів; метод порівняння – для зіставлення показників у динаміці; ABC- та XYZ-аналіз – для оптимізації

структури запасів; метод моделювання – для обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління матеріальними запасами на підприємстві. Проведено аналіз організаційно-економічного стану та системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області, зокрема структури запасів, особливостей їх формування, використання та контролю, а також ефективності управління матеріальними ресурсами. Визначено основні проблеми у сфері управління запасами та чинники, що впливають на їх обсяг, структуру і рівень ефективності використання в сучасних умовах господарювання.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління матеріальними запасами як важливого напряму підвищення ефективності діяльності підприємства. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації управління запасами на основі використання сучасних підходів та інструментів. Запропоновано напрями вдосконалення процесів планування, контролю та регулювання запасів, зокрема із застосуванням ABC- та XYZ-аналізу, що дозволяє підвищити рівень їх оптимальності та зменшити витрати на їх утримання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме раціональному використанню матеріальних ресурсів, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: матеріальні запаси, управління запасами, оптимізація запасів, ефективність використання ресурсів, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, логістика, планування запасів, контроль запасів, конкурентоспроможність підприємства.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП ……*8***

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……*11***

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО»……..……..……..27**

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО» ……....*44***

**ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……61**

**ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..64**

# ВСТУП

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням вартості ресурсів, порушенням логістичних процесів, інфляційними коливаннями та посиленням конкуренції. За таких обставин особливого значення набуває підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, серед яких важливе місце посідають матеріальні запаси. Раціональне формування, зберігання та використання запасів безпосередньо впливають на безперервність виробничого процесу, рівень витрат і фінансові результати діяльності підприємства.

В умовах сучасного ринку підприємства змушені забезпечувати оптимальний рівень матеріальних запасів, що дозволяє уникнути як їх дефіциту, так і надлишку. Неефективне управління запасами призводить до заморожування оборотних коштів, зростання витрат на їх утримання та ризику втрат від псування чи морального старіння ресурсів. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів і методів управління матеріальними запасами, які забезпечують їх оптимізацію, підвищення оборотності та ефективності використання.

ТОВ «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області здійснює діяльність в аграрному секторі, який характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та значною потребою у матеріальних ресурсах (насіння, паливо, добрива, запасні частини тощо). Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління матеріальними запасами, яка дозволить забезпечити безперебійність виробництва, зниження витрат і підвищення результативності діяльності підприємства.

Удосконалення управління матеріальними запасами на підприємстві сприятиме оптимізації обсягів їх формування, покращенню процесів планування та контролю, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління матеріальними запасами та

розробка рекомендацій щодо їх оптимізації є актуальним і має важливе практичне значення.

У зв’язку з цим актуальним є комплексне дослідження системи управління матеріальними запасами підприємства, аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Умань-Агро» та обґрунтування напрямів удосконалення процесів формування, використання і контролю матеріальних ресурсів.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління матеріальними запасами підприємства та розробка рекомендацій щодо їх оптимізації в діяльності ТОВ «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань: розкрити економічну сутність матеріальних запасів та їх роль у діяльності підприємства; дослідити теоретичні підходи та сучасні методи управління запасами; проаналізувати організаційно-економічний стан ТОВ «Умань-Агро»; оцінити ефективність системи управління матеріальними запасами підприємства; виявити проблеми та резерви підвищення ефективності управління запасами; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління матеріальними запасами підприємства.

Проблематика управління матеріальними запасами є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління ресурсами та ефективного функціонування підприємств здійснили українські науковці, які досліджували питання оптимізації запасів, логістичних процесів та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. У їх працях розкрито економічну сутність запасів, методи їх планування та контролю, а також підходи до забезпечення безперервності виробничого процесу.

Вагомий вплив на формування сучасних підходів до управління запасами здійснили зарубіжні вчені, які розробили концепції логістики, управління ланцюгами постачання, оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням оптимізації рівня запасів, підвищення їх оборотності,

застосування аналітичних методів (ABC, XYZ) та впровадження сучасних інструментів управління ресурсами, що є особливо актуальним для підприємств аграрного сектору.

Об’єктом дослідження є система управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління матеріальними запасами підприємства, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію їх обсягів.

Для написання дипломної роботи було використано такі методи дослідження.

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для оцінки стану матеріальних запасів та системи їх управління; індукція та дедукція – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; системний підхід – для комплексного дослідження процесів управління запасами.

Емпіричні методи: спостереження та опис – для характеристики діяльності підприємства і процесів управління запасами; експертна оцінка – для визначення проблем і напрямів удосконалення; анкетування – для вивчення практичних аспектів управління ресурсами.

Спеціальні економічні методи: економічний аналіз – для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів; метод порівняння – для аналізу динаміки показників; ABC- та XYZ-аналіз – для оптимізації структури запасів; прогнозування – для оцінки результатів запропонованих заходів.

Методи моделювання та оптимізації використовувалися для обґрунтування управлінських рішень, визначення оптимального рівня запасів і оцінки ефективності запропонованих заходів.

Застосування зазначених методів дозволило всебічно дослідити систему управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро», визначити ключові проблеми та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх вирішення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонального використання ресурсів, серед яких особливе місце займають матеріальні запаси. Вони є невід'ємною складовою виробничого процесу та забезпечують його безперервність, що особливо актуально для підприємств аграрного сектору [2].

Разом із тим, сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими кризовими явищами, зумовленими військовими діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, нестабільністю енергопостачання, інфляційними процесами та значними валютними коливаннями. У таких умовах підприємства, зокрема аграрні, стикаються з перебоями у постачанні матеріальних ресурсів, зростанням їх вартості, обмеженим доступом до фінансування та зниженням платоспроможного попиту.

Додатковим викликом є трансформація міжнародних ринків, порушення традиційних ланцюгів постачання, зміна логістичних маршрутів, посилення конкуренції на глобальному рівні та підвищення вимог до якості продукції. Унаслідок цього підприємства змушені адаптувати свої підходи до управління матеріальними ресурсами, забезпечуючи гнучкість, оперативність і стійкість виробничих процесів.

У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне управління матеріальними запасами, яке дозволяє мінімізувати ризики дефіциту ресурсів, уникнути надлишкових запасів, скоротити витрати на їх утримання та підвищити оборотність оборотних активів. Раціональна система управління запасами стає одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості підприємства, його адаптивності до зовнішніх змін та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління матеріальними запасами в умовах сучасних кризових викликів є надзвичайно

актуальним та має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору.

Матеріальні запаси – це частина оборотних активів підприємства, що включає сировину, матеріали, паливо, комплектуючі вироби, незавершене виробництво та готову продукцію, які призначені для використання у виробничій діяльності або реалізації [22]. Економічна сутність матеріальних запасів полягає у забезпеченні безперервності виробництва та задоволенні потреб підприємства у ресурсах у необхідному обсязі та в потрібний час [16].

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування сутності матеріальних запасів підприємства**

| № | Автор / джерело | Визначення матеріальних запасів | Основний акцент |
|---|---|---|---|
| 1 | Покропивний С.Ф. [22] | Матеріальні запаси – це частина оборотних активів підприємства, що включає сировину, матеріали, паливо, комплектуючі, незавершене виробництво та готову продукцію | Структура оборотних активів |
| 2 | Коваленко О.В. [16] | Матеріальні запаси – це ресурси, які забезпечують безперервність виробничого процесу та задоволення потреб підприємства у необхідний час | Забезпечення виробництва |
| 3 | Крикавський Є.В. [17] | Запаси – це матеріальні ресурси, що знаходяться на різних стадіях логістичного процесу та забезпечують узгодженість постачання і виробництва | Логістичний підхід |
| 4 | Пилипенко А.А. [21] | Матеріальні запаси – це сукупність ресурсів, які формуються з метою оптимізації витрат і забезпечення стабільності діяльності підприємства | Оптимізація витрат |
| 5 | Жежуха В.Й. [12] | Запаси – це елемент логістичної системи, що використовується для регулювання потоків ресурсів і мінімізації ризиків перебоїв | Управління потоками |
| 6 | Савицька Г.В. [25] | Матеріальні запаси – це економічна категорія, що відображає процес накопичення ресурсів для забезпечення виробничо-господарської діяльності | Економічна категорія |

Джерело: сформовано автором на основі [12; 16; 17; 18; 21; 22; 25].

Запаси виконують низку важливих функцій, серед яких основними є:

- забезпечення безперервності виробництва,
- страхування від ризиків перебоїв у постачанні,
- вирівнювання сезонних коливань попиту та пропозиції,
- оптимізація витрат на закупівлю та транспортування ресурсів [17].

Таблиця 1.2

**Класифікація матеріальних запасів підприємства та їх характеристика**

| № | Класифікаційна ознака | Види запасів | Характеристика та обґрунтування |
|---|---|---|---|
| 1 | За функціональним призначенням | Виробничі запаси | Використовуються безпосередньо у виробничому процесі (сировина, матеріали, паливо); забезпечують початкову стадію виробництва |
| | | Незавершене виробництво | Продукція, яка перебуває в процесі обробки; відображає проміжну стадію створення готового продукту |
| | | Готова продукція | Завершена продукція, призначена для реалізації; формує дохід підприємства |
| 2 | За місцем знаходження | Складські запаси | Зберігаються на складах підприємства; забезпечують поточні потреби виробництва |
| | | Запаси у виробництві | Знаходяться безпосередньо у процесі обробки; забезпечують безперервність технологічного процесу |
| | | Запаси в дорозі | Перебувають у процесі транспортування; відображають логістичні процеси підприємства |
| 3 | За ступенем ліквідності | Ліквідні запаси | Швидко реалізуються або використовуються; мають високу оборотність |
| | | Неліквідні запаси | Повільно реалізуються або не використовуються; призводять до заморожування оборотних коштів |
| 4 | За рівнем необхідності | Поточні | Забезпечують безперервність діяльності між поставками |
| | | Страхові | Формуються для покриття ризиків перебоїв у постачанні |
| | | Сезонні | Створюються з урахуванням сезонності виробництва або споживання |
| 5 | За способом формування | Планові | Формуються відповідно до планових потреб підприємства |
| | | Позапланові | Виникають внаслідок непередбачених обставин або змін у діяльності |
| 6 | За характером використання | Постійні | Використовуються регулярно у виробничому процесі |
| | | Разові | Використовуються епізодично для окремих потреб |

Джерело: сформовано автором на основі [4; 18; 30].

Класифікація матеріальних запасів здійснюється за різними ознаками.

Зокрема, за функціональним призначенням виділяють виробничі запаси, незавершене виробництво та готову продукцію. За місцем знаходження – запаси на складах, у виробництві та в дорозі. За ступенем ліквідності – ліквідні та неліквідні запаси [23].




**Рис.1.1. Основні напрями ефективного використання матеріально-технічних ресурсів**

*Джерело: сформовано автором на основі [2].*

Крім того, у сучасній практиці управління широко застосовується поділ запасів на поточні, страхові та сезонні. Поточні запаси забезпечують безперервність виробничого процесу між поставками, страхові – створюються для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні, а сезонні – формуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, зокрема в аграрній сфері [1].

Таким чином, матеріальні запаси є важливим елементом ресурсного потенціалу підприємства, ефективне управління якими забезпечує стабільність виробництва та сприяє досягненню високих фінансових результатів.

Управління матеріальними запасами є складовою загальної системи менеджменту підприємства та передбачає планування, організацію, контроль і регулювання процесів формування та використання запасів [4]. Основною метою управління запасами є забезпечення оптимального їх рівня, який дозволяє мінімізувати витрати при збереженні безперервності виробництва [21].

