

**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**
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Денис ДОРОШЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

Олександр Величко

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи ДОРОШЕНКО ДЕНИСА МИКОЛАЙОВИЧА

1. Тема роботи **«Удосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності»**,

керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2026 р. № ____.

2. **Термін подання студентом роботи – 5 червня 2026 року.**

3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти ТОВ «Агро-Світ» (Павлоградський район, Дніпропетровська область) за 2023–2025 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, матеріали управлінського обліку, показники логістичних витрат, наукові з питань логістики, та функціонування аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства. 2. Аналіз сучасного стану ресурсного забезпечення та ефективності логістичного управління ресурсними потоками ТОВ «Агро-Світ». 3. Розробка напрямів удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням та ресурсними потоками підприємства в умовах економічної нестабільності. 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Класифікація ресурсів у системі логістичного забезпечення аграрного підприємства. 2. Основні функції логістичного управління ресурсним забезпеченням. 3. Динаміка земельних ресурсів та виробничого потенціалу ТОВ «Агро-Світ». 5. Структура виробничих ресурсів підприємства. 6. Динаміка логістичних витрат ТОВ «Агро-Світ» у 2023–2025 роках. 7. Прогнозна зміна основних економічних показників ТОВ «Агро-Світ» після удосконалення.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір та систематизація вихідної інформації про діяльність ТОВ «Агро-Світ».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання наукових джерел та написання теоретичного розділу роботи	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства і стану логістичного управління ресурсним забезпеченням, написання другого розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
	Розробка заходів щодо удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням та ресурсними потоками підприємства	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та написання третього розділу роботи	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Формування висновків, пропозицій та оформлення кваліфікаційної роботи.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Денис ДОРОШЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, завдання та місце ресурсного забезпечення в логістичній системі аграрного підприємства	8
1.2. Особливості логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах економічної нестабільності.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АГРО-СВІТ».....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства	25
2.2. Дослідження рівня та ефективності логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АГРО-СВІТ»	42
3.1. Моніторинг та оптимізація ресурсного забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності	42
3.2. Удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням та ресурсними потоками підприємства	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Забезпечення безперебійності сільськогосподарського виробництва в нинішньому мінливому середовищі прямо корелює з ефективністю координації матеріально-технічних, сировинних та кадрових потоків суб'єкта господарювання. Воєнні ризики, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин та інші виробничі ресурси зумовлюють необхідність удосконалення системи логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрних підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи планування, закупівлі, транспортування, зберігання та використання ресурсів, що дозволяє забезпечити безперервність виробництва та підвищити конкурентоспроможність господарства.

Ресурсне забезпечення є важливою складовою виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства, оскільки саме від його своєчасності та ефективності залежить результативність виробничих процесів, рівень витрат, обсяги виробництва та фінансові результати господарювання. Недосконалість логістичних процесів постачання може призводити до затримок у проведенні польових робіт, нераціонального використання ресурсів, збільшення виробничих витрат та втрати потенційного прибутку. Водночас раціональна організація логістичних потоків сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню економічних показників діяльності підприємства.

Особливої актуальності питання логістичного управління ресурсним забезпеченням набувають в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела постачання, удосконалювати систему управління запасами та впроваджувати сучасні цифрові інструменти контролю логістичних процесів. Саме тому дослідження напрямів підвищення ефективності

логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрних підприємств є важливим науково-практичним завданням.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення в умовах економічної нестабільності.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства;
- визначити особливості організації логістичних процесів ресурсного забезпечення в умовах економічної нестабільності;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агро-Світ» та оцінити його ресурсний потенціал;
- провести аналіз існуючої системи логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності логістичних процесів у сфері ресурсного забезпечення;
- розробити напрями удосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Об'єктом дослідження обрано сукупність організаційно-економічних відносин та процесів, що формують контур логістичного менеджменту матеріально-технічним і сировинним забезпеченням суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності.

Методологія дослідження роботи базується на загальнонаукових та спеціальних методах. Методи аналізу і синтезу дозволили узагальнити теорію логістичного управління ресурсами; економіко-статистичний та порівняльний аналіз забезпечили оцінку виробничих показників і трендів

ресурсозабезпечення; графічний підхід використано для візуалізації даних, а розрахунково-конструктивний метод та економічне прогнозування — для обґрунтування й оцінки ефективності проектних рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістики та управління ресурсним забезпеченням, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агро-Світ», а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрних підприємств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації логістичних витрат, покращенню процесів постачання, підвищенню рівня використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Дослідження проблематики логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрних підприємств має важливе значення для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку в умовах економічної нестабільності. Удосконалення логістичних процесів дозволяє підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, забезпечити раціональне використання ресурсів та створити передумови для зростання ефективності господарської діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Список використаних джерел налічує 45 найменувань. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали, що забезпечують належне обґрунтування отриманих результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та місце ресурсного забезпечення в логістичній системі аграрного підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективно ресурсне забезпечення є однією з базових передумов стабільної виробничої діяльності підприємства. Для сільськогосподарських підприємств питання своєчасного постачання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів має особливе значення, оскільки аграрне виробництво характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, обмеженістю технологічних строків виконання робіт та значною потребою у матеріальних ресурсах у конкретні періоди року.

Ресурсне забезпечення аграрного підприємства слід розглядати як сукупність процесів планування, закупівлі, транспортування, зберігання, розподілу та використання ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності. Воно охоплює не лише наявність потрібних ресурсів, але й організацію їх руху в межах логістичної системи підприємства. Тому ресурсне забезпечення є не ізольованою функцією, а важливою частиною загальної системи логістичного управління [6].

Логістичне управління ресурсним забезпеченням передбачає координацію матеріальних, фінансових, інформаційних і транспортних потоків з метою забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості, належної якості, у визначений час і з мінімально можливими витратами. У сільському господарстві це означає своєчасне забезпечення виробництва насінням, добривами, засобами захисту рослин, паливно-мастильними матеріалами, запасними частинами, технікою, трудовими ресурсами та іншими елементами, без яких неможливе виконання технологічного процесу.

Особливість ресурсного забезпечення аграрного підприємства полягає у тому, що потреба в ресурсах є нерівномірною протягом року. Найбільше навантаження на логістичну систему виникає у періоди підготовки до посівної кампанії, догляду за посівами, збирання врожаю, зберігання та реалізації продукції. Саме тому підприємство повинно не лише мати необхідні ресурси, але й правильно визначати строки їх закупівлі, обсяги запасів, умови зберігання, порядок використання та джерела поповнення.

У широкому розумінні ресурсне забезпечення аграрного підприємства включає матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні, земельні та організаційні ресурси. Кожна з цих груп має власне значення для виробничого процесу, однак у межах логістичного управління особливу роль відіграють саме матеріальні та матеріально-технічні ресурси, оскільки вони безпосередньо забезпечують виконання основних технологічних операцій.

До матеріально-технічних ресурсів аграрного підприємства належать насіннєвий матеріал, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, сільськогосподарська техніка, обладнання, тара, пакувальні матеріали, корми, ветеринарні препарати та інші ресурси, необхідні для рослинництва, тваринництва, переробки, зберігання і збуту продукції [11].

Основні складові ресурсного забезпечення аграрного підприємства наведено на рис. 1.1.

Земельні ресурси є базою аграрного виробництва, оскільки саме вони визначають масштаби господарської діяльності, структуру посівних площ і потенційний обсяг виробництва продукції. Матеріально-технічні ресурси забезпечують практичне виконання виробничих процесів. Трудові ресурси формують кадрову основу підприємства, від професійності якої залежить якість виконання технологічних операцій. Фінансові ресурси забезпечують можливість своєчасного придбання матеріалів, техніки, оплати послуг та виконання зобов'язань перед постачальниками. Інформаційні ресурси дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо закупівель, запасів,

постачання, логістичних витрат і використання ресурсів. Організаційно-управлінські ресурси забезпечують координацію дій усіх підрозділів підприємства.

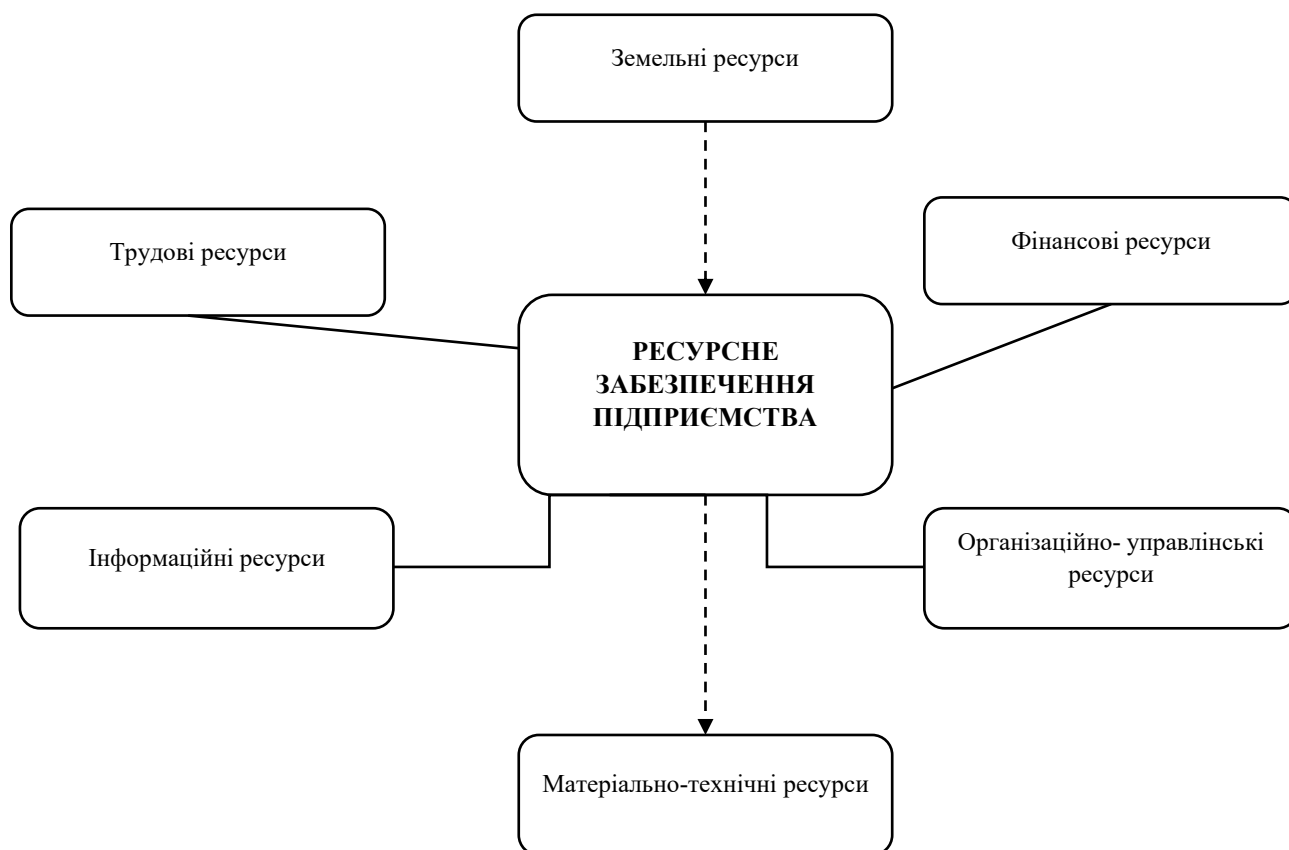


Рис. 1.1. Основні складові ресурсного забезпечення аграрного підприємства

Земельні ресурси є базою аграрного виробництва, оскільки саме вони визначають масштаби господарської діяльності, структуру посівних площ і потенційний обсяг виробництва продукції. Матеріально-технічні ресурси забезпечують практичне виконання виробничих процесів. Трудові ресурси формують кадрову основу підприємства, від професійності якої залежить якість виконання технологічних операцій. Фінансові ресурси забезпечують можливість своєчасного придбання матеріалів, техніки, оплати послуг та виконання зобов'язань перед постачальниками. Інформаційні ресурси дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо закупівель, запасів, постачання, логістичних витрат і використання ресурсів. Організаційно-

управлінські ресурси забезпечують координацію дій усіх підрозділів підприємства.

У логістичній системі аграрного підприємства ресурсне забезпечення виконує роль зв'язувальної ланки між постачальниками, виробничими підрозділами, складським господарством, транспортною системою та кінцевими результатами виробництва. Якщо така система працює неузгоджено, підприємство стикається із затримками у постачанні, надмірними запасами, дефіцитом окремих ресурсів, зростанням витрат і погіршенням фінансових результатів [12].

З логістичної точки зору ресурсне забезпечення має забезпечувати узгодженість трьох ключових потоків: матеріального, інформаційного та фінансового. Матеріальний потік охоплює фізичне переміщення ресурсів від постачальника до підприємства, їх зберігання, внутрішній розподіл і використання у виробництві. Інформаційний потік забезпечує обмін даними щодо потреби в ресурсах, залишків, строків постачання, цін, якості та обсягів споживання. Фінансовий потік відображає оплату ресурсів, авансування закупівель, кредитування, розрахунки з постачальниками та контроль витрат.

Саме взаємодія цих потоків формує цілісну логістичну систему ресурсного забезпечення підприємства. Її ефективність визначається не лише вартістю придбаних ресурсів, а й швидкістю їх надходження, рівнем надійності постачальників, витратами на транспортування, умовами зберігання, точністю планування потреби та здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основні елементи логістичної системи ресурсного забезпечення аграрного підприємства можна представити у вигляді таблиці 1.1.

