

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення логістичних функцій на
підприємстві»

Виконала:
студентка групи 401-ЕМл
Феденко Аліна Владиславівна

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і
логістики, к.т.н., доцент Биба В.В.

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ФУНКЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та роль логістичних функцій у системі менеджменту.....	7
1.2. Характеристика основних об'єктів та систем управління логістичними функціями	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві	22
Висновки до розділу 1... ..	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ФУНКЦІЯМИ ТОВ АГРОФІРМА «ДОБРОБУТ».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка системи управління підприємства ТОВ Агрофірма «Добробут»	28
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності як бази забезпечення логістичних процесів ТОВ Агрофірма «Добробут».....	37
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними функціями ТОВ Агрофірма «Добробут»	45
Висновки до розділу 2... ..	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОФІРМА «ДОБРОБУТ».....	53
3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення логістичних функцій на підприємстві ТОВ «Агрофірма «Добробут»	53
3.2. Удосконалення транспортно-збутової логістики на основі впровадження спеціалізованих модулів ERP-системи.....	61
Висновки до розділу 3... ..	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Логістика є однією з ключових функцій в агробізнесі, що визначає конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ Агрофірма "Добробут" в умовах нестабільного ринкового середовища, високої вартості енергоносіїв, зростаючих вимог споживачів та необхідності впровадження цифрових технологій у виробництво та розподіл продукції.

ТОВ Агрофірма "Добробут", як типове середнього розміру сільськогосподарське підприємство, стикається з низкою логістичних викликів: неоптимальною організацією постачання матеріалів, неефективним управлінням запасами, проблемами з координацією між відділами, високими транспортними витратами та недостатньою інформаційною підтримкою логістичних процесів.

Рациональна організація логістичних функцій дозволяє скоротити витрати, прискорити обіг товарів та поліпшити якість обслуговування клієнтів. Сучасні теорії логістики та управління ланцюгом поставок доводять, що ефективна логістична система може зменшити операційні витрати на 10-20%, скоротити час доставки та підвищити якість продукції. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки сільськогосподарська продукція має часто обмежений період зберігання та вимагає спеціальних умов транспортування та складування.

Мета дослідження: визначити ключові шляхи та розробити комплекс практичних заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» на основі оптимізації її основних функцій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи логістики та визначити роль логістичних функцій у системі управління підприємством.

2. Дослідити існуючі методичні підходи до оцінки того, наскільки ефективно працює логістика.

3. Проаналізувати загальний стан та організаційну структуру управління ТОВ Агрофірма «Добробут».

4. Оцінити фінансові результати підприємства та його можливості для забезпечення транспортних і складських процесів.

5. Виявити сильні та слабкі сторони управління логістичними функціями агрофірми, зокрема проблеми з накопиченням готової продукції на складах.

6. Обґрунтувати необхідність змін та вдосконалення логістичної діяльності підприємства.

7. Запропонувати практичні заходи для покращення транспортно-збутової логістики, зокрема за рахунок впровадження спеціалізованих модулів ERP-системи.

8. Оцінити економічну ефективність розроблених заходів.

Об'єкт дослідження: логістична система ТОВ Агрофірма "Добробут" та її компоненти (постачання, виробництво, збут, розподіл, зберігання).

Предмет дослідження: механізми та методи удосконалення логістичних функцій, включаючи управління запасами, планування перевезень та координацію постачання та розподілу між структурними підрозділами підприємства.

Методи дослідження: у роботі використано комплекс методів наукових досліджень. Теоретичні методи (аналіз, синтез, дедукція, індукція) застосовані для вивчення наукової літератури та узагальнення теоретичних концепцій логістики. Емпіричні методи (спостереження, анкетування, інтерв'ювання) використані для збору інформації про логістичну систему підприємства. Статистичні та графічні методи аналізу застосовані для обробки даних; SWOT-аналіз для оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників; PEST-аналіз для дослідження макросередовища; бенчмаркінг для порівняння практик; моделювання та прогнозування для оцінки результатів.

Джерела дослідження: інформаційною основою послужили наукові статті та монографії з теорії логістики, матеріали науково-практичних конференцій,

внутрішня документація ТОВ Агрофірма "Добробут" (звіти про господарську діяльність, кошторис витрат, положення структурних підрозділів), статистичні дані про обсяги виробництва та обігу товарів за період 2021–2024 рр., результати анкетування та інтерв'ювання персоналу, електронні бази даних та спеціалізовані веб-ресурси про розвиток агробізнесу.

Наукова новизна: уперше комплексно досліджено стан логістичної системи ТОВ Агрофірма "Добробут" та визначено специфічні проблеми, характерні для цього аграрного підприємства. Обґрунтовано й адаптовано до умов агробізнесу науково-практичний підхід до оптимізації логістичних функцій.

Сформульовано оригінальні рекомендації щодо раціоналізації управління запасами з урахуванням сезонного характеру аграрного виробництва, оптимізації маршрутів доставки з використанням геоінформаційних систем та підвищення координованості логістичних операцій між структурними підрозділами з використанням сучасних цифрових інструментів та технологій.

Практичне значення: розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ Агрофірма "Добробут" для вдосконалення організаційної структури логістичного управління та впровадження сучасних методів управління запасами та планування перевезень.

Результати дослідження матимуть цінність при розробленні стратегії розвитку логістичної системи підприємства та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Конкретні рекомендації щодо оптимізації логістичних функцій, впровадження інформаційних технологій та підвищення координованості операцій можуть забезпечити скорочення операційних витрат та прискорення циклу обігу товарів.

