

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО  
УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ СИРОВИНИ ТА МАТЕРІАЛІВ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувачка**

**Єлизавета ГОРЯНА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**



## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|--------------------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи  | Вересень 2024 року             |          |
| 2.     | Збір первинного матеріалу  | Жовтень - грудень 2024 року    |          |
| 3.     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи   | Січень - лютий 2025 року       |          |
| 4.     | Аналіз виробничо-економічної особливостей системи управління запасами та діяльності підприємства та написання другого розділу роботи | Березень - квітень 2025 року   |          |
| 5.     | Розрахунок та написання проектного розділу   | Травень 2025 року              |          |
| 6.     | Написання висновків  | Травень 2025 року              |          |
| 7.     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи  | Червень 2025 року              |          |

Здобувачка

\_\_\_\_\_ (підпис)

Єлизавета ГОРЯНА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ЗАПАСАМИ СИРОВИНИ ТА МАТЕРІАЛІВ .....                       | 8  |
| 1.1. Поняття, завдання та значення операційного управління запасами на<br>підприємстві .....                       | 8  |
| 1.2. Методичні підходи до оптимізації управління запасами сировини та<br>матеріалів в аграрному виробництві .....  | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ТОВ СП «АГРО-СФЕРА» .....          | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера» та його<br>ресурсного потенціалу .....                 | 25 |
| 2.2. Сучасний стан управління запасами сировини та матеріалів у виробничій<br>системі підприємства .....           | 39 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ТОВ СП «АГРО-СФЕРА» .....       | 48 |
| 3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління<br>запасами на підприємстві .....       | 48 |
| 3.2. Економічна оцінка результатів впровадження запропонованих<br>удосконалень у систему управління запасами ..... | 54 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....   | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 61 |
| ДОДАТКИ. ....  | 67 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів постачання та зростання вартості ресурсів аграрні підприємства України стикаються з серйозними викликами щодо забезпечення безперервності виробничого процесу. Одним із критичних елементів операційної діяльності в таких умовах стає управління запасами сировини та матеріалів. Їх своєчасна наявність, якість, оптимальний обсяг та раціональне використання безпосередньо впливають на стабільність функціонування виробничих систем, зменшення втрат, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

В аграрному виробництві питання управління запасами мають особливе значення, оскільки сільськогосподарська діяльність характеризується сезонністю, залежністю від кліматичних умов, коливанням ринкових цін на продукцію та ресурси, а також високим рівнем технологічного споживання матеріалів (паливо, насіння, добрива, засоби захисту рослин тощо). У зв'язку з цим постає необхідність гнучкого, точного та економічно обґрунтованого підходу до управління такими запасами, який дозволить не лише уникати дефіциту чи надлишку, але й мінімізувати витрати на зберігання, транспортування, закупівлю і списання.

Крім того, у світлі розвитку цифрових технологій, автоматизації логістичних процесів та впровадження систем управління ресурсами (ERP), підприємства, які не адаптуються до нових умов, ризикують втратити ефективність і ринкові позиції. Саме тому вдосконалення операційного управління запасами на основі логістичних та економіко-математичних підходів набуває все більшої ваги у практиці господарювання.

На рівні мікроекономічного аналізу управління запасами виступає як ключова підсистема в загальній операційній структурі підприємства, що акумулює вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Врахування циклічності попиту, оптимізація періодів постачання, адаптація до затримок або

непередбачених обставин – усе це вимагає якісної системи планування, контролю та прийняття рішень. Тому актуальність обраної теми полягає не лише в її науковому, а й у практичному значенні – пошуку реальних інструментів удосконалення системи управління матеріальними потоками аграрних підприємств в умовах кризи.

Удосконалення операційного управління запасами має стати стратегічним завданням підприємства, адже ефективне забезпечення виробництва – запорука його гнучкості, продуктивності та фінансової стійкості.

**Метою** цієї кваліфікаційної роботи є дослідження існуючих підходів до операційного управління запасами сировини та матеріалів на аграрному підприємстві, виявлення слабких місць у його функціонуванні та обґрунтування шляхів удосконалення цієї системи для підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- з'ясувати зміст і сутність операційного управління запасами в аграрному виробництві;
- проаналізувати теоретичні підходи до планування і контролю запасів сировини та матеріалів;
- вивчити організаційно-економічні аспекти функціонування підприємства та особливості його забезпечувальної системи;
- ідентифікувати ключові проблеми та неефективності у поточному механізмі управління запасами;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління запасами, враховуючи сучасні логістичні принципи;

**Об'єктом** дослідження є операційна система управління запасами сировини та матеріалів на сільськогосподарському підприємстві.

**Предметом** дослідження є сукупність організаційних, економічних і логістичних підходів до управління запасами, що впливають на забезпечення безперервного виробничого процесу та ефективність функціонування підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** У процесі виконання дослідження використано: статистичну, фінансову, виробничу та бухгалтерську звітність підприємства за 2020–2024 роки; внутрішні документи з обліку, планування і контролю використання матеріальних ресурсів; офіційні матеріали державної статистики; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; монографії, аналітичні звіти, наукові статті та методичні посібники, присвячені логістиці, агроменеджменту, управлінню запасами.

**Методи дослідження.** Для обробки інформації, формулювання висновків та розробки пропозицій було використано такі методи дослідження: монографічний – для вивчення теоретичних основ теми; порівняльний і структурно-логічний – для аналізу підходів до управління запасами; статистичний – для оцінки динаміки та структури запасів на підприємстві; економіко-математичне моделювання – для оптимізації параметрів системи управління запасами; графічний – для візуалізації результатів аналізу; аналітичний і експертний – для формування обґрунтованих управлінських рішень.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і моделей у реальній діяльності аграрних підприємств для удосконалення механізму управління запасами сировини та матеріалів. Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності логістичних процесів, скороченню витрат, оптимізації виробничого циклу та зменшенню впливу сезонних і зовнішніх ризиків на діяльність господарств. Матеріали роботи можуть бути застосовані також як аналітична база для подальших досліджень або для формування стратегій ресурсного забезпечення.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, включаючи 15 таблиць, 9 рисунків і 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ СИРОВИНИ ТА МАТЕРІАЛІВ

#### **1.1. Поняття, завдання та значення операційного управління запасами на підприємстві**

Управління матеріальними ресурсами займає одне з провідних місць у загальній системі операційного менеджменту, оскільки саме від забезпечення виробництва сировиною та матеріалами залежить ритмічність та ефективність господарської діяльності підприємства. У сучасних умовах високої конкуренції, ресурсної нестачі, логістичної нестабільності та зростання собівартості матеріальних ресурсів правильне управління запасами перетворюється на один із ключових важелів підвищення економічної стійкості підприємств, особливо у сільському господарстві.

Теоретичне осмислення питань формування, розміщення та оптимізації запасів є передумовою для розробки практичних підходів до їх ефективного використання. Саме тому у цьому розділі проаналізовано базові поняття, цілі та функції управління запасами, а також розглянуто методичні підходи, моделі та логістичні концепції, які дозволяють підвищити результативність функціонування матеріальних потоків в аграрному виробництві.

У контексті операційного управління запаси сировини та матеріалів розглядаються як частина поточних активів підприємства, яка забезпечує безперебійне виконання виробничих завдань. Запаси — це матеріальні ресурси, що зберігаються на підприємстві з метою подальшого використання у процесі виробництва або реалізації продукції. До цієї категорії належать: сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, комплектуючі, які ще не введено у виробничий процес, але є необхідними для його забезпечення.

У системі операційного управління аграрного підприємства запаси сировини та матеріалів виступають одним із найважливіших об'єктів

менеджменту, оскільки саме від їх наявності, структури та ефективного використання залежить безперервність виробничого процесу, гнучкість підприємства в умовах змінного попиту та ресурсної нестабільності. Запаси розглядаються як частина обігових активів, що забезпечує виробництво продукції або надання послуг відповідно до встановлених обсягів і термінів.

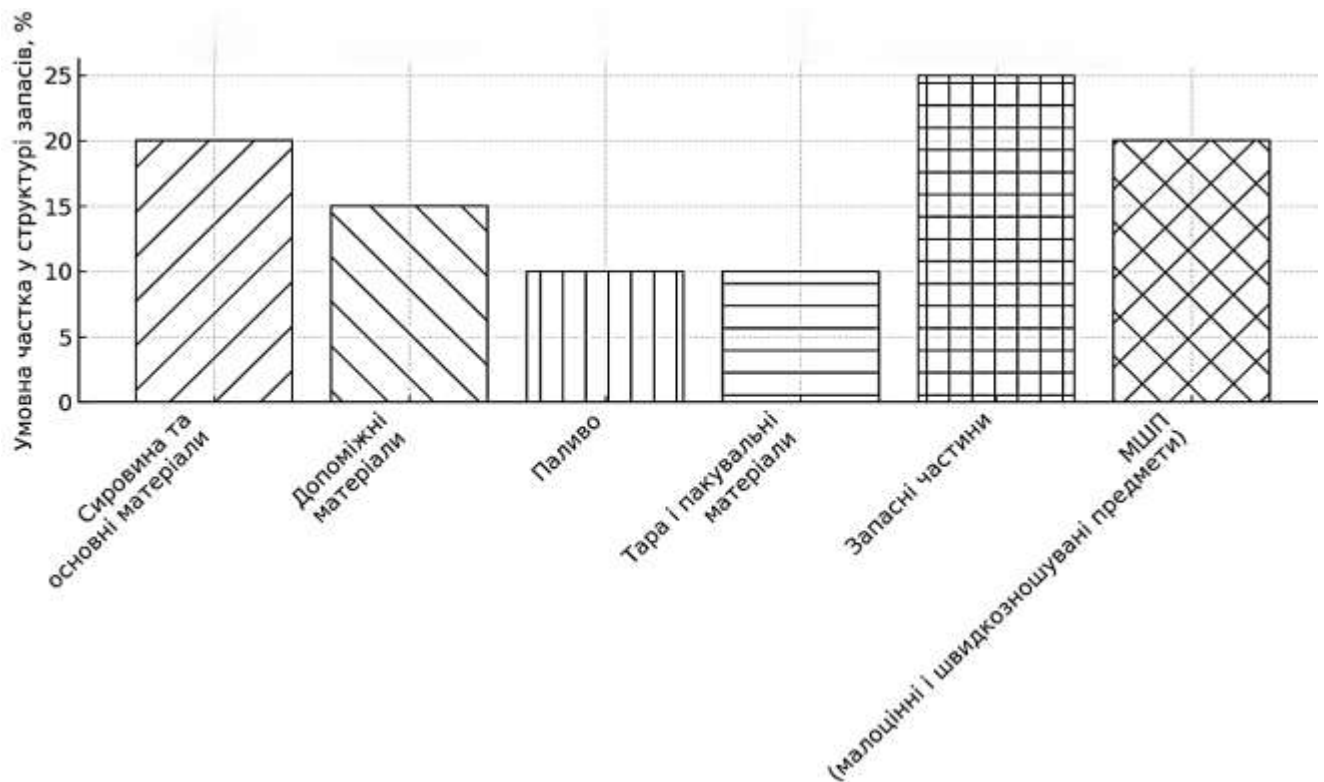
Під поняттям «запаси» у виробничій діяльності розуміють сукупність матеріальних ресурсів, які призначені для споживання у виробничому процесі, зберігання, переміщення або реалізації. На аграрних підприємствах до запасів належать: насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, запасні частини для сільськогосподарської техніки, тара, пакувальні матеріали тощо.

Запаси є економічною категорією, що забезпечує буфер між різними фазами логістичного ланцюга: постачанням, виробництвом і збутом. Вони створюються з метою уникнення перебоїв у постачанні, коливань ринкового попиту, інфляційних ризиків та зовнішніх загроз (наприклад, транспортні затримки, зростання цін, дефіцит на ринку).

Водночас надмірні обсяги запасів спричиняють низку проблем: від підвищення витрат на зберігання, псування, морального старіння матеріалів до втрати ліквідності обігових коштів. Тому для кожного підприємства важливо визначити оптимальний рівень запасів, який мінімізуватиме сукупні витрати та забезпечуватиме стабільність виробничих циклів.

Управління запасами передбачає планування їх структури, розміщення, нормування, контроль за використанням, облік та оптимізацію рівня відповідно до обраної операційної стратегії. Ефективне управління забезпечує мінімізацію витрат на закупівлю, зберігання і втрати від знецінення або псування, а також сприяє підвищенню продуктивності праці, своєчасному виконанню агротехнічних заходів та стабільності фінансових показників.

Виділяють кілька видів запасів залежно від їх призначення та ролі у виробничому процесі. Найбільш поширеною є класифікація запасів за функціональним призначенням (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Класифікація запасів за функціональним призначенням**

До основних видів запасів, як правило, відносять:

- сировину та основні матеріали, що безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (наприклад, насіння, добрива, мікроелементи);
- допоміжні матеріали, які не входять у кінцевий продукт, але забезпечують функціонування обладнання (мастила, реагенти, побутові витратні матеріали);
- паливо — дизельне або бензинове пальне, що використовується для техніки й обладнання;
- тара і пакувальні матеріали, які використовуються для зберігання та транспортування продукції;
- запасні частини, призначені для ремонту й обслуговування сільськогосподарської техніки;
- малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП), які швидко втрачають свої властивості і не можуть бути тривалий час використані.

Особливістю аграрного виробництва є високий ступінь залежності ефективності господарської діяльності від своєчасного формування кожного виду запасів. Наприклад, недостача пального в період посівної може зірвати

технологічний графік, а відсутність насіння чи добрив – зробити неможливою обробку певних площ. Тому управління запасами тут має носити не лише економічний, а і стратегічний характер.

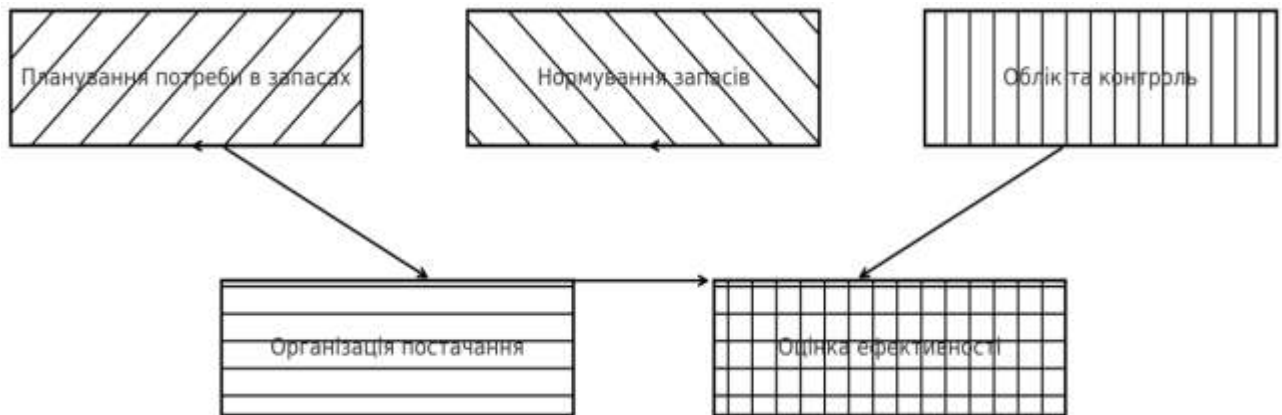
Занадто великі обсяги запасів на підприємстві можуть призвести до замороження обігових коштів, збільшення витрат на зберігання, ризику втрат від псування, морального старіння продукції. З іншого боку, занадто низький рівень запасів загрожує зупинкою виробничого процесу, порушенням зобов'язань перед контрагентами та втратою конкурентних позицій. Це створює необхідність пошуку оптимального рівня запасів, що забезпечить баланс між витратами та результативністю виробництва.

Крім того, ефективність управління запасами залежить від інформаційної прозорості, можливості прогнозування споживання та швидкості реагування на зміну зовнішніх умов. Саме тому все більшої ваги набувають інтегровані інформаційні системи, логістичні підходи, економіко-математичне моделювання, які дозволяють автоматизувати процеси контролю і прийняття рішень щодо закупівель, розміщення і використання запасів.

Запаси сировини та матеріалів є критично важливою частиною операційної системи будь-якого аграрного підприємства. Їх ефективне управління забезпечує безперебійне функціонування виробництва, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і стійкість до зовнішніх шоків, що особливо важливо в сучасних умовах економічної турбулентності.

Система управління запасами є ключовою підсистемою операційної діяльності підприємства, завданням якої є забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю сировини, матеріалів і комплектуючих у відповідний час, у потрібному місці та з мінімальними витратами. Ефективність функціонування даної системи визначається насамперед здатністю забезпечити баланс між наявністю необхідних ресурсів і витратами на їх зберігання, транспортування, облік та контроль.