Дані таблиці 1.1 свідчать, що логістичне управління ресурсним забезпеченням охоплює широкий комплекс взаємопов'язаних дій. Його не можна зводити лише до закупівлі матеріалів або організації складського обліку. Це цілісна система управління потоками ресурсів, яка повинна забезпечувати

ритмічність виробництва, економічну доцільність витрат і адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Таблиця 1.1

**Основні елементи логістичної системи ресурсного забезпечення
аграрного підприємства**

Елемент системи	Зміст елемента	Значення для аграрного підприємства
Планування потреби	Визначення обсягів і строків потреби у ресурсах	Забезпечує підготовку до посівної, догляду за посівами, збирання та зберігання продукції
Закупівля ресурсів	Вибір постачальників, укладання договорів, формування замовлень	Дає змогу отримати ресурси належної якості за прийнятною ціною
Транспортування	Доставка ресурсів від постачальника до підприємства або між підрозділами	Впливає на своєчасність забезпечення виробничих процесів
Складування	Приймання, розміщення, зберігання та облік ресурсів	Забезпечує збереження якості ресурсів і контроль їх наявності
Управління запасами	Визначення оптимального рівня залишків і страхових резервів	Дозволяє уникати дефіциту або надмірного накопичення ресурсів
Внутрішній розподіл	Передача ресурсів у виробничі підрозділи	Забезпечує безперервність технологічних операцій
Контроль використання	Оцінка фактичного споживання ресурсів і порівняння з нормами	Сприяє економії ресурсів та зниженню виробничих витрат

Одним із головних завдань логістичного управління ресурсним забезпеченням є своєчасне визначення потреби в ресурсах. Для аграрного підприємства це завдання має стратегічне значення, оскільки виробничий цикл у сільському господарстві тісно пов'язаний із природними строками. Несвоєчасне постачання насіння, добрив, пального або засобів захисту рослин може призвести до порушення технології вирощування культур, зниження врожайності, погіршення якості продукції та зменшення прибутку [21].

Другим важливим завданням є вибір надійних постачальників. В умовах нестабільного ринку підприємство повинно оцінювати не лише ціну ресурсів, а й умови постачання, якість продукції, репутацію постачальника, можливість відтермінування платежу, стабільність виконання договірних зобов'язань. Надмірна залежність від одного постачальника створює ризики для підприємства, тому доцільним є формування декількох альтернативних каналів постачання.

Третім завданням є оптимізація логістичних витрат. До таких витрат належать витрати на закупівлю, транспортування, навантаження і розвантаження, зберігання, облік, страхування, втрати від псування або нерационального використання ресурсів. Для аграрного підприємства з великими обсягами виробництва навіть незначне зниження логістичних витрат може забезпечити помітний економічний ефект.

Четвертим завданням є забезпечення належного рівня запасів. Надмірні запаси призводять до заморожування обігових коштів, зростання складських витрат і ризику втрати якості ресурсів. Недостатній рівень запасів, навпаки, створює загрозу зупинки виробничих процесів. Тому логістичне управління має бути спрямоване на досягнення оптимального балансу між надійністю забезпечення та економією витрат.

П'ятим завданням є контроль використання ресурсів у виробничому процесі. В аграрному підприємстві важливо не тільки закупити необхідні ресурси, а й забезпечити їх раціональне використання відповідно до технологічних норм. Перевитрати пального, добрив, насіння або засобів захисту рослин безпосередньо впливають на собівартість продукції та рівень рентабельності [24].

Ключові завдання логістичного управління ресурсним забезпеченням наведено на рис. 1.2.

У системі менеджменту аграрного підприємства ресурсне забезпечення виконує низку важливих функцій. Насамперед це забезпечувальна функція, яка полягає у постачанні виробничих підрозділів необхідними ресурсами. Без її

реалізації неможливе виконання основних технологічних операцій. Другою є координаційна функція, яка забезпечує узгодження дій між службами постачання, виробництва, бухгалтерії, складу, транспорту та керівництвом підприємства.

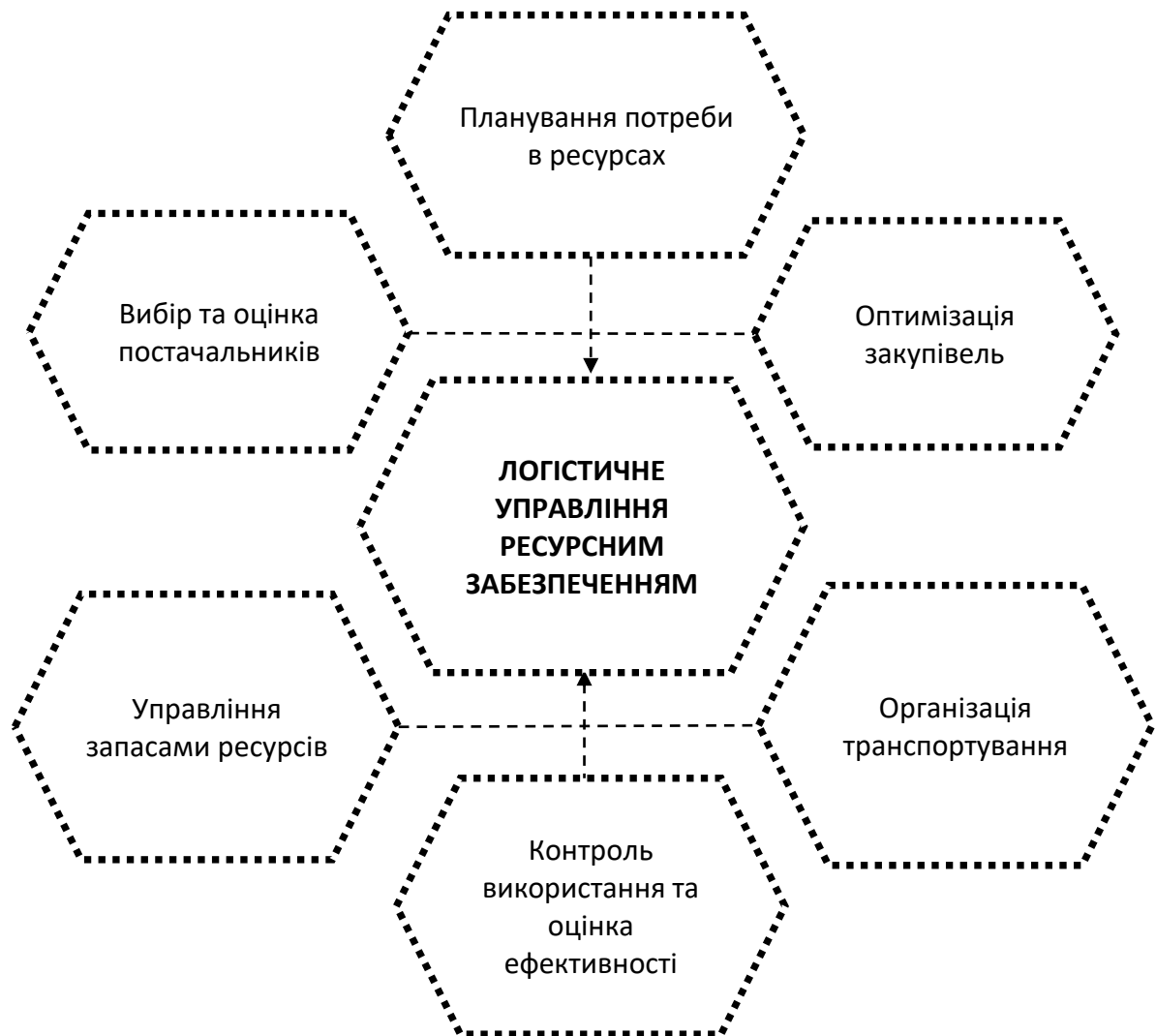


Рис. 1.2. Основні завдання логістичного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства

Важливою є також регулювальна функція, що проявляється у здатності підприємства змінювати обсяги закупівель, графіки поставок і рівень запасів залежно від ринкової ситуації, погодних умов, фінансових можливостей та виробничих потреб. Контрольна функція передбачає постійний облік наявності, руху та використання ресурсів. Аналітична функція дає змогу оцінювати

ефективність ресурсного забезпечення, визначати втрати, резерви економії та напрями вдосконалення.

Особливе значення ресурсне забезпечення має для підприємств, які працюють у рослинництві. Вирощування зернових, зернобобових та олійних культур потребує чіткого дотримання технологічної послідовності: підготовка ґрунту, посів, внесення добрив, захист рослин, збирання, транспортування, доробка та зберігання продукції. Кожен із цих етапів потребує відповідних ресурсів, і від своєчасності їх надходження залежить кінцевий результат виробництва.

Наприклад, нестача паливно-мастильних матеріалів у період збирання врожаю може спричинити затримки в роботі техніки, втрати продукції та зростання витрат. Відсутність якісного насіння або добрив впливає на рівень урожайності. Тому логістичне управління ресурсним забезпеченням в аграрному підприємстві має не лише поточне, а й стратегічне значення.

У тваринництві ресурсне забезпечення також відіграє важливу роль. Воно охоплює постачання кормів, ветеринарних препаратів, обладнання, енергоресурсів, матеріалів для утримання тварин. На відміну від рослинництва, де потреба в ресурсах має чітко виражений сезонний характер, у тваринництві вона є більш рівномірною, але потребує безперервності. Будь-які перебої у забезпеченні кормами або ветеринарними засобами можуть негативно впливати на продуктивність тварин та економічні результати підприємства.

Ресурсне забезпечення також тісно пов'язане з фінансовим станом підприємства. Для закупівлі ресурсів потрібні значні обігові кошти, особливо у період підготовки до основних польових робіт. Якщо підприємство не має достатнього фінансового резерву, воно може бути змушене купувати ресурси в кредит, використовувати відтермінування платежів або скорочувати обсяги закупівель. Це підвищує фінансові ризики та ускладнює управління логістичними процесами.

В умовах економічної нестабільності роль логістичного управління ресурсним забезпеченням зростає. Підприємства стикаються зі зміною цін на

пальне, добрива, насіння, засоби захисту рослин, транспортні послуги, запасні частини та техніку. Крім того, ускладнюється доступ до окремих ресурсів, зростають ризики затримки постачання, підвищується невизначеність щодо майбутніх витрат. За таких умов підприємству необхідно формувати гнучку систему ресурсного забезпечення, яка дає змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективна логістична система ресурсного забезпечення повинна базуватися на принципах системності, своєчасності, економічності, надійності, гнучкості та інформаційної прозорості. Місце ресурсного забезпечення у загальній логістичній системі аграрного підприємства можна відобразити на рисунку 1.3.

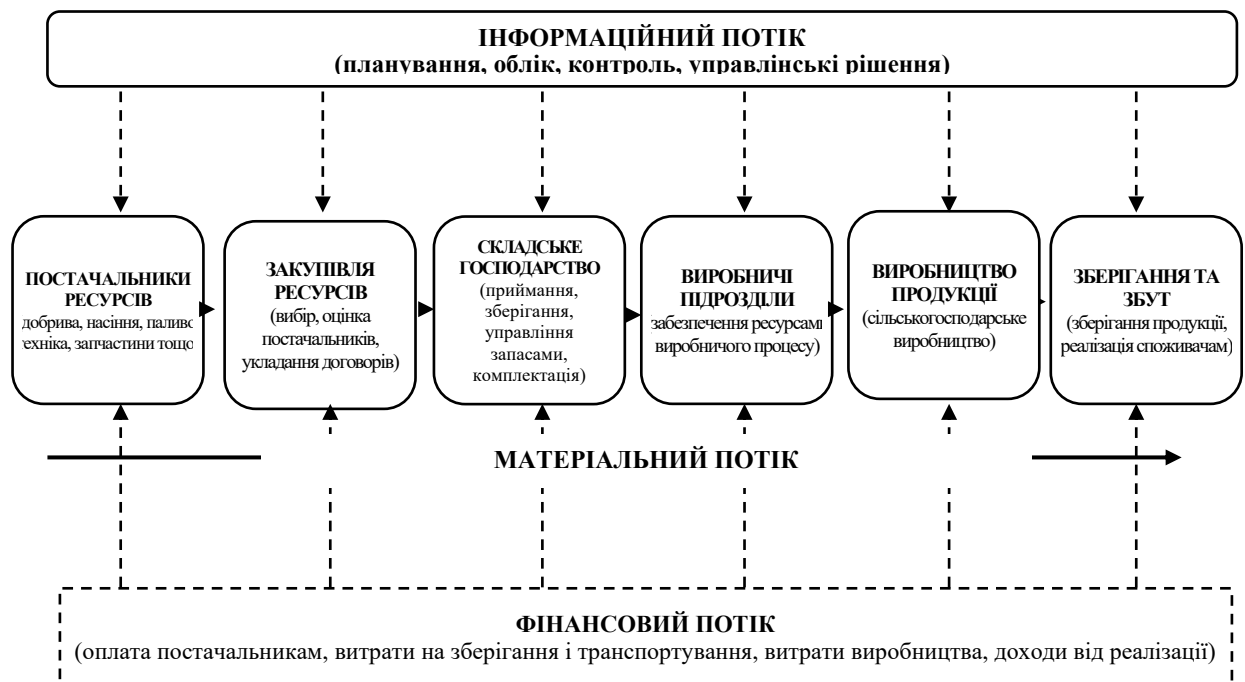


Рис. 1.3. Місце ресурсного забезпечення в логістичній системі аграрного підприємства

Згідно з рис. 1.3, ресурсне забезпечення займає початкову, але водночас одну з найважливіших позицій у логістичному ланцюгу підприємства. Саме на цьому етапі формується матеріальна основа виробництва. Помилки у плануванні потреби, виборі постачальників або організації закупівель можуть мати наслідки для всього виробничо-збутового процесу. Тому логістичне управління

ресурсами має бути інтегрованим із виробничим плануванням, фінансовим управлінням, складським обліком і системою збуту.

Для підприємств аграрного сектору важливою умовою ефективного ресурсного забезпечення є використання сучасних інформаційних технологій. Цифрові системи обліку дозволяють контролювати залишки ресурсів, аналізувати темпи їх використання, формувати заявки на закупівлю, відстежувати рух матеріалів між складами і підрозділами. GPS-моніторинг транспорту та техніки дає змогу контролювати витрати пального, маршрути перевезень і ефективність використання машинно-тракторного парку. Електронний документообіг прискорює взаємодію з постачальниками та знижує ризик управлінських помилок.

У практичній діяльності аграрного підприємства логістичне управління ресурсним забезпеченням повинно бути спрямоване на досягнення таких результатів: зменшення витрат на закупівлю та зберігання ресурсів; скорочення простоїв техніки; підвищення рівня забезпеченості виробництва; зменшення втрат матеріалів; підвищення точності планування; покращення договірної роботи з постачальниками; зростання рентабельності виробництва [28].

Таким чином, ресурсне забезпечення є однією з ключових складових логістичної системи аграрного підприємства. Його сутність полягає не лише у постачанні необхідних матеріалів, а у комплексному управлінні ресурсними потоками від моменту визначення потреби до фактичного використання у виробництві. Ефективність ресурсного забезпечення визначає ритмічність виробничого процесу, рівень витрат, якість продукції, фінансові результати та здатність підприємства адаптуватися до умов економічної нестабільності.