Структура і обсяг роботи: кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, містить 18 таблиць, 10 рисунків та 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ФУНКЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль логістичних функцій у системі менеджменту

В умовах ринкової економіки та загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками набуває першочергового значення. Логістика, своєю чергою, виступає тією науково-практичною базою, яка забезпечує впорядкованість цих процесів. Від того, наскільки раціонально організовано логістичну діяльність, прямо залежить загальна продуктивність суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим дослідження економічної сутності логістики та її функцій у системі менеджменту є актуальним науково-практичним завданням, вирішення якого дає змогу обґрунтувати роль логістичної діяльності як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «логістика» має тривалу історію розвитку та поступово трансформувалося від суто військово-прикладного до широкого економічного. Сьогодні більшість дослідників визначають логістику як науку та практичну діяльність з управління матеріальними та супутніми потоками з метою досягнення цілей організації при мінімізації витрат ресурсів [1]. За своїм змістом логістика охоплює планування, організацію, координацію, контроль і регулювання руху товарно-матеріальних цінностей від місця їхнього виникнення до місця кінцевого споживання. Це дає підстави характеризувати її як комплексну, міждисциплінарну сферу управлінської діяльності, що перебуває на перетині економіки, менеджменту та організаційних наук.

У науковій літературі існує кілька концептуальних підходів до визначення сутності логістики. Їхня систематизація є необхідною передумовою

формування цілісного розуміння економічної природи логістики. На основі аналізу праць вітчизняних авторів можна виокремити чотири основні підходи, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах логістичної діяльності [1, 2, 4, 5]. Узагальнення цих підходів подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «логістика» у працях вітчизняних науковців

Підхід	Зміст підходу
Функціональний	Логістика розглядається як сукупність конкретних управлінських функцій – транспортування, складування, управління запасами, обробки замовлень тощо. Акцент робиться на виконанні окремих операцій із мінімальними витратами.
Процесний	Логістика трактується як безперервний потоковий процес переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у часі й просторі від постачальника до кінцевого споживача.
Системний	Логістика розуміється як система взаємопов'язаних підсистем (постачання, виробництво, розподіл), об'єднаних єдиною метою та функціонуючих у єдиному контурі управління для досягнення цілей організації.
Інтеграційний	Логістика виступає інтегратором усіх бізнес-процесів підприємства, забезпечуючи координацію діяльності функціональних підрозділів та формування доданої вартості через оптимізацію потокових процесів.

Примітка. Розроблено за джерелами [1, 2, 4, 5, 12].

Як видно з таблиці 1.1, найбільш широким є інтеграційний підхід, який включає елементи всіх попередніх та розглядає логістику як механізм

узгодження діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства. Саме цей підхід відповідає сучасним вимогам ринкового середовища, де ефективне управління ланцюгами постачань стає вирішальним чинником конкурентоспроможності.

Практика господарювання свідчить про те, що підприємства, які системно впроваджують логістичні концепції та технології, мають суттєві конкурентні переваги. Зокрема, логістика дозволяє скорочувати питомі витрати на одиницю продукції, підвищувати швидкість реагування на зміни ринкового середовища та забезпечувати вищий рівень обслуговування клієнтів [2]. Водночас, частка вітчизняних підприємств, що повністю впровадили логістичні підходи залишається порівняно невисокою, що зумовлено недостатнім рівнем розвитку логістики як науки та практики в Україні [3].

Центральне місце у структурі логістики займають її функції. У науковій літературі прийнято розрізняти базові (ключові) та допоміжні (підтримуючі) функції логістики [1, 6]. Детальна класифікація логістичних функцій за видами та змістом наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація логістичних функцій підприємства

Вид функцій	Назва функції	Зміст та основні завдання
1	2	3
Базові (ключові)	Управління замовленнями	Інтегрує такі процеси: реєстрація клієнтських запитів, контроль виконання за етапами та координація роботи трьох ключових підрозділів – збутового, виробничого та постачальницького.
	Управління запасами	Визначення оптимального рівня запасів, вибір методів поповнення та контроль надлишків і дефіциту матеріальних ресурсів.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Базові (ключові)	Транспортування	Вибір виду транспорту, маршрутизація, укладення договорів з перевізниками, контроль своєчасності доставки
	Складування	Реалізується через сукупність приймальних, зберігальних та відпускних операцій щодо товарно-матеріальних цінностей, при цьому важливим аспектом виступає оптимізація використання складських потужностей та експлуатація підйомно-транспортного устаткування.
	Вантажопереробка	Внутрішньосистемне переміщення вантажів, їх сортування за категоріями, комплектування партій згідно із замовленнями та пакувальні операції на різних ділянках логістичного ланцюга
Допоміжні (підтримуючі)	Інформаційна підтримка	Здійснення моніторингу матеріальних потоків із подальшою систематизацією та комунікацією даних; використання цифрових інструментів (WMS – складський облік, TMS – маршрутизація, ERP – корпоративне планування).
	Управління якістю	Контроль відповідності продукції та логістичних послуг встановленим стандартам якості протягом усього ланцюга постачань.
	Прогнозування попиту	Розробка короткострокових та довгострокових прогнозів попиту для планування обсягів виробництва та рівня запасів.
	Логістичний сервіс	Організація до- та після продажного обслуговування, забезпечення своєчасності та надійності доставки, обробка рекламаций.

Примітка. Розроблено за джерелами [1, 2, 6, 8].

Дані таблиці 1.2 свідчать про те, що базові функції логістики безпосередньо пов'язані з фізичним рухом матеріальних ресурсів у ланцюгу постачань, тоді як допоміжні функції забезпечують їхнє інформаційне та сервісне супроводження. Обидві групи функцій є взаємозалежними: ефективне виконання базових

функцій неможливе без якісного інформаційного забезпечення та організованого логістичного сервісу.