Управління запасами включає цілу низку взаємопов'язаних функцій, які виконуються на всіх етапах логістичного циклу. Основні з них наведено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 – Основні функції управління запасами сировини та матеріалів**

До ключових функцій управління запасами належать:

- планування потреби в запасах – визначення необхідного обсягу ресурсів у розрізі часу, номенклатури, місця використання. ця функція передбачає використання історичних даних, сезонного аналізу, агротехнічних строків та ринкових прогнозів;
- нормування запасів – встановлення раціональних норм забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. норми розраховуються з урахуванням обсягів споживання, тривалості циклів постачання, страхового резерву та виробничої гнучкості;
- облік та контроль запасів – постійне відстеження фактичної наявності ресурсів на складах, контроль дотримання норм, попередження надлишкових або дефіцитних залишків;
- організація постачання – забезпечення логістичних процесів з транспортування, приймання, розміщення, зберігання та передачі запасів у виробництво;
- оцінка ефективності управління запасами – аналіз рівня забезпеченості, частоти поповнення, тривалості зберігання, витрат на утримання та втрат від списання.

Управління запасами виконує ряд цільових функцій, які об'єднуються навколо головної мети — забезпечення ефективного, безперервного та економічно обґрунтованого матеріального забезпечення виробничого процесу. Найважливішими серед них є:

1. Функція забезпечення – передбачає безперебійне постачання ресурсів на кожному етапі операційного циклу.
2. Функція страхування – спрямована на захист виробництва від зовнішніх ризиків: затримок у постачанні, зміни цін, сезонних перебоїв.
3. Функція регулювання – забезпечує можливість адаптації обсягів запасів до змін у попиті чи виробничому навантаженні.
4. Функція координації – полягає в інтеграції управлінських рішень щодо запасів із загальною логістичною стратегією підприємства.
5. Функція раціоналізації витрат – передбачає оптимізацію витрат на закупівлю, зберігання, обслуговування та списання запасів.

На практиці цілі управління запасами можуть бути як стратегічними (забезпечення стабільності виробництва, формування конкурентних переваг), так і тактичними або оперативними (скорочення часу циклу поставок, мінімізація простоїв техніки, оптимізація замовлень).

Для аграрних підприємств особливо важливою є адаптація цілей управління до сезонного характеру діяльності. У сільському господарстві запаси формуються з урахуванням етапів агровиробничого циклу: посівна, догляд за посівами, збиральна, зберігання та переробка. У кожному з них є специфічні потреби, що обумовлює необхідність гнучкого підходу до формування та використання запасів.

Залежно від масштабів підприємства, видів діяльності та організаційної структури, управління запасами може здійснюватися централізовано (через єдиний складський центр або відділ логістики) або децентралізовано (на рівні окремих підрозділів чи філій). Обидва підходи мають свої переваги і недоліки, які повинні враховуватись при проектуванні логістичної системи підприємства.

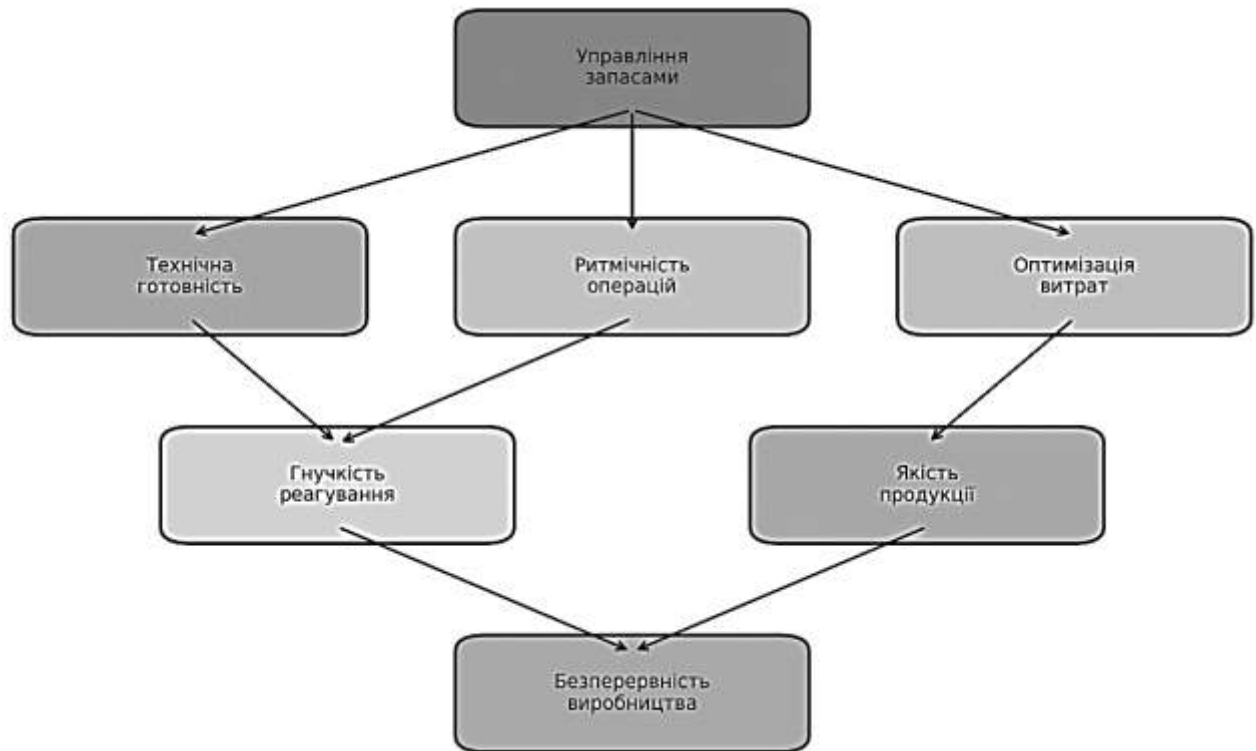
Крім традиційних підходів, у сучасній практиці дедалі частіше застосовуються цифрові інструменти управління запасами – інформаційні системи обліку, автоматизовані платформи прогнозування попиту, хмарні бази даних, RFID-технології, системи ERP, які дають змогу приймати рішення на основі точних, актуальних даних та інтегрувати всі функції в єдину логістичну модель.

Ефективне управління запасами не обмежується лише їх накопиченням або витрачанням. Це багатофункціональний процес, що поєднує планування, координацію, контроль, аналіз та оптимізацію матеріальних потоків, орієнтуючись на досягнення максимальної економічної доцільності та продуктивності виробничої системи.

У будь-якій сфері господарської діяльності, а особливо в аграрному виробництві, досягнення стабільності, надійності та безперервності виробничого процесу є одним із головних завдань менеджменту. У цьому контексті управління запасами сировини та матеріалів виконує надзвичайно важливу роль, оскільки саме ці ресурси є основою матеріального забезпечення операційної системи.

Запаси слугують буфером між окремими етапами виробничо-господарського циклу. Їх наявність забезпечує гнучкість, дозволяє згладжувати сезонні коливання у постачанні, запобігає зупинкам техніки або недовиконанню планових показників. У сільському господарстві це особливо актуально з огляду на короткі технологічні вікна та високу залежність від погодних умов.

Управління запасами забезпечує синхронізацію матеріального та технологічного потоків. Без належної координації підприємство може зіткнутися з труднощами в плануванні польових робіт, закупівель добрив, ЗЗР, ПММ тощо. Це, своєю чергою, веде до зривів графіку агротехнічних заходів, втрати частини врожаю або підвищення собівартості продукції.



**Рис. 1.3. Вплив системи управління запасами на безперервність виробничого процесу**

Згідно з рис. 1.3, ефективна система управління запасами впливає на такі ключові компоненти операційного процесу:

Технічну підготовленість виробництва, забезпечуючи вчасне постачання паливно-мастильних матеріалів, запчастин і витратних матеріалів;

Ритмічність виконання технологічних операцій, зменшуючи кількість простоїв, пов'язаних з відсутністю необхідних ресурсів;

Оптимізацію виробничих витрат, оскільки недостача запасів веде до втрат часу, підвищення вартості термінових закупівель, збільшення споживання палива при повторних заїздах техніки тощо;

Гнучкість реагування на зміни ринку, особливо в умовах інфляції, змін цін на ресурси або порушення поставок;

Якість продукції, адже затримки у внесенні добрив або обробках ЗЗР впливають на показники врожайності та товарності.

Роль запасів проявляється також у забезпеченні відповідності виробничих потужностей ресурсному навантаженню. Підприємство може мати сучасну

техніку та висококваліфікованих працівників, але за відсутності необхідних ресурсів – ефективність виробництва буде нівельована.

Управління запасами має враховувати не лише кількісні, але й якісні характеристики. Наприклад, зберігання насіння з порушенням умов веде до зниження схожості, неправильне поводження з агрохімією — до втрати ефективності. Тому важливо не тільки сформувати необхідний обсяг запасів, але й забезпечити належні умови зберігання, обліку та використання.

У контексті агрологістики важливим аспектом стає розміщення складів та логістичних центрів у територіальній близькості до виробничих ділянок. Це мінімізує час і витрати на транспортування, дозволяє оперативно поповнювати запаси та уникати затримок у процесі виробництва. Розгалужена система складування з централізованим обліком дає змогу гнучко реагувати на поточні потреби, швидко здійснювати перерозподіл ресурсів між ділянками, підрозділами чи господарствами.

Крім того, безперервність виробництва залежить і від інформаційної підтримки. Застосування цифрових інструментів управління запасами (наприклад, ERP-систем, GPS-контролю, датчиків рівня запасів) дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, прогнозувати потреби на підставі динаміки споживання, попереджувати критичні залишки, уникати помилок ручного обліку.

Таким чином, управління запасами – це не ізольована функція, а комплексна система, тісно інтегрована у загальну логіку операційної діяльності підприємства. Її ефективність прямо визначає якість виробничого процесу, ступінь реалізації технологічних завдань, своєчасність виконання планів і фінансові результати діяльності. І навпаки – неефективне управління запасами є джерелом ризиків, втрат і системних порушень у виробничій структурі.

## 1.2. Методичні підходи до оптимізації управління запасами сировини та матеріалів в аграрному виробництві

Управління запасами — це динамічний процес, який вимагає постійного вдосконалення механізмів, моделей та інструментів з метою підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і зниження витрат. На практиці застосовується широкий спектр методів управління запасами, які можна класифікувати залежно від ряду критеріїв: підходу до управління, типу запасів, технологічного рівня підприємства, гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища тощо.

Умовно всі методи управління запасами можна поділити на традиційні (класичні) та сучасні (інноваційні), що подано на рис. 1.4.

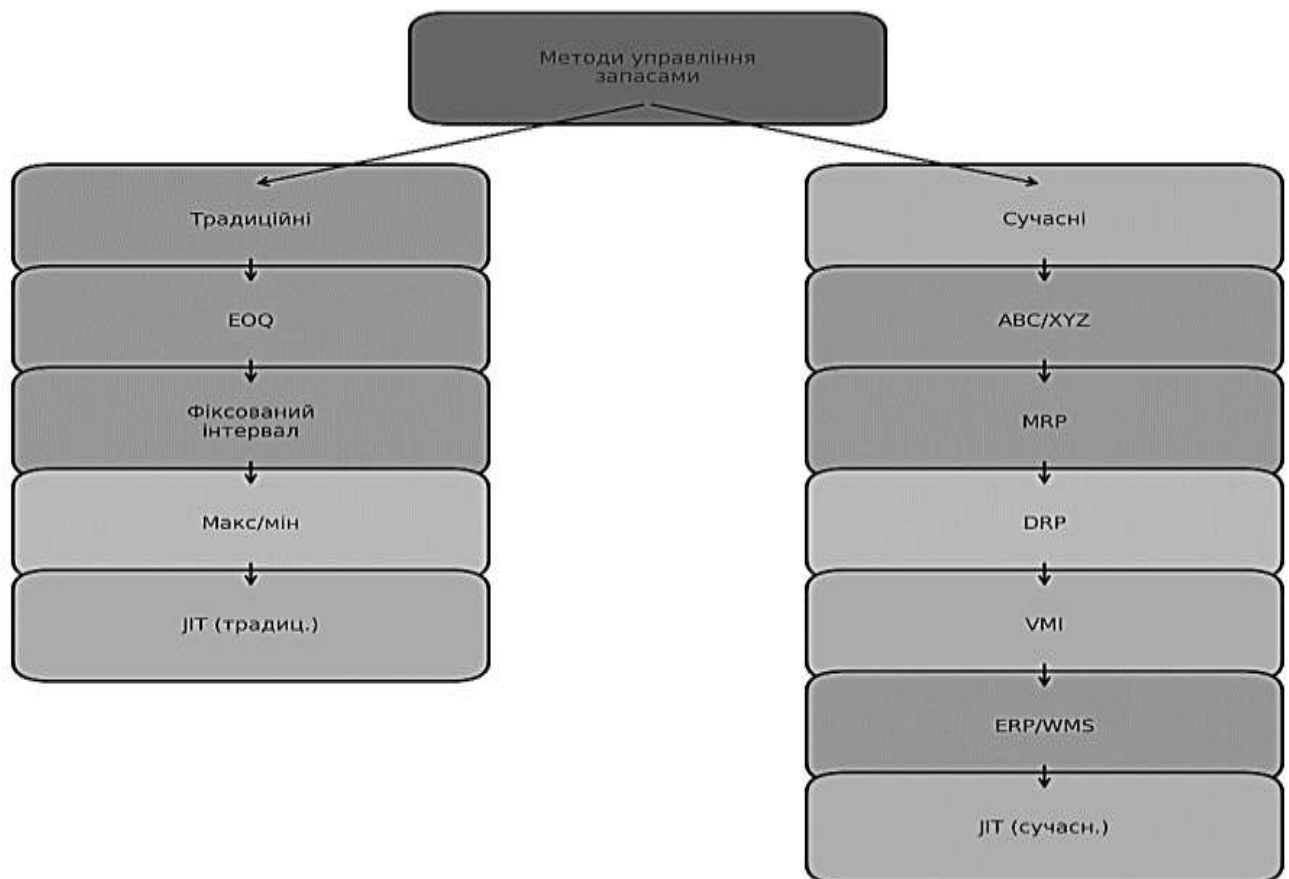


Рис. 1.4 – Класифікація методів управління запасами

До традиційних методів належать ті, що сформувалися ще в умовах централізованої або стабільної ринкової економіки й орієнтовані на забезпечення виробництва з урахуванням мінімізації ризику дефіциту:

- метод фіксованого розміру замовлення (EOQ – Economic Order Quantity): базується на визначенні оптимального розміру партії поставки, при якому сукупні витрати на замовлення та зберігання запасів є мінімальними. Формула Уілсона дозволяє розрахувати економічно доцільний обсяг поставки з урахуванням сталого рівня споживання.

- метод фіксованого інтервалу замовлення: передбачає поповнення запасів через рівні проміжки часу незалежно від їхнього фактичного рівня. Це спрощує адміністрування, але не завжди є гнучким при змінах попиту.

- метод максимального та мінімального рівня запасів: дозволяє підтримувати рівень запасів у межах двох встановлених меж, що дає змогу уникати надлишків або дефіциту.

- метод «точно в строк» (Just-In-Time) у традиційному розумінні: орієнтований на мінімізацію рівня запасів за рахунок високої регулярності постачання. Вимагає чіткого планування та злагодженої роботи постачальників.

Хоча традиційні методи є доволі поширеними, їх недоліками є обмежена адаптивність до змін ринку, висока залежність від точності прогнозів та ризик незапланованих перебоїв у постачанні.

Сучасні підходи до управління запасами базуються на застосуванні інформаційних технологій, аналітичних систем, автоматизованих моделей та інтегрованого логістичного планування. Їх перевага — гнучкість, прогнозованість, підвищена ефективність обліку та планування.

До сучасних методів належать:

- метод ABC/XYZ-аналізу: дозволяє класифікувати запаси за важливістю (ABC) та стабільністю споживання (XYZ), що дає змогу приділяти більше уваги тим ресурсам, які є критичними або нестабільними.

- метод MRP (Material Requirements Planning): побудований на прогнозуванні потреб у ресурсах на основі виробничого плану. Дає змогу точно розраховувати терміни і обсяги поставок.

- метод DRP (Distribution Requirements Planning): орієнтований на ефективне управління запасами в розподільчих мережах, синхронізуючи запаси на різних рівнях логістичного ланцюга.