Отже, логістичне управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства є важливим напрямом менеджменту, що поєднує планування, організацію, координацію, контроль та аналіз руху ресурсів. Його удосконалення створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, раціонального використання виробничого потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

1.2. Особливості логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах економічної нестабільності

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, нестабільністю ринків ресурсів та зростанням впливу ризикових факторів на діяльність підприємств. Особливо гостро ці процеси проявляються в аграрному секторі, де результати господарювання залежать не лише від економічних чинників, а й від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та ресурсне забезпечення. За таких обставин ефективність логістичного управління ресурсами стає одним із визначальних факторів забезпечення стабільного функціонування підприємства та підтримання його конкурентоспроможності.

Логістичне управління ресурсним забезпеченням в умовах економічної нестабільності передбачає не лише організацію процесів закупівлі, транспортування, складування та використання ресурсів, а й формування адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відмінністю сучасного підходу є перехід від традиційного управління запасами та постачанням до інтегрованого управління ресурсними потоками, яке враховує ризики, невизначеність та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень.

В економічній літературі існують різні підходи до організації логістичного управління ресурсним забезпеченням. Їх можна умовно поділити на традиційні та сучасні інтегровані підходи. Традиційні підходи орієнтовані переважно на забезпечення підприємства необхідними ресурсами за мінімальною закупівельною ціною та підтримання достатнього рівня запасів. Сучасні підходи передбачають комплексне управління всіма логістичними процесами, починаючи від прогнозування потреб і завершуючи контролем ефективності використання ресурсів.

Класифікацію основних підходів до логістичного управління ресурсним забезпеченням доцільно представити на рис. 1.4.

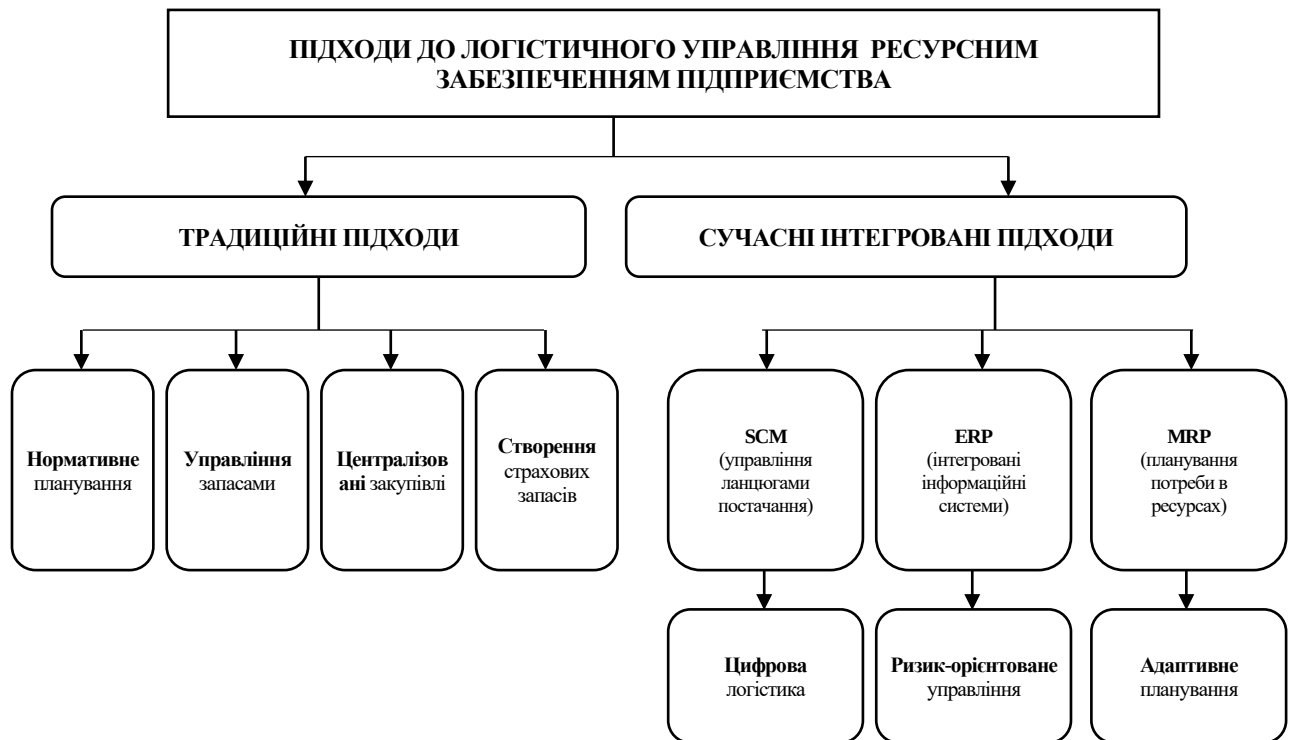


Рис. 1.4. Підходи до логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства

До традиційних підходів належать:

- нормативний підхід, що базується на встановленні норм споживання ресурсів та формуванні запасів відповідно до встановлених нормативів;
- функціональний підхід, який передбачає розподіл відповідальності між окремими службами постачання, складування та виробництва;
- централізоване управління закупівлями, при якому всі рішення щодо придбання ресурсів приймаються єдиним підрозділом підприємства;
- підхід, орієнтований на створення страхових запасів для запобігання перебоям у виробничому процесі.

Традиційні методи залишаються актуальними для багатьох підприємств, однак в умовах нестабільності їх ефективність часто знижується через недостатню гнучкість та повільну адаптацію до змін ринкової ситуації.

Сучасні підходи до логістичного управління ресурсним забезпеченням орієнтовані на інтеграцію інформаційних, матеріальних та фінансових потоків. Вони базуються на використанні цифрових технологій, прогнозних моделей, автоматизованих систем управління та концепцій управління ланцюгами постачання.

Одним із найбільш поширених підходів є концепція SCM (Supply Chain Management), яка розглядає ресурсне забезпечення як складову єдиного ланцюга створення вартості. У межах цього підходу підприємство координує діяльність постачальників, транспортних компаній, складських комплексів, виробничих підрозділів та споживачів продукції. Основною метою SCM є мінімізація сукупних витрат у логістичному ланцюгу та підвищення його ефективності.

Важливе місце займають системи MRP (Material Requirements Planning), які дозволяють визначати потребу в ресурсах на основі виробничих планів. Використання MRP забезпечує своєчасне формування замовлень, скорочення надлишкових запасів та підвищення точності планування.

Подальшим розвитком MRP стали ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують управління ресурсами з фінансами, бухгалтерським обліком, закупівлями, виробництвом та збутом. ERP-системи забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та підвищують якість управлінських рішень.

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до логістичного управління. Його сутність полягає у виявленні потенційних ризиків постачання, оцінці їхнього впливу та розробці заходів щодо мінімізації негативних наслідків. До основних ризиків належать перебої в роботі постачальників, зростання цін на ресурси, транспортні обмеження, зміна валютних курсів, інфляційні процеси та форс-мажорні обставини.

Для аграрних підприємств ризики ресурсного забезпечення мають особливе значення через сезонний характер виробництва. Порушення термінів постачання насіння, добрив або засобів захисту рослин може призвести до втрати

частини врожаю та погіршення фінансових результатів. Тому підприємства все частіше використовують диверсифікацію постачальників, страхові резерви та довгострокові контракти як інструменти підвищення стійкості логістичної системи.

Суттєвий вплив на ефективність ресурсного забезпечення здійснює процес оптимізації логістичних витрат. Логістичні витрати охоплюють витрати на закупівлю, транспортування, навантажувально-розвантажувальні роботи, зберігання, облік, страхування та внутрішньогосподарське переміщення ресурсів. В умовах економічної нестабільності підприємства змушені постійно шукати резерви для скорочення цих витрат без погіршення рівня забезпеченості виробництва.

Одним із найбільш ефективних інструментів оптимізації є використання логістичних моделей планування ресурсного забезпечення. До них належать:

- модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ);
- система управління запасами за мінімальним та максимальним рівнем;
- система «точно в строк» (JIT);
- модель прогнозування потреб у ресурсах;
- системи управління ланцюгами постачання.

Модель EOQ дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівлі ресурсів, за якого мінімізуються сукупні витрати на закупівлю та зберігання запасів. Незважаючи на певні обмеження щодо використання в умовах нестабільного попиту, вона залишається одним із базових інструментів управління ресурсами.

Концепція Just-in-Time (JIT) передбачає постачання ресурсів безпосередньо перед їх використанням у виробничому процесі. Її перевагою є мінімізація складських запасів та зниження витрат на зберігання. Разом із тим, ефективне використання JIT можливе лише за умови стабільної роботи постачальників та транспортної системи [33].

Важливим інструментом управління ресурсним забезпеченням є ABC-XYZ аналіз. Він дозволяє класифікувати ресурси за ступенем важливості та

стабільністю споживання, що створює можливість диференційованого підходу до управління окремими групами матеріалів.

Характеристику основних інструментів логістичного управління ресурсним забезпеченням доцільно подати у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних інструментів логістичного управління ресурсним забезпеченням

Інструмент	Основне призначення	Переваги	Недоліки
EOQ	Оптимізація розміру замовлення	Простота використання	Потребує стабільного попиту
JIT	Мінімізація запасів	Скорочення витрат на зберігання	Висока залежність від постачальників
MRP	Планування потреби в ресурсах	Висока точність розрахунків	Потребує якісної інформації
ERP	Комплексне управління ресурсами	Інтеграція всіх бізнес-процесів	Значні витрати на впровадження
ABC-XYZ	Класифікація ресурсів	Підвищення ефективності контролю	Не враховує зовнішні ризики
SCM	Управління ланцюгами постачання	Оптимізація логістичних процесів	Складність координації учасників

Останніми роками важливим напрямом розвитку логістичного управління ресурсним забезпеченням стала цифровізація. Використання інформаційних технологій дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг ресурсів у режимі реального часу, автоматизувати процеси закупівлі та складського обліку, формувати аналітичні звіти та прогнозувати майбутні потреби.

До найбільш поширених цифрових рішень належать ERP-системи, CRM-платформи, системи управління складами (WMS), системи GPS-моніторингу транспорту, технології RFID та хмарні інформаційні сервіси. Їх використання дозволяє значно скоротити час прийняття управлінських рішень та підвищити прозорість логістичних процесів.

Особливого значення цифровізація набуває для аграрних підприємств, які працюють із великими обсягами ресурсів та значною кількістю виробничих об'єктів. Завдяки сучасним технологіям керівництво отримує можливість контролювати рух ресурсів між складами, виробничими підрозділами та польовими бригадами, оцінювати ефективність використання матеріалів і своєчасно реагувати на відхилення від встановлених нормативів.

В умовах економічної нестабільності логістичне управління ресурсним забезпеченням повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та ризик-менеджменту. Саме здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища визначає його конкурентоспроможність та фінансову стійкість [37].

Основні напрями удосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням наведено на рис. 1.5.

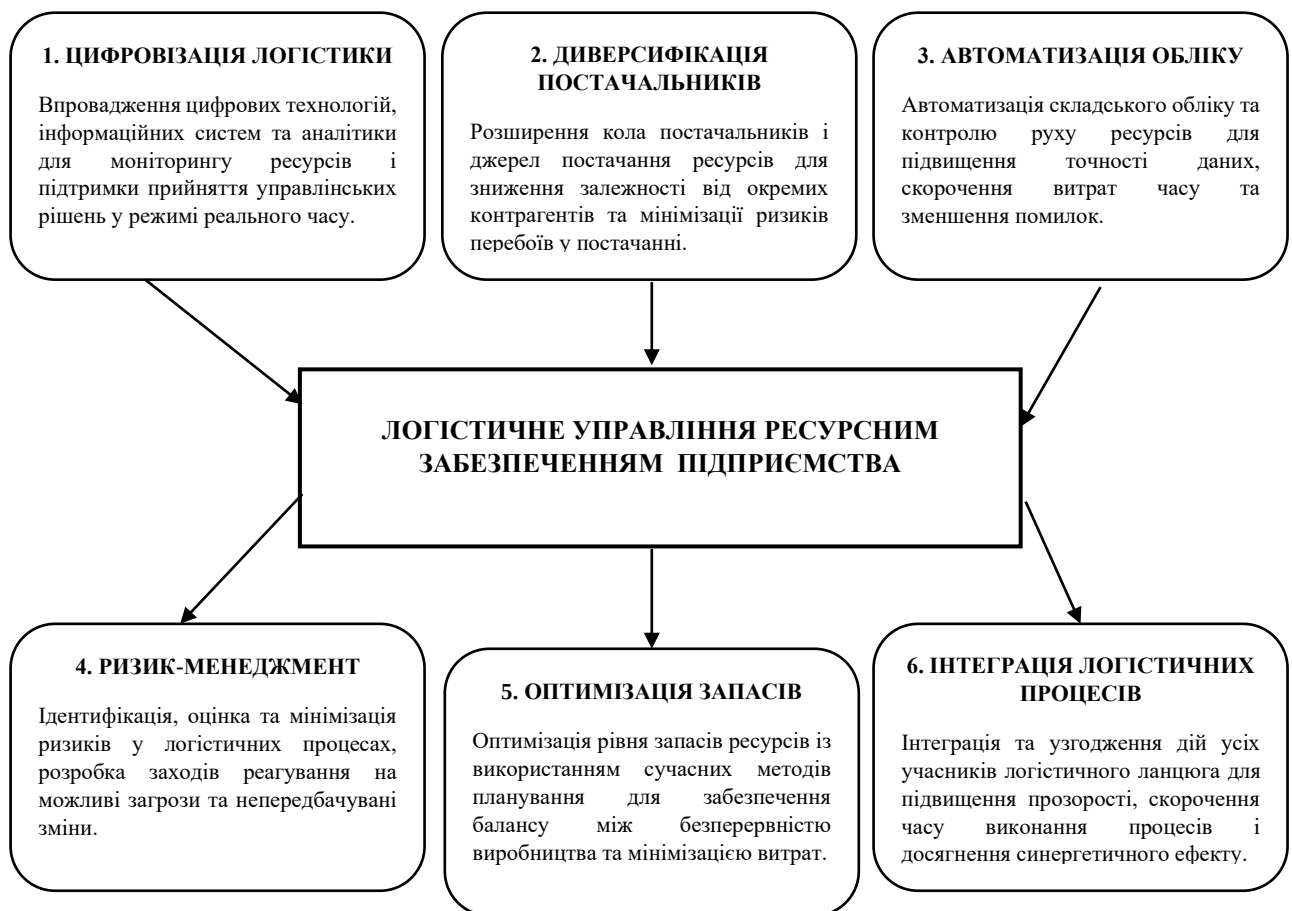


Рис. 1.5. Основні напрями розвитку логістичного управління ресурсним забезпеченням в умовах економічної нестабільності

Першим напрямом є цифровізація логістичних процесів, яка забезпечує підвищення швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень. Другим напрямом виступає диверсифікація постачальників, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів. Третім напрямом є автоматизація обліку ресурсів, яка сприяє скороченню витрат часу та підвищенню точності даних.