Принципово важливим є також питання взаємозв'язку логістики з іншими функціональними складовими менеджменту підприємства. Логістичний менеджмент тісно пов'язаний з інвестиційним, інноваційним, виробничим, фінансовим, інформаційним менеджментом та управлінням персоналом [7]. Реалізація логістичних функцій здійснюється підрозділами маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічним відділом, виробничими підрозділами, відділами збуту, фінансовим відділом, транспортним і складським господарством. Такий інтегративний характер логістики обумовлює її особливу роль у загальній системі управління.

Функція логістики в організації виробничого процесу виявляється у забезпеченні безперебійного надходження матеріальних ресурсів, мінімізації виробничих запасів та скороченні тривалості виробничого циклу [8]. Розподільча логістика охоплює процеси доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача через систему каналів розподілу, що суттєво підвищує рівень логістичного сервісу та сприяє формуванню лояльності споживачів [1].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває логістичний менеджмент як підсистема загального менеджменту, спрямована на організацію, планування і контроль логістичних процесів на підприємстві. [5, 7].

Таблиця 1.3 – Ієрархічна структура логістичного менеджменту підприємства

Рівень управління	Часовий горизонт	Основні завдання	Показники ефективності
1	2	3	4
Стратегічний	3–5 і більше років	Формування логістичної стратегії підприємства; вибір логістичних партнерів та провайдерів.	Частка логістичних витрат у виручці; позиція на ринку.

1	2	3	4
Тактичний	1–3 роки	Розробка логістичних планів і програм; оптимізація транспортних маршрутів; управління.	Оборотність запасів; витрати на транспортування; завантаженість.
Оперативний	До 1 року (квартал, місяць)	Безпосереднє управління матеріальними та інформаційними потоками; диспетчеризація транспорту; контроль виконання замовлень; управління поточними запасами.	Час виконання замовлення; відсоток своєчасних доставок; кількість рекламаций; витрати на вантажопереробку.

Примітка. Розроблено за джерелами [5, 7, 12].

Як свідчать дані таблиці 1.3, ефективність логістичного менеджменту оцінюється різними показниками залежно від рівня управління. На стратегічному рівні ключовими є частка логістичних витрат у виручці та рівень обслуговування клієнтів; на тактичному – оборотність запасів та завантаженість логістичних потужностей; на оперативному – час виконання замовлень та відсоток своєчасних доставок. Така система показників відповідає сучасним вимогам до оцінювання ефективності логістичного менеджменту [5].

Аналіз організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах свідчить про необхідність їхнього подальшого вдосконалення. Для забезпечення ефективного використання логістичного потенціалу необхідно сформувати або реорганізувати служби логістики відповідно до сучасних вимог до логістичного управління [9]. Такі служби мають бути наділені повноваженнями для координації діяльності суміжних підрозділів і прийняття управлінських рішень у сфері оптимізації потокових процесів.

Актуалізація питань ефективного управління витратами зумовлює потребу у запровадженні контролінгу в логістичну діяльність суб'єктів господарювання. Охоплюючи такі ітеративні процеси, як перспективне планування, систематична фіксація даних, діагностичний аналіз та постійний контроль над показниками результативності, цей інструмент дозволяє суттєво нівелювати

ризика неефективного використання ресурсів. Як наслідок, забезпечується вищий ступінь обґрунтованості стратегічних рішень і створюються підстави для поступового, але впевненого розвитку всієї логістичної системи [10].

Завдяки сучасному технологічному поступу можливості вдосконалення логістичного управління стали значно ширшими, аніж у недалекому минулому. Ключовим каталізатором цих трансформацій є смарт-логістика, яка акумулює новітні оптимізаційні моделі та системи підтримки рішень. Використання цих інструментів забезпечує перехід на принципово новий рівень регулювання потоків і водночас формує фундамент для підвищення адаптивності та надійності ланцюгів постачання у відповідь на зовнішні виклики [11].

Окремий аспект дослідження становить оцінювання результативності логістичних заходів, інкорпорованих у загальну структуру менеджменту. У цьому контексті фахівці традиційно виділяють дві категорії ефекту – прямий (безпосередній) та опосередкований (непрямий). До першої категорії належать кількісно вимірювані зниження витрат, зокрема на транспортування, зберігання та управління запасами, а також прискорення виконання замовлень і мінімізація помилок у вантажопереробці. Друга категорія проявляється у зростанні лояльності споживачів, збільшенні обсягів реалізації та укріпленні ринкових позицій компанії [2, 12].

Не менш важливим аспектом є здатність логістичних функцій адаптуватися до умов нестабільного зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану українські компанії зіткнулися з серйозними збоями в звичних ланцюгах поставок. Це змусило їх швидко переглядати логістичні стратегії та маршрути. Така ситуація показала, що гнучкість і адаптивність логістики не менш важливі, ніж економія витрат. Тому сучасний логістичний менеджмент зосереджений на створенні стійких ланцюгів поставок, які можуть працювати навіть під сильним зовнішнім тиском. Отже, аналіз наукових підходів підтверджує, що логістика – це ключова частина управління підприємством. Вона об'єднує та оптимізує потоки матеріалів, інформації та фінансів.

1.2. Характеристика основних об'єктів та систем управління логістичними функціями

Усвідомлення того, на що саме орієнтоване логістичне управління та в межах яких системних утворень воно реалізується, становить необхідну передумову для якісного аналізу й подальшого вдосконалення логістичної діяльності суб'єкта господарювання. Від чіткості такого розуміння безпосередньо залежить коректність формування управлінських рішень, оскільки будь-які дії щодо оптимізації логістики мають спиратися на достовірне уявлення про її об'єктну сферу. Саме тому доцільно попередньо визначити, що виступає об'єктом управління в логістичному контексті та через які інституційно-функціональні системи здійснюється управлінський вплив на ці об'єкти, щоб потім уже переходити до розгляду конкретних функцій та механізмів логістичного менеджменту. Окреслення цих питань закладає теоретичний фундамент для подальших досліджень і дозволяє реалізувати системний підхід до характеристики логістичної діяльності підприємства.