- метод VMI (Vendor Managed Inventory): постачальник самостійно відстежує рівень запасів споживача та ініціює поповнення, що дозволяє підприємству скоротити витрати на логістику та облік.

- метод ІТ у сучасній логістиці: трансформований в інтегровану систему управління потоками, яка включає не лише скорочення запасів, а й оптимізацію часу реагування, транспортування та зберігання.

- системи автоматизованого обліку запасів (ERP, WMS): дозволяють вести облік у реальному часі, відстежувати залишки, формувати автоматичні замовлення, будувати прогнозні моделі.

Застосування сучасних методів особливо актуальне в аграрному секторі, де ефективне управління запасами дозволяє знизити ризики, пов'язані з погодними умовами, сезонністю, ціновими коливаннями та логістичними затримками.

Вибір методу управління запасами залежить від специфіки діяльності підприємства, обсягів виробництва, стабільності постачання та ступеня автоматизації. Ефективна система управління запасами часто передбачає комбінування кількох методів: наприклад, поєднання ABC-аналізу з EOQ для різних груп матеріалів або впровадження ERP з елементами VMI для інтеграції з постачальниками. Головне завдання — забезпечити надійне, економічно доцільне та гнучке матеріальне забезпечення операційного процесу.

Оптимізація запасів є необхідною складовою ефективного управління матеріальними ресурсами підприємства. Вона передбачає досягнення такого рівня забезпечення сировиною та матеріалами, при якому з одного боку забезпечується безперервність виробництва, а з іншого — мінімізуються

витрати на утримання надлишкових залишків. У цьому контексті особливої ваги набувають сучасні моделі та концепції, що дозволяють економічно обґрунтовано планувати і контролювати рівень запасів.

Однією з найпоширеніших є модель економічно обґрунтованого розміру замовлення EOQ (Economic Order Quantity). Вона базується на визначенні такого обсягу постачання, при якому витрати на зберігання запасів та витрати на оформлення замовлень досягають мінімального сумарного значення. EOQ застосовується за умов стабільного попиту і відносно передбачуваних інтервалів поставок. Формула EOQ виглядає так:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (1.1)$$

де: D — річний обсяг попиту (од.),

S — вартість розміщення одного замовлення (грн),

H — витрати на зберігання одиниці продукції за рік (грн).

Ця модель передбачає стабільний попит і незмінну ціну закупівлі, що робить її зручною для планування в умовах передбачуваного споживання.

Хоча ця модель є класичною, вона й досі залишається актуальною для планування регулярного поповнення ресурсів.

Іншою важливою концепцією є JIT (Just-In-Time), яка орієнтована на зменшення запасів до мінімально необхідного рівня. Згідно з цим підходом, матеріали мають надходити на підприємство точно у момент, коли вони потрібні для виконання конкретної операції. Основними перевагами JIT є зниження витрат на зберігання та уникнення псування чи застарівання матеріалів. Разом із тим, ця система вимагає високої надійності логістики, постачальників та точності внутрішнього планування.

Для підприємств, які мають справу з великою номенклатурою ресурсів, актуальною є система MRP (Material Requirements Planning). Вона дозволяє розраховувати потребу в запасах на основі виробничого плану. Така система враховує обсяги залишків, терміни поставок, тривалість виробничих процесів і

дозволяє формувати оптимізовані графіки замовлень. MRP часто є частиною інтегрованих управлінських систем типу ERP.

Ще одним популярним інструментом є ABC-XYZ аналіз, який використовується для класифікації запасів за важливістю (ABC) і стабільністю попиту (XYZ). Запаси групи А характеризуються високою вартістю або критичним значенням, тому потребують особливої уваги при плануванні. Група Х включає ресурси з регулярним споживанням, тоді як група Z — з нерегулярним або сезонним характером використання. Така класифікація дозволяє застосовувати диференційований підхід до управління різними групами запасів.

Серед інших сучасних концепцій можна виділити VMI (Vendor Managed Inventory), при якому постачальник самостійно відстежує запаси клієнта і своєчасно поповнює їх, а також DRP (Distribution Requirements Planning), що використовується для оптимізації запасів у розподільчих логістичних мережах. Крім того, широке впровадження отримали автоматизовані інформаційні системи обліку, зокрема ERP та WMS, які забезпечують інтеграцію управління запасами з фінансами, закупівлями та виробничим плануванням.

Таким чином, моделі та концепції оптимізації запасів дозволяють формувати гнучку, економічно ефективну систему управління матеріальними ресурсами. Їх застосування є актуальним для підприємств аграрного сектору, де управління запасами має вирішальне значення для вчасного проведення сезонних робіт, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Вибір конкретної моделі залежить від умов функціонування підприємства, стабільності постачання, структури попиту та рівня автоматизації обліку.

Сучасні економічні реалії, особливо в умовах нестабільності ринку, загострюють потребу у впровадженні прогресивних підходів до управління матеріальними ресурсами. Від ефективності управління запасами залежить як здатність підприємства підтримувати безперервність виробничого процесу, так і його конкурентоспроможність, прибутковість та гнучкість в умовах змін зовнішнього середовища. Управління запасами сьогодні – це не лише контроль

за кількістю та своєчасністю поставок, а й стратегічний інструмент, що охоплює планування, прогнозування, координацію, аналітику та інформаційні технології.

Управління запасами орієнтоване на системність, автоматизацію, прогнозування та інтеграцію. В аграрному секторі, де логістичні витрати часто складають значну частину загальних витрат, запровадження вищезазначених напрямів дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, а й розвиватися на основі сталих економічних рішень. Рис. 1.5 ілюструє ключові напрями сучасного управління запасами, які можуть бути адаптовані до умов будь-якого аграрного підприємства.

Першим ключовим напрямом є автоматизація обліку та контролю запасів. Використання електронних засобів контролю та обліку, таких як системи штрих-кодування, RFID-мітки, мобільні сканери та датчики, дозволяє оперативно відстежувати рух ресурсів, уникати помилок обліку, попереджати нестачу або надлишок матеріалів. Автоматизація значно прискорює процеси інвентаризації та зменшує людський фактор у прийнятті рішень.



**Рис. 1.5. Основні напрями сучасного управління запасами**

Другий напрям – інтеграція ERP та WMS-систем (Enterprise Resource Planning і Warehouse Management Systems). Вони забезпечують централізоване управління не лише складом, а й закупівлями, фінансами, логістикою, дозволяють формувати точні прогнози потреб, оптимізувати рівні запасів,

контролювати цикли поповнення та реагувати на зміну попиту в режимі реального часу. ERP-системи забезпечують прозорість руху запасів по всьому ланцюгу постачання.

Одним з найактуальніших підходів залишається впровадження концепції JIT (Just-In-Time), яка передбачає скорочення рівня запасів до мінімально необхідного. Сировина та матеріали повинні надходити на підприємство в точний момент, коли вони потрібні для виробництва. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на зберігання, уникнути списань і псування, але потребує стабільних постачальників, надійної логістики та точного планування виробництва.

Ще один важливий напрям – інтеграція з постачальниками через концепцію VMI (Vendor Managed Inventory), коли сам постачальник відповідальний за підтримання необхідного рівня запасів у клієнта. Така модель дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує прозорість у відносинах і забезпечує безперервність постачань. Поширення цифрових платформ у логістиці та використання спільних інформаційних просторів сприяє впровадженню цього підходу.

Для визначення пріоритетності в управлінні запасами активно застосовується ABC/XYZ-аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси за вартістю споживання (ABC) і за рівнем стабільності попиту (XYZ). Комбіноване використання цього аналізу дає змогу адаптувати методи контролю до особливостей кожної групи товарів, зменшити загальні обсяги запасів без шкоди для виробництва.

Наступним важливим напрямом є прогнозування попиту. Завдяки використанню статистичних методів, машинного навчання та аналітичних платформ, підприємства можуть точніше передбачати коливання попиту, враховуючи сезонність, ринкові тренди, зміни у споживчій поведінці. Це дозволяє заздалегідь планувати закупівлі, оптимізувати складські залишки та уникати втрат.

Суттєвим чинником ефективності є також мотивація персоналу, який бере участь у логістичних процесах. Працівники повинні розуміти важливість своєї ролі в управлінні запасами, бути залученими до процесів покращення, володіти сучасними інструментами та технологіями. Впровадження систем оцінювання результативності, участь у навчанні, надання доступу до інформаційних ресурсів сприяє зростанню ефективності роботи.

Отже, ефективне операційне управління запасами сировини та матеріалів є важливим фактором забезпечення стабільного функціонування підприємства. Управління запасами виконує критичну функцію в логістичному ланцюгу підприємства, забезпечуючи безперервність виробничого процесу, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Особливої уваги заслуговують автоматизація обліку, впровадження інформаційних систем, прогнозування попиту, інтеграція з постачальниками та розвиток персоналу.

Отримані теоретичні положення слугуватимуть методологічною основою для проведення подальшого аналізу операційної системи управління запасами в діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера».

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ТОВ СП «АГРО-СФЕРА»

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера» та його ресурсного потенціалу**

Рациональне управління запасами сировини та матеріалів на підприємстві аграрного профілю є необхідною передумовою безперебійної роботи виробничих підрозділів, оптимального використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг. Теоретичні засади, розглянуті у першому розділі, створюють основу для практичного аналізу системи управління запасами на прикладі конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю Сільськогосподарське підприємство «Агро-Сфера», що здійснює свою діяльність у Павлоградському районі Дніпропетровської області. В умовах сучасного ринку та наявних ризиків підприємство стикається з потребою удосконалення операційних процесів, зокрема в частині планування та використання запасів.

Для глибшого розуміння логіки формування та функціонування системи управління запасами на підприємстві необхідним є аналіз його організаційно-економічного середовища. До таких параметрів належать історія створення, основні напрямки діяльності, земельний фонд, структура виробництва, чисельність персоналу, фінансово-господарські результати діяльності, наявність логістичної інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення. Такий аналіз дозволяє оцінити поточний рівень розвитку підприємства, його місце на ринку, технічні можливості та логістичний потенціал. Відповідно, ці дані становитимуть базу для подальшої оцінки ефективності управління запасами, виявлення проблемних зон та обґрунтування напрямів удосконалення.

ТОВ Сільськогосподарське підприємство «Агро-Сфера» є типовим представником аграрного сектору економіки України, що здійснює свою діяльність у Павлоградському районі Дніпропетровської області. Підприємство було зареєстроване 24 березня 2000 року, а його діяльність організовано у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Керівником підприємства є Триль Олександр Вікторович.

Основний вид діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД — 01.11 — вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство також здійснює інші види діяльності, серед яких: вирощування овочів, баштанних, коренеплодів, бульбоплодів, розведення свиней, допоміжна діяльність у рослинництві, післяурожайна діяльність, виробництво м'яса і м'ясних продуктів, готової їжі та інших харчових продуктів. Також підприємство надає послуги з оренди нерухомого майна, автотранспорту та сільськогосподарського обладнання.

Організаційна структура ТОВ СП «Агро-Сфера» є лінійно-функціональною, включає керівництво, агрономічну службу, підрозділи з технічного забезпечення, бухгалтерію, службу логістики та допоміжні виробничі підрозділи. Така структура дозволяє оперативно розв'язувати виробничі та організаційні питання, сприяє раціональному розподілу обов'язків та ефективному використанню ресурсів.

Підприємство характеризується високим ступенем сезонності виробництва, що обумовлює необхідність ефективного управління запасами матеріалів, добрив, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів, необхідних для сільськогосподарського циклу. Особливо актуальним є питання забезпечення безперервного доступу до ресурсів у пікові періоди навантаження — посівну та збиральну кампанії.

З метою поглибленого розуміння особливостей ресурсного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку показників, що відображають зміну структури його земельного фонду, чисельність персоналу та рівень

землезабезпечення працівників. Узагальнені статистичні дані за 2020–2024 роки подано в табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Земельний фонд ТОВ СП «Агро-Сфера»: динаміка структури та використання**

| Показники\Роки                                | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2024р.<br>до<br>2020р.,<br>у % |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|
| Площа землекористування, га                   | 788   | 810   | 810   | 833   | 833   | 106,87                         |
| Угіддя сільськогосподарського призначення, га | 781   | 807   | 807   | 829   | 829   | 107,47                         |
| Рілля у структурі землекористування, га       | 781   | 807   | 807   | 829   | 829   | 107,47                         |
| Індекс господарського освоєння території      | 0,979 | 0,983 | 0,983 | 0,984 | 0,984 | 101,71                         |
| Індекс розораності площ                       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 101,20                         |
| Кількість штатних працівників, осіб           | 26    | 26    | 21    | 21    | 21    | 80,96                          |
| Середній рівень землезабезпечення, га/осіб    | 32,5  | 33,4  | 41,8  | 43,0  | 43,0  | 133,58                         |

У 2024 році підприємство обробляло близько 830 га сільськогосподарських земель, з яких частина є власністю членів господарства, інша частина — орендовані паї. На підприємстві працює 21 особа, що забезпечує виконання всього комплексу аграрних робіт, включаючи підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю, первинну обробку продукції та її зберігання.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про поступове розширення земельного фонду підприємства: загальна площа землекористування зросла з 788 га у 2020 році до 833 га у 2024 році, що становить приріст на 6,8%. Структура угідь

зберігає стабільний профіль, переважно з ріллею, що свідчить про інтенсивне використання території у межах наявного агровиробництва.

Індекс господарського освоєння залишався на високому рівні (0,979 у 2024 р.), що демонструє ефективне залучення земель до сільськогосподарського обігу. Показник розораності протягом усього періоду залишався незмінним (1,0), що підтверджує інтенсивний характер використання земель.

У свою чергу, чисельність працівників підприємства зростає у понад п'ять разів, що може бути пов'язано як із розширенням масштабів діяльності, так і з підвищенням потреби у ручній праці. Однак рівень землезабезпечення, навпаки, зменшився, що є природним наслідком збільшення чисельності персоналу при відносно сталих площах.

Загалом позитивна динаміка у ключових ресурсних показниках свідчить про наявність передумов для удосконалення системи управління запасами матеріальних ресурсів у межах операційної діяльності підприємства.

Узагальнюючи зміни у структурі земельного фонду, чисельності персоналу та показників забезпечення ресурсами, можна зробити висновок про поступове зростання потенціалу підприємства, що створює передумови для нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. Для подальшої оцінки ефективності операційної діяльності доцільно проаналізувати динаміку формування вартості товарної продукції за останні п'ять років. Структурно-динамічні показники реалізації основних видів продукції ТОВ СП «Агро-Сфера» наведено в табл. 2.2.

Аналіз наведених у таблиці 2.2 даних свідчить про істотні зміни у структурі реалізованої продукції. Найбільшу частку в загальному обсязі продукції стабільно займала пшениця тверда озима, частка якої зростає з 31,5% у 2020 р. до 40,6% у 2024 р. і досягла вартості понад 4,3 млн грн, що свідчить про орієнтацію підприємства на виробництво високозатребуваного продовольчого зерна.

Таблиця 2.2

**Динаміка змін у структурі реалізації основних видів товарної  
продукції підприємства за 2020–2024 рр.**

| Вид тов.<br>продукції      | 2020         |       | 2021         |       | 2022         |       | 2023         |       | 2024         |       | 2024<br>до<br>2020,<br>% |
|----------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------------------|
|                            | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     |                          |
| Кукурудза<br>фуражна       | 893,9        | 11,7  | 1286,9       | 12,7  | 1695,3       | 14,7  | 568,3        | 4,7   | 196,5        | 1,8   | 22,3                     |
| Горох<br>посівний          | 696,0        | 9,1   | 908,4        | 8,9   | 800,3        | 6,9   | 1058,9       | 8,6   | 475,5        | 4,5   | 69,1                     |
| Пшениця<br>тверда<br>озима | 2402,4       | 31,5  | 3179,4       | 31,3  | 3621,9       | 31,3  | 3890,9       | 31,6  | 4368,6       | 40,6  | 184,0                    |
| Ячмінь оз.                 | 1268,4       | 16,6  | 1680,5       | 16,5  | 2085,3       | 18,0  | 2550,8       | 20,6  | 1460,4       | 13,6  | 116,5                    |
| Соняшник<br>техніч.        | 2457,5       | 32,2  | 3234,2       | 31,8  | 3525,4       | 30,5  | 4413,0       | 35,8  | 4391,2       | 40,8  | 180,8                    |
| Усього по<br>підпри-ву     | 7718,2       | 101,2 | 10289,3      | 101,2 | 11728,3      | 101,2 | 12482,0      | 101,2 | 10892,1      | 101,2 | 142,8                    |

Водночас соняшник технічний також демонстрував високу результативність — обсяг реалізації у 2024 році становив 4391,2 тис. грн, що в 1,8 раза більше порівняно з 2020 роком. Проте його частка в загальному обсязі залишалася стабільною (близько 40%). Кукурудза фуражна та горох посівний, навпаки, мали тенденцію до скорочення як у натуральному, так і у вартісному вимірі. Особливо помітним є зниження вартості реалізації кукурудзи – з 893,9 тис. грн у 2020 році до 196,5 тис. грн у 2024 році, що становить лише 22,3% від базового рівня. Загальна вартість реалізованої продукції зросла з 7718,2 тис. грн у 2020 році до 10892,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 42,8%, що демонструє поступове нарощування обсягів виробництва та стабільну фінансову результативність підприємства.