Важливе місце займає ризик-менеджмент, спрямований на своєчасне виявлення та мінімізацію потенційних загроз для ресурсного забезпечення підприємства. Не менш важливою є оптимізація запасів, що дозволяє підтримувати баланс між рівнем забезпеченості виробництва та витратами на утримання ресурсів. Завершальним напрямом виступає інтеграція логістичних процесів, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників логістичного ланцюга.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності логістичне управління ресурсним забезпеченням набуває стратегічного значення для аграрних підприємств. Сучасні підходи до управління ресурсами орієнтовані на інтеграцію логістичних процесів, цифровізацію управління, оптимізацію витрат та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних логістичних інструментів і технологій створює передумови для підвищення ефективності ресурсного забезпечення, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АГРО-СВІТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства

Практичне дослідження логістичного управління ресурсним забезпеченням доцільно розпочати з аналізу організаційно-економічних умов функціонування підприємства, оскільки саме вони визначають масштаби ресурсних потоків, потребу у матеріально-технічному забезпеченні, обсяги закупівель, складське навантаження та інтенсивність використання виробничих ресурсів.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Світ» Павлоградського району Дніпропетровської області. Керівником товариства є Книш Ігор Павлович. Основним видом діяльності господарства є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство здійснює низку суміжних напрямів діяльності, серед яких розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення свиней, виробництво олії та тваринних жирів, оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, допоміжна діяльність у рослинництві, а також надання в оренду сільськогосподарської техніки, машин, устаткування та нерухомого майна.

ТОВ «Агро-Світ» належить до середніх за масштабами аграрних підприємств регіону, однак має достатньо потужну виробничу базу та розгалужену систему ресурсного забезпечення. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Основні управлінські рішення приймаються директором підприємства, а виконання виробничих, фінансових, агрономічних, технічних та логістичних функцій розподілене між відповідними службами і підрозділами. До ключових елементів організаційної структури можна віднести адміністрацію, бухгалтерію, агрономічну службу,

інженерно-технічну службу, виробничі бригади, складське господарство, транспортний підрозділ та працівників тваринницького напрямку.

Сезонний характер аграрного виробництва суттєво впливає на організацію ресурсного забезпечення підприємства. Найбільше навантаження на логістичну систему виникає у періоди підготовки до посівної кампанії, внесення добрив, проведення захисних заходів, збирання врожаю, транспортування продукції та її зберігання. У ці періоди підприємство повинно мати достатній обсяг ресурсів, чітко організовані поставки, працездатний транспорт і техніку, а також оперативний складський облік.

Для оцінки ресурсної бази підприємства насамперед доцільно проаналізувати динаміку земельного фонду, чисельності персоналу та рівня землезабезпеченості працівників. Відповідні показники подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельного фонду та рівня землезабезпеченості ТОВ
«Агро-Світ» за 2021–2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025р. до 2021р., %
Загальна площа землекористування, га	3770	3805	3820	3840	3865	102,5
Сільськогосподарські угіддя, га	3735	3772	3795	3818	3846	103,0
Рілля, га	3708	3741	3765	3790	3815	102,9
Індекс господарського освоєння території	0,991	0,991	0,993	0,994	0,995	100,4
Індекс розораності с.-г. угідь	0,993	0,992	0,992	0,993	0,992	99,9
Середньооблікова кількість працівників, осіб	68	66	64	63	62	91,2
Землезабезпеченість на 1 працівника, га/особу	55,4	57,7	59,7	61,0	62,3	112,5

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про поступове розширення земельного фонду ТОВ «Агро-Світ». Загальна площа землекористування збільшилася з 3770 га у 2021 році до 3865 га у 2025 році, тобто на 95 га, або на 2,5 %. Така динаміка

не є різкою, однак вона свідчить про стабільність земельної бази та поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства.

Площа сільськогосподарських угідь зросла на 3,0 %, а площа ріллі — на 2,9 %. Це означає, що підприємство зберігає чітко виражений рослинницький профіль, орієнтований на інтенсивне використання орних земель. Індекс господарського освоєння території протягом усього досліджуваного періоду залишався дуже високим і у 2025 році становив 0,995, що вказує на майже повне залучення земельного фонду до господарського використання.

Разом з тим чисельність працівників за 2021–2025 роки зменшилася з 68 до 62 осіб, або на 8,8 %. За умов збільшення земельної площі це призвело до зростання землезабезпеченості одного працівника з 55,4 до 62,3 га. Така тенденція може свідчити про підвищення технічної оснащеності підприємства, зростання механізації виробничих процесів та посилення навантаження на працівників.

Земельний ресурс формує основу виробничого потенціалу ТОВ «Агро-Світ», однак економічна результативність підприємства значною мірою залежить від структури товарної продукції. У табл. 2.2 наведено динаміку реалізації основних видів продукції підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка товарної продукції ТОВ «Агро-Світ» за 2021–2025 рр.

Вид продукції	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Частка у 2025р., %	2025р. до 2021р., %
Озима пшениця	21580	24320	29150	33120	36850	30,9	170,8
Соняшник	23460	25680	28340	32350	34970	29,3	149,1
Кукурудза на зерно	7850	7200	10450	12180	12960	10,9	165,1
Ячмінь	9320	10180	11270	11890	12650	10,6	135,7
Бобові культури	4180	4630	5120	5790	6040	5,1	144,5
Продукція тваринництва	8210	9170	9500	10520	11480	9,6	139,8
Інша продукція та послуги	3600	3070	2550	2600	4371	3,6	121,4
Усього	78200	84250	96380	108450	119321	100,0	152,6

Дані табл. 2.2 свідчать про стійке зростання обсягів товарної продукції підприємства. Загальний обсяг реалізації збільшився з 78200 тис. грн у 2021 році до 119321 тис. грн у 2025 році, тобто на 52,6 %. Це свідчить про позитивну динаміку господарської діяльності та здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов.

Найбільшу частку у структурі товарної продукції у 2025 році займала озима пшениця — 30,9 %. Її вартість реалізації за досліджуваний період зроста на 70,8 %. Друге місце посідав соняшник із часткою 29,3 %, що підтверджує важливість олійних культур у формуванні доходу підприємства. Разом пшениця і соняшник забезпечили понад 60 % загального обсягу товарної продукції, що свідчить про чітко виражену зерново-олійницьку спеціалізацію.

Кукурудза на зерно та ячмінь також мають помітне значення у виробничій структурі підприємства. Їх частки у 2025 році становили відповідно 10,9 % і 10,6 %. Продукція тваринництва формувала 9,6 % загального обсягу реалізації, що свідчить про наявність додаткового напрямку діяльності, який частково диверсифікує ризики рослинницької спеціалізації.

Для кращого розуміння товарної орієнтації підприємства доцільно побудувати рисунок 2.1.

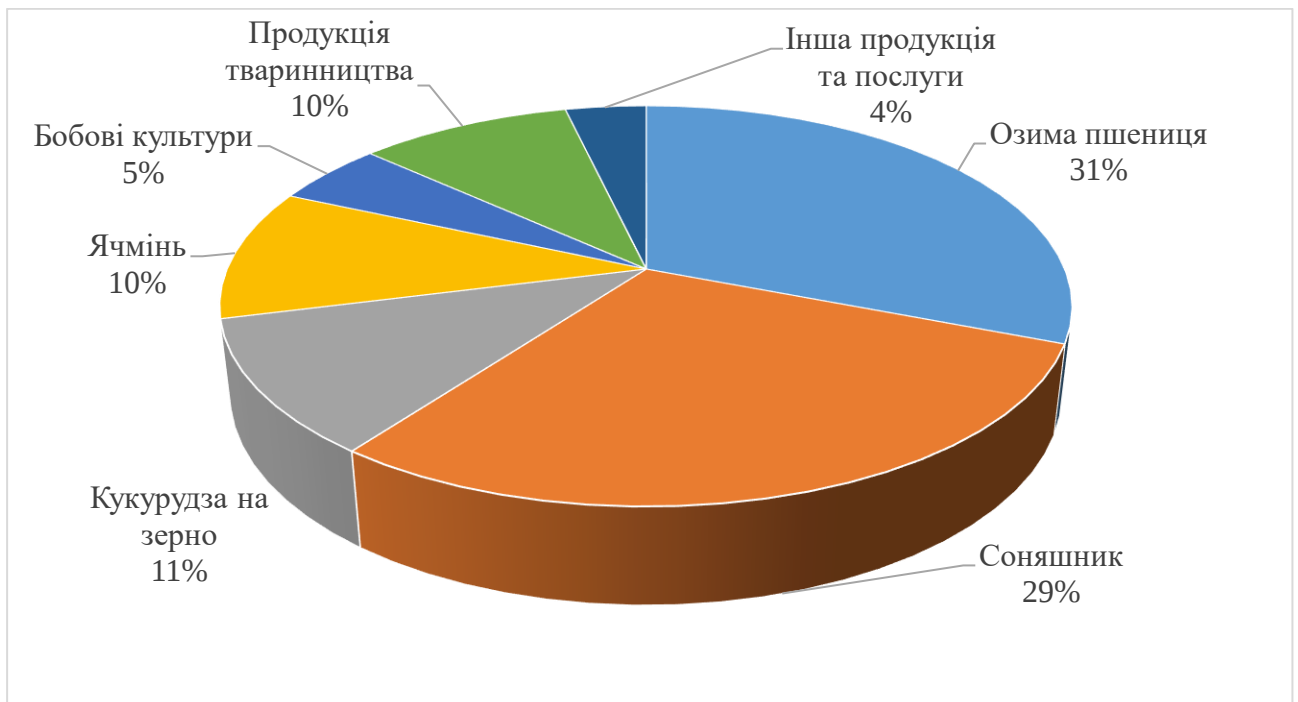


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «Агро-Світ» у 2025 році, %

З метою оцінки рівня виробничої спеціалізації підприємства доцільно розрахувати коефіцієнт спеціалізації. Для цього оберемо три основні види продукції, що мають найбільшу частку у структурі реалізації у 2025 році: озима пшениця, соняшник та кукурудза на зерно.

Коефіцієнт спеціалізації визначимо за формулою:

$$K_c = d_1 + d_2 + d_3,$$

де: d_1, d_2, d_3 — частки трьох провідних видів продукції у загальному обсязі реалізації.

Розрахунок наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації ТОВ «Агро-Світ» у 2025 р.

№ з/п	Вид продукції	Частка у загальному обсязі, %	Частка в частках одиниці
1	Озима пшениця	30,9	0,309
2	Соняшник	29,3	0,293
3	Кукурудза на зерно	10,9	0,109
	Разом	71,1	0,711

Розрахований коефіцієнт спеціалізації становить 0,711. Це свідчить про достатньо високий рівень концентрації виробництва на кількох основних напрямках. Підприємство має виражену зерново-олійницьку спеціалізацію, однак не є надмірно вузькоспеціалізованим, оскільки частина доходу формується за рахунок тваринництва, бобових культур, послуг та інших видів діяльності.

Такий тип спеціалізації є відносно збалансованим. З одного боку, концентрація на пшениці та соняшнику дозволяє підприємству ефективно використовувати техніку, складську інфраструктуру, агрономічний досвід та канали збуту. З іншого боку, залежність від обмеженої кількості культур посилює ризики, пов'язані з коливанням цін, погодними умовами та зміною попиту. Саме тому логістичне управління ресурсним забезпеченням має враховувати потреби різних виробничих напрямів і забезпечувати гнучкість постачання.

Структура товарної продукції безпосередньо пов'язана зі структурою посівних площ. У табл. 2.4 наведено розподіл посівних площ підприємства за основними культурами.

Аналіз табл. 2.4 показує, що загальна посівна площа підприємства у 2025 році становила 3815 га, що на 105 га більше, ніж у 2021 році. Основними культурами залишаються озима пшениця та соняшник. Частка озимої пшениці зросла з 30,2 % до 32,6 %, що пояснюється її високою товарністю, стабільним попитом та важливою роллю у структурі доходу підприємства.

Таблиця 2.4

Структура посівних площ ТОВ «Агро-Світ» за основними культурами

Культура	2021, га	2021, %	2025, га	2025, %	Зміна площі, га	2025р. до 2021 р., %
Озима пшениця	1120	30,2	1245	32,6	125	111,2
Соняшник	1085	29,3	1130	29,6	45	104,1
Кукурудза на зерно	520	14,0	510	13,4	-10	98,1
Ячмінь	480	12,9	450	11,8	-30	93,8
Бобові культури	230	6,2	245	6,4	15	106,5
Кормові культури	275	7,4	235	6,2	-40	85,5
Усього посівів	3710	100,0	3815	100,0	105	102,8

Площа під соняшником також дещо збільшилася — з 1085 га до 1130 га. Його частка у структурі посівів у 2025 році становила 29,6 %. Це підтверджує стратегічне значення олійних культур для підприємства. Водночас площі під кукурудзою та ячменем дещо скоротилися, що може бути пов'язано з коригуванням виробничої програми відповідно до цінової кон'юнктури, витрат на вирощування та потреб у ресурсному забезпеченні.

Бобові культури займають відносно невелику, але важливу частку у структурі посівів. Їх вирощування сприяє покращенню сівозміни, зменшенню навантаження на ґрунт і частковій диверсифікації виробництва. Кормові культури, незважаючи на зменшення площ, залишаються необхідними для підтримки тваринницького напрямку діяльності підприємства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є трудові ресурси. Їх кількісний і якісний стан безпосередньо впливає на організацію виробничих процесів, ефективність використання техніки, якість виконання польових робіт і результативність логістичного управління. У табл. 2.5 наведено динаміку основних показників використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р.	2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	63	62	-2	96,9
Фонд оплати праці, тис. грн	15120	17464	20150	5030	133,3
Відпрацьовано, люд.-год.	124800	122850	121520	-3280	97,4
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	19687	23100	27083	7396	137,6
Обсяг товарної продукції на 1 працівника, тис. грн	1505,9	1721,4	1924,5	418,6	127,8
Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн	772,3	882,0	982,0	209,7	127,2

Дані табл. 2.5 свідчать, що за 2023–2025 роки чисельність працівників підприємства зменшилася на 2 особи, або на 3,1 %. Водночас фонд оплати праці зріс на 33,3 %, а середньомісячна заробітна плата одного працівника — на 37,6 %. Це свідчить про підвищення вартості робочої сили та прагнення підприємства утримувати кваліфіковані кадри в умовах складної економічної ситуації.