Важливою функцією управління матеріальними запасами є планування, яке полягає у визначенні потреби підприємства в ресурсах на певний період часу. Планування запасів передбачає розрахунок обсягів закупівлі сировини, матеріалів та інших ресурсів з урахуванням виробничої програми, сезонності, попиту та можливих ризиків постачання. На цьому етапі визначаються нормативи запасів, оптимальні партії замовлення, строки поповнення та рівень страхових запасів. Ефективне планування дозволяє уникнути як дефіциту ресурсів, так і їх надлишкового накопичення, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

Не менш важливою складовою є організація управління запасами, яка передбачає формування відповідної системи забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Вона включає визначення відповідальних осіб за процеси закупівлі, зберігання та використання запасів, організацію складського господарства, вибір постачальників, встановлення логістичних зв’язків та забезпечення ефективного документообігу. Організація управління запасами також передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати процеси обліку, аналізу та контролю матеріальних ресурсів.

Функція контролю спрямована на постійний моніторинг стану матеріальних запасів, оцінку їх відповідності встановленим нормативам та виявлення відхилень. Контроль передбачає перевірку фактичної наявності запасів, їх якості, умов зберігання, швидкості обігу та ефективності використання. Важливим елементом контролю є проведення інвентаризації, аналіз причин відхилень та виявлення неліквідних або надлишкових запасів. Систематичний контроль дозволяє своєчасно реагувати на зміни у діяльності підприємства та запобігати втратам ресурсів.

Заключною функцією є регулювання, яке полягає у прийнятті управлінських рішень щодо усунення виявлених відхилень та вдосконалення системи управління запасами. Регулювання включає коригування обсягів закупівель, зміну постачальників, оптимізацію рівня запасів, удосконалення логістичних процесів та впровадження нових методів управління. У сучасних умовах регулювання набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.






**Рис. 1.2. Функції матеріально-технічного забезпечення**

*Джерело: сформовано автором на основі [21]*

Таким чином, ефективне поєднання функцій планування, організації, контролю та регулювання забезпечує раціональне управління матеріальними

запасами, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Отже, сучасні підходи до управління запасами базуються на принципах логістики, що передбачають інтеграцію процесів постачання, виробництва та збуту в єдину систему [17]. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та скоротити витрати на їх утримання [8].

До основних методів управління запасами належать:

Серед сучасних методів управління матеріальними запасами особливе місце займають економіко-математичні та аналітичні інструменти, що дозволяють оптимізувати обсяги запасів, підвищити ефективність їх використання та знизити витрати підприємства. До найбільш поширених методів належать EOQ, ABC- та XYZ-аналіз, а також концепція Just-in-Time.

Метод економічного розміру замовлення (EOQ) є одним із базових інструментів управління запасами, який дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівлі матеріальних ресурсів. Його сутність полягає у знаходженні такого розміру замовлення, при якому сукупні витрати підприємства на зберігання запасів і оформлення замовлень є мінімальними [21]. Застосування цього методу дає змогу збалансувати дві протилежні тенденції: з одного боку – зменшення витрат на оформлення замовлень за рахунок їх укрупнення, а з іншого – зростання витрат на зберігання через збільшення обсягу запасів. EOQ широко використовується в практиці підприємств, оскільки дозволяє обґрунтовано визначати частоту поставок і розмір партій закупівлі.

ABC-аналіз базується на принципі Парето, згідно з яким невелика частка ресурсів забезпечує основну частину результату діяльності підприємства. У контексті управління запасами цей метод передбачає поділ матеріальних ресурсів на три групи:

група A – найбільш цінні та важливі ресурси, які становлять незначну частку за кількістю, але формують основну частину вартості запасів;

група B – ресурси середньої значущості;

група C – ресурси з найменшою вартістю та значущістю [26].

Застосування АВС-аналізу дозволяє підприємству концентрувати управлінські зусилля на контролі за найбільш важливими запасами, що сприяє підвищенню ефективності управління та оптимізації витрат.

XYZ-аналіз доповнює АВС-аналіз і дозволяє оцінити стабільність споживання матеріальних ресурсів. У межах цього методу всі запаси поділяються на три групи:

група X – ресурси зі стабільним і прогнозованим рівнем споживання;

група Y – ресурси з помірними коливаннями попиту;

група Z – ресурси з нерегулярним і важко прогнозованим споживанням [12].

Поєднання АВС- та XYZ-аналізу дозволяє сформувати більш ефективну систему управління запасами, визначити пріоритети контролю та розробити оптимальні стратегії поповнення ресурсів залежно від їх значущості та стабільності використання.

Концепція Just-in-Time (JIT) передбачає організацію постачання матеріальних ресурсів таким чином, щоб вони надходили на підприємство безпосередньо в момент їх використання у виробничому процесі [30]. Основною метою цієї концепції є мінімізація запасів та зменшення витрат, пов’язаних із їх зберіганням. Реалізація JIT потребує високого рівня координації з постачальниками, надійної логістичної системи та чіткої організації виробничих процесів. Перевагами даного підходу є скорочення витрат, підвищення оборотності ресурсів та зменшення ризику накопичення надлишкових запасів. Водночас його застосування в умовах нестабільного середовища (зокрема в Україні) потребує адаптації з урахуванням ризиків перебоїв у постачанні.

Таким чином, використання зазначених методів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління матеріальними запасами, забезпечити оптимальний рівень ресурсів та мінімізувати витрати, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим аспектом управління запасами є також визначення точки замовлення та встановлення оптимального рівня страхових запасів, що дозволяє уникнути дефіциту ресурсів [18].

Ефективне управління запасами забезпечує зниження витрат підприємства, прискорення оборотності оборотних активів та підвищення фінансової стійкості [25].

Отже, використання сучасних методів управління запасами є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Система управління матеріальними запасами на підприємстві є важливою складовою загальної системи менеджменту та спрямована на забезпечення ефективного формування, використання та контролю матеріальних ресурсів. Її основною метою є підтримання оптимального рівня запасів, який забезпечує безперервність виробничого процесу, мінімізацію витрат і підвищення результативності діяльності підприємства.

Система управління матеріальними запасами являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, що включають процеси планування, організації постачання, зберігання, обліку, контролю та регулювання запасів. Вона функціонує в межах логістичної системи підприємства та забезпечує узгодження матеріальних потоків із виробничими та фінансовими процесами [17].

Одним із ключових елементів системи є планування потреби в матеріальних запасах, яке передбачає визначення обсягів, структури та строків формування запасів. Планування здійснюється на основі виробничої програми, нормативів витрат, прогнозів попиту та аналізу попередніх періодів. Важливим завданням цього етапу є встановлення оптимального рівня запасів, що дозволяє уникнути як дефіциту ресурсів, так і їх надлишку.

Наступним елементом є організація постачання та формування запасів, що включає вибір постачальників, укладання договорів, визначення умов поставок, транспортування та приймання матеріальних ресурсів. Ефективна організація постачання забезпечує своєчасне надходження ресурсів, зниження витрат і підвищення надійності забезпечення виробництва.

Важливу роль у системі відіграє складське господарство та зберігання запасів, яке передбачає раціональне розміщення ресурсів, дотримання умов їх зберігання, мінімізацію втрат і забезпечення збереження якості матеріалів.

Таблиця 1.3

**Система управління матеріальними запасами на підприємстві**

| № | Елемент системи | Зміст (сутність процесу) | Відповідальні підрозділи | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Планування запасів | Визначення потреби у матеріальних ресурсах, розрахунок обсягів закупівель, встановлення нормативів запасів | Планово-економічний відділ, керівництво | Оптимальний рівень запасів, узгодженість із виробничою програмою |
| 2 | Закупівля та постачання | Пошук постачальників, укладання договорів, організація поставок матеріалів | Відділ постачання (закупівель) | Своєчасне забезпечення підприємства ресурсами |
| 3 | Транспортування | Доставка матеріальних ресурсів до підприємства, оптимізація логістичних маршрутів | Логістична служба | Мінімізація транспортних витрат і часу доставки |
| 4 | Складське зберігання | Приймання, розміщення, зберігання матеріалів, забезпечення їх збереження | Складське господарство | Збереження якості ресурсів, зниження втрат |
| 5 | Облік запасів | Фіксація руху матеріальних ресурсів, ведення документації, оцінка вартості запасів | Бухгалтерія | Достовірна інформація про стан запасів |
| 6 | Контроль запасів | Перевірка відповідності фактичних запасів нормативам, інвентаризація, аналіз відхилень | Бухгалтерія, керівництво, економічний відділ | Виявлення надлишків, дефіциту та неефективного використання |
| 7 | Використання запасів | Забезпечення виробничого процесу ресурсами, контроль витрат матеріалів | Виробничі підрозділи | Раціональне використання ресурсів |
| 8 | Аналіз ефективності | Оцінка оборотності запасів, витрат на їх утримання, рівня ефективності використання | Економічний відділ | Виявлення резервів оптимізації |
| 9 | Регулювання та оптимізація | Коригування обсягів запасів, впровадження методів (ABC, XYZ, EOQ), удосконалення системи | Керівництво, економічні та логістичні служби | Підвищення ефективності управління запасами |

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 22]*

Організація складських процесів повинна забезпечувати швидкий доступ до ресурсів та ефективне управління їх рухом.

Не менш значущим елементом є облік і контроль матеріальних запасів, що включає фіксацію надходження, переміщення та використання ресурсів, проведення інвентаризації, аналіз оборотності запасів і виявлення відхилень від встановлених норм. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, пов’язані з надлишковими або неліквідними запасами, і приймати відповідні управлінські рішення [25].

Завершальним етапом є регулювання та оптимізація системи управління запасами, що передбачає коригування обсягів закупівель, зміну структури запасів, удосконалення логістичних процесів та впровадження сучасних методів управління. У сучасних умовах особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, автоматизованих систем обліку та цифрових технологій, що дозволяють підвищити точність планування та оперативність управлінських рішень.

Важливо зазначити, що система управління матеріальними запасами функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать стан ринку, рівень цін на ресурси, стабільність постачання, економічна ситуація та логістичні умови. Внутрішні фактори включають особливості виробничого процесу, рівень організації управління, фінансові можливості підприємства та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, ефективна система управління матеріальними запасами забезпечує узгодженість усіх етапів руху матеріальних ресурсів, сприяє зниженню витрат, підвищенню оборотності активів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Виконання функціональних обов’язків щодо управління матеріальними запасами на підприємстві здійснюється сукупністю структурних підрозділів та посадових осіб, діяльність яких є взаємопов’язаною та спрямованою на забезпечення ефективного формування, використання і контролю матеріальних ресурсів.

Ключову роль у системі управління запасами відіграє керівництво підприємства, яке визначає загальну стратегію управління ресурсами, затверджує політику формування запасів, встановлює нормативи їх рівня та контролює ефективність їх використання. Саме на рівні вищого менеджменту приймаються стратегічні рішення щодо оптимізації запасів, вибору постачальників і напрямів удосконалення логістичних процесів.

Важливі функції виконує планово-економічний відділ, який здійснює розрахунок потреби підприємства у матеріальних ресурсах, формує нормативи запасів, аналізує ефективність їх використання та бере участь у плануванні закупівель. Цей підрозділ забезпечує економічне обґрунтування обсягів запасів і контролює їх відповідність виробничим планам.

Безпосередню організацію процесів закупівлі забезпечує відділ постачання (закупівель). До його основних функцій належать пошук і вибір постачальників, укладання договорів, організація поставок, контроль за їх своєчасністю та якістю. Від ефективності роботи цього підрозділу значною мірою залежить рівень забезпеченості підприємства ресурсами та стабільність виробничого процесу.