Результати аналізу підтверджують наявність сильних позицій у ключових культурах та потребу в переорієнтації операційного управління на оптимізацію асортиментної політики і збільшення рентабельності менш продуктивних напрямів виробництва.

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера» демонструють стабільність та позитивну динаміку. Валовий дохід у 2024 році склав близько 9600 тис. грн. Основними джерелами доходу є реалізація рослинницької продукції, зокрема зернових і олійних культур. Завдяки раціональному використанню ресурсів, сучасному підходу до вирощування культур та впровадженню елементів логістичного управління підприємство забезпечує високу ефективність своєї діяльності.

Таким чином, аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу до вдосконалення системи управління запасами, що є важливою умовою подальшого зростання ефективності виробничої та логістичної діяльності.

Загалом аналіз структури реалізованої продукції за 2020–2024 роки свідчить про суттєві зміни в динаміці обсягів і товарній орієнтації підприємства. Для більш наочного представлення поточної ситуації доцільно подати графічне зображення структури реалізації основних видів продукції ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2024 році (рис. 2.1).

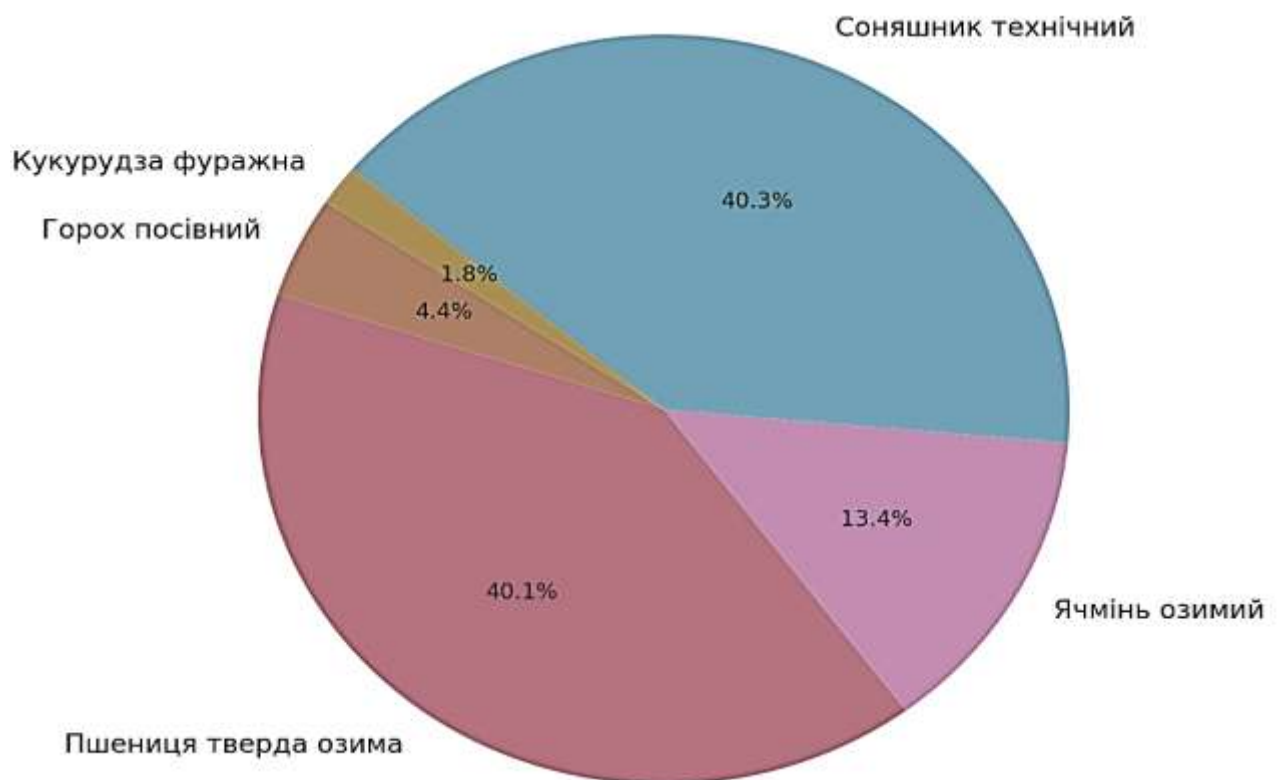


Рис. 2.1. Структура реалізації основних видів продукції у 2024 році, %

Як видно з рисунка 2.1, провідні позиції за питомою вагою займають соняшник технічний (40,8%) та пшениця тверда озима (40,6%), разом формуючи понад 80% усього обсягу реалізації. Це свідчить про орієнтацію підприємства на високорентабельні та стабільно затребувані культури. Ячмінь озимий також займає помітне місце в структурі з часткою 13,6%, тоді як горох посівний (4,5%) та кукурудза фуражна (1,8%) відіграють допоміжну роль у загальній структурі виробництва.

Структура реалізації продукції у 2024 році демонструє чітку концентрацію підприємства на двох основних культурах, що є стратегічно доцільним в умовах обмежених ресурсів та необхідності досягнення високої економічної ефективності.

Важливим етапом оцінки операційної діяльності аграрного підприємства є визначення рівня його виробничої спеціалізації, яка характеризує ступінь зосередження ресурсів на виробництві окремих видів продукції. Розрахунок коефіцієнта спеціалізації дає змогу встановити, наскільки вузько або широко спрямоване виробництво.

Для оцінки спеціалізації ТОВ СП «Агро-Сфера» використаємо коефіцієнт спеціалізації, який визначається як сума часток у загальній структурі валової продукції трьох (іноді чотирьох) провідних культур.

$$K_c = \sum_{i=1}^n d_i \quad (2.1)$$

де:  $d_i$  - частка кожного з основних видів продукції у загальному обсязі (у частках від 1).

На основі таблиці 2.2 були обрані три культури, що мали найбільші питомі ваги у структурі реалізації продукції у 2024 році: соняшник технічний (40,8%), пшениця тверда озима (40,6%) та ячмінь озимий (13,6%). Розрахунок коефіцієнта спеціалізації представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Розрахунок коефіцієнта спеціалізації ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2024 р.

| № з/п | Назва культури       | Частка у загальному обсязі, % | Частка в частках (від 1) |
|-------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1     | Соняшник технічний   | 40,8                          | 0,408                    |
| 2     | Пшениця тверда озима | 40,6                          | 0,406                    |
| 3     | Ячмінь озимий        | 13,6                          | 0,136                    |
|       | Усього               | -                             | 0,950                    |

Розрахований коефіцієнт спеціалізації становить 0,95, що вказує на високий рівень спеціалізації підприємства. Це означає, що понад 95% вартості реалізованої продукції припадає лише на три культури, що свідчить про вузьку товарну спрямованість.

Такий підхід до спеціалізації має як переваги (оптимізація ресурсів, зменшення витрат, технологічна концентрація), так і ризики (залежність від коливань цін і погодних умов, зниження гнучкості виробництва). Отже, для досягнення стійкого розвитку підприємству варто зберігати провідні культури як основу, доповнюючи їх альтернативними видами продукції, здатними диверсифікувати ризики.

Значний рівень спеціалізації підприємства на виробництві окремих культур обумовлений також структурою використання посівних площ. Розподіл землекористування між культурами безпосередньо впливає на виробничу програму, структуру витрат, логістичну побудову технологічного процесу та рівень прибутковості господарювання загалом. З метою детальнішого аналізу особливостей розвитку рослинницької галузі підприємства розглянемо динаміку складу та структури посівних площ ТОВ СП «Агро-Сфера» протягом 2020–2024 років, яка представлена у таблиці 2.4.

Аналіз даних табл. 2.4 засвідчує стабільну перевагу у структурі посівів таких культур як технічний соняшник і озима пшениця. У 2024 році їх частки становили по 35,2%, демонструючи тенденцію до зростання упродовж п'яти років. Зокрема, площа під озимою пшеницею зросла з 229,4 га до 288,6 га, або

на 27,3%, що є показником підвищення попиту на цю культуру та її високої рентабельності. Також спостерігається незначне зростання площі під соняшником — на 6,7%.

Таблиця 2.4

**Розподіл посівних площ за основними видами культур в ТОВ СП  
«Агро-Сфера»: аналіз змін та часток**

| Вид посівів                        | 2020р. |      | 2021р. |      | 2022р. |      | 2023р. |      | 2024р. |      | Зростання за 5 років, % |
|------------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|-------------------------|
|                                    | га     | %    | га     | %    | га     | %    | га     | %    | га     | %    |                         |
| Площа посіву кукурудзи на зерно    | 77,7   | 10,1 | 85,1   | 10,7 | 81,4   | 10,2 | 81,4   | 9,9  | 70,3   | 8,6  | 91,6                    |
| Посівна площа гороху               | 66,6   | 8,6  | 62,9   | 7,9  | 66,6   | 8,4  | 74     | 9    | 62,9   | 7,7  | 95,5                    |
| Площа під озимою пшеницею          | 229,4  | 29,8 | 251,6  | 31,6 | 259    | 32,5 | 270,1  | 33   | 288,6  | 35,2 | 127,3                   |
| Площа під озимим ячменем           | 133,2  | 17,3 | 129,5  | 16,3 | 129,5  | 16,3 | 125,8  | 15,4 | 118,4  | 14,5 | 90,0                    |
| Посівна площа технічного соняшнику | 273,8  | 35,5 | 277,5  | 34,8 | 270,1  | 33,9 | 277,5  | 33,9 | 288,6  | 35,2 | 106,7                   |
| Сукупна площа посівів підприємства | 780,7  | 100  | 806,6  | 100  | 806,6  | 100  | 828,8  | 100  | 828,8  | 100  | 107,5                   |

Кукурудза на зерно і ячмінь озимий продемонстрували тенденцію до скорочення посівів: на 8,4% і 10% відповідно, що може бути зумовлено меншою стабільністю ринків збуту або меншою ефективністю цих культур в умовах конкретної агрокліматичної зони.

Загальний розмір сукупної посівної площі підприємства за досліджуваний період зріс на 7,5%, що свідчить про поступову інтенсифікацію виробництва в межах наявного земельного фонду. Сформована структура посівів ТОВ СП «Агро-Сфера» підтверджує його високоспеціалізований характер, з чітким фокусом на високорентабельні зернові та технічні культури.

Аналіз структури посівних площ у ТОВ СП «Агро-Сфера» засвідчив зростання ролі озимої пшениці та технічного соняшнику у виробничій спеціалізації підприємства, доцільним є розгляд одного з ключових ресурсів

аграрного виробництва — трудових. Визначення тенденцій у використанні трудових ресурсів дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та обґрунтувати необхідність можливих змін у системі управління персоналом.

У таблиці 2.5 подано динаміку основних показників, що характеризують стан і ефективність використання трудових ресурсів підприємства протягом 2022–2024 років.

**Таблиця 2.5**

**Динаміка забезпеченості та використання трудових ресурсів у ТОВ  
СП «Агро-Сфера»**

| Показник  | 2022   | 2023    | 2024    | Абсол.<br>відхи-<br>лення | Віднос.<br>відхи-<br>лення<br>(%) |
|---|--------|---------|---------|---------------------------|-----------------------------------|
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб          | 21     | 21      | 21      | 0                         | 100,0                             |
| Загальна сума нарахованої зарплати, тис. грн.           | 8661,8 | 9978,2  | 10666,4 | 2004,6                    | 124,4                             |
| Сумарний обсяг відпрацьованого часу, люд.-год.          | 44900  | 43950,7 | 45328   | 428                       | 102,2                             |
| Середній місячний заробіток одного працівника, грн.     | 9624,1 | 11390,6 | 12519,2 | 2895,1                    | 131,3                             |
| Обсяг робочого часу на одного працівника, люд.-год.     | 1632,7 | 1567,3  | 1649,1  | 16,4                      | 102,3                             |
| Обсяг валової продукції на одного працівника, тис. грн. | 531,7  | 453,5   | 535,5   | 3,8                       | 102,0                             |
| Продуктивність на одну люд.-годину, грн.                | 290,5  | 259,5   | 294,7   | 4,2                       | 102,7                             |

Як видно з таблиці, середньоспискова чисельність працівників залишалася сталою протягом трьох років і становила 21 особу, що свідчить про стабільність кадрового складу. Водночас загальна сума нарахованої заробітної плати зросла на 2004,6 тис. грн, або на 24,4%, що є позитивною динамікою і свідчить про зростання фонду оплати праці.

Сумарний обсяг відпрацьованого часу коливався, але у 2024 році перевищив показник 2022 року на 428 люд.-годин (102,2%), що може свідчити про збільшення обсягів робіт або оптимізацію графіків. Відповідно, середньомісячний заробіток одного працівника виріс на 2895,1 грн і склав

12519,2 грн у 2024 році — це приріст на 31,3%, що випереджає темпи зростання фонду оплати праці.

Обсяг робочого часу на одного працівника практично не змінився, а обсяг валової продукції на одного працівника збільшився на 3,8 тис. грн, що демонструє незначне, але позитивне зрушення в продуктивності праці. Крім того, показник продуктивності на одну люд.-годину виріс на 4,2 грн, або на 2,7%, досягнувши у 2024 році рівня 294,7 грн, що свідчить про покращення ефективності праці навіть за умов стабільної чисельності персоналу.

Таким чином, динаміка трудових показників у ТОВ СП «Агро-Сфера» свідчить про тенденцію до поступового підвищення результативності використання робочої сили та зростання продуктивності праці, що є передумовою для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Значення ефективності використання трудових ресурсів не можна повноцінно оцінити без розгляду забезпеченості підприємства засобами операційно-виробничої діяльності, а також результативності їх застосування. Для більш глибокого аналізу функціонування ТОВ СП «Агро-Сфера» доцільно проаналізувати забезпечення підприємства основними та оборотними засобами, динаміку їх змін і ефективність використання. У таблиці 2.6 наведено ключові показники, що характеризують рівень техніко-економічного забезпечення виробничої діяльності товариства та зміни у їх структурі й ефективності за період 2022–2024 років.

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про поступове зростання обсягу основних засобів, з 16679,09 тис. грн у 2022 році до 18277,27 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 1598,18 тис. грн. Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку, зростаючи на 4094,4 тис. грн за той самий період. Це може свідчити про розширення масштабів діяльності підприємства або оновлення технічної бази.

Фондовіддача за аналізований період дещо знизилась з 2,17 до 1,78 грн на 1 грн основних засобів, що вказує на незначне зменшення ефективності використання наявних ресурсів. Натомість показник фондоємності має тенденцію до стабілізації на рівні 0,46–0,48 грн, що є прийнятним для підприємств аграрного профілю.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників забезпеченості та результативності  
використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ СП «Агро-Сфера»**

| Показники  | 2022     | 2023     | 2024     | Абсол-не відхилення (2024–2022) | Абсол-не відхилення (2024–2023) |
|--|----------|----------|----------|---------------------------------|---------------------------------|
| Балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн         | 16679,09 | 17694,55 | 18277,27 | 1598,18                         | 582,72                          |
| Оцінка вартості оборотних активів, тис. грн                      | 19600,9  | 23300,9  | 23695,5  | 4094,4                          | 394,4                           |
| Забезпеченість основними засобами на одного працівника, тис. грн | 222,36   | 242,36   | 257,45   | 35,09                           | 15,09                           |
| Фондовіддача, грн на 1 грн основних засобів                      | 2,17     | 1,7      | 1,78     | -0,39                           | 0,08                            |
| Фондоємність, грн на 1 грн продукції                             | 0,38     | 0,48     | 0,46     | 0,08                            | -0,02                           |
| Інтенсивність обороту оборотних засобів                          | 2,93     | 2,68     | 2,23     | -0,7                            | -0,45                           |
| Середня тривалість одного обороту, днів                          | 101,82   | 107,27   | 150,91   | 49,09                           | 43,64                           |
| Рентабельність виробництва, %                                    | 8,26     | 2,54     | 2,76     | -5,5                            | 0,22                            |
| Співвідношення оборотних і основних засобів, грн на 100 грн      | 106,84   | 119,71   | 117,85   | 11,01                           | -1,86                           |

Показник інтенсивності обороту оборотних засобів знизився з 2,93 до 2,23, а середня тривалість одного обороту зросла з 101,82 до 150,91 днів. Це вказує на зменшення швидкості обігу капіталу, що потенційно зменшує ліквідність.