Позитивною є динаміка продуктивності праці. Обсяг товарної продукції на одного працівника збільшився з 1505,9 тис. грн у 2023 році до 1924,5 тис. грн у 2025 році, тобто на 27,8 %. Продуктивність праці на одну люд.-годину зросла на 27,2 %. Це свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано з кращою організацією виробничих процесів, зростанням технічної оснащеності та підвищенням ефективності логістики.

Разом з тим зменшення чисельності персоналу за умов зростання площі землекористування підвищує навантаження на працівників і посилює вимоги до організації ресурсного забезпечення. Наявність затримок у постачанні матеріалів, пального або запасних частин за таких умов може мати значно більший негативний вплив на виробничий процес.

Не менш важливе значення має матеріально-технічна база підприємства. Саме вона визначає можливості виконання польових робіт, транспортування продукції, зберігання ресурсів і готової продукції. У табл. 2.6 наведено показники забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних засобів.

Таблиця 2.6

**Показники матеріально-технічного забезпечення та ефективності
використання ресурсів ТОВ «Агро-Світ»**

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025р. до 2023р.	2025 р. до 2023р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	73200	78950	84500	11300	115,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	56200	64150	70680	14480	125,8
Основні засоби на 1 працівника, тис. грн	1143,8	1253,2	1362,9	219,1	119,2
Фондовіддача, грн/грн	1,32	1,37	1,41	0,09	106,8
Фондоємність, грн/грн	0,76	0,73	0,71	-0,05	93,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,72	1,69	1,69	-0,03	98,3
Тривалість одного обороту, днів	212	216	216	4	101,9
Рентабельність виробництва, %	21,7	25,1	28,29	6,59 в.п.	130,4

Аналіз табл. 2.6 свідчить про зростання матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася з 73200 тис. грн у 2023 році до 84500 тис. грн у 2025 році, або на 15,4 %. Оборотні активи зросли на 25,8 %, що пояснюється збільшенням потреби у виробничих запасах, матеріалах, паливі, добривах, засобах захисту рослин та інших ресурсах.

Забезпеченість основними засобами на одного працівника зросла на 19,2 %, що є позитивним показником для підприємства, яке поступово скорочує чисельність персоналу. Фондовіддача збільшилася з 1,32 до 1,41 грн на 1 грн основних засобів. Це свідчить про підвищення ефективності використання технічної бази.

Разом з тим коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився, а тривалість одного обороту збільшилася з 212 до 216 днів. Це означає, що частина коштів довше перебуває у формі виробничих запасів, незавершеного виробництва або дебіторської заборгованості. Для теми дослідження цей показник є особливо важливим, оскільки прямо пов'язаний з ефективністю логістичного управління ресурсним забезпеченням.

Завершальним етапом організаційно-економічної характеристики є аналіз основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Відповідні дані наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р.	2025 р. до 2023 р., %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	96380	108450	119321	22941	123,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79200	86690	93008	13808	117,4
Валовий прибуток, тис. грн	17180	21760	26313	9133	153,2
Адміністративні витрати, тис. грн	3400	3890	4250	850	125,0
Витрати на збут, тис. грн	5140	5980	6320	1180	123,0
Чистий прибуток, тис. грн	11250	14380	17420	6170	154,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	63	62	-2	96,9
Виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	1505,9	1721,4	1924,5	418,6	127,8
Рентабельність виробництва, %	21,7	25,1	28,29	6,59 в.п.	130,4

Дані табл. 2.7 підтверджують позитивну динаміку фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Агро-Світ». Дохід від реалізації продукції збільшився з 96380 тис. грн у 2023 році до 119321 тис. грн у 2025 році, або на 23,8 %. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 17,4 %, тобто повільніше, ніж дохід. Це позитивно вплинуло на формування валового прибутку, який зріс на 53,2 %.

Чистий прибуток підприємства збільшився з 11250 тис. грн до 17420 тис. грн, тобто на 54,8 %. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення здатності підприємства генерувати прибуток навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Рівень рентабельності виробництва у 2025 році становив 28,29 %, що є достатньо високим показником для аграрного підприємства. Це свідчить про ефективне поєднання виробничих ресурсів, відносно раціональну структуру витрат і достатній рівень прибутковості основної діяльності. Разом з тим зростання витрат на збут і адміністративних витрат потребує посилення контролю за логістичними, управлінськими та комерційними витратами.

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що ТОВ «Агро-Світ» має стабільну виробничу базу, значний земельний фонд, сформовану зерново-олійницьку спеціалізацію, розвинений кадровий і матеріально-технічний потенціал. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходу, прибутку, продуктивності праці та рентабельності. Водночас масштаб діяльності господарства, значні обсяги ресурсного споживання, сезонність виробництва та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів формують об'єктивну потребу в удосконаленні логістичного управління ресурсним забезпеченням.

Отже, результати організаційно-економічної характеристики ТОВ «Агро-Світ» свідчать про наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Однак ефективне використання цього потенціалу потребує чіткої системи планування закупівель, управління запасами, організації транспортування, складського обліку та контролю використання ресурсів.

2.2. Дослідження рівня та ефективності логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичного управління ресурсним забезпеченням. Від своєчасності закупівлі виробничих ресурсів, раціональності формування запасів, ефективності використання матеріальних ресурсів, організації транспортування та складського господарства залежить не лише безперервність виробничого процесу, а й рівень витрат, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства загалом.

Для підприємств аграрного сектору питання ресурсного забезпечення набувають особливої актуальності через сезонний характер виробництва, високу залежність від погодних умов, значну матеріаломісткість виробничих процесів та нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси. Саме тому дослідження сучасного стану логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» є необхідною передумовою для визначення напрямів його подальшого вдосконалення. Першочергово доцільно проаналізувати динаміку та структуру оборотних активів підприємства, оскільки саме вони формують основу ресурсного забезпечення виробничої діяльності.

Таблиця 2.8

Динаміка і структура оборотних активів ТОВ «Агро-Світ» за 2023-25 роки

Категорія оборотних активів	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2025, тис. грн	2025, %	Відхилення 2025 до 2023, тис. грн	2025 до 2023, %
Виробничі запаси	23840	42,42	26780	41,75	28650	40,53	4810	120,18
Незавершене виробництво	2680	4,77	3010	4,69	3250	4,60	570	121,27
Готова продукція	8450	15,04	10920	17,02	13580	19,21	5130	160,71
Дебіторська заборгованість	13960	24,84	15470	24,12	16890	23,90	2930	120,99
Грошові кошти	3820	6,80	3560	5,55	4190	5,93	370	109,69
Інші оборотні активи	3460	6,13	4390	6,87	4120	5,83	660	119,08
Разом	56210	100,0	64130	100,0	70680	100,0	14470	125,74

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про стійке зростання загального обсягу оборотних активів підприємства. За досліджуваний період їх вартість збільшилася з 56,21 млн грн до 70,68 млн грн, або на 25,74 %. Найбільшу частку в структурі оборотних активів протягом усього періоду займали виробничі запаси, які у 2025 році становили понад 40 % їх загального обсягу.

Позитивною тенденцією є зростання обсягів готової продукції на складах, що частково пояснюється збільшенням обсягів виробництва та розширенням товарної пропозиції підприємства. Разом із тим збільшення залишків готової продукції потребує більш ефективного управління збутовими процесами та логістикою реалізації продукції.

Суттєве значення для оцінки рівня ресурсного забезпечення має аналіз структури виробничих запасів, які безпосередньо забезпечують функціонування виробничої системи підприємства.

Таблиця 2.9

**Структура виробничих ресурсів і запасів ТОВ «Агро-Світ» у 2023–
2025 роках**

Види запасів	2023, тис. грн	%	2024, тис. грн	%	2025, тис. грн	%
Насіння та посадковий матеріал	3240	13,6	3590	13,4	3840	13,4
Добрива	5820	24,4	6670	24,9	7260	25,3
Засоби захисту рослин	3980	16,7	4510	16,8	4850	16,9
Паливно-мастильні матеріали	4210	17,7	4620	17,3	4920	17,2
Запасні частини	2870	12,0	3180	11,9	3370	11,8
Корми для тваринництва	2280	9,6	2540	9,5	2730	9,5
Інші ресурси	1440	6,0	1670	6,2	1680	5,9
Разом	23840	100,0	26780	100,0	28650	100,0

Згідно з даними табл. 2.9 найбільшу частку у структурі виробничих запасів займають мінеральні добрива (25,3 %), паливно-мастильні матеріали (17,2 %) та засоби захисту рослин (16,9 %). Така структура є характерною для підприємств

зерново-олійницької спеціалізації та свідчить про високий рівень матеріаломісткості виробничих процесів.

Найбільшими темпами зростали витрати на добрива та засоби захисту рослин, що пояснюється як збільшенням площ вирощування культур, так і суттєвим подорожчанням агрохімічної продукції в умовах економічної нестабільності.

Для більш наочного відображення структури виробничих запасів доцільно побудувати рисунок 2.2.

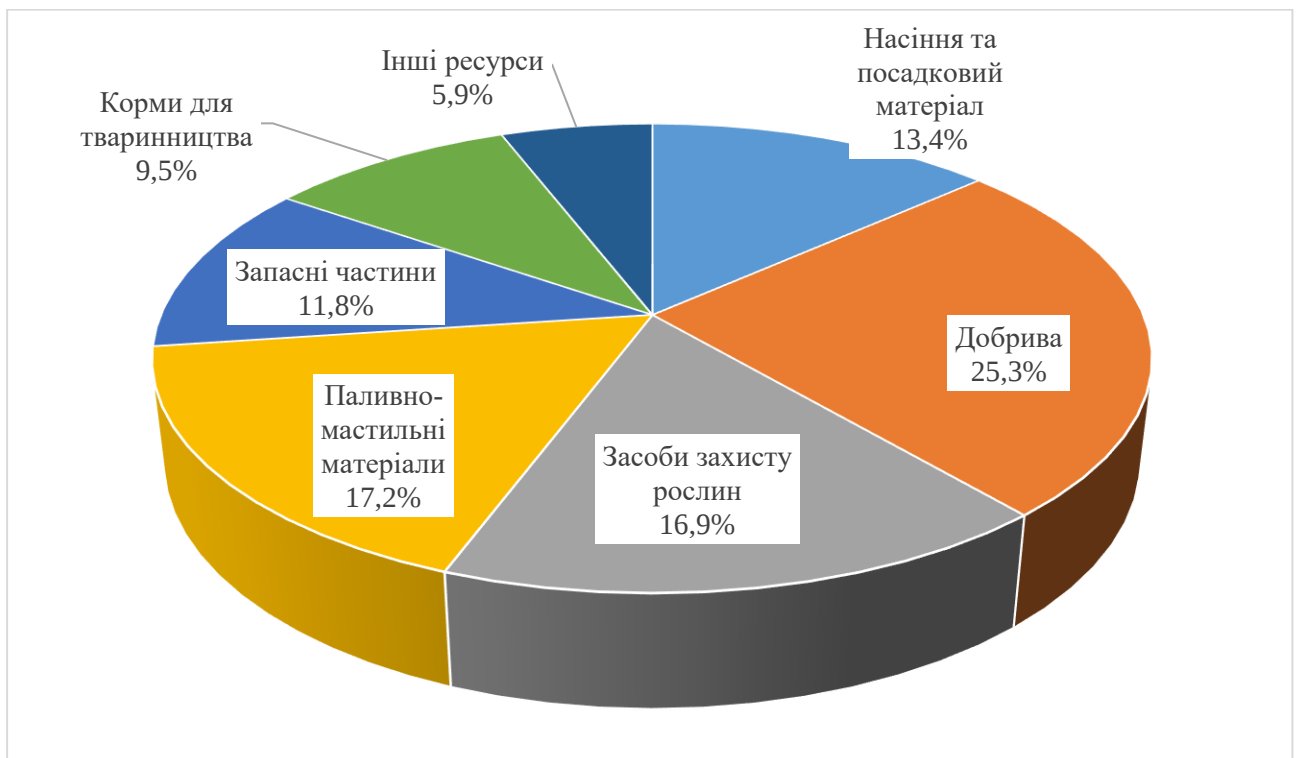


Рис. 2.2. Структура виробничих запасів ТОВ «Агро-Світ» у 2025 році

Після оцінки структури ресурсного забезпечення необхідно проаналізувати ефективність використання оборотних активів і запасів підприємства.

Аналіз показників табл. 2.10 свідчить про загалом позитивні тенденції в системі управління ресурсним забезпеченням підприємства. Незважаючи на відносно стабільний коефіцієнт оборотності оборотних активів, спостерігається покращення використання виробничих запасів. Період їх обороту скоротився з 90 до 87 днів, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання оборотних активів ТОВ «Агро-Світ» у 2023–2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 до 2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,71	1,69	1,69	-0,02
Тривалість одного обороту, днів	213	216	216	+3
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	4,04	4,05	4,16	+0,12
Період обороту запасів, днів	90	89	87	-3
Оборотність дебіторської заборгованості	6,90	7,01	7,07	+0,17
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	53	52	51	-2
Матеріаловіддача, грн/грн	2,41	2,53	2,67	+0,26
Матеріаломісткість, грн/грн	0,415	0,395	0,374	-0,041

Особливо позитивною є динаміка матеріаловіддачі, яка зросла з 2,41 до 2,67 грн продукції на 1 грн використаних матеріальних ресурсів. Одночасно знизився рівень матеріаломісткості виробництва, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для більш наочного відображення змін доцільно побудувати рисунок 2.3.