У загальнотеоретичному сенсі об'єктом управління визнається те, на що безпосередньо скеровано вплив з боку суб'єкта управління. У логістиці такими об'єктами є різнотипні потоки – матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні, – які генеруються й функціонують на всіх стадіях товароруху, починаючи від первинного постачальника сировини й завершуючи кінцевим споживачем готової продукції [1, 3]. Кожна з названих категорій потоків характеризується власним набором параметрів, класифікаційними ознаками та виконує специфічну роль у структурі логістичної системи, причому всі вони перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки рух матеріальних ресурсів неможливий без супутнього інформаційного та фінансового забезпечення. Систематизоване відображення цих об'єктів логістичного управління, із виділенням їхніх сутнісних характеристик та місця в загальній структурі, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика об'єктів логістичного управління та їх класифікаційні ознаки

Об'єкт управління	Визначення	Основні класифікаційні ознаки	Роль у логістичній системі
1	2	3	4
Матеріальний потік	Сукупність сировини, матеріалів і готових виробів, які переміщуються між учасниками ланцюга постачань.	За асортиментом, кількістю, вагою, ступенем сумісності, відношенням до системи.	Основний (первинний) об'єкт; формує логістичний ланцюг, визначає конфігурацію системи.
Інформаційний потік	Сукупність повідомлень, що циркулюють у логістичній системі.	За видом носія, спрямованістю, синхронністю з матеріальним потоком, частотою.	Супутній об'єкт; забезпечує управління та координацію руху матеріального потоку
Фінансовий потік	Сукупність фінансових засобів, що обертаються у зв'язку з рухом матеріальних цінностей.	За формою розрахунків, видом валюти, призначенням, відношенням до системи.	Відображає вартісний вимір руху; забезпечує фінансову збалансованість.

Примітка. Розроблено за джерелами [1, 2, 3, 4, 14].

Параметри матеріального потоку, зокрема його маса та розмірні характеристики, виступають визначальним критерієм при доборі транспортно-технологічного оснащення [2, 15]. Проте невід'ємною складовою будь-якої логістичної операції виступає інформаційний супровід – масив даних, необхідних для координації дій та прийняття рішень [3, 4].

Характерною особливістю є асинхронність руху матеріальних та інформаційних потоків: останні можуть випереджати, синхронізуватися з ним або ж відставати. Критичним ризиком при цьому є порушення інформаційної відповідності, що активує «ефект батога» – ескалацію хаотичних змін запасів у всіх ланках постачальницького ланцюга [3].

Фінансова складова опосередковує вартісну оцінку логістичних операцій, тоді як сервісна компонента (коефіцієнт CSL) виступає чинником формування стійкої прихильності клієнтів [1, 13]. Організація руху зазначених об'єктів відбувається через систему логістичних процесів, узагальнену характеристику яких наведено в таблиці 1.5 [14].

Таблиця 1.5 – Класифікація логістичних процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Види логістичних процесів
За фазами логістичної діяльності	Постачання, виробництво, розподіл, повернення.
За об'єктом потоку	Управління матеріальними, інформаційними, фінансовими, сервісними потоками.
За рівнем агрегації	Стратегічні, тактичні, оперативні, операційні.
За концепцією ланцюга вартості	Основні (транспортування, складування) та допоміжні (інформаційне забезпечення).
За способом реалізації	Інсорсинг (власні сили), аутсорсинг (залучення провайдерів).

Примітка. Розроблено за джерелами [14].

Класифікація процесів дозволяє точно ідентифікувати джерела логістичних витрат та оптимізувати їх [15]. Усі перелічені об'єкти та процеси функціонують у рамках логістичної системи підприємства, яка складається із закупівельної, виробничої та розподільчої підсистем [1, 4]. Ефективне функціонування кожної з названих підсистем є критично важливим для забезпечення загальної стійкості підприємства, оскільки збої в одній ланці неминуче провокують ланцюгову реакцію ризиків у всьому ланцюгу постачання. В контексті розбудови соціально відповідального бізнесу цей взаємозв'язок набуває особливого значення, адже логістичні процеси мають не лише мінімізувати витрати, а й гарантувати екологічність, безпеку та високу якість обслуговування. Для детального аналізу потенційних точок виникнення управлінських ризиків та оптимізації

інформаційних і матеріальних потоків виникає потреба в їхній чіткій структуризації. Графічну модель взаємодії зазначених підсистем між собою та з ключовими чинниками зовнішнього середовища представлено на рисунку 1.1.