Щодо рентабельності, її рівень за період зменшився майже втричі — з 8,26% до 2,76%. Це свідчить про зростання витрат або неефективність у використанні виробничих ресурсів. Показник співвідношення оборотних і основних засобів зберігається на стабільному рівні, не виходячи за межі 106–118 грн на кожні 100 грн основних засобів, що свідчить про відносну рівновагу в структурі активів.

Загалом, попри зростання ресурсної бази, ефективність їх використання вимагає оптимізації, зокрема в напрямку підвищення оборотності та прибутковості операційної діяльності.

Важливим елементом комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства є аналіз ключових результативних і фінансово-економічних показників його діяльності. Особливу увагу при цьому слід приділяти динаміці продуктивності, рівню прибутковості, витратній структурі та забезпеченості трудовими ресурсами. Для цілісного уявлення про зміни, що відбувалися у виробничо-господарській системі підприємства протягом останніх років, доцільно звернутись до табл. 2.7, яка узагальнює відповідні параметри.

**Таблиця 2.7**

**Комплексна оцінка результативності виробничих та економічних показників діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера»**

| Найменування показника                            | 2022    | 2023    | 2024    | Абсол-не відхилення (2024–2022) | Абсол-не відхилення (2024–2023) |
|---|---------|---------|---------|---------------------------------|---------------------------------|
| Сукупна вартість виробленої продукції, тис. грн   | 11728,3 | 12482,0 | 10892,1 | -836,2                          | 93,98                           |
| Чистий прибуток, тис. грн                         | 4467,1  | 39945,7 | 5075,9  | 608,72                          | 114,74                          |
| Сумарні експлуатаційні витрати, тис. грн          | 43859,0 | 39173,8 | 47511,3 | 3652,27                         | 109,44                          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн     | 39623,4 | 32884,4 | 43718,5 | 4095,09                         | 111,45                          |
| Затрати на збут продукції, тис. грн               | 1585,3  | 2173,6  | 1357,1  | -228,18                         | 86,72                           |
| Адміністративні витрати, тис. грн                 | 2020,9  | 2677,2  | 2796,0  | 775,09                          | 139,46                          |
| Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн  | 432,8   | 714,3   | 359,5   | -73,36                          | 84,16                           |
| Інші витрати операційної діяльності, тис. грн     | 630,5   | 1438,7  | 1377,1  | 746,64                          | 219,54                          |
| Прибуток або збиток після оподаткування, тис. грн | 2380,8  | 633,2   | 1425,0  | -955,82                         | 60,96                           |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб      | 68,2    | 66,4    | 64,6    | -3,64                           | 95,79                           |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн             | 3554,0  | 4379,3  | 5305,6  | 1751,55                         | 150,39                          |
| Виробіток на одного працівника, тис. грн/особу    | 177,3   | 144,8   | 171,8   | -5,45                           | 98,04                           |

|   |      |      |      |       |        |
|---|------|------|------|-------|--------|
| Середньорічна заробітна плата, тис. грн/особу | 47,4 | 59,6 | 75,4 | 28    | 160,23 |
| Рентабельність активів, %                     | 1,29 | 0,47 | 0,82 | -0,48 | 64,68  |
| Рівень загальної рентабельності, %            | 1,87 | 0,53 | 1,01 | -0,86 | 55,12  |

Проведений аналіз табл. 2.7 засвідчує неоднозначні тенденції. Зокрема, сукупна вартість виробленої продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 836,2 тис. грн, або на 6,02 %, що може бути наслідком як зовнішніх викликів, так і внутрішніх коливань виробничої активності. Водночас чистий прибуток демонструє позитивну динаміку — зростання на 6087,7 тис. грн (на 14,74 %), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Показники витратної частини діяльності підприємства (експлуатаційні, збутові, адміністративні) також зазнали змін, із загальною тенденцією до збільшення. Особливо помітним є зростання адміністративних витрат (на 775,1 тис. грн або 39,46 %). Обсяг інших операційних доходів скоротився, тоді як витрати за цією статтею зросли, що негативно вплинуло на фінансовий результат після оподаткування, який у 2024 році був на 955,8 тис. грн меншим, ніж у 2022 році.

Кадрова складова характеризується зменшенням середньооблікової чисельності працівників, натомість фонд оплати праці зростав випереджальними темпами — на 50,39 %. Це пояснює зростання середньорічної заробітної плати з 47,4 тис. грн до 75,4 тис. грн. Разом з тим, виробіток на одного працівника дещо знизився, що вказує на можливі резерви підвищення трудової віддачі.

Показники рентабельності демонструють деяке покращення у 2024 році у порівнянні з 2023-м, однак залишаються нижчими за рівень 2022 року, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення управлінських рішень, зокрема щодо витратної політики та інвестиційної ефективності.

Отже, дослідження організаційно-економічних умов функціонування ТОВ СП «Агро-Сфера» засвідчило, що підприємство має стабільну структуру господарювання, здійснює багатопрофільну діяльність та володіє достатнім виробничим потенціалом. Разом із тим, спостерігається вплив низки факторів,

які стримують ефективне використання ресурсів, зокрема зниження рівня спеціалізації, коливання структури посівних площ, нерівномірність трудових та матеріальних затрат.

## **2.2. Сучасний стан управління запасами сировини та матеріалів у виробничій системі підприємства**

В умовах сучасної економіки ефективність функціонування агропромислових підприємств значною мірою залежить від рівня організації управління матеріальними потоками, зокрема – запасами сировини та матеріалів. Саме ці ресурси становлять основу забезпечення виробничого процесу, а також визначають безперервність, ритмічність і результативність діяльності підприємства. Розумне та раціональне управління запасами дозволяє мінімізувати виробничі ризики, зменшити обсяги незадіяного капіталу, підвищити оборотність і знизити витрати, пов'язані з їх зберіганням. Для цього необхідним є глибокий аналіз обсягів, структури, динаміки та рівня використання запасів на підприємстві.

З метою глибшого розуміння змін у складі та структурі оборотних активів ТОВ СП «Агро-Сфера» доцільно звернутися до аналізу їх динаміки за останні три роки. У табл. 2.8 подано деталізовану інформацію щодо обсягів та питомої ваги окремих складових оборотних фондів підприємства у 2022–2024 роках.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про суттєве зростання загального обсягу оборотних активів підприємства: з 14,26 млн грн у 2022 році до 23,70 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 9439,2 тис. грн або 166,21%. Основним джерелом зростання став суттєвий приріст залишків готової продукції, який зріс у 6,6 раза, що може вказувати як на збільшення виробничих обсягів, так і на тимчасові труднощі зі збутом.

Водночас значне скорочення грошових активів (на 854,1 тис. грн або на 71,58%) та дебіторської заборгованості (на 439,1 тис. грн або на 6,5%) може свідчити про зниження рівня платоспроможності контрагентів і посилення потреби у додаткових фінансових ресурсах.

Також помітне зростання спостерігається по статті «Інші мобільні ресурси» (на 2478,1 тис. грн або 235,28%), що вказує на активізацію використання додаткових форм оборотних засобів, можливо, пов'язаних з інноваціями у логістиці чи фінансуванні.

**Таблиця 2.8**

**Динаміка і структурні зрушення у складі оборотних активів ТОВ СП «Агро-Сфера» за 2022–2024 роки**

| Категорія оборотних активів         | 2022, тис. грн | 2022, % | 2023, тис. грн | 2023, % | 2024, тис. грн | 2024, % | Відхилення                       |                          |
|-------------------------------------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------------------------|--------------------------|
|                                     |                |         |                |         |                |         | Абсолютне 2024 до 2022, тис. грн | Відносне 2024 до 2022, % |
| Матеріальні ресурси для виробництва | 3030,8         | 21,52   | 3118,3         | 13,55   | 3175,8         | 13,56   | 144,9                            | 104,78                   |
| Незавершене виробниче середовище    | 34,3           | 0,24    | 123,6          | 0,54    | 186,9          | 0,8     | 152,6                            | 544,42                   |
| Залишки готової продукції           | 1418,5         | 10,07   | 2788,2         | 12,11   | 9375,3         | 40,04   | 7956,8                           | 660,94                   |
| Фінансові зобов'язання клієнтів     | 6747,7         | 47,9    | 9084,2         | 39,48   | 6308,6         | 26,94   | -439,1                           | 93,49                    |
| Грошові активи                      | 1193,3         | 8,47    | 1,0            | 0       | 339,2          | 1,45    | -854,1                           | 28,42                    |
| Інші мобільні ресурси               | 1831,9         | 13      | 8172,2         | 35,51   | 4310,0         | 18,41   | 2478,1                           | 235,28                   |
| Разом                               | 14256,6        | 100     | 23287,6        | 100     | 23695,7        | 100     | 9439,2                           | 166,21                   |

Динаміка структури оборотних активів ТОВ СП «Агро-Сфера» демонструє тенденцію до розширення матеріальної складової при деякому зниженні ліквідної частини, що потребує подальшого моніторингу з метою збереження фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення більш повного розуміння змін у складі обігових активів підприємства доцільним є детальний аналіз структури запасів, які є ключовим

елементом оборотного капіталу. Таблиця 2.9 відображає динаміку та структурні зміни окремих категорій запасів ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2022–2024 роках.

Табл. 2.9 демонструє суттєве зростання загального обсягу запасів підприємства: з 9596,0 тис. грн у 2022 році до 28336,9 тис. грн у 2024 році, що в абсолютному вимірі становить приріст на 18740,8 тис. грн. Однак характер змін у структурі запасів був нерівномірним.

**Таблиця 2.9**

**Структура та динаміка оборотних активів у запасах ТОВ СП «Агро-Сфера» за 2022–2024 рр.**

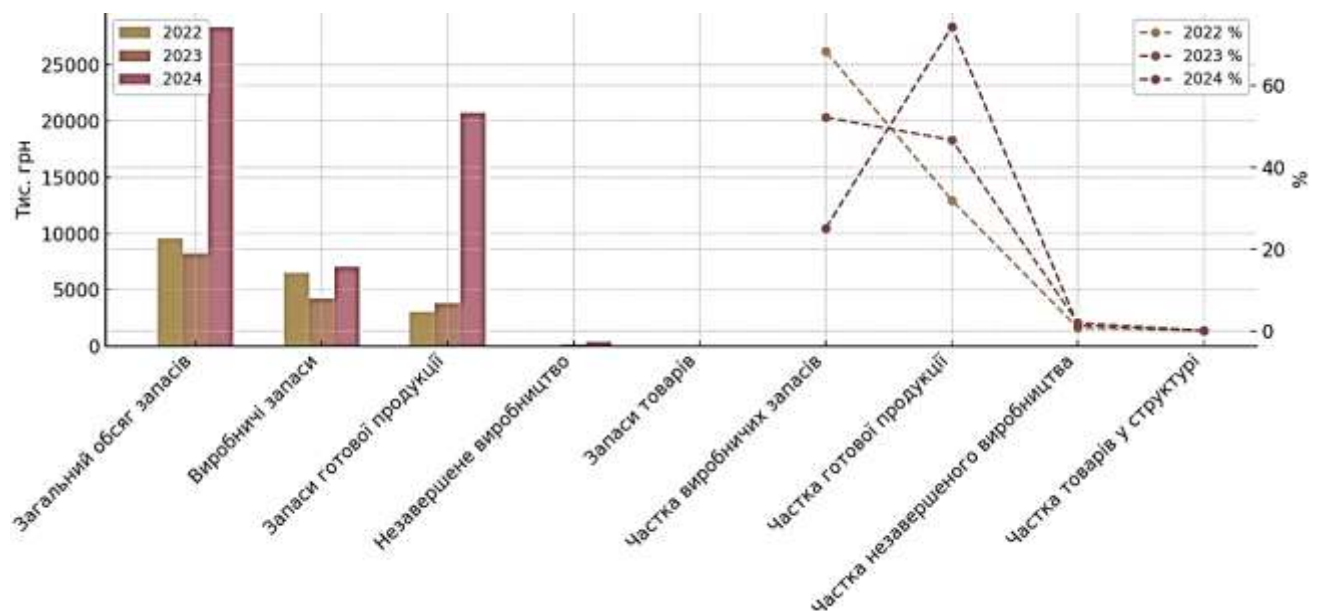
| Категорія запасів                   | 2022   | 2023   | 2024    | Абсолютне відхилення 2024 до 2022 |
|-------------------------------------|--------|--------|---------|-----------------------------------|
| Загальний обсяг запасів, тис. грн   | 9596,0 | 8243,6 | 28336,9 | 18740,83                          |
| Виробничі запаси, тис. грн          | 6489,4 | 4250,0 | 7055,1  | 565,68                            |
| Частка виробничих запасів, %        | 68,36  | 52,26  | 25,2    | -43,16                            |
| Запаси готової продукції, тис. грн  | 3033,9 | 3806,5 | 20757,8 | 17723,87                          |
| Частка готової продукції, %         | 32     | 46,72  | 74,38   | 42,38                             |
| Незавершене виробництво, тис. грн   | 73,5   | 168,8  | 415,3   | 341,81                            |
| Частка незавершеного виробництва, % | 0,78   | 2,07   | 1,46    | 0,68                              |
| Запаси товарів, тис. грн            | 6,4    | 11,3   | 38,8    | 32,48                             |
| Частка товарів у структурі, %       | 0,07   | 0,15   | 0,15    | 0,08                              |

Частка виробничих запасів у загальному обсязі за цей період суттєво зменшилась – з 68,36% до 25,2%, що свідчить про перерозподіл оборотних коштів у бік інших категорій. Водночас, запаси готової продукції зросли як у грошовому, так і у відсотковому вимірі – з 3033,9 тис. грн до 20757,8 тис. грн (на 17723,9 тис. грн), а їх частка в загальному обсязі запасів збільшилась з 32% до 74,38%. Це свідчить про потенційне накопичення нереалізованої продукції, що може мати як позитивні (формування страхових запасів), так і негативні (затримка реалізації) наслідки. Обсяги незавершеного виробництва зросли незначно — на 341,8 тис. грн, а частка в загальних запасах залишилася на

помірному рівні (1,46% у 2024 році). Запаси товарів зросли з 6,4 тис. грн до 38,8 тис. грн, проте їх частка у структурі залишилась незначною — 0,15%.

Зміни свідчать про трансформацію структури оборотних ресурсів, де ключову роль у 2024 році почала відігравати саме готова продукція. Це може сигналізувати про потребу оптимізації збутової політики та логістичних процесів підприємства.

Після аналізу динаміки основних складових запасів у структурі оборотних активів ТОВ СП «Агро-Сфера», доцільно звернутися до їх візуального відображення для наочного представлення виявлених тенденцій. На рис. 2.2 подано комбіновану діаграму, яка ілюструє зміни обсягів та частки окремих категорій запасів за 2022–2024 роки.



**Рис. 2.2. Динаміка обсягів і питомої ваги запасів у структурі оборотних активів ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2022–2024 рр.**

Аналіз графіка підтверджує раніше зроблені висновки. Абсолютні обсяги загального фонду запасів, а особливо — готової продукції, зросли стрімко у 2024 році. Її обсяг перевищив 20 тис. грн, що чітко видно на стовпчиковій частині діаграми. Водночас виробничі запаси зберігаються на помірному рівні без різких коливань, а їх частка в загальній структурі істотно знизилася — що ілюструє спадна лінія на графіку.

Частка готової продукції, навпаки, демонструє стабільне зростання і в 2024 році становить понад 74%, що підкреслюється різким підйомом відповідної лінії. Інші компоненти запасів (незавершене виробництво та товари) залишаються на низькому рівні як за обсягами, так і за питомою вагою. Для глибшого розуміння тенденцій в додатку А наведене аналітичне вирівнювання обсягу запасів в динаміці за 5 років.