Значну роль у системі управління запасами відіграє складське господарство, яке відповідає за приймання, зберігання, облік та відпуск матеріальних ресурсів. Працівники складу забезпечують збереження матеріалів, дотримання умов їх зберігання, ведення складського обліку та контроль за рухом запасів. Раціональна організація складських процесів сприяє зменшенню втрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Бухгалтерська служба здійснює облік матеріальних запасів, відображає їх рух у фінансовій звітності, контролює правильність оформлення первинних документів та забезпечує достовірність інформації щодо наявності та вартості ресурсів. Це дозволяє здійснювати фінансовий контроль і оцінювати ефективність використання запасів.

Важливу функцію виконує також виробничий підрозділ, який безпосередньо використовує матеріальні ресурси у процесі виробництва. Він

формує потребу в запасах, контролює їх використання, подає заявки на поповнення та впливає на рівень витрат матеріалів.

У сучасних умовах значну роль відіграють також логістичні служби або менеджери з логістики, які координують рух матеріальних потоків, оптимізують транспортні витрати, забезпечують узгодженість між постачанням, виробництвом і збутом.

Таким чином, управління матеріальними запасами на підприємстві є результатом узгодженої діяльності різних підрозділів і посадових осіб. Ефективна взаємодія між ними забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження витрат і підвищення результативності діяльності підприємства в цілому та його оптимізацію.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають концепції, спрямовані на оптимізацію матеріальних запасів та підвищення ефективності їх використання. До таких концепцій належать логістичний підхід, управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) та концепція бережливого виробництва (Lean production) [8].

Логістичний підхід до управління матеріальними запасами передбачає розгляд підприємства як єдиної системи взаємопов’язаних матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Основна ідея логістики полягає у забезпеченні своєчасного постачання необхідних ресурсів у потрібному обсязі, належної якості та з мінімальними витратами. У межах логістичного підходу управління запасами інтегрується з процесами постачання, виробництва, складування та збуту, що дозволяє досягти синергічного ефекту та знизити загальні витрати підприємства [17].

Логістичний підхід орієнтований не лише на зменшення запасів, а й на оптимізацію їх структури, підвищення швидкості обігу ресурсів, зниження витрат на транспортування та зберігання. Особливого значення він набуває в умовах нестабільного середовища, коли підприємство змушене швидко адаптуватися до змін у постачанні та попиті.

Концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) є подальшим розвитком логістичного підходу і передбачає інтеграцію

діяльності всіх учасників процесу постачання – від постачальників сировини до кінцевого споживача. У межах SCM матеріальні запаси розглядаються не лише як внутрішній ресурс підприємства, а як елемент єдиного ланцюга створення вартості.

Основною метою SCM є оптимізація потоків ресурсів на всіх етапах їх руху, зниження витрат у межах усього ланцюга постачання та підвищення рівня обслуговування споживачів. Це досягається шляхом координації діяльності партнерів, використання сучасних інформаційних систем, прогнозування попиту та синхронізації поставок. У контексті управління запасами SCM дозволяє зменшити їх надлишковий рівень, скоротити час постачання та підвищити гнучкість підприємства [36].

Особливо важливим є те, що концепція SCM сприяє переходу від ізольованого управління запасами до комплексного управління потоками ресурсів, що дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та посилювати свої конкурентні переваги.

Концепція бережливого виробництва (Lean production) спрямована на максимальне усунення всіх видів втрат у діяльності підприємства, зокрема тих, що пов’язані з надлишковими запасами. У межах цієї концепції запаси розглядаються як один із основних видів втрат, оскільки вони призводять до заморожування оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання та ризику псування ресурсів.

Lean production передбачає оптимізацію виробничих процесів шляхом скорочення часу виконання операцій, зменшення обсягів незавершеного виробництва, підвищення якості продукції та вдосконалення організації праці. Одним із ключових інструментів цієї концепції є система Just-in-Time, яка забезпечує постачання матеріалів безпосередньо в момент їх використання.

Впровадження принципів бережливого виробництва дозволяє підприємству значно підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш гнучке реагування на потреби ринку [6].

Узагальнюючи, слід зазначити, що зазначені концепції мають спільну мету – підвищення ефективності управління матеріальними запасами, однак реалізують її різними способами. Логістичний підхід орієнтується на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, SCM – на інтеграцію зовнішніх і внутрішніх потоків ресурсів, а Lean production – на усунення втрат і підвищення ефективності виробництва. Їх комплексне застосування дозволяє підприємствам досягти високого рівня ефективності управління запасами та забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1.4

**Сучасні інструменти управління матеріальними запасами на підприємстві**

| № | Інструмент | Сутність | Основні функції | Переваги використання |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Автоматизовані системи управління запасами | Програмні рішення для обліку, контролю та аналізу руху матеріальних ресурсів | Облік запасів у реальному часі, контроль залишків, формування замовлень | Підвищення точності обліку, зменшення помилок, оперативність управління |
| 2 | ERP-системи | Комплексні інформаційні системи для інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства | Планування ресурсів, координація закупівель, виробництва та збуту, облік запасів | Узгодженість інформації, підвищення ефективності управління, оптимізація ресурсів |
| 3 | Цифрові технології у логістиці | Використання сучасних IT-рішень (GPS, RFID, IoT тощо) для управління матеріальними потоками | Відстеження руху товарів, контроль постачання, оптимізація логістичних процесів | Зниження витрат, підвищення прозорості та швидкості логістики |
| 4 | Прогнозування попиту (аналітичні моделі) | Використання статистичних та математичних методів для визначення майбутньої потреби в запасах | Аналіз тенденцій, прогнозування попиту, планування закупівель | Зменшення надлишкових запасів, підвищення точності планування, мінімізація ризиків |

*Джерело: сформовано автором на основі [117; 31]*

Логістичний підхід передбачає управління потоками матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача, що дозволяє забезпечити своєчасне постачання ресурсів та мінімізувати витрати [17].

Концепція управління ланцюгами постачання орієнтована на інтеграцію діяльності всіх учасників процесу постачання, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і скороченню витрат [36].

Бережливе виробництво (Lean) спрямоване на усунення втрат, пов’язаних із надлишковими запасами, нераціональним використанням ресурсів та неефективними процесами [6].

Серед сучасних інструментів оптимізації матеріальних запасів варто виділити:

- автоматизовані системи управління запасами;
- ERP-системи для інтеграції інформаційних потоків;
- використання цифрових технологій у логістиці;
- прогнозування попиту з використанням аналітичних моделей [37].

Наведена таблиця відображає сучасні інструменти управління матеріальними запасами, які активно використовуються підприємствами для підвищення ефективності логістичних і управлінських процесів. Їх застосування є важливою умовою забезпечення раціонального використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Першим важливим інструментом є автоматизовані системи управління запасами, які забезпечують оперативний облік, контроль і аналіз матеріальних ресурсів. Вони дозволяють отримувати актуальну інформацію про наявність запасів у режимі реального часу, відстежувати їх рух та своєчасно формувати замовлення на поповнення. Завдяки автоматизації значно зменшується ймовірність помилок, пов’язаних із людським фактором, підвищується точність облікових даних і прискорюється процес прийняття управлінських рішень.

Важливе місце займають ERP-системи, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. У контексті управління матеріальними запасами ERP-системи дозволяють узгодити процеси

планування закупівель, виробництва, складування та збуту. Це забезпечує прозорість інформаційних потоків, підвищує координацію між підрозділами та сприяє оптимізації використання ресурсів. Завдяки впровадженню ERP-систем підприємство отримує можливість комплексного управління запасами на стратегічному та оперативному рівнях.

Суттєвого значення набуває також використання цифрових технологій у логістиці, таких як GPS-навігація, RFID-мітки, системи інтернету речей (IoT) та інші інноваційні рішення. Ці технології дозволяють відстежувати переміщення матеріальних ресурсів у режимі реального часу, контролювати стан запасів і оптимізувати логістичні маршрути. У результаті підвищується прозорість логістичних процесів, скорочуються витрати на транспортування та зменшуються ризики втрат або затримок у постачанні.

Не менш важливим інструментом є прогнозування попиту з використанням аналітичних моделей, яке базується на аналізі історичних даних, тенденцій ринку та статистичних залежностей. Використання таких моделей дозволяє більш точно визначати потребу в матеріальних запасах, що сприяє зниженню рівня надлишкових запасів і запобіганню їх дефіциту. Крім того, прогнозування забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Загалом, застосування зазначених інструментів формує основу сучасної системи управління матеріальними запасами, орієнтованої на цифровізацію, інтеграцію процесів і використання аналітичних підходів. Їх комплексне впровадження дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати, забезпечити гнучкість і стійкість діяльності в умовах нестабільного економічного середовища [37].

Застосування сучасних підходів і інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління матеріальними запасами, знизити витрати та забезпечити конкурентні переваги на ринку [20].

Таким чином, удосконалення системи управління матеріальними запасами на основі сучасних концепцій є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 2.
# АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Умань-Агро» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основу правового регулювання діяльності підприємства становлять Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання в аграрному секторі.

Підприємство функціонує на підставі статуту, який визначає основні напрями діяльності, організаційну структуру управління, права та обов'язки учасників. Основним видом діяльності є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація.

Також діяльність підприємства регламентується податковим законодавством, нормами земельного права та нормативами у сфері аграрного виробництва. Важливе значення має дотримання стандартів обліку матеріальних ресурсів і запасів, що забезпечує прозорість фінансово-господарської діяльності підприємства.

ТОВ «Умань-Агро» було створене у 2010 році як аграрне підприємство, орієнтоване на виробництво зернових і технічних культур. На початковому етапі розвитку підприємство мало обмежену виробничу базу та незначні земельні ресурси.

У 2015–2020 роках підприємство активно розширювало площі сільськогосподарських угідь, оновлювало матеріально-технічну базу та впроваджувало сучасні технології вирощування культур. Це дозволило підвищити врожайність та ефективність виробництва.

Починаючи з 2022 року, діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищеної економічної нестабільності, спричиненої військовими діями, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням цін на ресурси. У цей період підприємство було змушене адаптувати свою діяльність, зокрема оптимізувати

структуру витрат і вдосконалювати систему управління матеріальними запасами.

Юридична адреса підприємства: 20300, Україна, Черкаська область, Уманський район, м. Умань, вул. Центральна, буд. 15.

ТОВ «Умань-Агро» спеціалізується на вирощуванні зернових (пшениця, кукурудза) та технічних культур (соняшник, ріпак). Загальна площа сільськогосподарських угідь становить близько 2500 га.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури посівних площ ТОВ «Умань-Агро» за 2023–2025 рр.**

| Культура | 2023 рік, га | Частка, % | 2024 рік, га | Частка, % | 2025 рік, га | Частка, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Пшениця | 850 | 34,0 | 900 | 36,0 | 950 | 38,0 |
| Кукурудза | 750 | 30,0 | 700 | 28,0 | 650 | 26,0 |
| Соняшник | 500 | 20,0 | 500 | 20,0 | 500 | 20,0 |
| Ріпак | 400 | 16,0 | 400 | 16,0 | 400 | 16,0 |
| Разом | 2500 | 100,0 | 2500 | 100,0 | 2500 | 100,0 |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Аналіз динаміки структури посівних площ ТОВ «Умань-Агро» за 2023–2025 роки свідчить про поступову зміну пріоритетів у виробничій діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається тенденція до збільшення площ під пшеницею з 850 га у 2023 році до 950 га у 2025 році, що зумовлено стабільним попитом на зернові культури та відносно прогнозованою кон’юнктурою ринку.