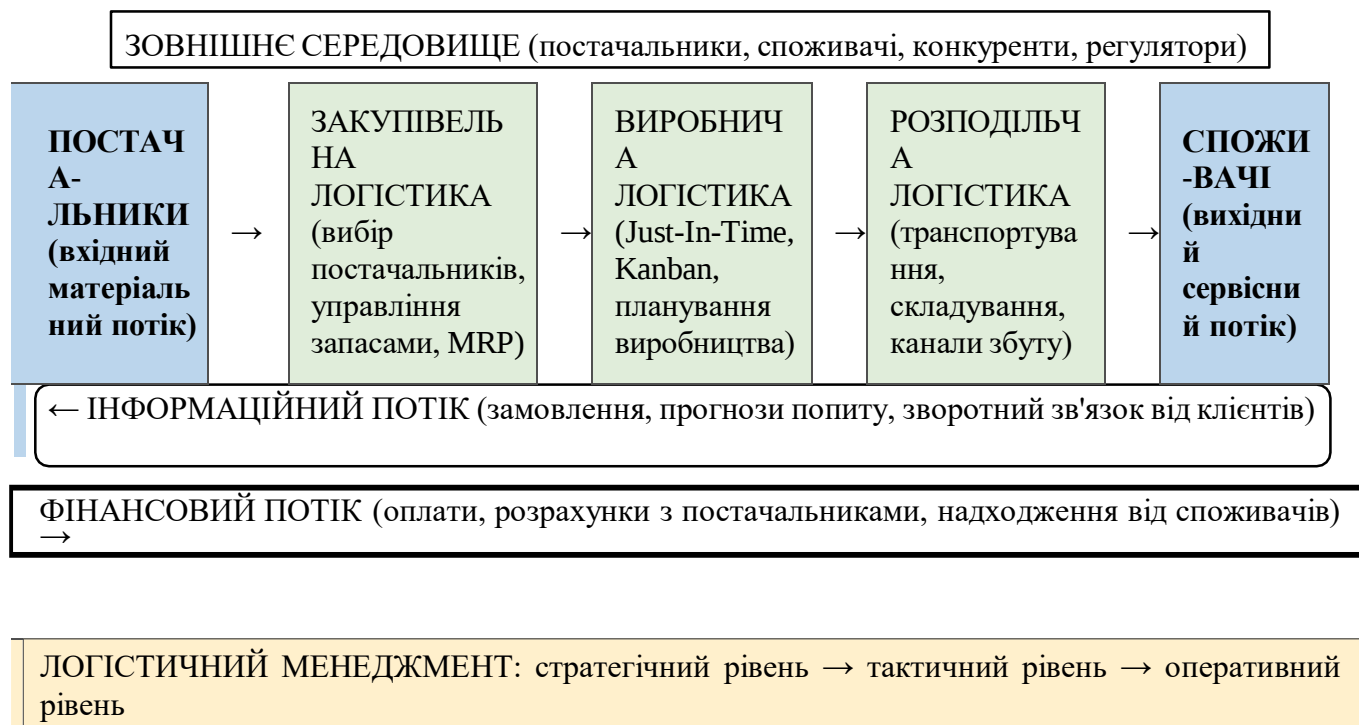


Рисунок 1.1 – Схема взаємодії об'єктів управління у логістичній системі (розроблено автором на основі [1,3,4,13])

Рисунок 1.1 унаочнює системний характер логістичного управління: матеріальний потік рухається зліва направо – від постачальників через три функціональні підсистеми до споживачів, – тоді як інформаційний потік циркулює у протилежному напрямку, передаючи дані про попит і замовлення назад до виробника та постачальників. Фінансовий потік рухається паралельно до матеріального, але в протилежному напрямку – від споживача до постачальника у вигляді оплати за отримані товари та послуги. Всі ці потоки координуються системою логістичного менеджменту, яка діє одночасно на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному [7, 12].

Залежно від масштабу та характеру охоплення учасників, логістичні системи прийнято класифікувати за рівнем управління. Такий підхід дозволяє

розмежувати системи, що функціонують у межах одного підприємства, від систем міжорганізаційної та міжнаціональної взаємодії. Порівняльну характеристику основних видів логістичних систем за рівнем управління подано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Види логістичних систем за рівнем управління

Вид системи	Рівень управління	Цільове призначення
Мікрологістична	Підприємство	Оптимізація внутрішніх потоків, мінімізація витрат.
Мезологістична	Корпоративна група / кластер	Координація процесів між підприємствами сектору.
Макрологістична	Регіон / держава	Управління транспортною інфраструктурою на рівні країни.
Глобальна	Міжнародний рівень	Управління транскордонними потоками (ТНК, 3PL, 4PL).

Примітка. Розроблено за джерелами [1, 2, 4, 13, 17].

Як свідчать дані таблиці 1.6, мікрологістична система є первинним рівнем управління, чия ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Водночас низькі позиції України у рейтингу LPI через інфраструктурні проблеми та воєнні ризики актуалізують необхідність посилення саме цього рівня [17]. Проте реалізація логістичних функцій будь-якого рівня потребує сучасного інформаційно-технологічного супроводу, основні види якого систематизовано в таблиці 1.7.

Впровадження таких інноваційних цифрових інструментів дозволяє нівелювати вплив зовнішніх інфраструктурних загроз шляхом гнучкої оптимізації маршрутів та жорсткого контролю ресурсів. Саме тому вибір адекватної інформаційної платформи перетворюється з простої технічної задачі на критично важливий крок для забезпечення виживання та стабільної роботи підприємства.

Таблиця 1.7 – Інформаційні системи управління логістичними функціями

Абреві- атура	Повна назва	Функціональне призначення	Ключові логістичні модулі	Очікувані результати впровадження
1	2	3	4	5
ERP	Enterprise Resource Planning планування ресурсів підприємства	Інтегрує фінанси, виробництво, ланцюги поставок, кадри та торгівлю в єдиній інформаційній платформі.	Управління запасами; планування виробництва; обробка замовлень; закупівлі.	Скорочення операційних витрат; єдина база даних; підвищення прозорості процесів. 54% великих підприємств використовують ERP.
WMS	Warehouse Management System управління складом	Автоматизує операції приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів на складі.	Облік запасів у реальному часі; управління місцями зберігання; управління персоналом складу.	Скорочення часу обробки замовлень до 30%; мінімізація помилки при комплектації; оптимізація площ.
TMS	Transportation Management System управління транспортном	Планує, оптимізує та відстежує транспортні перевезення вантажів у ланцюгу постачань.	Маршрутизація; управління перевізниками; відстеження вантажів; контроль витрат.	Зниження транспортних витрат; підвищення своєчасності доставок; автоматизація документообігу.
SCM	Supply Chain Management управління ланцюгами постачань	Забезпечує наскрізне управління потоками від першого постачальника до кінцевого споживача.	Управління відносинами з постачальниками (SRM); прогнозування попиту; синхронізація запасів.	Резилієнтність ланцюгів постачань; адаптивність до кризових ситуацій; зниження ризиків збоїв.