Після розгляду графічної інтерпретації змін у структурі запасів підприємства, доцільним є подальший перехід до оцінки ефективності функціонування обігових фондів у динаміці. Важливу роль у цьому відіграє аналіз швидкості їх обігу, що наочно представлено у таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10**

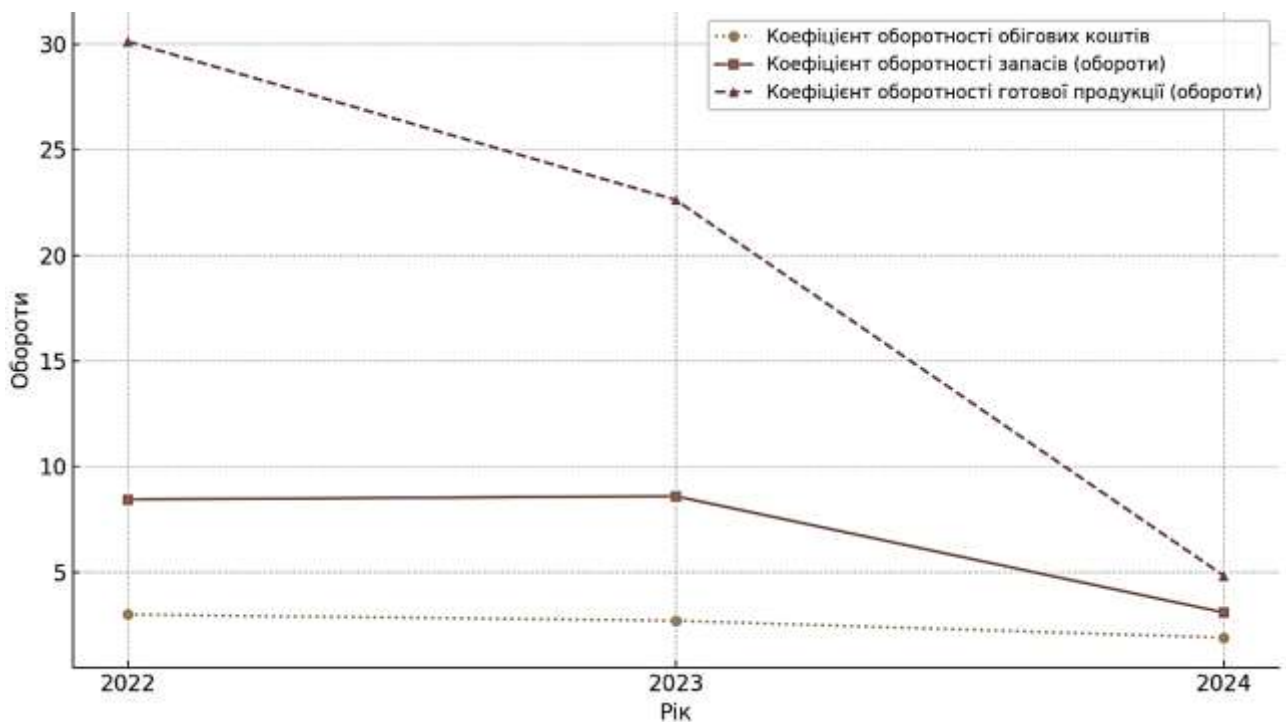
**Оцінка ефективності використання оборотних активів ТОВ СП  
«Агро-Сфера» у 2022–2024 роках**

| Показники та коефіцієнти                           | 2022  | 2023   | 2024   | Абсол.<br>значення,<br>2024 до<br>2022, +,- |
|--|-------|--------|--------|---|
| Коефіцієнт загальної оборотності ресурсів          | 3     | 2,71   | 1,91   | -1,09                                       |
| Тривалість одного обороту обігових коштів, днів    | 95,78 | 105,93 | 149,93 | 54,15                                       |
| Коефіцієнт оборотності запасів                     | 8,45  | 8,6    | 3,1    | -5,35                                       |
| Середній період обороту запасів, днів              | 33,98 | 33,37  | 92,58  | 58,6  |
| Оборотність дебіторської заборгованості            | 23,37 | 7,73   | 11,21  | -12,16                                      |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів | 12,28 | 37,12  | 25,62  | 13,34                                       |
| Коефіцієнт реалізації продукції                    | 30,12 | 22,62  | 4,84   | -25,28                                      |
| Період розрахунків з кредиторами, днів             | 27,78 | 30,52  | 39,93  | 12,15                                       |

Аналіз таблиці 2.10 свідчить про зниження загальної ефективності управління обіговими ресурсами. Зокрема, коефіцієнт загальної оборотності ресурсів зменшився з 3,00 у 2022 році до 1,91 у 2024 році (зниження на 1,09), що супроводжується відповідним зростанням тривалості одного обороту обігових коштів – з 95,78 до 149,93 днів. Подібна тенденція спостерігається й

по коефіцієнту оборотності запасів, який зменшився більш ніж удвічі, що свідчить про уповільнення використання матеріальних ресурсів. Нестабільною залишається й оборотність дебіторської заборгованості, яка у 2023 році різко впала, а у 2024 році дещо відновилась, однак ще не досягла рівня 2022 року. Також суттєво знизився коефіцієнт реалізації продукції, що вказує на зменшення обсягів реалізації або збільшення залишків. У 2024 році ефективність використання обігових коштів значно погіршилась, що потребує подальшого управлінського вдосконалення в частині прискорення обігу запасів, дебіторської заборгованості та підвищення оборотності ресурсів загалом.

Завершальним етапом аналізу ефективності використання обігових ресурсів є графічна інтерпретація динаміки ключових коефіцієнтів оборотності. З цією метою було побудовано рисунок 2.3, який відображає зміни показників обіговості коштів, запасів та готової продукції у 2022–2024 роках.



**Рис. 2.3.** Динаміка коефіцієнтів оборотності основних елементів обігових ресурсів ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2022–2024 роках

Аналіз рисунка 2.3 підтверджує тенденції, зафіксовані в таблиці 2.10. Найбільш різке зниження спостерігається по коефіцієнту оборотності готової

продукції, який з 30,12 оборотів у 2022 році зменшився до 4,84 у 2024 році. Це вказує на істотне уповільнення реалізації продукції та можливе накопичення її залишків на складах. Коефіцієнт оборотності запасів зберігав відносну стабільність протягом 2022–2023 років, але у 2024 році також помітно знизився – до 3,1 оборотів. Подібна ситуація простежується і по коефіцієнту оборотності обігових коштів, який поступово зменшувався і в 2024 році досяг рівня 1,91. Графік наочно демонструє зниження швидкості обігу ресурсів, що свідчить про уповільнення ділової активності та зростання фінансових ризиків у підприємства. Така динаміка вимагає оперативних заходів щодо підвищення ефективності управління запасами, збутом і дебіторською заборгованістю.

Виходячи з вищезазначеного, доцільно зосередитися на фінансово-аналітичних параметрах, які дають змогу оцінити не лише динаміку, а й ефективність і раціональність використання запасів у діяльності підприємства. Такі розрахунки подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка ефективності та раціональності використання запасів у системі операційного управління ТОВ СП «Агро-Сфера»**

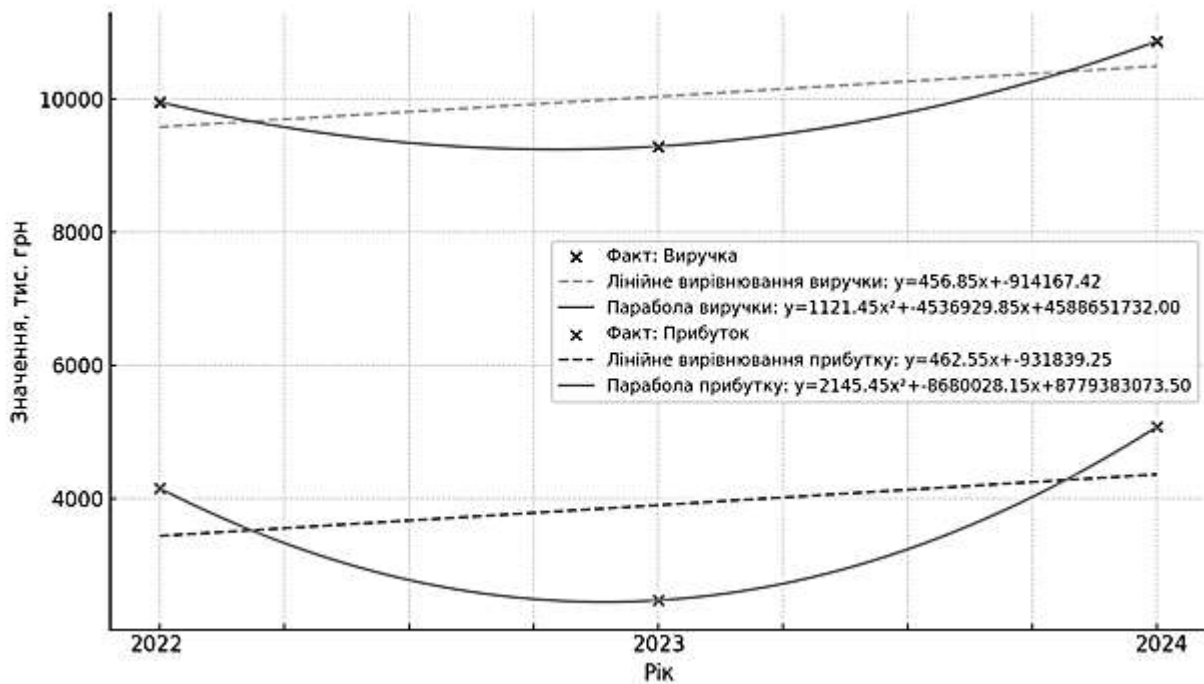
| Показники\Роки                                   | 2022    | 2023    | 2024    | Абсол. значення, 2024 до 2022, +,- |
|--|---------|---------|---------|------------------------------------|
| Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн | 9957,1  | 9292,5  | 10870,8 | 109,2                              |
| Отриманий прибуток, тис. грн                     | 4152,0  | 2469,1  | 5077,1  | 122,3                              |
| Середній розмір запасів, тис. грн                | 18992,9 | 18866,5 | 23602,9 | 124,3                              |
| Обсяг виручки на 1 грн запасів, грн              | 13,2    | 14,4    | 14,2    | 107,8                              |
| Прибуток на 1 грн запасів, грн                   | 0,7     | 0,2     | 1,5     | 205,9                              |
| Прибуток на 1 оборот запасів, тис. грн           | 482,1   | 133,5   | 761,9   | 158,0                              |
| Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн | 9957,1  | 9292,5  | 10870,8 | 109,2                              |
| Отриманий прибуток, тис. грн                     | 4152,0  | 2469,1  | 5077,1  | 122,3                              |

Аналіз табл. 2.11 свідчить про відносно позитивну динаміку основних показників. Зокрема, обсяг виручки від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився з 9957,1 тис. грн у 2022 році до 10870,8 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 109,2%. Ще більш помітним є зростання прибутку, який збільшився з 4152,0 до 5077,1 тис. грн (на 122,3%).

Водночас, зростання середнього розміру запасів до 23602,9 тис. грн (124,3%) вказує на розширення обсягів ресурсної бази, однак викликає необхідність контролю їх обіговості. Попри це, прибуток на 1 грн запасів у 2024 році досяг 1,5 грн, що більш ніж у 2 рази перевищує аналогічний показник 2022 року. Також позитивним є зростання прибутку на 1 оборот запасів, який підвищився з 482,1 до 761,9 тис. грн. Це вказує на підвищення рентабельності використання ресурсів, навіть за умови загального зниження швидкості їх обігу, відображеного у попередніх таблицях і графіках.

В цілому, можна зробити висновок про покращення загальної економічної віддачі запасів підприємства, що свідчить про достатній рівень ефективності їх використання та зростання прибутковості операційної діяльності.

Після детального аналізу динаміки показників ефективності та результативності використання запасів підприємства, доцільно проілюструвати ці тенденції графічно. З цією метою на рис. 2.4 представлено аналітичне вирівнювання параметрів виручки від реалізації продукції та прибутку за 2022–2024 роки у формі лінійної та квадратичної (параболічної) залежностей.



**Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання динаміки виручки та прибутку ТОВ СП «Агро-Сфера» за 2022–2024 роки**

На рис. 2.4 показано дві залежності для кожного з показників (виручки та прибутку): одна — лінійна, інша — параболічна.

Лінійне рівняння виручки має вигляд:  $y = 456,85x + 9451,7$ , що вказує на стабільне щорічне зростання виручки на  $\sim 457$  тис. грн.

Параболічне рівняння виручки:  $y = 68,54x^2 + 182,69x + 9707,95$ , демонструє прискорене зростання з невеликим вигином вгору, що свідчить про потенційне посилення темпу приросту в майбутньому.

Лінійне рівняння прибутку:  $y = 462,55x + 3867,2$ , вказує на щорічне зростання прибутку в середньому на  $\sim 463$  тис. грн.

Параболічне рівняння прибутку:  $y = 828,54x^2 - 1554,59x + 4877,71$ , має виразну параболічну форму з прискореним приростом після певного спаду (характерного для 2023 року). Це свідчить про можливість подальшого значного покращення прибутковості у випадку збереження поточних трендів. Можна сказати, що як виручка, так і прибуток демонструють позитивну динаміку з перспективами сталого зростання, при цьому параболічна модель краще враховує коливання та реальні особливості розвитку підприємства у короткостроковій перспективі.

Дослідження показали, що підприємство демонструє зростання окремих ключових показників — зокрема, збільшення площі посівів озимої пшениці та технічного соняшнику, стабільний рівень середньооблікової чисельності працівників, позитивну динаміку фонду оплати праці. Водночас виявлено низку проблем, серед яких: зменшення коефіцієнтів оборотності ресурсів, зростання тривалості одного обороту обігових коштів та значне накопичення запасів, що знижує ефективність їх використання.

Особливої уваги заслуговує зниження фондівіддачі, що свідчить про недостатню ефективність залучення основних засобів, а також потребу у підвищенні рентабельності через раціоналізацію витрат та оптимізацію ресурсів.

Узагальнені результати оцінки свідчать про наявність резервів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, що слугуватиме базою для подальших пропозицій з удосконалення операційної системи підприємства, представлених у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ТОВ СП «АГРО-СФЕРА»

#### **3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління запасами на підприємстві**

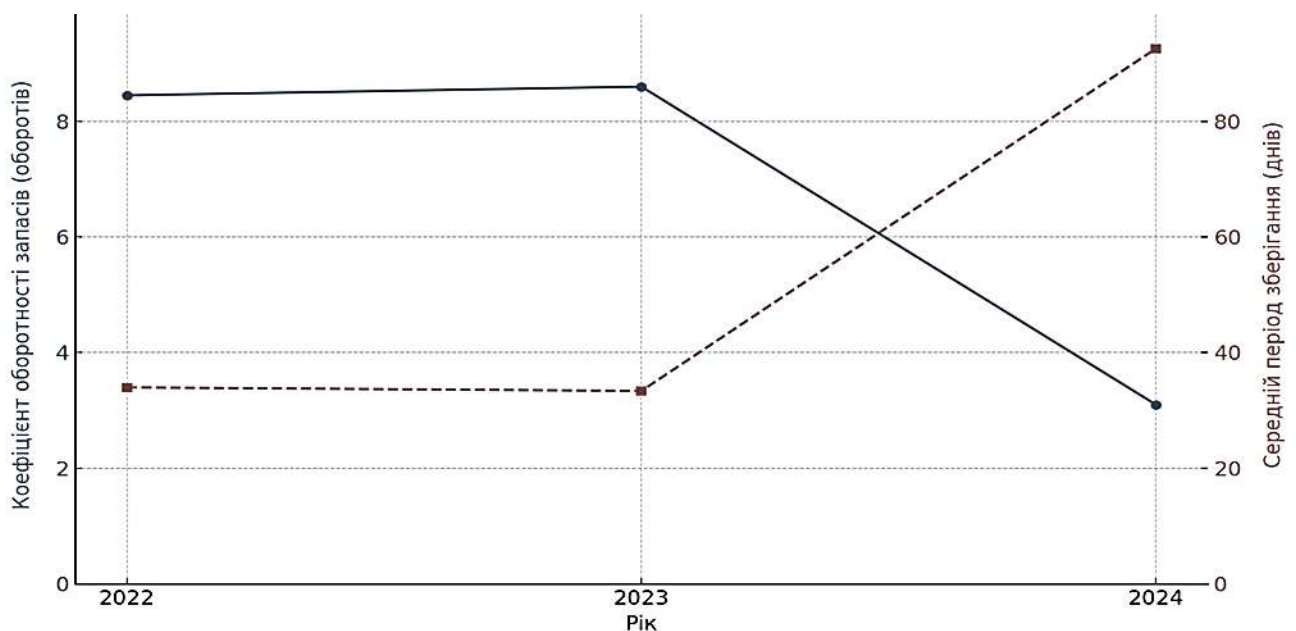
Рациональне формування, структурування та ефективне використання оборотних засобів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, його фінансової стійкості, рентабельності господарської діяльності та здатності витримувати конкурентний тиск на ринку. Обігові кошти, будучи найбільш мобільною частиною капіталу, визначають оперативні можливості підприємства, його платоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах економічної нестабільності особливого значення набуває вдосконалення механізмів управління обіговими фондами, що передбачає необхідність не лише поточного контролю за їх складом та обсягом, але й стратегічного підходу до їх оптимізації. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління оборотними активами є структурна трансформація внутрішнього складу цих фондів, з метою зменшення частки низько ліквідних складових, таких як надмірні виробничі запаси або надлишкова готова продукція на складах.