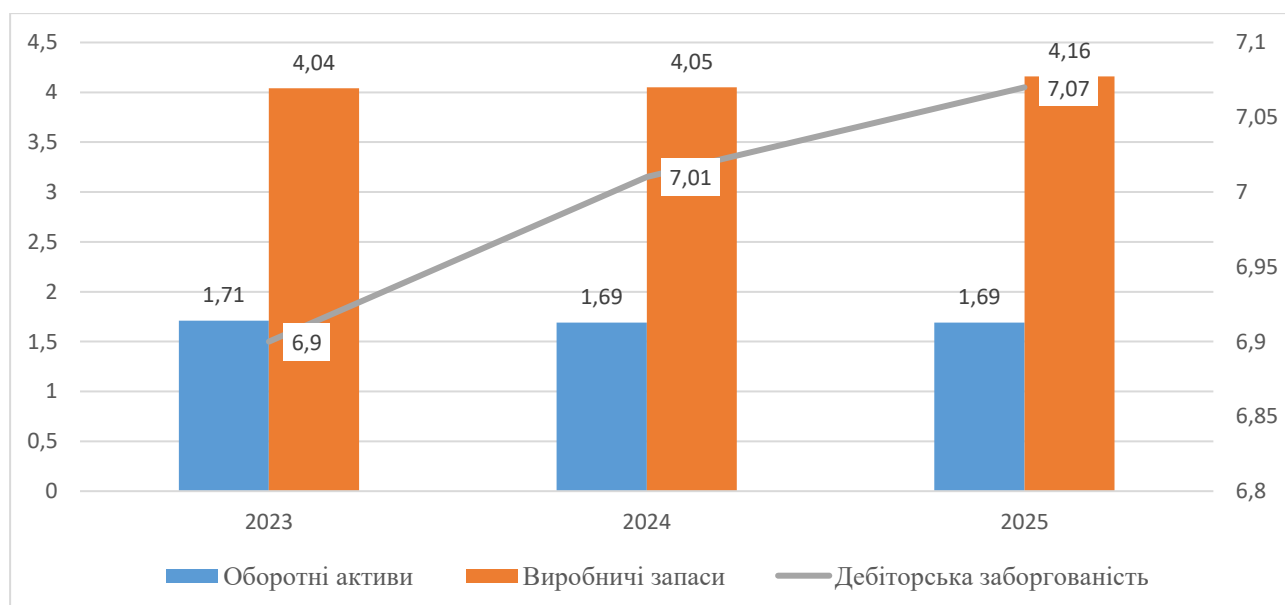


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів оборотності ресурсів ТОВ «Агро-Світ» у 2023–2025 роках

Одним із найважливіших елементів логістичного управління ресурсним забезпеченням є контроль витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням та використанням ресурсів.

Таблиця 2.11

Показники логістичних витрат та ефективності ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2023	2024	2025	2025 до 2023, %
Витрати на закупівлю ресурсів, тис. грн	28540	31420	34280	120,1
Транспортні витрати, тис. грн	3780	4520	5190	137,3
Витрати на зберігання ресурсів, тис. грн	1460	1670	1850	126,7
Загальні логістичні витрати, тис. грн	33780	37610	41320	122,3
Дохід від реалізації, тис. грн	96380	108450	119321	123,8
Частка логістичних витрат у доході, %	35,05	34,68	34,63	-0,42 в.п.
Дохід на 1 грн логістичних витрат, грн	2,85	2,88	2,89	101,4

Згідно з даними табл. 2.11 логістичні витрати підприємства мають тенденцію до зростання, що є закономірним наслідком збільшення масштабів діяльності та підвищення вартості ресурсів. Проте позитивним є те, що темпи зростання доходу дещо перевищують темпи зростання логістичних витрат.

Частка логістичних витрат у доході знизилася з 35,05 % до 34,63 %, а дохід на 1 грн логістичних витрат збільшився до 2,89 грн. Це свідчить про підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства.

Для комплексної оцінки стану логістичного управління ресурсним забезпеченням проведемо інтегральну оцінку ключових показників.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка рівня логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» у 2025 році

Показник	Фактичне значення	Оцінка, балів (0–10)
Оборотність запасів	4,16	8
Матеріаловіддача	2,67	9
Рівень забезпеченості ресурсами	95 %	9
Ритмічність постачання	92 %	8
Ефективність використання запасів	87 %	8
Частка логістичних витрат у доході	34,63 %	7
Рівень цифровізації обліку	середній	6
Середня інтегральна оцінка	—	7,9

Результати інтегральної оцінки свідчать, що загальний рівень логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» можна оцінити як достатньо високий. Середній бал становить 7,9 із 10 можливих.

Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується цифровізації логістичних процесів, підвищення ефективності складського господарства, скорочення логістичних витрат та прискорення руху матеріальних потоків.

Для оцінки перспектив розвитку підприємства доцільно виконати аналітичне вирівнювання динаміки доходу та логістичних витрат.

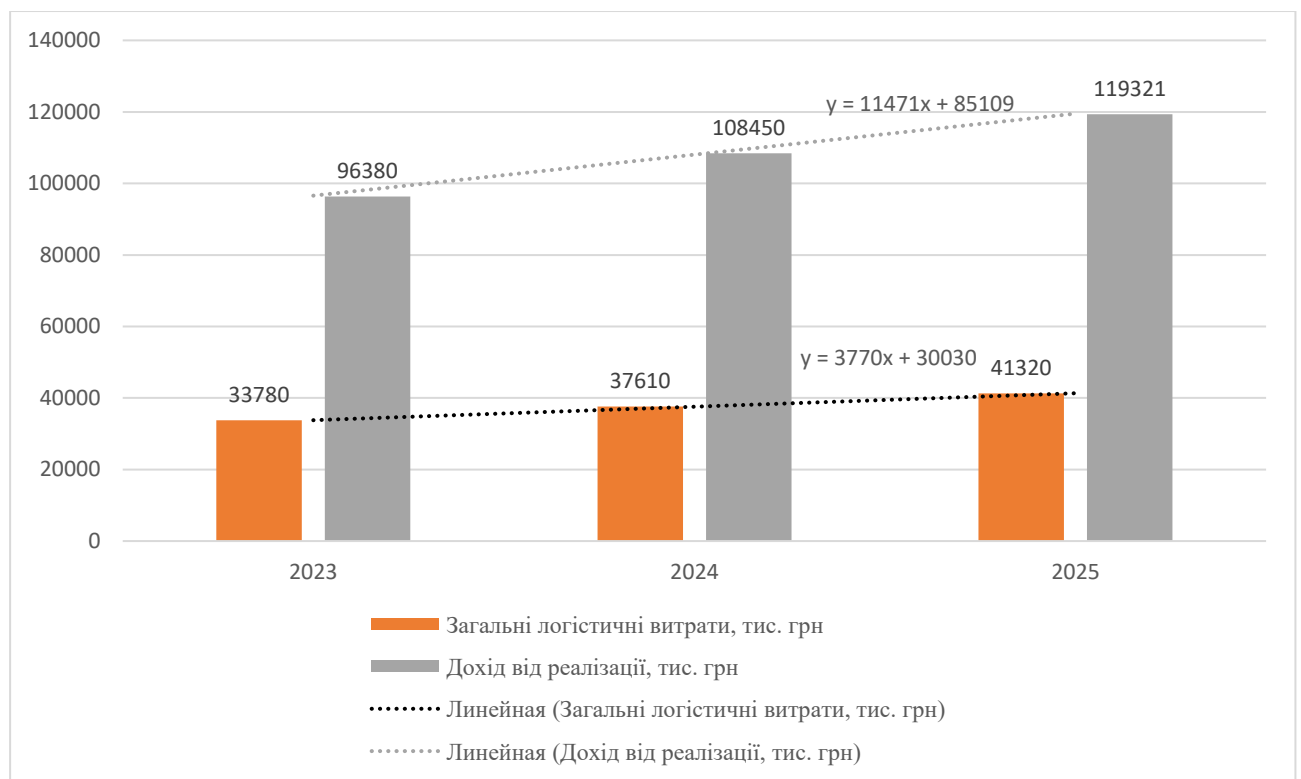


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання динаміки доходу та логістичних витрат ТОВ «Агро-Світ» за 2023–2025 роки

Проведене дослідження показало, що ТОВ «Агро-Світ» має достатньо сформовану систему ресурсного забезпечення, яка забезпечує стабільне функціонування виробничого процесу та дозволяє підприємству підтримувати високий рівень прибутковості. Позитивними тенденціями є зростання обсягів ресурсного забезпечення, покращення показників використання запасів,

підвищення матеріаловіддачі та зростання економічної результативності логістичних процесів.

Разом з тим виявлено низку резервів підвищення ефективності логістичного управління, пов'язаних із удосконаленням системи планування закупівель, оптимізацією складських запасів, скороченням транспортних витрат, автоматизацією логістичного обліку та впровадженням сучасних цифрових технологій управління ресурсними потоками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АГРО-СВІТ»

3.1. Моніторинг та оптимізація ресурсного забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності

В умовах нинішньої ринкової турбулентності результативність діяльності суб'єктів агробізнесу критично визначається їхньою спроможністю безперебійно постачати необхідні фактори виробництва, забезпечувати раціональну структуру складських залишків та превентивно адаптуватися до деструктивних макроекономічних коливань. Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств із значними площами землекористування та високою матеріаломісткістю виробництва, до яких належить ТОВ «Агро-Світ».

Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільну ресурсну базу, достатній рівень забезпеченості виробничими ресурсами та позитивну динаміку фінансових результатів. Разом із тим було виявлено низку факторів, які стримують підвищення ефективності логістичного управління ресурсним забезпеченням. Зокрема, спостерігається збільшення абсолютного обсягу виробничих запасів, зростання логістичних витрат, недостатній рівень цифровізації процесів управління ресурсами та відсутність комплексної системи моніторингу матеріальних потоків.

Незважаючи на те, що коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2025 році зріс до 4,16 обороту, а тривалість їх одного обороту скоротилася до 87 днів, значна частина оборотного капіталу підприємства продовжує залишатися вкладеною у виробничі ресурси. При цьому загальний обсяг виробничих запасів у 2025 році перевищив 28,6 млн грн, що становить понад 40 % усіх оборотних активів підприємства.

В умовах інфляційного тиску, нестабільності ринку матеріально-технічних ресурсів, коливання валютних курсів та порушення логістичних ланцюгів надмірне накопичення запасів не лише збільшує витрати на їх утримання, але й

створює ризики втрати ліквідності оборотного капіталу. Саме тому першочерговим завданням є впровадження системи постійного моніторингу ресурсного забезпечення підприємства.

Моніторинг ресурсного забезпечення повинен розглядатися як безперервний процес збору, аналізу та використання інформації щодо стану матеріальних ресурсів, їх руху, структури та ефективності використання. Його основна мета полягає у своєчасному виявленні відхилень від запланованих параметрів та формуванні управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів.

З урахуванням результатів проведеного аналізу пропонується впровадити комплексну систему моніторингу ресурсного забезпечення, яка включатиме чотири взаємопов'язані напрями:

- моніторинг запасів виробничих ресурсів;
- моніторинг логістичних витрат;
- моніторинг ефективності використання ресурсів;
- моніторинг ризиків ресурсного забезпечення.

Схему запропонованої системи моніторингу подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система моніторингу ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Світ»

Основою ефективного моніторингу має стати система ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять регулярно оцінювати стан ресурсного забезпечення підприємства. Перелік основних показників моніторингу, порядок їх розрахунку та рекомендовані нормативні значення наведено у додатку А.

До основних КПІ доцільно віднести:

- коефіцієнт оборотності запасів;
- середній період обороту запасів;
- рівень забезпеченості ресурсами;
- частку логістичних витрат у доході;
- матеріаловіддачу;
- коефіцієнт виконання графіків постачання;
- рівень страхових запасів;
- коефіцієнт втрат ресурсів при зберіганні.

Однією з найбільш суттєвих проблем, виявлених у процесі аналізу, є висока концентрація оборотних коштів у виробничих запасах. Як показали результати дослідження, найбільшу частку у структурі запасів підприємства займають добрива (25,3 %), паливно-мастильні матеріали (17,2 %) та засоби захисту рослин (16,9 %).

У сучасних умовах доцільним є перехід від традиційного підходу до управління запасами до адаптивної системи ресурсного забезпечення, яка базується на використанні принципів ABC-XYZ аналізу.

ABC-аналіз дозволяє класифікувати ресурси залежно від їх економічної значущості:

- група А – ресурси, що формують найбільшу частку витрат підприємства;
- група В – ресурси середньої важливості;
- група С – ресурси другорядного значення.
- XYZ-аналіз, у свою чергу, дає можливість оцінити стабільність споживання ресурсів.

Використання комбінованого ABC-XYZ аналізу дозволяє формувати диференційовану політику управління запасами, що сприятиме скороченню надлишкових залишків та підвищенню ефективності використання оборотного капіталу.

Умовний розподіл основних ресурсів підприємства за результатами ABC-XYZ аналізу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати класифікації виробничих ресурсів ТОВ «Агро-Світ» за методом ABC-XYZ

Категорія ресурсів	Частка у витратах, %	Група ABC	Група XYZ
Добрива	25,3	A	X
Паливно-мастильні матеріали	17,2	A	X
Засоби захисту рослин	16,9	A	Y
Насіння	13,4	B	X
Запасні частини	11,8	B	Y
Корми	9,5	C	Z
Інші ресурси	5,9	C	Z

Відповідно до результатів класифікації найбільшій увазі потребують ресурси груп AX та AY, оскільки вони формують основну частину матеріальних витрат підприємства та безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності. Більш детальне графічне представлення розподілу виробничих ресурсів за групами значущості та стабільності споживання наведено у додатку Б.

Другим важливим напрямом удосконалення є цифровізація логістичних процесів. Проведений аналіз показав, що рівень цифровізації системи ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Світ» залишається середнім. Частина інформації продовжує оброблятися вручну, що збільшує ризик помилок та уповільнює процес прийняття управлінських рішень.

Для усунення цих недоліків пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи управління ресурсами, яка забезпечить:

- автоматизований облік виробничих ресурсів;
- контроль залишків у режимі реального часу;

- автоматичне формування заявок на закупівлю;
- контроль руху матеріалів між підрозділами;
- інтеграцію складського, виробничого та фінансового обліку;
- формування аналітичної звітності для керівництва підприємства.

Послідовність впровадження цифрової системи управління ресурсним забезпеченням представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи цифрової трансформації системи ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Світ»

Важливим напрямом оптимізації є також удосконалення системи закупівель та постачання ресурсів. Сьогодні підприємство значною мірою залежить від обмеженого кола постачальників, що підвищує ризики перебоїв у постачанні та ускладнює процес управління ресурсами.

З метою мінімізації ризиків пропонується:

1. Диверсифікувати базу постачальників.
2. Укладати довгострокові контракти на поставку стратегічно важливих ресурсів.
3. Формувати страхові запаси критичних ресурсів.
4. Запровадити систему рейтингової оцінки постачальників.
5. Використовувати механізми електронних закупівель.