Водночас відбувається скорочення площ під кукурудзою, що пояснюється підвищенням витрат на її вирощування, логістичними труднощами експорту та коливанням цін на міжнародних ринках. Площі під технічними культурами (соняшник і ріпак) залишаються стабільними, що свідчить про їх стратегічне значення для підприємства як джерела прибутковості та експортного потенціалу. Загалом структура посівних площ демонструє адаптацію підприємства до кризових умов, зокрема переорієнтацію на більш стабільні та менш ризикові культури. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на систему управління

матеріальними запасами, оскільки змінюється потреба в насінні, добривах, паливі та інших ресурсах.

Основні канали реалізації продукції:

- прямі договори з переробними підприємствами;
- продаж через трейдерів;
- реалізація на внутрішньому ринку.

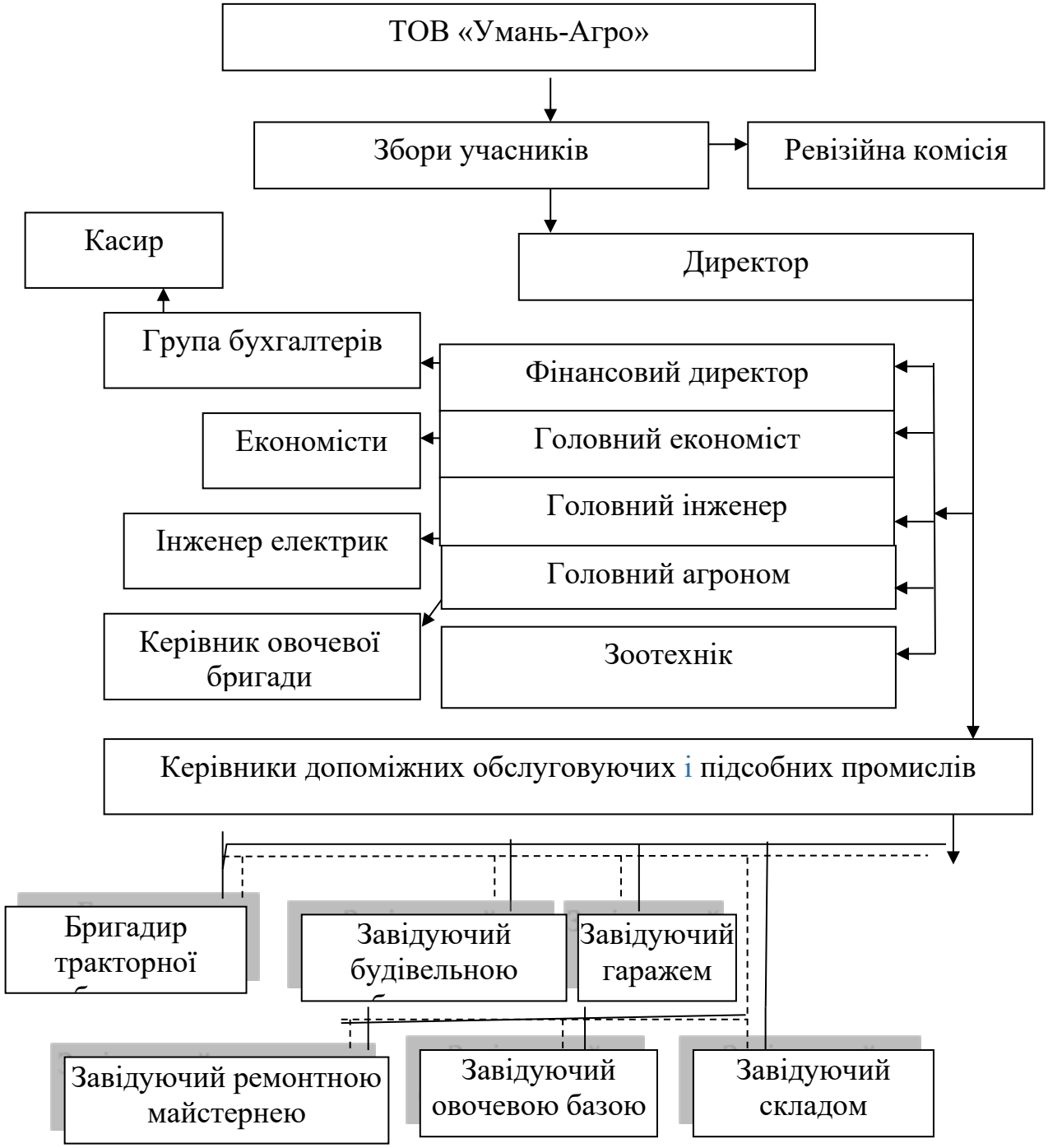



**Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Умань-Агро»**

* Побудовано за матеріалами підприємства

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає:

- керівництво (директор);
- виробничий підрозділ;
- відділ постачання;
- бухгалтерію;
- складське господарство.

Представлена організаційна структура управління ТОВ «Умань-Агро» має лінійно-функціональний характер і забезпечує розподіл управлінських повноважень між різними рівнями керівництва та спеціалізованими підрозділами. З позиції управління матеріальними запасами дана структура дозволяє визначити відповідальних осіб за формування, використання та контроль матеріальних ресурсів на всіх етапах господарської діяльності підприємства.

На стратегічному рівні управління важливу роль відіграють збори учасників та директор, які визначають загальну політику управління ресурсами, затверджують обсяги виробництва, фінансові плани та напрями використання матеріальних запасів. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо оптимізації запасів, інвестування в матеріально-технічну базу та формування запасів у кризових умовах.

Значну роль у системі управління запасами виконує фінансовий директор разом із бухгалтерською службою (групою бухгалтерів). Вони здійснюють облік матеріальних ресурсів, контролюють витрати на їх придбання та зберігання, аналізують ефективність використання запасів і забезпечують фінансову дисципліну. Це дозволяє уникнути надлишкового накопичення ресурсів і забезпечити їх раціональне використання.

Головний економіст та економічна служба підприємства відповідають за планування потреби в матеріальних запасах, розрахунок нормативів, аналіз оборотності запасів та оцінку ефективності їх використання. Вони формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації запасів.

Таблиця 2.2

**Функціональні обов'язки структурних підрозділів ТОВ «Умань-Агро» у системі управління матеріально-технічним забезпеченням**

| № | Структурний підрозділ / посада | Основні функції | Роль у управлінні матеріальними запасами | Результат діяльності |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Директор | Загальне керівництво, прийняття стратегічних рішень | Визначення політики управління запасами, затвердження обсягів закупівель | Ефективна стратегія управління ресурсами |
| 2 | Фінансовий директор | Управління фінансовими потоками, контроль витрат | Контроль витрат на закупівлю та зберігання запасів | Оптимізація витрат підприємства |
| 3 | Бухгалтерія | Облік господарських операцій, звітність | Облік руху запасів, контроль їх вартості | Достовірність інформації про запаси |
| 4 | Головний економіст | Планування та аналіз діяльності | Розрахунок потреби у запасах, аналіз ефективності використання | Оптимальний рівень запасів |
| 5 | Відділ постачання | Закупівля матеріальних ресурсів | Вибір постачальників, організація поставок | Своєчасне забезпечення ресурсами |
| 6 | Логістична служба | Організація транспортування | Оптимізація маршрутів, контроль доставки | Зниження логістичних витрат |
| 7 | Складське господарство | Зберігання та облік матеріалів | Приймання, розміщення, контроль запасів | Збереження якості ресурсів |
| 8 | Головний агроном | Організація виробництва рослинництва | Формування потреби у насінні, добривах | Раціональне використання ресурсів |
| 9 | Головний інженер | Технічне забезпечення виробництва | Контроль використання палива, запчастин | Безперебійна робота техніки |
| 10 | Виробничі підрозділи | Безпосереднє виконання робіт | Використання матеріальних ресурсів | Ефективне використання запасів |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

На виробничому рівні ключову роль відіграють головний агроном, головний інженер та зоотехнік, які безпосередньо визначають потребу у матеріальних ресурсах (насіння, добрива, паливо, корми, запасні частини тощо) та контролюють їх використання у виробничому процесі. Від ефективності їх діяльності залежить рівень матеріальних витрат і раціональність використання запасів.

Важливе значення має складське господарство, яке представлено завідувачем складом, овочевою базою, гаражем та ремонтною майстернею. Саме на цьому рівні здійснюється приймання, зберігання та відпуск матеріальних ресурсів, ведеться їх оперативний облік і контроль за рухом запасів.

Допоміжні підрозділи, такі як будівельна бригада, тракторна бригада, а також обслуговуючі служби, забезпечують використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Вони формують попит на матеріальні запаси та впливають на рівень їх споживання.

Разом з тим, аналіз структури свідчить, що управління матеріальними запасами на підприємстві має розподілений характер і не зосереджене в єдиному логістичному центрі. Це може призводити до недостатньої координації між підрозділами, дублювання функцій та зниження ефективності управління запасами.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Умань-Агро» забезпечує базові умови для управління матеріальними запасами, однак потребує вдосконалення шляхом посилення координації між підрозділами, впровадження сучасних методів управління та централізації функцій логістики. Це дозволить підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів та знизити витрати підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства включає сільськогосподарську техніку, складські приміщення, транспортні засоби та інші виробничі фонди.

Аналіз матеріально-технічної бази ТОВ «Умань-Агро» за 2022–2025 роки свідчить про її поступове оновлення та розширення. Зокрема, спостерігається збільшення кількості сільськогосподарської техніки з 18 одиниць у 2022 році до

24 одиниць у 2025 році, що сприяє підвищенню продуктивності виробництва та зниженню витрат праці.

Таблиця 2.3

**Динаміка матеріально-технічної бази ТОВ «Умань-Агро» за 2022–2025 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Кількість сільськогосподарської техніки, од. | 18 | 20 | 22 | 24 |
| у т.ч. трактори | 8 | 9 | 10 | 11 |
| комбайни | 4 | 4 | 5 | 5 |
| інша техніка | 6 | 7 | 7 | 8 |
| Площа складських приміщень, м² | 1800 | 1900 | 2100 | 2300 |
| Кількість транспортних засобів, од. | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Балансова вартість основних засобів, млн грн | 25,0 | 28,5 | 32,0 | 36,5 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів, % | 48 | 45 | 42 | 38 |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання площі складських приміщень, що дозволяє підприємству ефективніше організовувати зберігання матеріальних запасів, зменшувати втрати ресурсів і забезпечувати їх належні умови зберігання.

Збільшення балансової вартості основних засобів та зниження коефіцієнта їх зносу свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Це має безпосередній вплив на ефективність управління матеріальними запасами, оскільки сучасна техніка та складська інфраструктура забезпечують більш раціональне використання ресурсів.

Водночас у кризових умовах значні інвестиції в оновлення основних засобів потребують ефективного управління матеріальними ресурсами, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління запасами на підприємстві.

Аналіз динаміки матеріальних запасів ТОВ «Умань-Агро» у 2022–2025 роках свідчить про їх поступове зростання як у загальному обсязі, так і за окремими складовими. Загальний обсяг запасів збільшився з 6,5 млн грн у 2022

році до 10,6 млн грн у 2025 році, що зумовлено як розширенням виробничої діяльності підприємства, так і зростанням цін на матеріальні ресурси.

Найбільшу частку у структурі запасів займають виробничі запаси, що пов’язано зі специфікою діяльності підприємства, яке потребує значних обсягів насіння, добрив, палива та інших матеріалів. Зростання незавершеного виробництва свідчить про збільшення обсягів виробничих процесів, тоді як поступове збільшення готової продукції відображає розширення масштабів реалізації.