Примітка. Розроблено за джерелами [6, 9, 10, 16].

ERP-система утворює інформаційний «хребет» підприємства, тоді як WMS та TMS доповнюють її деталізованим управлінням складом і транспортом [10].

Впровадження таких систем, а також інструментів контролінгу [16], дозволяє підприємствам (зокрема аграрного сектору) швидко адаптуватися до кризових умов і порушень ланцюгів постачань [5, 8, 11]. Отже, комплексна інтеграція об'єктів, процесів та інформаційних систем управління є ключовою передумовою економічної стійкості підприємства [5, 6, 16, 18].

У сучасній практиці логістичного менеджменту дедалі більшого поширення набувають спеціалізовані інструменти для оцінки ефективності логістичних систем. Так, інформаційно-аналітичні системи (ІАС), побудовані на базах інтегрованих сховищ даних, КРІ-панелей та моделей аналізу функціонування середовища (DEA) у поєднанні з методологією Balanced Scorecard, дають змогу сформувати цільне бачення ефективності роботи транспортно-логістичних підрозділів підприємства та застосувати напрямки для подальшого вдосконалення [16]. Такий підхід набуває особливої цінності для компаній, які керують кількома підрозділами одночасно або повідомляють про діяльність у різних регіонах.

Окрему увагу слід приділити проблематиці застосування системи управління логістичними функціями до умов кризи. Як показують дослідження впливу воєнного стану на логістичну діяльність вітчизняних підприємств, ті компанії, що завчасно здійснили диверсифікацію джерел постачання та включили витрати у цифровізацію логістичних процесів, показали значно вищий рівень опорності зовнішнім шокам [5, 8]. Крім того, застосування SCM-системи та цифрових двійників ланцюгів постачання надало можливість швидко змінювати маршрути доставки та залучати альтернативних постачальників за умов розриву звичних логістичних зв'язків. Це підтверджує тезу про те, що вкладення в систему управління логістичними функціями виступають не просто засобом підвищення операційної ефективності, а й важливою передумовою забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності [8, 11].

Таким чином, об'єктами управління в логістиці виступають чотири взаємопов'язані потоки — матеріальний (як основний), інформаційний,

фінансовий і сервісний, — кожен, з яких береться свій набір класифікаційних характеристик, та який виконує власну функцію у забезпеченні роботи логістичної системи. Логістичні процеси, в межах яких реалізується рух цих потоків, виділяються за вищими базовими критеріями, що підкреслює їхню багатоаспектну природу. Поєднання об'єктів, процесів та механізмів управління в єдиному логістичному контурі є визначальною передумовою для досягнення операційної ефективності та стабільного формування конкурентних переваг підприємства в умовах мінімального й нестійкого зовнішнього середовища [5, 6, 16, 18].

Особливого значення це питання набуває для підприємств аграрної галузі, до якого належить і об'єкт даного дослідження. Особливості сільськогосподарського виробництва — виразна сезонність, залежність від погодно-кліматичних факторів, обмежений строк зберігання сировинних ресурсів та виробленої продукції — формують суворі рамки для організації логістичних процесів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві

Оскільки без достовірного вимірювання поточних результатів логістичної діяльності неможливо будувати перспективні плани розвитку, питання оцінювання її ефективності закономірно визначається як одне з базових у структурі логістичного менеджменту. Актуалізація цього завдання для підприємств аграрного сектору зумовлена низкою специфічних чинників: насамперед, яскраво вираженою циклічністю логістичних процесів, що залежать від календарних періодів, а також прямим кореляційним зв'язком між витратами на транспортування та складське зберігання, з одного боку, та підсумковою рентабельністю виробничо-збутової діяльності — з іншого [19].

У сучасній науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності. Дослідники виокремлюють кілька концептуальних підходів, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах логістичної системи підприємства. Розуміння цих підходів є необхідною теоретичною передумовою для формування власної методики оцінки, адаптованої до конкретних умов господарювання [20]. Узагальнення основних підходів подано в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Підхід до оцінювання	Ключові показники / інструменти	Характеристика та застосування
1	2	3
Витратний підхід	Загальні логістичні витрати; частка логістичних витрат у виручці; витрати на транспортування, складування, управління запасами	Орієнтований на мінімізацію сукупних витрат. Зручний для підприємств із великою часткою транспортних і складських витрат, зокрема для аграрних підприємств.
Сервісний підхід	Рівень логістичного сервісу (CSL); відсоток замовлень, виконаних вчасно; кількість рекламцій; час виконання замовлення	Оцінює якість обслуговування споживачів. Актуальний для підприємств, де своєчасність поставки є критично важливою, зокрема для підприємств з реалізацією свіжої сільськогосподарської продукції.
Системний (інтегральний) підхід	Інтегральний показник ефективності логістики (ІПЕЛ);	Поєднує фінансові, операційні та якісні показники в одному індексі.
Процесний підхід	KPI окремих логістичних процесів: оборотність запасів, завантаженість транспорту, відсоток вчасних доставок	Орієнтований на оцінку кожного окремого процесу. Застосовується для виявлення «вузьких місць» у логістичному ланцюзі підприємства та прийняття точкових управлінських рішень.
Математично-модельний підхід	Метод DEA (Data Envelopment Analysis); оптимізаційні моделі; цифрове імітаційне моделювання	Застосовує математичні та цифрові моделі для кількісної оцінки ефективності. Актуальний для підприємств, що запроваджують ERP-системи та цифровізацію логістичних процесів.