Особливої уваги потребує питання оптимізації логістичних витрат. У 2025 році їх обсяг перевищив 41 млн грн, що становить 34,63 % доходу підприємства. Незважаючи на певне покращення цього показника порівняно з попередніми роками, існують значні резерви його подальшого зниження.

До основних напрямів скорочення логістичних витрат належать:

- оптимізація маршрутів транспортування;
- підвищення рівня завантаження транспортних засобів;
- скорочення непродуктивних складських витрат;
- автоматизація обліку матеріальних потоків;
- централізація закупівельних процесів;
- зменшення втрат ресурсів під час зберігання.

На основі результатів SWOT-аналізу системи ресурсного забезпечення підприємства було визначено основні внутрішні та зовнішні бар'єри підвищення ефективності логістичного управління.

До внутрішніх бар'єрів належать:

- недостатня автоматизація управлінських процесів;
- значний обсяг запасів;
- зростання логістичних витрат;
- недостатня аналітична підтримка прийняття рішень.

До зовнішніх бар'єрів належать:

- інфляційні процеси;
- нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси;
- транспортно-логістичні ризики;

- коливання валютних курсів;
- порушення ланцюгів постачання.

Узагальнену класифікацію зазначених факторів доцільно представити на рис. 3.3.

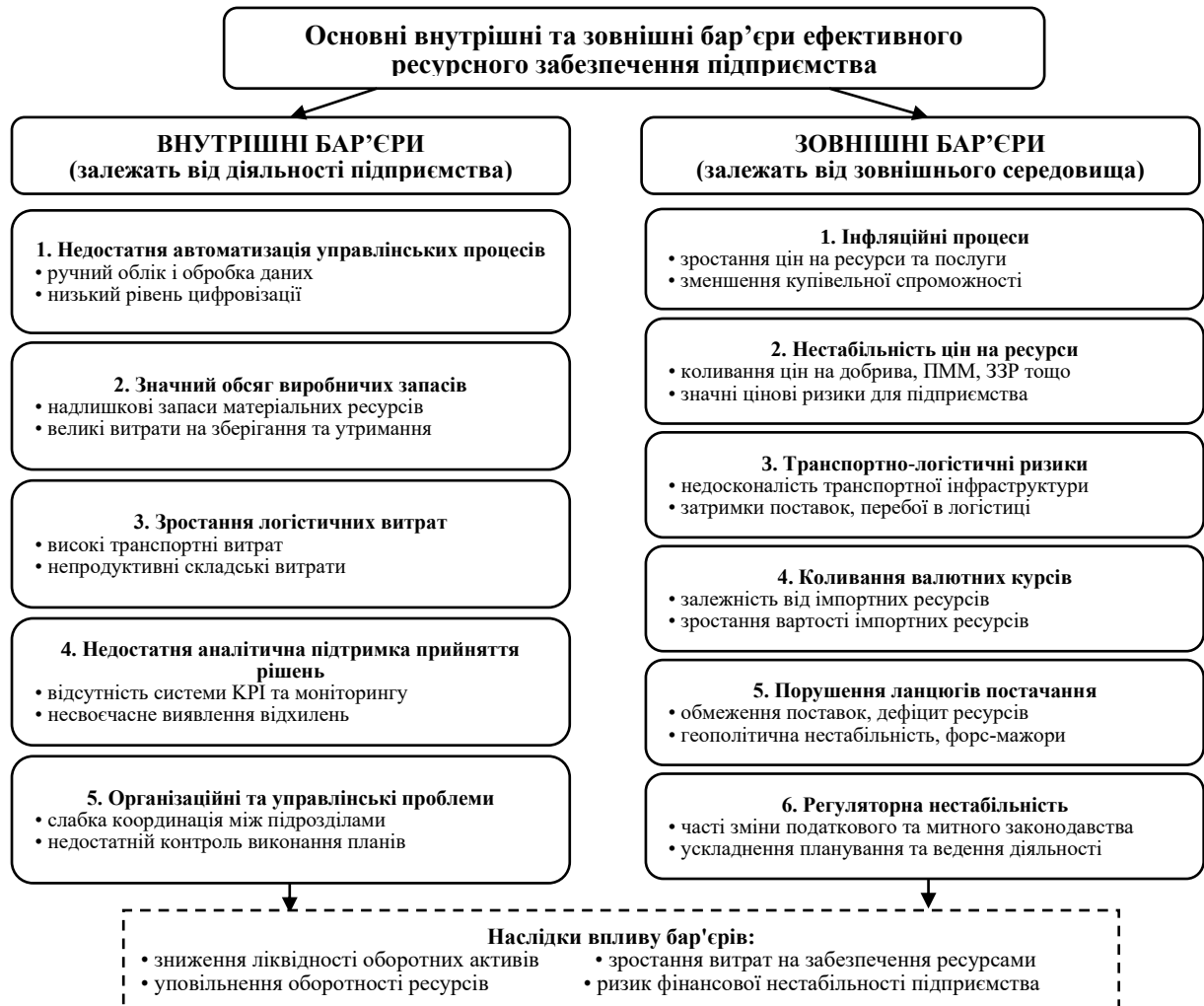


Рис. 3.3. Основні внутрішні та зовнішні бар'єри ефективного ресурсного забезпечення підприємства

Запропонована система моніторингу та оптимізації ресурсного забезпечення створює теоретико-прикладне підґрунтя для інституціоналізації наскрізного адміністрування речових потоків суб'єкта господарювання. Практична реалізація цієї моделі гарантує усунення часових лагів при прийнятті рішень керівництвом, планомірну ліквідацію баластних складських залишків, прискорення оборотності мобільних активів, мінімізацію сукупних логістичних витрат та посилення загального антикризового імунітету підприємства.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» виступають впровадження системи моніторингу ресурсних потоків, використання ABC-XYZ аналізу, цифровізація логістичних процесів, оптимізація закупівельної діяльності та зниження логістичних витрат. Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності.

3.2. Удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням та ресурсними потоками підприємства

Ефективність функціонування сучасного аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем організації матеріально-технічного забезпечення та якістю управління ресурсними потоками. В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку ресурсів, забезпечувати безперебійність виробничих процесів та мінімізувати витрати на закупівлю, транспортування, зберігання і використання матеріальних ресурсів.

Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що ТОВ «Агро-Світ» має достатньо розвинену систему ресурсного забезпечення, проте існують резерви підвищення її ефективності. Найбільш суттєвими проблемами залишаються значний обсяг виробничих запасів, висока частка логістичних витрат у структурі доходу, недостатня цифровізація управлінських процесів та обмежене використання сучасних логістичних інструментів планування ресурсних потоків.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується реалізувати комплекс заходів, який включає:

- впровадження ERP-системи управління ресурсним забезпеченням;

- використання ABC-XYZ аналізу для оптимізації запасів;
- автоматизацію планування закупівель;
- цифровий моніторинг складських залишків;
- удосконалення транспортно-логістичних процесів;
- впровадження системи КРІ для оцінювання ефективності логістики.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш раціональне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Одним із головних напрямів удосконалення є оптимізація виробничих запасів. За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році їх загальна вартість становила 28650 тис. грн. Після впровадження системи ABC-XYZ аналізу та автоматизованого моніторингу залишків очікується скорочення середнього рівня запасів на 18 %, що відповідає сучасним практикам агрологістики.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок економічного ефекту від оптимізації виробничих запасів
ТОВ «Агро-Світ»**

Показник	Значення
Середній обсяг виробничих запасів у 2025 р., тис. грн	28650
Очікуване скорочення запасів, %	18
Прогнозний обсяг запасів після оптимізації, тис. грн	23493
Вивільнення оборотних коштів, тис. грн	5157
Норматив витрат на утримання запасів, %	8
Очікувана економія витрат на зберігання, тис. грн	412,6

Як свідчать результати табл. 3.2, лише за рахунок удосконалення управління запасами підприємство може вивільнити понад 5,1 млн грн оборотних коштів. Це створює додаткові можливості для фінансування виробничих програм, оновлення технічної бази та покращення фінансової стійкості підприємства.

Для наочного відображення результатів доцільно побудувати рисунок 3.4.

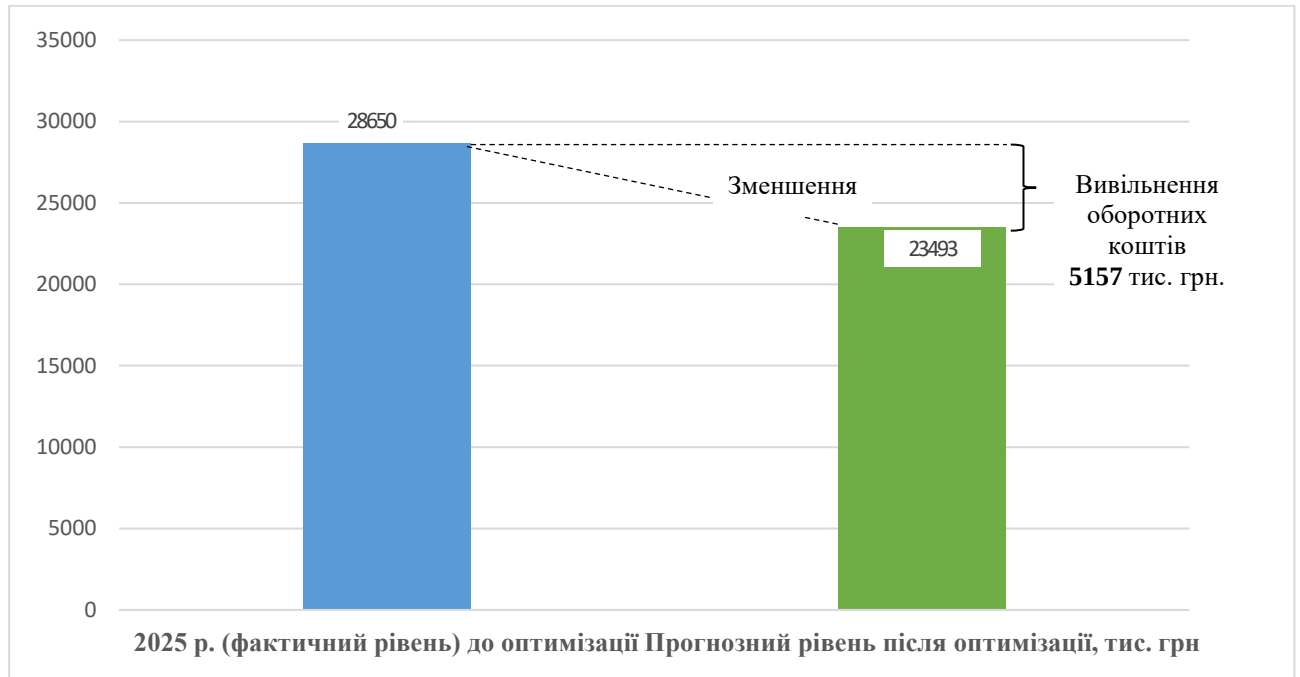


Рис. 3.4. Очікувана зміна обсягу виробничих запасів та вивільнення оборотних коштів після впровадження системи ABC-XYZ управління

Важливим напрямом удосконалення є також скорочення логістичних витрат. За результатами аналізу у 2025 році їх обсяг становив 41320 тис. грн або 34,63 % доходу підприємства. Використання цифрового моніторингу ресурсних потоків, оптимізація маршрутів перевезення та автоматизація складського обліку дозволять скоротити ці витрати орієнтовно на 7 %. Результати розрахунків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3
Очікуване скорочення логістичних витрат ТОВ «Агро-Світ»

Показник	Значення
Загальні логістичні витрати у 2025 р., тис. грн	41320
Очікуване скорочення витрат, %	7
Очікувана економія, тис. грн	2892,4
Прогнозні логістичні витрати після оптимізації, тис. грн	38427,6

Отриманий результат свідчить, що навіть відносно невелике зниження логістичних витрат дозволяє отримати значний економічний ефект. При цьому

найбільша економія очікується за рахунок транспортних витрат, складського господарства та скорочення непродуктивних витрат ресурсів.

Додатковий ефект буде досягнуто завдяки впровадженню ERP-системи управління ресурсним забезпеченням. За оцінками експертів аграрного сектору, використання сучасних цифрових систем дозволяє скоротити адміністративні витрати на управління ресурсами на 8–12 % та підвищити продуктивність праці персоналу на 5–10 %.

Для ТОВ «Агро-Світ» прогнозований результат впровадження ERP-системи наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуваний вплив цифровізації ресурсного забезпечення на показники діяльності підприємства

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1924,5	2060,0	+135,5
Адміністративні витрати, тис. грн	4250	3910	-340
Рівень забезпеченості ресурсами, %	95	98	+3
Рівень цифровізації процесів, балів	6,0	9,0	+3

Зростання продуктивності праці дозволить підприємству більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал без збільшення чисельності персоналу.

Сумарний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальний економічний ефект від удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням

Джерело економічного ефекту	Сума, тис. грн
Скорочення витрат на зберігання запасів	412,6
Скорочення логістичних витрат	2892,4
Скорочення адміністративних витрат	340,0
Загальна щорічна економія	3645,0

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише прямий фінансовий результат, але й підвищить ефективність використання ресурсів підприємства загалом.