Таблиця 2.4

**Динаміка матеріальних запасів ТОВ «Умань-Агро» у вартісному вираженні за 2022–2025 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Загальний обсяг запасів, млн грн | 6,5 | 7,8 | 9,2 | 10,6 |
| Виробничі запаси, млн грн | 4,2 | 5,0 | 5,9 | 6,8 |
| Незавершене виробництво, млн грн | 1,3 | 1,6 | 1,9 | 2,2 |
| Готова продукція, млн грн | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,6 |
| Частка запасів у оборотних активах, % | 42 | 45 | 47 | 49 |
| Коефіцієнт оборотності запасів, разів | 2,8 | 2,6 | 2,4 | 2,2 |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Водночас негативною тенденцією є зниження коефіцієнта оборотності запасів з 2,8 до 2,2 разів, що свідчить про уповільнення їх обігу та можливе накопичення надлишкових ресурсів. Це може бути пов’язано з кризовими явищами, зокрема нестабільністю ринків збуту та необхідністю формування страхових запасів.

Таким чином, зростання обсягів матеріальних запасів потребує підвищення ефективності їх управління, оскільки надмірне накопичення ресурсів призводить до заморожування оборотних коштів і збільшення витрат на їх утримання.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Умань-Агро» за 2023–2025 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства навіть в умовах сучасної економічної нестабільності.

Зокрема, дохід підприємства має тенденцію до зростання: з 18,5 млн грн у 2023 році до 23,0 млн грн у 2025 році. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та певну адаптацію підприємства до складних умов функціонування. Водночас зростання доходу значною мірою може бути зумовлене не лише збільшенням обсягів виробництва, але й інфляційними процесами та підвищенням цін на сільськогосподарську продукцію.

Таблиця 2.5

**Основні показники діяльності ТОВ «Умань-Агро» за 2023–2025 рр.**

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Дохід, млн грн | 18,5 | 20,2 | 23,0 |
| Собівартість, млн грн | 16,8 | 17,9 | 19,5 |
| Чистий прибуток, млн грн | 1,7 | 2,3 | 3,5 |
| Рентабельність, % | 9,2 | 11,4 | 15,2 |
| Кількість працівників, осіб | 28 | 27 | 26 |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Собівартість продукції також демонструє зростання – з 16,8 млн грн у 2023 році до 19,5 млн грн у 2025 році. Це є закономірним наслідком кризових явищ в економіці, зокрема підвищення вартості матеріальних ресурсів (паливо, добрива, насіння), зростання логістичних витрат та загальної інфляції. Проте темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним фактором.

Чистий прибуток підприємства зріс більш динамічно – з 1,7 млн грн до 3,5 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Це може бути результатом оптимізації витрат, більш раціонального використання ресурсів, а також зміни структури виробництва на користь більш прибуткових культур.

Рентабельність діяльності підприємства зросла з 9,2 % у 2023 році до 15,2 % у 2025 році, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів. В умовах кризового середовища це

свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів і знаходити внутрішні резерви підвищення ефективності.

Водночас спостерігається зменшення чисельності працівників з 28 до 26 осіб. Це може бути наслідком оптимізації витрат на оплату праці, автоматизації окремих процесів або вимушеного скорочення персоналу в умовах економічної нестабільності. Така тенденція є характерною для багатьох підприємств у період кризи, проте вона може мати як позитивні (зниження витрат), так і негативні (зростання навантаження на працівників) наслідки.

З урахуванням сучасних кризових умов діяльності аграрних підприємств, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, нестабільності ринків збуту та загальної економічної невизначеності, результати діяльності ТОВ «Умань-Агро» можна оцінити як відносно стабільні та позитивні. Проте подальше підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від удосконалення системи управління матеріальними запасами, що дозволить зменшити витрати, підвищити оборотність ресурсів і забезпечити стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

Отже, система управління матеріальними запасами на підприємстві включає процеси планування потреби у ресурсах, закупівлі, зберігання та контролю їх використання. Основними видами запасів є насіння, добрива, паливо та запасні частини.

У процесі аналізу встановлено, що на підприємстві застосовується переважно традиційний підхід до управління запасами, без широкого використання сучасних аналітичних методів (ABC, XYZ). Це знижує ефективність управління ресурсами та призводить до:

- накопичення надлишкових запасів;
- нерівномірного використання ресурсів;
- зростання витрат на зберігання.

Разом з тим підприємство частково використовує елементи планування запасів, проте вони не завжди враховують змінність зовнішнього середовища.

Діяльність ТОВ «Умань-Агро» у 2023–2025 роках відбувалася в умовах значних кризових викликів, серед яких:

Таблиця 2.6

**Проблемні аспекти управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Умань-Агро» у 2023–2025 рр.**

| № | Проблемний аспект | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Наслідки для підприємства |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Відсутність сучасних методів управління запасами (ABC, XYZ) | Використання традиційних підходів | Часткове впровадження елементів аналізу | Відсутність системного застосування | Неефективне управління структурою запасів |
| 2 | Надлишкові запаси | Формування страхових запасів через нестабільність | Зростання обсягів запасів | Перевищення оптимального рівня | Заморожування оборотних коштів |
| 3 | Нерівномірне використання ресурсів | Нерівномірне споживання матеріалів | Дисбаланс між закупівлями та використанням | Часткове вирівнювання, але проблема зберігається | Зниження ефективності виробництва |
| 4 | Зростання витрат на зберігання | Підвищення витрат через інфляцію | Розширення складських площ | Збільшення витрат на обслуговування складів | Зниження прибутковості |
| 5 | Порушення логістичних маршрутів | Затримки поставок | Зміна каналів постачання | Часткова стабілізація | Ризики дефіциту ресурсів |
| 6 | Зростання цін на ресурси | Різке подорожчання палива і добрив | Подальше зростання цін | Часткова стабілізація, але високий рівень | Збільшення собівартості продукції |
| 7 | Недостатня гнучкість системи управління | Повільна реакція на зміни | Часткова адаптація | Потреба у модернізації системи | Зниження конкурентоспроможності |
| 8 | Недосконале планування запасів | Планування без урахування ризиків | Часткове врахування зовнішніх факторів | Недостатня точність прогнозування | Надлишок або дефіцит ресурсів |
| 9 | Залежність від зовнішніх постачальників | Обмежена кількість постачальників | Пошук альтернативних каналів | Часткова диверсифікація | Ризики перебоїв у постачанні |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

- зростання цін на паливо та добрива;
- порушення логістичних маршрутів;
- нестабільність ринків збуту;

інфляційні процеси.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Умань-Агро»**

| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище |
|---|---|
| *Сильні сторони (Strengths)* | *Можливості (Opportunities)* |
| - Наявність достатнього земельного фонду (2500 га) | - Впровадження сучасних методів управління запасами (ABC, XYZ) |
| - Розвинена матеріально-технічна база | - Використання цифрових технологій у логістиці |
| - Позитивна динаміка фінансових результатів | - Розширення ринків збуту (експорт) |
| - Досвід роботи у аграрному секторі | - Державна підтримка аграрного сектору |
| - Стабільна структура виробництва | - Оптимізація витрат через автоматизацію |
| *Слабкі сторони (Weaknesses)* | *Загрози (Threats)* |
| - Відсутність системного підходу до управління запасами | - Зростання цін на матеріальні ресурси |
| - Накопичення надлишкових запасів | - Порушення логістичних ланцюгів |
| - Низька оборотність запасів | - Інфляційні процеси |
| - Недостатня автоматизація процесів | - Нестабільність ринків збуту |
| - Слабка координація між підрозділами | - Залежність від постачальників |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Ці фактори суттєво вплинули на систему управління матеріальними запасами, зокрема призвели до необхідності формування більших страхових запасів, що, у свою чергу, спричинило зростання витрат на їх утримання.

Водночас недостатня гнучкість системи управління запасами знизила здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження ТОВ «Умань-Агро», а також вплив зовнішнього середовища на його діяльність, зокрема у сфері управління матеріальними запасами.

До сильних сторін підприємства слід віднести наявність достатнього земельного банку та розвиненої матеріально-технічної бази, що забезпечує стабільність виробничого процесу. Позитивна динаміка фінансових результатів свідчить про ефективність господарської діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Крім того, підприємство має досвід роботи в аграрному секторі та сформовану структуру виробництва, що знижує операційні ризики.

Водночас слабкі сторони значною мірою пов’язані із системою управління матеріальними запасами. Зокрема, відсутність системного підходу до управління запасами та недостатнє використання сучасних аналітичних методів призводить до накопичення надлишкових ресурсів і зниження їх оборотності. Недостатня автоматизація процесів і слабка координація між підрозділами знижують ефективність управлінських рішень та ускладнюють адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Серед можливостей підприємства варто виділити впровадження сучасних методів управління запасами, зокрема ABC- та XYZ-аналізу, що дозволить оптимізувати структуру запасів і підвищити ефективність їх використання. Використання цифрових технологій у логістиці та автоматизованих систем управління відкриває перспективи для підвищення точності планування та зниження витрат. Розширення ринків збуту та державна підтримка аграрного сектору також створюють передумови для розвитку підприємства.

Разом з тим, підприємство функціонує в умовах значних загроз, серед яких ключовими є зростання цін на матеріальні ресурси, порушення логістичних

ланцюгів, інфляційні процеси та нестабільність ринків збуту. Особливо критичним є фактор залежності від зовнішніх постачальників, що може призводити до перебоїв у забезпеченні виробництва необхідними ресурсами.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Умань-Агро» має достатній потенціал для підвищення ефективності діяльності, однак існуюча система управління матеріальними запасами потребує суттєвого вдосконалення.

Основним напрямом розвитку має стати впровадження сучасних методів управління запасами, підвищення рівня автоматизації та посилення координації між підрозділами. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати ресурси, знизити витрати та підвищити стійкість до зовнішніх кризових викликів.

В умовах сучасної економічної нестабільності діяльність підприємств аграрного сектору супроводжується значною кількістю ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність управління матеріальними запасами. Для ТОВ «Умань-Агро» ці ризики мають як зовнішній, так і внутрішній характер і можуть призводити до порушення безперервності виробничого процесу, зростання витрат і зниження фінансових результатів діяльності.

Одним із найбільш суттєвих є ризик порушення логістичних ланцюгів постачання, який зумовлений нестабільною економічною ситуацією, воєнними діями та обмеженням транспортної інфраструктури. Це може призводити до затримок у поставках матеріальних ресурсів, що, у свою чергу, змушує підприємство формувати надлишкові страхові запаси.

Важливим є також ціновий ризик, пов’язаний зі значним коливанням цін на паливо, добрива, насіння та інші матеріальні ресурси. Зростання вартості ресурсів призводить до збільшення собівартості продукції та ускладнює планування запасів.

Суттєвий вплив має ризик неефективного управління запасами, який проявляється у відсутності сучасних методів аналізу, таких як ABC- та XYZ-аналіз. Це призводить до накопичення надлишкових запасів, зниження їх оборотності та нераціонального використання оборотних коштів.

Окремо слід виділити ризик псування та втрат матеріальних ресурсів, який пов’язаний із недосконалою організацією складського господарства, порушенням умов зберігання або тривалим перебуванням ресурсів на складах.

Також важливим є ризик залежності від постачальників, який проявляється у випадках обмеженої кількості альтернативних джерел постачання. Це підвищує вразливість підприємства до зовнішніх факторів і може призводити до перебоїв у забезпеченні виробництва.