Примітка. Розроблено за джерелами [19, 20, 21].

Як видно з таблиці 1.8, кожен із підходів має власні переваги та обмеження. Витратний підхід є найбільш поширеним у практиці вітчизняних підприємств, оскільки спирається на дані бухгалтерського обліку. Разом із тим він не дає повної картини функціонування логістичної системи, оскільки ігнорує якісні показники обслуговування споживачів. Сервісний підхід, навпаки, орієнтований на оцінку рівня задоволеності клієнтів, що особливо важливо в умовах конкурентного ринку збуту сільськогосподарської продукції [19].

Найбільш повну картину функціонування логістичної системи забезпечує системний (інтегральний) підхід, який поєднує фінансові та нефінансові показники в єдиному оцінювальному інструменті. Галат Л. М. зазначає, що інтегральний критерій ефективності логістики має різні складові залежно від підходу та мети дослідження, а науковці наголошують на відсутності універсального критерію, оскільки він залежить від конкретних умов та специфіки підприємства [19]. Це підтверджує необхідність адаптації методики оцінки до особливостей кожного конкретного суб'єкта господарювання.

Математично-модельний підхід набуває дедалі більшого значення в умовах цифровізації. Величко Я. І. та Гетьман О. О. обґрунтовують, що сучасні напрями оптимізації логістичних процесів базуються на математичних і цифрових моделях, зокрема методі DEA, імітаційному моделюванні та нейронних мережах [20]. Впровадження таких інструментів стає реальним завдяки розвитку ERP-систем на підприємствах аграрного сектору.

Незалежно від обраного підходу, в основі системи оцінювання лежать конкретні показники ефективності – Key Performance Indicators (KPI). Дослідники 2024 року систематизують такі показники та наголошують, що головним критерієм ефективності логістичної системи є мінімізація логістичних витрат при забезпеченні необхідного рівня логістичного сервісу [21]. Таке розуміння акцентує увагу на тому, що ефективність логістики має подвійну сутність: її не можна ототожнювати винятково з мінімізацією витрат, ігноруючи при цьому якісні параметри виконання логістичних операцій та рівень задоволення потреб клієнтів.

В аграрній сфері означені підходи до оцінювання логістики набувають специфічного забарвлення. Як підкреслюють Варченко О. М. зі співавторами, визначальними факторами виступають сезонність виробництва, особливі вимоги до складських та транспортних умов, а також вплив природно-кліматичних ризиків, що обумовлює потребу в індивідуалізованих показниках і формуванні специфічної витратної структури [22]. У свою чергу, Остапчук А. Д. та Алексеєва К. А. розширюють це бачення, акцентуючи на комплексній природі агрологістики (охоплює всі етапи – від планування до контролю) та наголошуючи на критичній важливості оцінювання стійкості систем в умовах воєнної нестабільності в Україні [23]. Таким чином, для практичного застосування найбільш раціональним є використання збалансованого набору показників, згрупованих за функціональними блоками, основні з яких для підприємств агросектору наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Система показників оцінки ефективності логістичної діяльності аграрного підприємства

Група показників	Назва показника	Формула / метод розрахунку	Значення для агросектору
1	2	3	4
Транспортні показники	Питомі транспортні витрати на 1 т вантажу	Транспортні витрати / Обсяг перевезень (т)	Дозволяє оцінити ефективність доставки сільськогосподарської продукції
Складські показники	Коефіцієнт використання складської площі	Фактичний обсяг зберігання / Загальна місткість складу $\times 100\%$	Критичний показник для аграрних підприємств із сезонним зберіганням продукції
Показники запасів	Оборотність товарних запасів	Виручка / Середній залишок запасів	Показує ефективність управління запасами сировини та готової продукції

1	2	3	4
Показники сервісу	Рівень виконання замовлень (CSL)	Кількість замовлень, виконаних у термін / Загальна кількість замовлень $\times 100 \%$	Характеризує надійність поставок продукції покупцям
Загальні показники ефективності	Частка логістичних витрат у виручці	Логістичні витрати / Виручка $\times 100 \%$	Узагальнюючий показник; норма для аграрних підприємств – 8-15 %

Примітка. Розроблено за джерелами [21, 22, 23].

Дані таблиці 1.9 свідчать про те, що для комплексної оцінки логістичної діяльності аграрного підприємства необхідно використовувати показники з різних функціональних блоків. Транспортні показники відображають ефективність доставки продукції, складські раціональність використання потужностей зберігання, показники запасів – збалансованість між потребами виробництва та витратами на утримання матеріальних ресурсів [21].

Показник рівня виконання замовлень (CSL) є особливо важливим для аграрних підприємств, що реалізують швидкопсувну продукцію, оскільки порушення термінів поставки може призводити до псування товару та втрати клієнтів. Частка логістичних витрат у виручці є узагальнюючим показником, що дозволяє оцінити загальну ефективність логістичної системи у порівнянні з галузевими нормативами. Для аграрних підприємств нормальним вважається рівень цього показника в діапазоні 8–15 % від виручки [22, 23].

Варто також підкреслити, що ефективне оцінювання логістичної діяльності не є разовим заходом, а має працювати на постійній основі як складова системи логістичного контролінгу підприємства [21, 22].