Ці заходи сприятимуть підвищенню загальної ліквідності активів, мінімізації витрат на утримання та обслуговування надлишкових залишків, скороченню середнього терміну зберігання товарно-матеріальних цінностей, а також пришвидшенню обертання капіталу. У підсумку, підприємство отримає змогу зміцнити свою фінансову гнучкість, підвищити прибутковість операцій та зменшити ризики, пов'язані з утворенням мертвого капіталу.

В контексті досліджуваного підприємства — ТОВ СП «Агро-Сфера» — було встановлено, що найбільша частка обігового капіталу припадає саме на

запаси. Саме тому ефективність управління цією складовою має визначальне значення для забезпечення безперервності виробничого процесу та підтримання позитивної динаміки грошових потоків. Проте результати аналізу вказують на наявність негативної тенденції: відбувається поступове зниження коефіцієнта оборотності запасів при одночасному зростанні середнього періоду їх обертання. Це свідчить про накопичення надлишкових запасів, які «заморожують» ресурси підприємства. Зокрема, як видно з рис. 3.1, коефіцієнт оборотності запасів у 2024 році знизився до 3,1 обороту, що є найнижчим значенням за останні три роки.



**Рис. 3.1. Динаміка оборотності запасів і періоду їх зберігання у ТОВ СП «Агро-Сфера»**

Така ситуація вказує на необхідність термінового вжиття заходів, спрямованих на вдосконалення системи планування потреб у запасах, впровадження автоматизованого моніторингу залишків, а також посилення контролю за термінами їх оновлення. Без реалізації таких кроків подальше зниження оборотності може призвести до серйозних фінансових втрат та дестабілізації діяльності підприємства.

Водночас середній період зберігання продукції на складах зріс до майже 93 діб, що свідчить про неефективну логістику та неузгодженість між виробництвом і збутом.

Виходячи з цього, ключовими напрямками удосконалення системи управління запасами мають стати:

1. Оптимізація структури запасів – передбачає перехід від надмірного нагромадження готової продукції до балансування між виробничими запасами та поточними потребами споживача. Пропонується запровадити систему моніторингу залишків у режимі реального часу, що дозволить запобігати як надлишку, так і дефіциту продукції.

2. Впровадження методів попереднього прогнозування попиту – дозволить зменшити частку незатребуваної продукції на складах та уникнути «мертвих запасів». Доцільно адаптувати для підприємства систему прогнозування на основі ковзного середнього або експоненційного згладжування.

3. Розробка та реалізація автоматизованої політики замовлення – автоматизація обліку і планування закупівельних процесів за допомогою спеціального ПЗ (наприклад, BAS ERP або аналогічних рішень) дозволить зменшити витрати часу та знизити людський фактор у процесі управління ресурсами.

4. Раціоналізація запасів у виробництві – необхідно забезпечити тісну координацію між підрозділами логістики, закупівель і виробництва з метою мінімізації простоїв через відсутність сировини та водночас – мінімізації надлишкових об'ємів.

5. Контроль і аналіз ефективності управління запасами на основі КРІ – передбачається запровадження системи ключових показників ефективності, серед яких: коефіцієнт оборотності, середній термін зберігання, обсяг запасів на одиницю виробленої продукції тощо.

6. Використання стратегій JIT (just-in-time) – там, де це можливо, запровадити стратегію постачання «точно в строк», особливо для виробничих

компонентів, що мають короткий термін придатності або швидко знецінюються.

Удосконалення управління запасами має відбуватись у комплексі: від стратегічного планування обсягів і структур до технічної реалізації системи контролю, обліку та прогнозування. Реалізація вищезазначених заходів дозволить підвищити оборотність, скоротити час зберігання і, як наслідок, – зменшити витрати на зберігання та логістику, що позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Ефективне використання обігових ресурсів на підприємстві є критично важливою умовою стабільного функціонування, особливо в аграрному секторі, де характерною рисою є сезонність виробництва, значна тривалість виробничого циклу та високі ризики, пов'язані з природно-кліматичними умовами. Для ТОВ СП «Агро-Сфера» існує низка факторів, які істотно обмежують ефективність управління обіговими фондами і потребують системного аналізу та корекції.

На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові проблеми:

1. Надмірна концентрація обігових коштів у запасах. Як свідчать дані табл. 2.9 та 2.11, запаси становлять значну частку обігових фондів, що знижує загальну ліквідність активів. Більша частина з них пов'язана з готовою продукцією, яка не реалізується вчасно через проблеми збуту та низьку гнучкість логістичної системи.

2. Зниження оборотності запасів. Рівень обіговості запасів має стійку негативну динаміку, що зафіксовано в табл. 2.10. У 2024 році середній період обороту запасів збільшився до 92,6 днів, що на 58,6 днів більше, ніж у 2022 році. Така ситуація свідчить про втрати часу, капіталу та можливостей.

3. Недостатній рівень автоматизації обліку і контролю за залишками. Відсутність сучасної ERP-системи, яка б у режимі реального часу фіксувала обсяги надходження та витрат ресурсів, призводить до неоперативного управління запасами і зростання непродуктивних витрат.

4. Значний рівень дебіторської заборгованості. Незважаючи на часткову позитивну динаміку в 2024 році, її обсяг залишається значним, що знижує обсяг вільних грошових коштів і ускладнює покриття поточних зобов'язань.

5. Низька адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Підприємство не має достатніх аналітичних ресурсів для прогнозування змін попиту, що призводить до закупівлі надлишкових або неактуальних матеріальних ресурсів і, як наслідок, утворення непродуктивних залишків.

Крім вищенаведених, слід також виділити системні бар'єри на макро- і мезорівні, що опосередковано впливають на обігові процеси:

- інфляційний тиск і коливання валютних курсів, які ускладнюють планування закупівель і формування запасів;
- слабка розвиненість транспортно-логістичної інфраструктури, що затягує процес постачання і реалізації;
- регуляторна нестабільність (часті зміни податкового та митного законодавства), що створює невизначеність у розрахунках за контрактами.

На рис. 3.2 представлено узагальнену класифікацію внутрішніх та зовнішніх бар'єрів ефективного функціонування обігових фондів підприємства, побудовану на основі SWOT-аналізу управлінських процесів у сфері ресурсного забезпечення.



### **Рис. 3.2. Класифікація основних бар'єрів раціонального управління обіговими ресурсами на підприємстві**

Зазначимо, що на підприємстві ТОВ СП «Агро-Сфера» накопичився комплекс системних і організаційних проблем, що обмежують ефективне використання обігових ресурсів. Ігнорування цих чинників призводить до нераціонального використання капіталу, уповільнення оборотності коштів, зниження рентабельності діяльності та ризикує створити ситуацію фінансової нестабільності. У зв'язку з цим, у наступному підрозділі буде запропоновано конкретні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків і підвищення ефективності управління запасами та іншими елементами обігових фондів.

В умовах зростаючих вимог до гнучкості аграрного бізнесу й ефективності використання ресурсів, особливу актуальність набуває модернізація системи управління запасами. Для ТОВ СП «Агро-Сфера», де значна частка обігових коштів припадає на матеріальні ресурси та готову продукцію, першочерговим завданням є оптимізація процесів обліку, прогнозування та контролю за запасами. Впровадження сучасних інструментів і цифрових рішень дозволить суттєво скоротити надлишки, зменшити період зберігання, покращити оборотність та фінансову ліквідність.

З урахуванням особливостей підприємства, пропонується запровадити поетапну систему оптимізації управління запасами, яка включає шість взаємопов'язаних етапів (рис. 3.3):



**Рис. 3.3 – Послідовність етапів оптимізації системи управління запасами в ТОВ СП «Агро-Сфера»**

Імплементація таких заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів, прискорити обіг капіталу, зменшити витрати на зберігання і зміцнити загальну фінансову позицію. Таким чином, оптимізація запасів є не лише інструментом економії, а й стратегічною умовою довгострокового розвитку підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на поетапну оптимізацію обігових ресурсів підприємства: від аналітичного оцінювання і впровадження ABC/XYZ-аналізу до автоматизації обліку через ERP-систему та запровадження прогнозних моделей. Очікується, що реалізація таких рішень забезпечить скорочення витрат на зберігання, прискорить обіг капіталу, підвищить точність закупівель і сприятиме підвищенню загальної ефективності операційної діяльності підприємства.

### **3.2. Економічна оцінка результатів впровадження запропонованих удосконалень у систему управління запасами**

Рационалізація рівня запасів є ключовим інструментом підвищення ефективності управління обіговими фондами підприємства. Особливої актуальності це питання набуває для ТОВ СП «Агро-Сфера», де спостерігається значна концентрація оборотного капіталу саме в запасах. Це, своєю чергою, зумовлює сповільнення оборотності обігових коштів, збільшення витрат на зберігання та зниження фінансової гнучкості підприємства.

У 2024 році середній обсяг запасів на підприємстві становив 23 602,9 тис. грн, а фактичний коефіцієнт оборотності — 3,1 оберту. У результаті впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації структури запасів (згідно з етапами, наведеними на рис. 3.3) очікується зростання оборотності до 5,0 оберту на рік. Це дозволяє значно зменшити потребу в поточному обсязі запасів, що, у свою чергу, сприятиме вивільненню частини оборотного капіталу для інших цілей.

Розрахунки очікуваного економічного ефекту подано в таблиці 3.1.

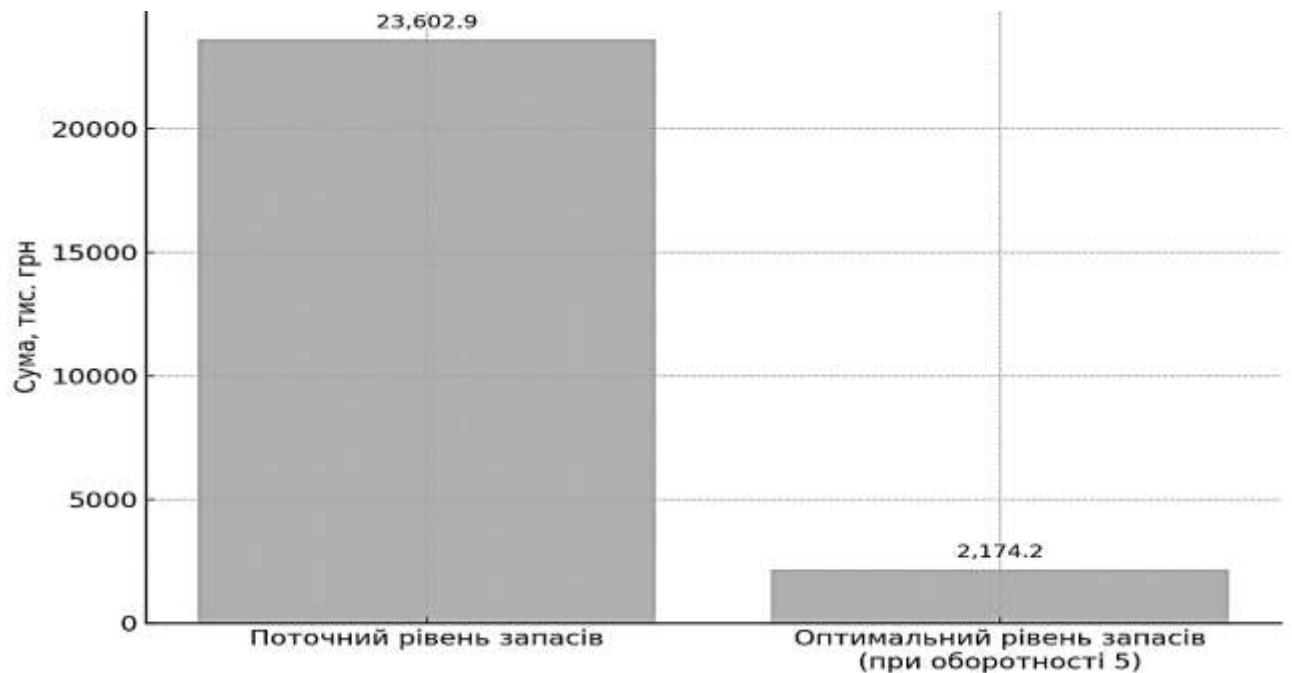
**Таблиця 3.1**

**Розрахунок економічного ефекту від оптимізації рівня запасів у ТОВ СП «Агро-Сфера»**

| Показник   | Значення |
|--|----------|
| Середній фактичний обсяг запасів, тис. грн                         | 23602,9  |
| Поточна оборотність, оберти  | 3,1      |
| Очікувана оборотність після оптимізації, оберти                    | 5,0      |
| Оптимальний обсяг запасів, тис. грн                                | 2174,2   |
| Вивільнені кошти, тис. грн   | 21428,7  |
| Економія на зберіганні запасів (8% від вивільненої суми), тис. грн | 1714,3   |

У результаті оптимізації запасів підприємство має потенціал вивільнення 21428,7 тис. грн, які можуть бути направлені на покриття інших потреб — поповнення оборотного капіталу, оновлення матеріально-технічної бази, зниження боргового навантаження чи інвестування в розвиток.

Крім того, завдяки зменшенню залишків продукції на складі очікується щорічне скорочення витрат на обслуговування запасів приблизно на 1714,3 тис. грн, що також має позитивний вплив на прибутковість підприємства (рис.3.4).



**Рис. 3.4. Очікуване зменшення середнього рівня запасів та вивільнення коштів в результаті підвищення оборотності**

Ці результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів оптимізації запасів, адже вони забезпечують суттєве покращення фінансових результатів та зміцнення ресурсної бази підприємства.

Покращення оборотності запасів є одним із ключових завдань у підвищенні ефективності використання обігових ресурсів на підприємстві. Чим вища оборотність, тим швидше ресурси перетворюються на грошові надходження, тим менше коштів «заморожено» у формі запасів, що знижує фінансове навантаження на підприємство.

Оптимізація управління запасами не лише дозволяє вивільнити значні обсяги обігових коштів, а й справляє безпосередній вплив на загальні фінансові результати діяльності підприємства. Зниження вартості запасів призводить до зменшення витрат на їх утримання, покращення оборотності активів, зміцнення фінансової стабільності, підвищення рентабельності та загальної ефективності господарювання.

З метою оцінки впливу оптимізації рівня запасів на основні фінансові показники ТОВ СП «Агро-Сфера» було здійснено прогнозне моделювання ключових коефіцієнтів рентабельності та ліквідності. Для цього взято базові значення показників за 2024 рік та розраховано їх зміни у разі зменшення обсягу запасів на 21 428,7 тис. грн згідно з розрахунками, наведеними у попередньому підрозділі.

Умовно-прогнозовані зміни основних фінансових показників підприємства відображено в табл. 3.2.