Таблиця 2.8

**Оцінка ризиків управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро»**

| № | Вид ризику | Ймовірність | Рівень впливу | Наслідки для підприємства |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Порушення логістичних поставок | Висока | Високий | Дефіцит ресурсів, зупинка виробництва |
| 2 | Зростання цін на ресурси | Висока | Високий | Збільшення собівартості продукції |
| 3 | Надлишкові запаси | Середня | Високий | Заморожування оборотних коштів |
| 4 | Низька оборотність запасів | Середня | Середній | Зниження ефективності використання ресурсів |
| 5 | Псування матеріалів | Низька | Середній | Прямі фінансові втрати |
| 6 | Залежність від постачальників | Висока | Середній | Перебої у забезпеченні ресурсами |
| 7 | Недосконале планування | Середня | Середній | Дефіцит або надлишок запасів |
| 8 | Інфляційні ризики | Висока | Високий | Знецінення ресурсів і коштів |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Отже, найбільш критичними для ТОВ «Умань-Агро» є ризики, пов’язані з логістикою, зростанням цін на ресурси та загальною економічною

нестабільністю. Водночас значна частина ризиків має внутрішній характер і пов’язана з недосконалістю системи управління матеріальними запасами.

Мінімізація зазначених ризиків можлива шляхом впровадження сучасних методів управління запасами, диверсифікації постачальників, автоматизації процесів та підвищення точності планування. Це дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів і забезпечити ефективне використання ресурсів.

В цілому, проведений аналіз свідчить, що система управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Умань-Агро» у 2023–2025 роках функціонувала в умовах значних зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень.

Основними проблемами залишаються відсутність системного застосування сучасних методів управління запасами, недостатня гнучкість управлінських процесів та зростання витрат на ресурси і їх зберігання. Водночас спостерігається поступова адаптація підприємства до кризових умов, що проявляється у частковому вдосконаленні планування та диверсифікації постачання.

Виявлені проблеми потребують впровадження сучасних інструментів управління запасами, що стане основою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі дипломної роботи.

Отже, проведений аналіз показав, що ТОВ «Умань-Агро» має достатній виробничий потенціал і демонструє позитивну динаміку розвитку, проте система управління матеріальними запасами потребує вдосконалення.

Виявлені проблеми, зокрема недостатнє використання сучасних методів управління запасами, потребують розробки практичних рекомендацій, що стане предметом дослідження у наступному розділі.

# РОЗДІЛ 3.
# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОВ «УМАНЬ-АГРО»

В умовах сучасної економіки України, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами, нестабільністю логістичних ланцюгів та впливом воєнних дій, ефективне управління матеріальними запасами набуває стратегічного значення для підприємств аграрного сектору.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що ТОВ «Умань-Агро» має достатній виробничий потенціал, однак існуюча система управління матеріальними запасами не повною мірою відповідає сучасним вимогам. Зокрема, на підприємстві спостерігається переважання традиційних підходів до управління запасами, недостатній рівень використання аналітичних методів, низька гнучкість системи планування та значний вплив зовнішніх ризиків.

В умовах сучасних кризових викликів, що охоплюють аграрний сектор України, діяльність підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків. Зокрема, значний вплив мають коливання цін на ключові матеріальні ресурси – паливо, мінеральні добрива, насіння, які становлять основу виробничого процесу. Одночасно спостерігаються порушення логістичних маршрутів, пов’язані з обмеженням транспортної інфраструктури, зміною напрямів експорту та нестабільністю постачання. Важливим фактором є також нестабільність ринків збуту, що ускладнює планування обсягів виробництва та реалізації продукції.

За таких умов підприємство змушене формувати підвищені страхові запаси матеріальних ресурсів з метою забезпечення безперервності виробничого процесу та уникнення ризику дефіциту. Проте така практика має ряд негативних економічних наслідків. По-перше, відбувається значне заморожування оборотних коштів, оскільки фінансові ресурси підприємства акумулюються у запасах і не беруть участі в активному обороті. По-друге, зростають витрати на зберігання, що включають витрати на утримання складських приміщень, енергоресурси, обслуговування, а також втрати від природного зменшення або

псування матеріалів. По-третє, знижується ефективність використання ресурсів, оскільки надлишкові запаси уповільнюють їх оборотність та знижують загальну фінансову результативність діяльності підприємства.

Крім того, накопичення значних обсягів матеріальних запасів підвищує ризик їх морального або фізичного знецінення, особливо в умовах швидких змін технологій та ринкової кон'юнктури. У підсумку це призводить до погіршення ліквідності підприємства, зниження рівня його фінансової стійкості та обмеження можливостей інвестування у розвиток виробництва.

Таким чином, хоча формування страхових запасів є вимушеним заходом в умовах нестабільності, воно потребує раціоналізації та оптимізації на основі сучасних методів управління, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та забезпечити ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління матеріальними запасами є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням виявлених проблем та сучасних умов господарювання доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління матеріальними запасами.

Проведений аналіз напрямів удосконалення системи управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро» свідчить про комплексний характер запропонованих заходів, які охоплюють як організаційні, так і економічні аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність управління ресурсами, але й забезпечити адаптацію підприємства до сучасних кризових умов господарювання.

Перший напрям – зменшення надлишкових запасів шляхом впровадження АВС-аналізу – є одним із ключових для підприємства. На практиці це означає, що матеріальні ресурси (паливо, добрива, насіння, запасні частини) будуть розподілені за рівнем їх значущості. Наприклад, паливо та добрива можуть становити до 60–70% загальної вартості запасів і будуть віднесені до групи А, що потребує постійного контролю. Водночас запасні частини, які

використовуються нерегулярно, належатимуть до групи С. Такий підхід дозволить зменшити загальний обсяг запасів на 10–15%, що для підприємства з обсягом запасів 10,6 млн грн означає вивільнення близько 1,0–1,5 млн грн оборотних коштів.

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення системи управління запасами ТОВ «Умань-Агро»**

| № | Проблема | Запропонований захід | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| 1 | Надлишкові запаси | Впровадження ABC-аналізу | Зменшення запасів на 10–15% |
| 2 | Низька оборотність | Впровадження XYZ-аналізу | Прискорення обороту на 20% |
| 3 | Високі витрати | Використання EOQ | Зниження витрат на 10% |
| 4 | Недосконале планування | Автоматизація процесів | Підвищення точності прогнозу |
| 5 | Логістичні ризики | Диверсифікація постачальників | Зменшення ризиків перебоїв |
| 6 | Відсутність цифровізації | Впровадження ERP-системи | Підвищення ефективності управління |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро» є впровадження АВС-аналізу, який дозволяє класифікувати ресурси за рівнем їх значущості для підприємства.

Суть даного методу полягає у розподілі всіх матеріальних ресурсів на три групи:

А – найбільш важливі ресурси, що формують основну частину витрат;

В – ресурси середньої значущості;

С – ресурси з незначною часткою у витратах.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Умань-Агро» (вирощування зернових і технічних культур), основними видами матеріальних ресурсів є паливо, добрива, насіння та запасні частини.

Таблиця 3.2

**АВС-аналіз матеріальних запасів ТОВ «Умань-Агро» (2025 рік)**

| № | Вид ресурсу | Вартість, млн грн | Частка, % | Кумулятивна частка, % | Група |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Паливо | 4,2 | 39,6 | 39,6 | A |
| 2 | Добрива | 3,5 | 33,0 | 72,6 | A |
| 3 | Насіння | 2,0 | 18,9 | 91,5 | B |
| 4 | Запасні частини | 0,9 | 8,5 | 100,0 | C |
| | Разом | 10,6 | 100,0 | — | — |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

Проведений АВС-аналіз свідчить, що найбільшу частку у структурі матеріальних запасів підприємства займають паливо та добрива, які формують понад 70% загальної вартості запасів і належать до групи А. Це означає, що саме ці ресурси мають критичне значення для забезпечення виробничого процесу і потребують постійного контролю та оптимізації.

Зокрема, витрати на паливо становлять майже 40% усіх запасів, що пояснюється високою залежністю аграрного виробництва від механізованих процесів. У сучасних умовах зростання цін на паливо цей ресурс стає одним із ключових факторів формування собівартості продукції.

Добрива також займають значну частку витрат, що обумовлено необхідністю підтримання високої врожайності культур. Водночас саме ця категорія ресурсів є найбільш чутливою до цінових коливань на ринку, що підвищує ризики для підприємства.

Ресурси групи В (насіння) мають середній рівень значущості та потребують періодичного контролю. Водночас їх значення залишається стратегічним, оскільки вони безпосередньо впливають на якість і обсяг майбутнього врожаю.

До групи С віднесено запасні частини, які мають найменшу частку у загальних витратах. Їх управління може здійснюватися за спрощеною схемою, однак важливо уникати дефіциту, який може призвести до простоїв техніки.

Впровадження АВС-аналізу на підприємстві дозволить змінити підхід до управління матеріальними запасами з кількісного на якісний.

До 2030 року очікується:

- зменшення загального обсягу запасів на 10–15% за рахунок оптимізації групи А;
- зниження витрат на зберігання ресурсів;
- підвищення точності планування закупівель;
- зменшення ризиків дефіциту критичних ресурсів;
- підвищення оборотності запасів до 3,5 разів.

Очікувана структура запасів у 2030 році буде більш оптимізованою:

- група А – 65–70%
- група В – 20–25%
- група С – 5–10%

Таким чином, впровадження АВС-аналізу дозволяє підприємству сконцентрувати управлінські зусилля на найбільш важливих ресурсах, знизити витрати та підвищити ефективність використання матеріальних запасів.

В умовах сучасної економічної нестабільності цей метод є одним із ключових інструментів підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро» у довгостроковій перспективі.

Другий напрям – підвищення оборотності запасів через впровадження XYZ-аналізу – спрямований на оптимізацію процесу використання ресурсів. Наприклад, ресурси зі стабільним споживанням (паливо) будуть віднесені до групи X і плануватимуться з високою точністю, тоді як ресурси зі змінним попитом (запчастини) – до групи Z. Це дозволить скоротити час перебування запасів на складі та підвищити коефіцієнт оборотності з 2,2 до приблизно 2,6–2,8 разів, що означає прискорення обігу ресурсів на 15–20%.

З метою підвищення ефективності управління матеріальними запасами на підприємстві доцільно впровадити XYZ-аналіз, який дозволяє оцінити

стабільність споживання матеріальних ресурсів та рівень прогнозованості їх використання.

Суть методу полягає у класифікації ресурсів залежно від варіативності їх споживання:

X – ресурси зі стабільним і прогнозованим рівнем використання;

Y – ресурси з помірними коливаннями споживання;

Z – ресурси з нерегулярним та складним для прогнозування попитом.

Для ТОВ «Умань-Агро» дана класифікація має особливе значення, оскільки діяльність підприємства залежить від сезонності, погодних умов і технологічних особливостей виробництва.

Таблиця 3.3

**XYZ-аналіз матеріальних запасів ТОВ «Умань-Агро» (2025 рік)**

| № | Вид ресурсу | Характер споживання | Коефіцієнт варіації, % | Група |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Паливо | Стабільне використання | 10 | X |
| 2 | Добрива | Помірні коливання | 25 | Y |
| 3 | Насіння | Сезонне використання | 35 | Y |
| 4 | Запасні частини | Нерегулярне використання | 60 | Z |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

Аналітичний опис результатів XYZ-аналізу

Проведений XYZ-аналіз дозволив встановити, що матеріальні ресурси підприємства мають різний рівень стабільності використання, що потребує диференційованого підходу до їх управління.