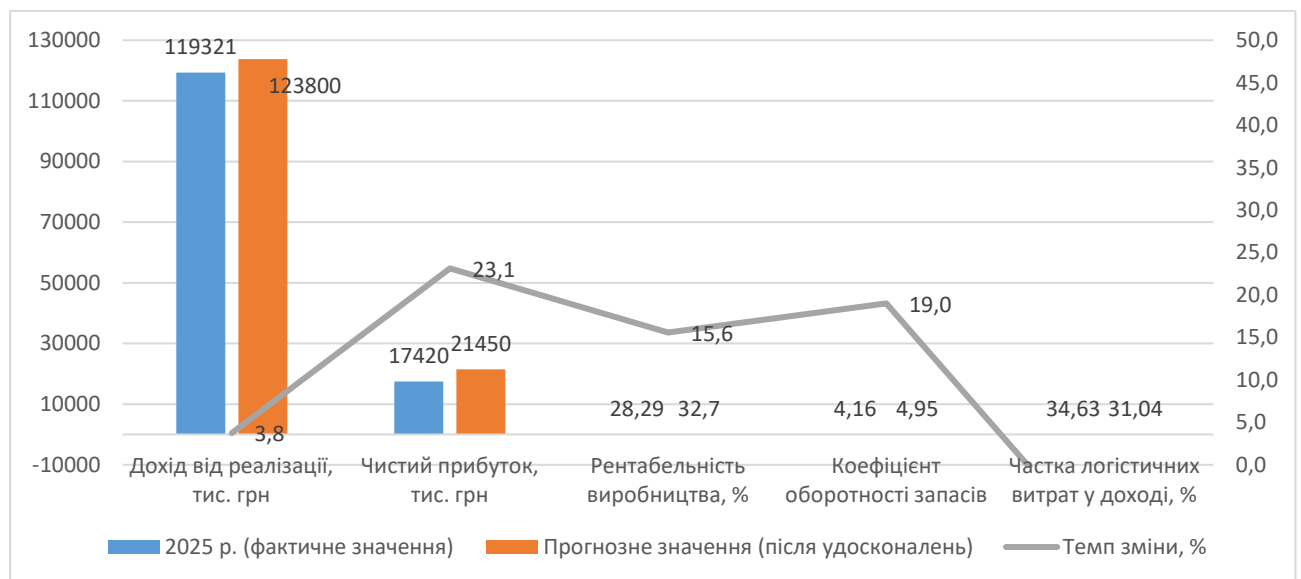
Для оцінки впливу запропонованих удосконалень на фінансові результати діяльності підприємства здійснено прогнозне моделювання основних економічних показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз зміни основних економічних показників ТОВ «Агро-Світ»
після реалізації запропонованих заходів**

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	119321	123800	+4479
Чистий прибуток, тис. грн	17420	21450	+4030
Рентабельність виробництва, %	28,29	32,70	+4,41 в.п.
Коефіцієнт оборотності запасів	4,16	4,95	+0,79
Частка логістичних витрат у доході, %	34,63	31,04	-3,59 в.п.

Згідно з проведеними розрахунками, впровадження запропонованих удосконалень забезпечить комплексний позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Очікується зростання чистого прибутку більш ніж на 4 млн грн, підвищення рентабельності виробництва до 32,7 %, а також покращення показників оборотності ресурсів і скорочення логістичних витрат. Для наочного відображення прогнозних змін доцільно побудуємо рисунок 3.5.



**Рис. 3.5. Прогнозна зміна основних економічних показників ТОВ
«Агро-Світ» до та після впровадження запропонованих удосконалень**

Отже, удосконалення логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням та ресурсними потоками підприємства забезпечує комплексний економічний ефект. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, прискоренню оборотності оборотних коштів, скороченню витрат на логістичне обслуговування та зміцненню фінансової стійкості ТОВ «Агро-Світ». В умовах економічної нестабільності такі зміни є не лише інструментом підвищення поточної ефективності діяльності, а й важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах економічної нестабільності логістичне управління ресурсним забезпеченням виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств. Для сільськогосподарських товаровиробників своєчасне забезпечення виробничих процесів матеріально-технічними ресурсами, оптимізація запасів, ефективна організація постачання та раціональне управління ресурсними потоками безпосередньо впливають на рівень витрат, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах високої волатильності цін на матеріальні ресурси, логістичних ризиків, інфляційних процесів та нестабільності зовнішнього економічного середовища.

2. У процесі теоретичного дослідження встановлено, що логістичне управління ресурсним забезпеченням являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль матеріальних потоків підприємства. Ефективна система логістичного управління забезпечує оптимізацію запасів, скорочення витрат на транспортування і зберігання ресурсів, підвищення оборотності оборотних активів та формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що сучасні концепції логістики передбачають широке використання цифрових технологій, інтегрованих інформаційних систем та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

3. Аналіз діяльності ТОВ «Агро-Світ» показав, що підприємство є одним із потужних аграрних товаровиробників Дніпропетровської області, яке здійснює діяльність на площі близько 3865 га та поєднує рослинницький і тваринницький напрями виробництва. За результатами 2025 року підприємством отримано дохід від реалізації продукції у сумі 119321 тис. грн при рівні рентабельності 28,29 %, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності

господарювання. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, сформовану систему постачання ресурсів та стабільні виробничі результати.

4. Проведене дослідження сучасного стану ресурсного забезпечення підприємства засвідчило, що найбільшу частку в структурі оборотних активів займають виробничі запаси, які у 2025 році становили понад 40 % загального обсягу оборотних активів. Основу виробничих ресурсів формують добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин та насіннєвий матеріал. Така структура є характерною для підприємств зерново-олійної спеціалізації та визначає високу матеріаломісткість виробничих процесів.

5. Результати аналізу показали, що система логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства функціонує на достатньо високому рівні. Зокрема, коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2025 році досяг 4,16 обороту, спостерігається позитивна динаміка матеріаловіддачі та скорочення тривалості одного обороту запасів. Разом із тим встановлено, що значна частина оборотного капіталу продовжує залишатися вкладеною у виробничі ресурси, а загальний обсяг запасів перевищує 28,6 млн грн. Це свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення системи ресурсного забезпечення.

6. За результатами проведеного аналізу ідентифіковано комплекс деструктивних чинників та вузьких місць у діючій архітектурі логістичного адміністрування речових потоків суб'єкта господарювання. До детермінуючих дефектів у цій сфері віднесено: низький рівень діджиталізації контуру ресурсозабезпечення; відсутність наскрізного онлайн-контролю за рухом сировинних баз; висхідну динаміку сукупних трансакційних і транспортних витрат; фрагментарність координації між закупівельною діяльністю, складською інфраструктурою та безпосередньо виробничим процесом, а також ігнорування інноваційних методів оптимізації складських залишків. Кумулятивний ефект зазначених недоліків лімітує рівень капіталізації бізнесу й стримує інтенсифікацію окупності наявного ресурсного потенціалу підприємства.

7. З метою вдосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ» запропоновано впровадження комплексної

системи моніторингу ресурсних потоків, яка передбачає контроль запасів, логістичних витрат, ефективності використання ресурсів та ризиків ресурсного забезпечення. Запропонована система дозволяє забезпечити оперативне виявлення відхилень від нормативних параметрів та своєчасне прийняття управлінських рішень щодо їх усунення.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження на підприємстві методики ABC-XYZ аналізу для класифікації виробничих ресурсів залежно від їх економічної значущості та стабільності споживання. Використання зазначеного інструменту дозволяє підвищити точність планування закупівель, оптимізувати структуру запасів, скоротити надлишкові залишки та забезпечити більш ефективне використання оборотного капіталу підприємства.

9. Одним із ключових напрямів удосконалення визначено цифровізацію логістичних процесів шляхом впровадження ERP-системи управління ресурсним забезпеченням. Запропоноване рішення забезпечить автоматизацію обліку матеріальних ресурсів, контроль складських залишків у режимі реального часу, автоматичне формування замовлень на закупівлю, інтеграцію виробничого, складського та фінансового обліку, а також підвищить якість інформаційного забезпечення управлінських рішень.

10. Проведені економічні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованих заходів. За рахунок оптимізації виробничих запасів очікується скорочення їх обсягу на 18 %, що забезпечить вивільнення близько 5157 тис. грн оборотних коштів та дозволить отримати щорічну економію витрат на зберігання у розмірі понад 412 тис. грн. Одночасно впровадження цифрових інструментів управління та удосконалення логістичних процесів дозволить скоротити логістичні витрати майже на 2892 тис. грн на рік.

11. Узагальнення результатів прогнозних розрахунків свідчить, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оборотності запасів до 4,95 обороту, збільшенню чистого прибутку підприємства більш ніж на 4 млн грн, підвищенню рівня рентабельності виробництва до 32,7 %, а також зменшенню частки логістичних витрат у структурі доходу підприємства. Це

забезпечить підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Агро-Світ» на аграрному ринку.

На підставі проведеного дослідження пропонується:

- впровадити на підприємстві комплексну систему моніторингу ресурсного забезпечення з використанням системи ключових показників ефективності (KPI);
- здійснювати регулярний ABC-XYZ аналіз виробничих ресурсів для оптимізації структури запасів та підвищення ефективності закупівельної діяльності;
- удосконалити систему планування закупівель шляхом використання прогнозних моделей споживання ресурсів та механізмів довгострокового контрагування поставчань;
- оптимізувати логістичні витрати за рахунок удосконалення транспортних маршрутів, підвищення рівня завантаження транспортних засобів та автоматизації управління складським господарством;
- сформувати систему рейтингової оцінки постачальників для підвищення надійності ресурсного забезпечення підприємства;
- здійснювати постійний моніторинг ризиків ресурсного забезпечення з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечення безперервності виробничої діяльності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Агро-Світ» підвищити ефективність логістичного управління ресурсним забезпеченням, зміцнити фінансову стійкість, забезпечити більш раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та створити передумови для довгострокового сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

1. Аверчева Н.О. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств у післявоєнний період. Економіка АПК. 2024. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/10114/A%20%20%20%20%20%20_%20%20%20%20%20%20%2B11-2024_St17.pdf
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Башмаков М.С. Методологічні основи формування системи логістичного менеджменту матеріальних потоків регіонального рівня. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 3–4 (90–91). С. 109–123. URL: <https://vsed-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/21/26>
4. Біловодська О.А. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2019. 320 с.
5. Бутенко Н.В. Управління ланцюгами постачання в аграрному секторі економіки. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 87–95.
6. Бучнів М.М. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія підприємств в умовах війни. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2024. № 2. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/799>
7. Васирина О.В. Трансформація логістичних зв'язків та забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. 2024. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/253>
8. Давидович І.Є. Управління матеріальними ресурсами підприємства : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 284 с.
9. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 324 с.
10. Калініченко Д.Ю. Організаційно-економічне забезпечення інноваційної системи управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних підприємств. Агросвіт. 2024. № 9. С. 96–102. URL: <https://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21P03=I=&S21STR=Ж23190/2024\$

11. Кіндрат О.В. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 4. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22529/1/1.pdf>
12. Кіндрат О.В. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22529/1/1.pdf>
13. Корж М.В. Вплив логістичних платформ на конкурентоспроможність аграрного сектору. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 3. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/130/133>
14. Корж М.В. Вплив логістичних платформ на конкурентоспроможність аграрного сектору. Актуальні питання економічних наук. 2024. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/130/133>
15. Крикавський Є.В. Логістика для економістів : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
16. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
- 17.
18. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.
19. Ларіна Р.Р. Управління матеріальними потоками підприємства : монографія. Одеса: Астропринт, 2016. 312 с.
20. Лучко Б.В. Управління продажами та логістика аграрних підприємств. Кваліфікаційна робота. Національний університет «Острозька академія». 2024. URL: https://theses.oa.edu.ua/DATA/14830/Лучко%20Б_кваліфікаційна%20робота%20.pdf
21. Мазаракі А.А., Харсун Л.Г. Логістика : підручник. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 632 с.
22. Мартинюк М.П., Дивнич О.Д. Організаційно-економічне забезпечення інноваційної системи управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних

- підприємств. Агросвіт. 2024. № 9. С. 96–102. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/144>
23. Окландер М.А., Хромов О.П. Логістика : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 346 с.
24. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
25. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
26. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
27. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
28. Панченко В.А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах трансформації ланцюгів постачання. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1600>
29. Поліщук О.А. Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-161-170> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-161_170.pdf

30. Попова Ю.М. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: міжнародний досвід та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5839>
31. 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
- 32.
33. Проненко Т.Є. Проблеми логістики постачання аграрних підприємств. Агросвіт. 2016. № 22. С. 45–49. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/9.pdf
34. Рижова В.Ю. Механізми управління збутовою та логістичною діяльністю інтегрованих підприємств аграрного виробництва : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2024. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Ryzhova.pdf
35. Рижова В.Ю. Механізми управління збутовою та логістичною діяльністю інтегрованих підприємств аграрного виробництва : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2024. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Ryzhova.pdf
36. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
37. Сизоненко Ю.С., Біліченко О.С. Розвиток логістики в агропромисловому комплексі України. Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу та збутової діяльності. Херсон: Гельветика, 2019. С. 43–46. URL: <https://apie.org.ua/uk/сучасні-особливості-аграрної-логістики/>
38. 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-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

39. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навчальний посібник. Харків: Міськдрук, 2017. 312 с.
40. Тридід О.М., Таньков К.М., Леонова Ю.О. Логістика : навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2017. 176 с.
41. Хацер М.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. № 2. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/download/496/264/>
42. European Commission. Agriculture and Rural Development. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu>
43. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, 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. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>
45. World Bank. Agriculture and Food. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Система ключових показників ефективності (KPI) логістичного
управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агро-Світ»**

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Періодичність контролю
Коефіцієнт оборотності запасів	Дохід / Середні запаси	> 4,5	Щоквартально
Тривалість обороту запасів	360 / Коб	< 80 днів	Щомісячно
Рівень забезпеченості ресурсами	Фактичне забезпечення / Потреба $\times 100$	>95%	Щомісячно
Частка логістичних витрат у доході	Логістичні витрати / Дохід $\times 100$	<32%	Щоквартально
Матеріаловіддача	Дохід / Матеріальні витрати	Зростання	Щорічно
Рівень виконання графіків постачання	Виконані поставки / Планові поставки $\times 100$	>95%	Щомісячно

Додаток А

Матриця ABC-XYZ аналізу виробничих ресурсів ТОВ «Агро-Світ»

		XYZ – аналіз (за стабільністю/передбачуваністю споживання)		
		X (стабільне споживання)	Y (середня стабільність)	Z (нестабільне споживання)
ABC – аналіз (за питомою вагою у загальній вартості ресурсів)	A (висока значущість) до 70-80% вартості	AX Добрива, паливно-мастильні матеріали	AY Засоби захисту рослин	AZ —
	B (середня значущість) 15-25% вартості	BX Насіння	BY Запасні частини	BZ —
	C (низька значущість) до 5-15% вартості	CX —	CY —	CZ Корми, інші матеріали

Політика управління ресурсами за групами ABC-XYZ:

AX – стратегічно важливі ресурси зі стабільним попитом. Забезпечити постійний контроль запасів, точне планування закупівель, мінімізацію ризику дефіциту.

AY – важливі ресурси із середньою стабільністю попиту. Планування закупівель із урахуванням сезонності, контроль рівня запасів, використання страхового запасу.

BX – ресурси середньої важливості зі стабільним попитом. Оптимізація обсягів замовлень, періодичний контроль запасів.

BY – ресурси середньої важливості із середньою стабільністю попиту. Гнучке планування закупівель, моніторинг залишків.

CZ – низькозначущі та нестабільні ресурси. Спрощене планування, замовлення за потребою, мінімізація запасів.