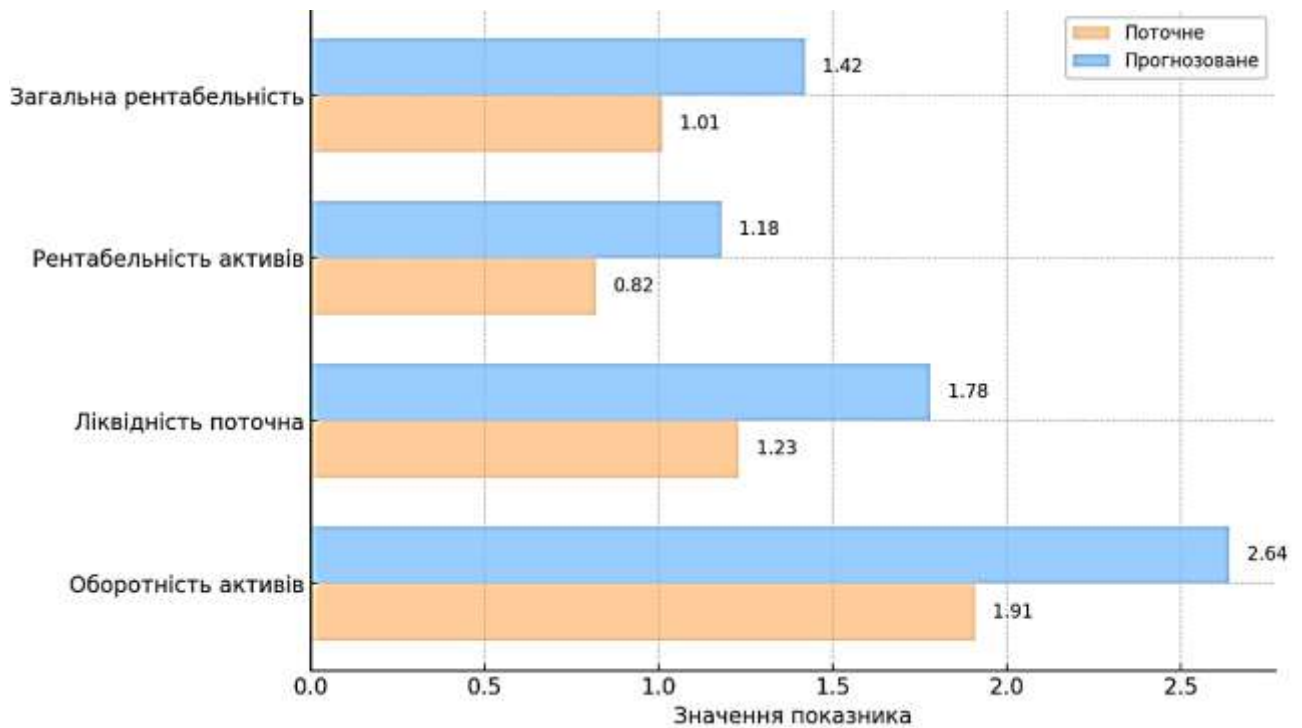
Як видно з табл. 3.2, після реалізації заходів з оптимізації системи управління запасами очікується суттєве зниження обсягу матеріальних ресурсів, що перебувають в обороті, що, своєю чергою, сприятиме зменшенню витрат на їх зберігання майже в 11 разів. Крім того, покращаться такі показники, як оборотність активів, поточна ліквідність та рентабельність. Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний позитивний ефект на фінансову стабільність підприємства.

**Таблиця 3.2**

**Прогнозні зміни фінансових показників ТОВ СП «Агро-Сфера»  
внаслідок оптимізації обігових ресурсів**

| Показник                        | Поточне значення, 2024р. | Прогнозоване значення | Абсолютна зміна, +,- | Відносна зміна, % |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| Обсяг запасів, тис. грн         | 23 602,9                 | 2 174,2               | -21 428,7            | -90,8             |
| Витрати на зберігання, тис. грн | 1 888,2                  | 173,9                 | -1 714,3             | -90,8             |
| Коефіцієнт оборотності активів  | 1,91                     | 2,64                  | +0,73                | +38,2             |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,23                     | 1,78                  | +0,55                | +44,7             |
| Рентабельність активів, %       | 0,82                     | 1,18                  | +0,36                | +43,9             |
| Загальна рентабельність, %      | 1,01                     | 1,42                  | +0,41                | +40,6             |

Для наочності динаміка ключових фінансових показників до та після впровадження оптимізації подана на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Зміна фінансових показників ТОВ СП «Агро-Сфера» у результаті оптимізації обігових запасів**

Комплексне дослідження стану обігових ресурсів ТОВ СП «Агро-Сфера» та запровадження обґрунтованих заходів з удосконалення управління запасами дозволяє зробити низку важливих висновків щодо очікуваного ефекту від реалізації запропонованих змін.

Насамперед, оптимізація рівня матеріальних запасів, реалізована через впровадження ABC/XYZ-аналізу, системи автоматизованого обліку та прогнозування потреб, забезпечить суттєве зменшення обсягів надлишкових ресурсів. На основі розрахунків встановлено, що при досягненні цільового коефіцієнта оборотності на рівні 5,0 об., підприємство може вивільнити з обігу понад 21,4 млн грн. Це створює фінансові передумови для покращення платоспроможності, оновлення технічної бази або розвитку нових напрямків діяльності.

Окрім прямого фінансового результату у вигляді зменшення обсягу заморожених активів, очікується також зниження витрат на зберігання запасів щонайменше на 1,7 млн грн щорічно, що матиме позитивний вплив на загальні витрати підприємства та його прибутковість.

Додатково, оптимізація запасів матиме мультиплікативний ефект у вигляді:

- зростання коефіцієнта оборотності активів (очікуване покращення на 38,2%);
- підвищення показників ліквідності (зростання поточної ліквідності на 44,7%);
- зростання рентабельності активів і загальної рентабельності на понад 40%.

Згідно з узагальненими прогнозами, підприємство отримає системне покращення фінансового стану, що дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити основу для стратегічного розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення управління запасами для ТОВ СП «Агро-Сфера» є не лише тактичним заходом підвищення ефективності, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності в умовах сучасного аграрного ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження довело, що ефективне управління запасами є критично важливим для стабільності та рентабельності діяльності аграрного підприємства. У випадку ТОВ СП «Агро-Сфера», що спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, значні обсяги запасів (насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів) обумовлені сезонним характером виробництва. Відтак, наявність збалансованої системи обліку, планування й оновлення запасів визначає фінансову гнучкість і оперативну стійкість господарства.

2. Аналіз показників за 2022–2024 роки виявив негативну тенденцію до накопичення надлишкових запасів та зниження оборотності. При зростанні вартості запасів більш ніж утричі, показник їх оборотності у 2024 році знизився до критичного рівня — 3,1 обороту на рік. Водночас зменшився обсяг виручки, що припадає на 1 грн запасів. Це свідчить про нераціональне формування запасів, затримку реалізації продукції та недостатній контроль з боку управлінського персоналу.

3. Було встановлено, що найбільшу частку у структурі запасів становить готова продукція, зокрема через те, що підприємство не має достатніх логістичних каналів збуту та не застосовує механізми прогнозування попиту. Відсутність своєчасного оновлення запасів призводить до тривалого зберігання продукції на складах, що збільшує витрати на утримання та ризик втрат від псування.

4. На підприємстві існує базова система планування матеріальних ресурсів, проте вона не охоплює механізмів аналітичного контролю, не використовує сучасні інструменти оптимізації (наприклад, метод ABC/XYZ, інтегровані облікові платформи). Це знижує ефективність обігу ресурсів, не дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та не підтримує стратегічного планування закупівель.

5. Запропоновані заходи з удосконалення управління запасами передбачають, зокрема, підвищення оборотності до 5 обертів, що дозволяє зменшити середній обсяг запасів з понад 23 млн грн до оптимального рівня в 2,17 млн грн. Це, своєю чергою, забезпечує вивільнення 21,4 млн грн з обігу — коштів, які можуть бути спрямовані на інвестиції, оновлення техніки чи погашення зобов'язань.

6. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Лише за рахунок зменшення витрат на зберігання запасів можлива щорічна економія на рівні 1,7 млн грн. Разом з підвищенням оборотності та раціоналізацією внутрішніх бізнес-процесів це сприятиме зростанню прибутковості підприємства, скороченню виробничих витрат і підвищенню адаптивності до ринкових змін.

7. Розроблено комплексний план оптимізації системи управління запасами в ТОВ СП «Агро-Сфера», який включає: цифровізацію процесів, впровадження моніторингу залишків, навчання персоналу елементам ресурсної економіки, запровадження контролю на кожному етапі формування та використання запасів. У результаті реалізації цих заходів підприємство може забезпечити сталий розвиток і підвищити конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

На підставі наведених висновків пропонується:

- розробити й затвердити на підприємстві політику управління запасами, яка буде регламентувати норми мінімальних і максимальних рівнів запасів, відповідальні особи та періодичність контролю.

- застосовувати ABC/XYZ-аналіз для класифікації ресурсів за рівнем значущості та коливання попиту з метою більш точного планування постачань і уникнення перевитрат.

- оптимізувати логістичні витрати за рахунок переходу до попереднього планування обсягів збуту готової продукції та співпраці з агрологістичними хабами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на аТП / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. 2014. №24. с. 125-138
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2025. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Бондаренко Н. М. Організація внутрішнього контролю запасів на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Бондаренко, Г. С. Сімон // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 97-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23\(2\)\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(2)__23)
4. Виробництво добрив рідких комплексних | Реаком - Режим доступу: <https://reacom.com.ua/ua/about/>
5. Вініченко І. І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / І. І. Вініченко, М. В. Городко // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 24. - С. 11-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_4)
6. Вовк Л. В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. В. Вовк // Агросвіт. - 2016. - № 1-2. - С. 8-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_1-2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_1-2_3)
7. Гриліцька А. В. Визнання та оцінка запасів в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Гриліцька, Н. І. Ковтун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 21(2). - С. 183-185. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_21\(2\)\\_\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__47)

8. Гукалюк А.Ф. Логістичне управління запасами як складова логістичного управління підприємством. Економічний аналіз : збірник наукових праць. Т. 27. № 2. Тернопіль : Економічна думка, 2017. С. 130–138.
9. Денисенко М.П. та ін. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред. П.Р. Левковця, Л.І. Михайлової. Київ, 2010. 336 с.
10. Дроботя Я.А. Оцінка ефективності логістичного управління запасами у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». 2009. № 1. С. 261–267.
11. Дроботя Я.А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 20. С. 627–634
12. Єфанов В. А. Особливості логістики в сучасному сільському господарстві України [Електронний ресурс] / В. А. Єфанов // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 94-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_12)
13. Жаворонок А. В. Особливості аналізу виробничих запасів на підприємстві [Електронний ресурс] / А. В. Жаворонок, І. В. Дзюбик // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 422-426. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_98](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_98)
14. Жижила Б. В.. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах// Ефективна економіка № 2, 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5453#>
15. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Зеленко // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 63-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2017\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_3_12)
16. Іванова М. І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.

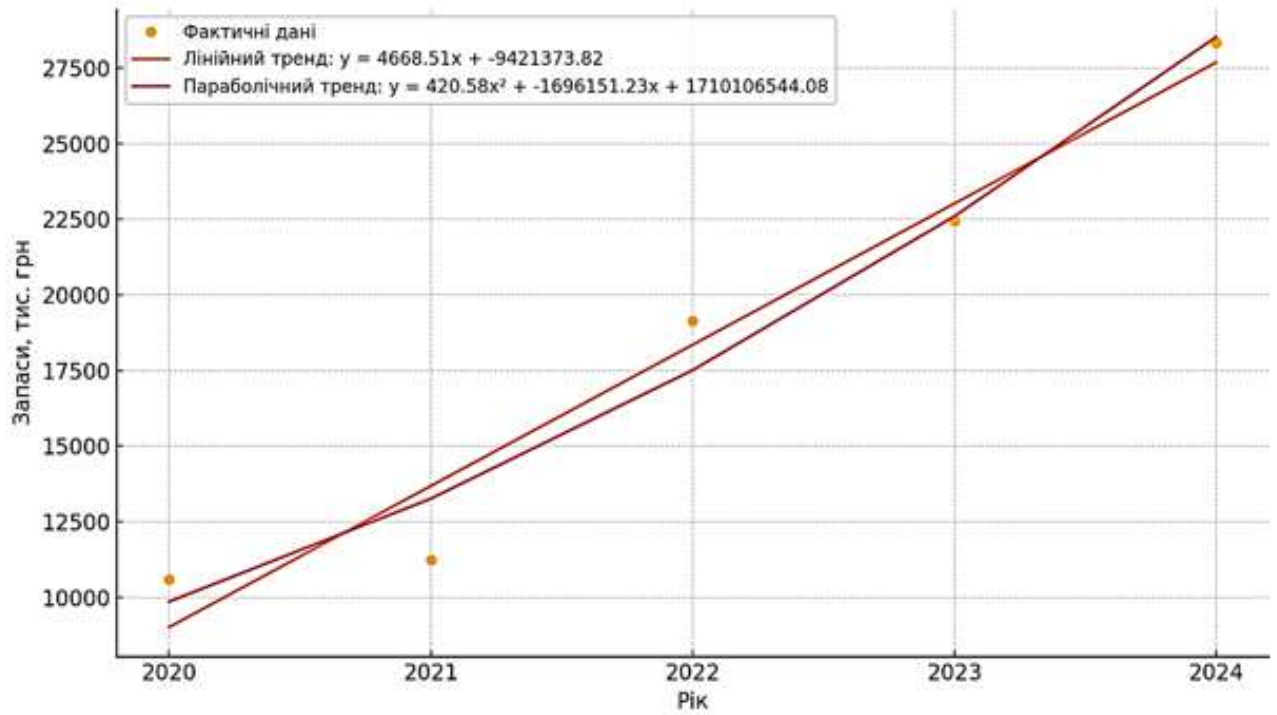
17. Качуровський С. В. Економіко-математична модель оцінки ризиків складської логістики сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Качуровський // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2016. - № 12. - С. 46-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2016\\_12\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_12_7)
18. Качуровський С. В. Оцінка локальних критеріїв складської логістики сільськогосподарських підприємств у Вінницькій області [Електронний ресурс] / С. В. Качуровський // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2017. - № 8. - С. 174-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2017\\_8\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_8_17)
19. Кашена Н.Б., Цуконова О.В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. № 2. С. 128–135.
20. Коваль Н. І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти [Електронний ресурс] / Н. І. Коваль // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2017. - № 7. - С. 93-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2017\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_7_11)
21. Круш П. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств [Електронний ресурс] / П. В. Круш, Ю. В. Орлюк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 239-245. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_38)
22. Кузьмін О. Є. Місце управління виробничими запасами в системі управління підприємством / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. М. Ганас, Л. С. Ноджак // Бізнес Інформ. - 2017. - № 11. - С. 465-471.
23. Куць Т. В. Методи оцінки виробничих запасів підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Куць, С. А. Басиста // Молодий вчений. - 2017. - № 12. - С. 690-693. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_160](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_160)
24. Логвин О.О. Поняття та сутність запасів у логістичній системі виробничого підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Логвин // Управління

- розвитком. - 2013. - № 12. - С. 129-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_12\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_58)
25. Маргіта Н.О., Криницька М.Ю. Особливості управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах та підходи до їх оцінки. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2016. № 846. С. 110–119.
26. Меліхова Т. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз у системі управління фінансової безпеки підприємства / Т. О. Меліхова, І. О. Федоров // Агросвіт. - 2018. - № 2. - С. 63-70.
27. Мороз Б. І. Аналіз моделей управління запасами [Електронний ресурс] / Б. І. Мороз, А. О. Голтвянський // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука": 2018. №7(1). С.68-69. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_7\(1\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(1)_16)
28. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.92>
29. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
30. Перебийніс В.І., Дроботя Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
31. Польова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничих запасів як підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень [Електронний ресурс] / Т. В. Польова, А. С. Резнік // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 2. - С. 106-112. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2017\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_18)
32. Прокопович Л. Б. Аналіз виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Б. Прокопович, І. М. Стойкова // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 1014-1017. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_229](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_229)

33. Рабокoнь Ю.С., Томчук О.Ф. Аналіз ефективності використання запасів на підприємстві. Фінанси, облік, банки. 2021. № 1 (24). С. 76–86.
34. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// Агросвіт. 2023. № 3. С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3.44>
35. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf) (дата звернення: 03.06.2025).
36. Тараненко Ю. В. Способи моделювання системи управління товарними запасами [Електронний ресурс] / Ю. В. Тараненко. // Ефективна економіка. - 2015. - № 9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_30)
37. Титенко Л. В. Удосконалення формування первісної вартості виробничих запасів [Електронний ресурс] / Л. В. Титенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 25(2). С. 158-162. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25\(2\)\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(2)__35)
38. Хобта В.М., Бондарева І.О., Селезньова Н.О. та ін. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Донецьк : Друкінфо, 2012. 143 с.
39. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
40. Чаюн І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С., Стасюк Л.Л. Економіка підприємства: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навч. закладів / За ред. Н.М. Ушакової. - К.: КНТЕУ, 2005. - 568 с.

41. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. В. Чуприна, В. М. Намазова // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 784-788. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_4\\_184](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_184)
42. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 784–788
43. Швець Ю. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець, А. О. Андрієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 58. - С. 217-225. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_58\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_29)
44. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
45. Livinskyi, A., Palchuk, I., Samoilo, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

## **ДОДАТКИ**



**Рис. Динаміка та аналітичне вирівнювання загального обсягу запасів  
ТОВ СП «Агро-Сфера» за 2020–2024 роки**