До групи X віднесено паливо, яке характеризується стабільним і передбачуваним рівнем споживання. Це пояснюється постійною потребою у використанні техніки на всіх етапах виробництва. Для даної групи ресурсів доцільно застосовувати точне планування та підтримувати мінімально необхідний рівень запасів.

До групи Y належать добрива та насіння, споживання яких має сезонний характер і залежить від виробничого циклу. Наприклад, попит на добрива різко зростає у період посівної кампанії, що потребує формування запасів заздалегідь. Водночас нерівномірність використання цих ресурсів потребує більш гнучкого підходу до планування.

До групи Z віднесено запасні частини, які використовуються нерегулярно та залежать від випадкових факторів, таких як поломка техніки. Це ускладнює їх прогнозування і створює ризик як дефіциту, так і надлишку. Для цієї групи доцільно формувати мінімальні страхові запаси або використовувати швидке постачання за потребою.

Перспективи впровадження XYZ-аналізу до 2030 року

Впровадження XYZ-аналізу дозволить підприємству значно підвищити ефективність управління матеріальними запасами за рахунок:

- підвищення точності планування потреби у ресурсах;
- зменшення надлишкових запасів у групах Y і Z;
- оптимізації страхових запасів;
- зниження витрат на зберігання;
- підвищення гнучкості управління в умовах нестабільності.

До 2030 року очікується:

- зниження коефіцієнта варіації споживання ресурсів за рахунок покращення планування;
- підвищення точності прогнозування на 20–30%;
- скорочення надлишкових запасів у групі Z на 15–20%;
- зростання загальної оборотності запасів до 3,5 разів.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу дозволяє сформувати більш ефективну систему управління запасами. Наприклад:

AX – найбільш важливі та стабільні ресурси (паливо) → максимальний контроль;

AY – важливі, але нестабільні (добрива) → гнучке планування;

CZ – малозначущі та нестабільні (запчастини) → мінімізація запасів.

Таким чином, впровадження XYZ-аналізу дозволяє підприємству більш точно прогнозувати потребу у матеріальних ресурсах, підвищити ефективність їх використання та зменшити витрати.

У поєднанні з ABC-аналізом цей метод створює основу для формування сучасної системи управління запасами, що забезпечить стійкий розвиток ТОВ «Умань-Агро» до 2030 року навіть в умовах економічної нестабільності.

Третій напрям – зниження витрат шляхом застосування моделі EOQ (економічного розміру замовлення) – дозволяє оптимізувати обсяги закупівель. Наприклад, при закупівлі добрив або пального підприємство часто формує надмірні партії через нестабільність ринку. Використання EOQ дозволить визначити оптимальний розмір замовлення, що мінімізує витрати на зберігання та транспортування. За попередніми розрахунками, це може забезпечити економію витрат на рівні 8–10%, або близько 0,8–1,0 млн грн на рік.

Одним із ефективних інструментів удосконалення системи управління матеріальними запасами є використання моделі економічного розміру замовлення (EOQ – Economic Order Quantity). Дана модель дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівлі матеріальних ресурсів, при якому сукупні витрати на їх замовлення та зберігання є мінімальними.

В умовах діяльності ТОВ «Умань-Агро», де значну частку витрат становлять паливо, добрива та насіння, застосування EOQ є особливо актуальним, оскільки дозволяє оптимізувати закупівельну діяльність та знизити витрати підприємства.

Економічний розмір замовлення визначається за формулою:

$$EOQ=\sqrt{2DS}: H$$

де:

D – річна потреба в ресурсі;

S – витрати на оформлення одного замовлення;

H – витрати на зберігання одиниці ресурсу за рік.

Вихідні дані для ТОВ «Умань-Агро» (2025 рік):

- річна потреба у паливі (D) = 120 000 л;
- витрати на одне замовлення (S) = 4 000 грн;

- витрати на зберігання 1 л (H) = 8 грн/рік.

Розрахунок EOQ:

$EOQ=\sqrt{(2\cdot120000\cdot4000):8}=\sqrt{120000000}\approx10954$л

Отже, оптимальний розмір замовлення становить ≈ 11 тис. літрів**.**

Отриманий результат означає, що підприємству доцільно закуповувати паливо партіями приблизно по 11 тис. літрів.

У поточній практиці підприємство може здійснювати закупівлі нерівномірно (наприклад, великими партіями “про запас”), що призводить до:

- перевитрат на зберігання;
- заморожування оборотних коштів;
- підвищення ризику втрат.

Застосування EOQ дозволяє:

- зменшити витрати на зберігання на 8–10%**;**
- оптимізувати частоту поставок**;**
- забезпечити безперервність виробництва**.**

Таблиця 3.4

**Порівняння системи закупівель до та після впровадження EOQ**

| Показник | До впровадження | Після впровадження |
|---|---|---|
| Розмір замовлення | 15 000–20 000 л | ≈ 11 000 л |
| Частота замовлень | Нерегулярна | Регулярна |
| Витрати на зберігання | Високі | Знижені на 8–10% |
| Рівень запасів | Надлишковий | Оптимальний |
| Оборотність запасів | 2,2 | 2,8–3,0 |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

У довгостроковій перспективі впровадження EOQ дозволить підприємству перейти до більш раціональної системи управління запасами.

До 2030 року очікується:

- зниження витрат на управління запасами на 10–15%**;**
- підвищення оборотності матеріальних ресурсів до 3,5 разів**;**
- зменшення обсягів надлишкових запасів;

• підвищення фінансової стійкості підприємства.

Крім того, у поєднанні з ABC- та XYZ-аналізом модель EOQ дозволить сформувати комплексну систему управління запасами, орієнтовану на ефективність і адаптивність.

Таким чином, застосування моделі EOQ на ТОВ «Умань-Агро» є економічно доцільним і дозволяє оптимізувати процес закупівель, знизити витрати та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.

У сучасних кризових умовах це є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Четвертий напрям – автоматизація процесів планування запасів – є надзвичайно актуальним в умовах нестабільності. На підприємстві планування часто здійснюється на основі попереднього досвіду, без врахування змін зовнішнього середовища. Впровадження автоматизованих систем дозволить враховувати сезонність, зміну цін і попиту, що підвищить точність прогнозування на 20–30% та зменшить ризик дефіциту або надлишку ресурсів.

П’ятий напрям – диверсифікація постачальників – є критично важливим в умовах порушення логістичних ланцюгів. На практиці це означає, що підприємство повинно мати не одного, а кількох постачальників для ключових ресурсів. Наприклад, для пального або добрив доцільно співпрацювати щонайменше з 2–3 постачальниками. Це дозволить зменшити ризик перебоїв у постачанні та підвищити стабільність виробничого процесу.

Формування диверсифікованої бази постачальників є одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Умань-Агро». Як видно з таблиці, для кожної групи ресурсів доцільно мати не менше 2–3 альтернативних постачальників, що дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачанні.

Зокрема, у сфері забезпечення паливом підприємство може співпрацювати як із приватними операторами (WOG, OKKO), так і з державними структурами (Укрнафта), що дозволяє поєднувати стабільність та цінову гнучкість.

У сегменті добрив і насіння доцільно поєднувати співпрацю з міжнародними компаніями (Yara, Syngenta, Corteva), які забезпечують високу

якість продукції, та національними постачальниками, що дозволяє оптимізувати витрати.

У сфері запасних частин важливо забезпечити швидкість поставок, оскільки затримки можуть призвести до простоїв техніки. Тому доцільно поєднувати співпрацю з офіційними дилерами та локальними постачальниками.

Таблиця 3.5

**Потенційні постачальники матеріальних ресурсів для ТОВ «Умань-Агро»**

| № | Вид ресурсу | Постачальник | Регіон / країна | Характеристика | Рівень надійності | Переваги співпраці |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Паливо | WOG | Україна | Великий оператор паливного ринку | Високий | Стабільність поставок, широка мережа |
| 2 | Паливо | OKKO | Україна | Один із лідерів ринку | Високий | Якість пального, гнучкі умови |
| 3 | Паливо | Укрнафта | Україна | Державна компанія | Середній | Доступна ціна |
| 4 | Добрива | OSTCHEM | Україна | Виробник мінеральних добрив | Високий | Великий асортимент, стабільність |
| 5 | Добрива | Yara | Норвегія | Міжнародний виробник | Високий | Висока якість продукції |
| 6 | Добрива | Агропроспе-ріс | Україна | Постачальник агроресурсів | Середній | Гнучкі умови співпраці |
| 7 | Насіння | Syngenta | Швейцарія | Світовий бренд | Високий | Інноваційні технології |
| 8 | Насіння | Corteva Agriscience | США | Міжнародна компанія | Високий | Висока врожайність |
| 9 | Насіння | Maisadour | Франція | Європейський виробник | Середній | Конкурентні ціни |
| 10 | Запчастини | Агро-спецсервіс | Україна | Постачальник техніки та запчастин | Середній | Швидкість поставок |
| 11 | Запчастини | John Deere (дилери) | США/Україна | Офіційні дилери техніки | Високий | Якість і гарантія |
| 12 | Запчастини | CLAAS | Німеччина | Виробник техніки | Високий | Надійність |

Таким чином, диверсифікація постачальників дозволяє:

- зменшити ризик перебоїв у постачанні;
- підвищити гнучкість закупівель;
- оптимізувати витрати підприємства;
- забезпечити стабільність виробничого процесу.

В умовах сучасної економічної нестабільності цей підхід є критично важливим для забезпечення безперервності діяльності ТОВ «Умань-Агро» та підвищення його конкурентоспроможності.

Шостий напрям – впровадження ERP-системи – має стратегічний характер. Така система дозволить інтегрувати всі процеси управління запасами, включаючи закупівлі, облік, складське господарство та використання ресурсів. Це забезпечить оперативний доступ до інформації, зменшить вплив людського фактору та підвищить загальну ефективність управління. У результаті очікується зниження витрат, підвищення прозорості діяльності та скорочення часу прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації економіки та зростання складності управлінських процесів важливим напрямом удосконалення системи управління матеріальними запасами є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

ERP-система являє собою комплексне програмне рішення, яке забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства, зокрема закупівель, обліку, логістики, виробництва та фінансів. Для ТОВ «Умань-Агро» впровадження ERP-системи дозволить створити єдину інформаційну платформу управління матеріальними ресурсами та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

На підприємстві наразі спостерігаються такі недоліки:

- розрізненість інформації між підрозділами;
- відсутність оперативного контролю за запасами;
- неточність планування потреб у ресурсах;
- значний вплив людського фактору.

Впровадження ERP дозволяє усунути ці проблеми шляхом автоматизації та інтеграції процесів.

Таблиця 3.6

**Функціональні можливості ERP-системи для управління запасами**

| № | Функція ERP | Сутність | Ефект для підприємства |
|---|---|---|---|
| 1 | Облік запасів у реальному часі | Відображення руху ресурсів | Повна прозорість запасів |
| 2 | Планування закупівель | Автоматичний розрахунок потреб | Зменшення надлишкових запасів |
| 3 | Контроль витрат | Аналіз витрат по підрозділах | Зниження витрат |
| 4 | Інтеграція підрозділів | Єдина база даних | Узгодженість дій |
| 5 | Аналітика і звітність | Формування звітів | Прийняття обґрунтованих рішень |
| 6 | Управління постачанням | Контроль поставок | Зменшення логістичних ризиків |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

Впровадження ERP-системи дозволить досягти таких результатів:

- зниження рівня запасів на 10–12%;
- скорочення витрат на управління запасами на 8–10%;
- підвищення точності планування на 25–30%;
- зменшення втрат ресурсів на 5–7%.

Наприклад, при обсязі запасів 10,6 млн грн: економія = 10,6 × 0,10 = 1,06 млн грн

Етапи впровадження ERP-системи ТОВ «Умань-Агро»

1 Аналіз потреб підприємства

2 Вибір ERP-системи (BAS, SAP, Oracle)

3 Налаштування системи

4 Навчання персоналу

5 Тестування

6 Впровадження

Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «Умань-Агро»:

- створити єдину цифрову систему управління ресурсами;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- зменшити залежність від людського фактору;
- забезпечити інтеграцію з постачальниками та ринками збуту.

До 2030 року очікується:

- зниження запасів до 8,5–9,0 млн грн;
- підвищення оборотності до 3,5 разів;
- зростання прибутковості підприємства.

Таким чином, впровадження ERP-системи є стратегічним кроком для ТОВ «Умань-Агро», який дозволяє перейти до сучасної моделі управління матеріальними запасами.

У поєднанні з ABC, XYZ та EOQ методами ERP створює комплексну систему управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження запропонованих заходів має синергічний ефект. Якщо окремі заходи дозволяють знизити витрати або підвищити ефективність на 10–20%, то їх комплексне застосування може забезпечити загальне підвищення ефективності управління матеріальними запасами на 25–30%.

В умовах сучасних кризових викликів це є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Застосування сучасних методів управління запасами дозволяє досягти значного економічного ефекту.

На основі проведених розрахунків встановлено, що впровадження ABC-аналізу дозволяє зменшити надлишкові запаси на 10–15%. Враховуючи, що загальний обсяг запасів підприємства у 2025 році становить 10,6 млн грн, очікуване зниження становитиме:

$$10{,}6 \times 0{,}12 = 1{,}27 \text{ млн грн}$$

Крім того, оптимізація логістичних процесів і впровадження EOQ дозволить знизити витрати на зберігання приблизно на 8–10%, що становить:

$$10{,}6 \times 0{,}10 = 1{,}06 \text{ млн грн}$$

Загальний економічний ефект від впровадження заходів може становити понад 2 млн грн, що є суттєвим для підприємства середнього масштабу.

З урахуванням впровадження запропонованих заходів здійснено прогноз основних показників діяльності підприємства.

Проведений прогноз ефективності діяльності ТОВ «Умань-Агро» до 2030 року свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників за умови впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління матеріальними запасами. Динаміка показників демонструє не лише зростання обсягів діяльності підприємства, а й підвищення ефективності використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах сучасної економічної нестабільності.

Таблиця 3.7

**Прогноз ефективності діяльності ТОВ «Умань-Агро» до 2030 року**

| Показник | 2025 | 2027 (прогноз) | 2030 (прогноз) |
|---|---|---|---|
| Дохід, млн грн | 23,0 | 27,5 | 35,0 |
| Чистий прибуток, млн грн | 3,5 | 5,2 | 8,0 |
| Рентабельність, % | 15,2 | 18,9 | 22,8 |
| Запаси, млн грн | 10,6 | 9,5 | 8,8 |
| Коеф. оборотності | 2,2 | 2,8 | 3,5 |

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління.

Перш за все, спостерігається стійке зростання доходу підприємства: з 23,0 млн грн у 2025 році до 27,5 млн грн у 2027 році та 35,0 млн грн у 2030 році. Така динаміка пояснюється комплексом факторів, серед яких підвищення ефективності виробництва, оптимізація структури посівних площ, а також покращення системи управління матеріальними ресурсами. Важливу роль

відіграє і зменшення втрат ресурсів, що дозволяє збільшити обсяги реалізації без суттєвого зростання витрат.

Особливо показовим є зростання чистого прибутку, який збільшується більш швидкими темпами – з 3,5 млн грн у 2025 році до 8,0 млн грн у 2030 році. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Така тенденція пояснюється зниженням витрат на зберігання запасів, оптимізацією закупівель, скороченням надлишкових ресурсів та впровадженням сучасних методів управління. Фактично підприємство переходить від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної, орієнтованої на ефективність.

Зростання рівня рентабельності з 15,2% до 22,8% є логічним результатом випереджаючого зростання прибутку порівняно з витратами. Це свідчить про покращення якості управління ресурсами та підвищення продуктивності діяльності підприємства. В умовах аграрного сектору, який характеризується високими ризиками, досягнення такого рівня рентабельності є суттєвим показником ефективності.

Окремої уваги заслуговує зменшення обсягів матеріальних запасів з 10,6 млн грн у 2025 році до 8,8 млн грн у 2030 році. На перший погляд, це може виглядати як скорочення ресурсної бази, однак у контексті управління запасами це є позитивною тенденцією. Зменшення запасів відбувається за рахунок усунення надлишкових ресурсів, впровадження більш точного планування та оптимізації закупівель. Це дозволяє підприємству вивільнити значні обсяги оборотних коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток виробництва або інвестиції.

Важливим показником ефективності є коефіцієнт оборотності запасів, який зростає з 2,2 до 3,5 разів. Це означає, що матеріальні ресурси будуть використовуватися значно швидше, що знижує витрати на їх зберігання та підвищує ефективність використання оборотного капіталу. Збільшення оборотності є прямим результатом впровадження ABC- та XYZ-аналізу, а також удосконалення логістичних процесів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що прогнозні зміни мають системний характер і охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства. Зростання доходу і прибутку поєднується зі зменшенням обсягів запасів та підвищенням їх оборотності, що свідчить про перехід до більш ефективної моделі управління ресурсами.

В умовах сучасних кризових викликів, зокрема нестабільності ринків, зростання цін на ресурси та логістичних обмежень, така трансформація системи управління матеріальними запасами дозволяє підприємству не лише зберегти стабільність, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Саме ефективне управління запасами стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро» та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Прогноз базується на впровадженні сучасних методів управління запасами та оптимізації виробничих процесів. Очікується, що:

- зростання доходу відбудеться за рахунок підвищення ефективності виробництва;
- зменшення запасів забезпечить вивільнення оборотних коштів;
- підвищення оборотності сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління матеріальними запасами підприємства на прикладі ТОВ «Умань-Агро». Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади управління матеріальними запасами на підприємстві. Встановлено, що ефективне управління запасами є важливою складовою системи менеджменту, яка забезпечує безперервність виробничого процесу, оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Доведено, що в умовах сучасної економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю ринків, особливого значення набуває впровадження сучасних методів управління запасами, зокрема ABC-, XYZ-аналізу, моделі EOQ, а також використання цифрових технологій. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити ключові принципи та інструменти ефективного управління матеріальними ресурсами підприємства.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Умань-Агро» та особливостей системи управління матеріальними запасами. Встановлено, що підприємство має достатній виробничий потенціал, стабільну структуру виробництва та позитивну динаміку фінансових показників у 2023–2025 роках. Водночас його діяльність здійснюється в умовах значних кризових викликів, зокрема зростання вартості матеріальних ресурсів, порушення логістичних маршрутів та нестабільності ринків збуту.

Аналіз показав, що на підприємстві переважає традиційний підхід до управління запасами, що призводить до накопичення надлишкових ресурсів, зниження їх оборотності та зростання витрат на зберігання. Виявлено недостатній рівень автоматизації процесів, слабку координацію між підрозділами та відсутність системного підходу до планування запасів. Також встановлено, що в умовах нестабільності підприємство змушене формувати

підвищені страхові запаси, що негативно впливає на ефективність використання оборотних коштів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління матеріальними запасами ТОВ «Умань-Агро». Запропоновано впровадження сучасних методів управління запасами, зокрема ABC- та XYZ-аналізу, моделі EOQ, автоматизацію процесів шляхом впровадження ERP-системи, а також диверсифікацію постачальників.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало, що їх реалізація дозволить зменшити обсяг запасів на 10–15%, знизити витрати на їх зберігання, підвищити оборотність ресурсів та вивільнити значні обсяги оборотних коштів. Прогнозні розрахунки свідчать, що до 2030 року підприємство зможе підвищити рівень рентабельності до понад 20%, збільшити прибутковість та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність управління матеріальними запасами;
- оптимізувати структуру та обсяги запасів;
- зменшити витрати на їх зберігання та обслуговування;
- підвищити оборотність ресурсів;
- знизити рівень ризиків у забезпеченні виробництва;
- покращити координацію між структурними підрозділами;
- підвищити фінансову стійкість підприємства;
- зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На думку автора, у сучасних умовах розвитку економіки України ефективне управління матеріальними запасами є не лише важливим елементом операційної діяльності підприємства, а й стратегічним фактором його розвитку. Особливо це актуально для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів та ресурсного забезпечення.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ТОВ «Умань-Агро» для

вдосконалення системи управління матеріальними запасами, а також на інших підприємствах аграрного сектору, що прагнуть підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів у сучасних умовах господарювання.

# ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 368 с.

2. Бородіна О.М. Економіка аграрних підприємств: навч. посіб. Київ: ННЦ ІАЕ, 2022. 412 с.

3. Буркинський Б.В. Економіка підприємства: сучасні підходи. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2021. 320 с.

4. Василенко В.О. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 400 с.

5. Вітлінський В.В. Економічний ризик і методи його вимірювання. Київ: КНЕУ, 2021. 256 с.

6. Гриньова В.М. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2021. 304 с.

7. Даниленко А.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка України. 2022. №4. С. 37–45.

8. Дикань В.Л. Логістика підприємства: теорія і практика. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 360 с.

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2023: статистичний збірник. Київ, 2024. 210 с.

10. Державна служба статистики України. Економічна активність підприємств 2024. Київ, 2025. 165 с.

11. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика. Київ: Основи, 2020. 480 с.

12. Жежуха В.Й. Логістичні системи підприємства. Львів: Львівська політехніка, 2021. 280 с.

13. Жук В.М. Бухгалтерський облік у сільському господарстві. Київ: ННЦ ІАЕ, 2021. 520 с.

14. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 728 с.

15. Карпенко Н.В. Управління витратами підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 300 с.

16. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 488 с.

17. Крикавський Є.В. Логістика: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2021. 640 с.

18. Лук'янова В.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2021. 350 с.

19. Мочерний С.В. Основи економічної теорії. Київ: Академія, 2021. 472 с.

20. Павлова В.А. Управління оборотними активами підприємства. Економіка та держава. 2022. №7. С. 28–34.

21. Пилипенко А.А. Управління витратами та запасами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2021. 312 с.

22. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 528 с.

23. Попович П.Я. Аналіз господарської діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 420 с.

24. Прокопенко О.В. Управління ефективністю ресурсів підприємства. Суми: СумДУ, 2022. 310 с.

25. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2021. 390 с.

26. Семенов Г.А. Управління матеріальними ресурсами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 44–50.

27. Сопко В.В. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 480 с.

28. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік. Київ: Алерта, 2021. 560 с.

29. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2021. 608 с.

30. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 512 с.

31. Верховна Рада України. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua

32. Верховна Рада України. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua

33. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

34. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua

35. FAO. Food and Agriculture Organization Statistics. URL: https://www.fao.org

36. World Bank. Agricultural Supply Chains. URL: https://www.worldbank.org

37. OECD. Agricultural Policy Monitoring. URL: https://www.oecd.org

38. European Commission. Agriculture and Rural Development. URL: https://commission.europa.eu

39. Statista. Inventory and Supply Chain Statistics. URL: https://www.statista.com

40. Офіційні внутрішні дані ТОВ «Умань-Агро» URL: https://elevatorist.com/kompanii/332-uman-agro.