Поетапний підхід є особливо актуальним для малих і середніх агропідприємств, до яких належить і ТОВ «Агрофірма «Добробут», де впровадження комплексної системи оцінювання логістики має відбуватися з урахуванням реальних організаційних та фінансових можливостей [19, 23].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено ґрунтовне дослідження теоретичних, методологічних та організаційних засад управління логістичними функціями підприємства. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та практики логістичного менеджменту сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу об'єкта дослідження. За результатами вивчення спеціальної літератури можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Логістика сьогодні це не просто організація перевезень, а комплексна система управління всіма потоками – від закупівлі сировини до передачі готової продукції клієнту. Серед різних наукових підходів найбільш актуальним, є інтеграційний, який розглядає логістику як механізм координації всіх бізнес-процесів. Логістичні функції поділяють на базові (управління запасами, транспортування, складування, вантажопереробка, управління замовленнями) та допоміжні (інформаційна підтримка, прогнозування попиту, логістичний сервіс, управління якістю). Ефективна реалізація цих функцій відбувається одночасно на трьох рівнях логістичного менеджменту—стратегічному, тактичному та оперативному, – кожен із яких має власний часовий горизонт і систему показників ефективності. В умовах воєнного стану гнучкість і адаптивність логістичної системи набувають не меншого значення, ніж мінімізація витрат, а формування резилієнтних ланцюгів постачань стає пріоритетним стратегічним завданням для вітчизняних підприємств.

2. Логістичне управління охоплює чотири ключові, взаємозалежні потоки: матеріальний (основний, що формує ланцюг постачань), інформаційний (керуючий, що може випереджати або супроводжувати матеріальний, і чия розбіжність призводить до нестабільності запасів), фінансовий (грошовий вираз руху товарів) та сервісний (що визначає якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність). Ці потоки функціонують у рамках логістичної системи, яка складається з закупівельної, виробничої та розподільчої підсистем.

Логістичні системи класифікуються за рівнями: мікро-, мезо-, макро- та глобальні, причому для окремого підприємства найважливішою є мікрологістична система. Ефективне логістичне управління вимагає сучасних інформаційних технологій, таких як ERP (інтегроване управління ресурсами), WMS (автоматизація складів), TMS (оптимізація транспорту) та SCM (наскрізне управління ланцюгом постачань). Досвід аграрних підприємств показує, що інвестиції в цифровізацію логістики та диверсифікацію постачань значно підвищують їхню стійкість до кризових ситуацій, включаючи воєнні дії.

3. Представлено огляд методів оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств. Дослідження показало відсутність єдиного універсального підходу. Натомість, існують різні методи, такі як витратний, сервісний, системний (інтегральний), процесний та математично-модельний, кожен з яких фокусується на окремих аспектах логістики. Витратний підхід простий у використанні, але не враховує якість обслуговування. Сервісний підхід, навпаки, ставить на перше місце задоволеність клієнтів, що критично для компаній, які працюють зі швидкопсувною продукцією. Системний підхід є найповнішим, поєднуючи фінансові та нефінансові показники. Зростаюча цифровізація логістики зумовлює актуальність математично-модельного підходу. Для агросектору підкреслено важливість адаптації показників до специфіки галузі (сезонність, зберігання, транспортування). Розроблено збалансовану систему ключових показників ефективності (KPI) для аграрних підприємств, що охоплює транспорт, склади, запаси, сервіс та загальну ефективність. Частка логістичних витрат у виручці (8-15% для аграріїв) є ключовим показником ефективності. Оцінка логістики має бути регулярною (логістичний контролінг), а вибір методу залежить від інформаційної бази підприємства. Запропонований теоретико-методичний інструментарій формує необхідне підґрунтя для проведення всебічної діагностики логістичних функцій конкретного суб'єкта господарювання. Його застосування у наступних розділах дозволить виявити наявні деструктивні відхилення та обґрунтувати практичні рекомендації щодо оптимізації потокових процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ФУНКЦІЯМИ ТОВ АГРОФІРМА «ДОБРОБУТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка системи управління підприємства ТОВ Агрофірма «Добробут»

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Добробут» функціонує на аграрному ринку України, починаючи з жовтня 2003 року. Підприємство входить до складу вертикально інтегрованого агропромислового холдингу «Астарта-Київ» (з 2022 р. – Astarta Holding PLC), що є одним із найбільших виробників цукру та агропродукції в Україні [26]. Юридична адреса товариства: Полтавська область, Полтавський район, м. Кобеляки, вул. Дружби, буд. 1-Є.

Основним видом господарської діяльності підприємства згідно з КВЕД ключовим напрямком діяльності підприємства визначено вирощування зернових культур (за винятком рису), а також бобових і олійних культур (КВЕД 01.11). При цій компанії паралельно здійснюють понад 30 інших видів діяльності – від рослинництва до тваринництва (включаючи вирощування великої рогатої худоби, свиней, коней та овець), а також виробництво м'ясної продукції, олії, цукру й оптової реалізації сільгосппродукції. Подібна багатопрофільність виробничої діяльності суттєво ускладнює логістичну систему підприємства, потребує узгодженого управління матеріальними, інформаційними та транспортними потоками [24].

Юридична форма товариства з обмеженою відповідальністю означає, що учасники, які підлягають зобов'язанням компанії, позбавлені об'єму своїх часток у статутному капіталі, розмір якого становить 36 000,00 грн. Засновником виступає ТОВ Фірма «Астарта-Київ», а остаточною бенефіціаром є громадяни України Іванчик Віктор Петрович (із часткою

20,98%) та Іванчик Ірина Вікторівна (20,48%). Очолює підприємство Таранушич Анатолій Олексійович. [27].

Підприємство володіє вагомою матеріально-технічною базою: в його активах перебувають 141 одиниця транспорту, 79 нерухомих об'єктів та 8 783 земельних ділянок загальною площею 30,6 тис. га. Сам масштабний земельний фонд та розвинена транспортна мережа формують специфіку логістичних процесів компанії – зокрема щодо внутрішніх перевезень та організації сезонних аграрних робіт. Що стосується структури земельного банку, то переважна його частина (94,24%) перебуває у приватній власності, 1,07% належить державі, а решта – комунальній власності (рис. 2.1).

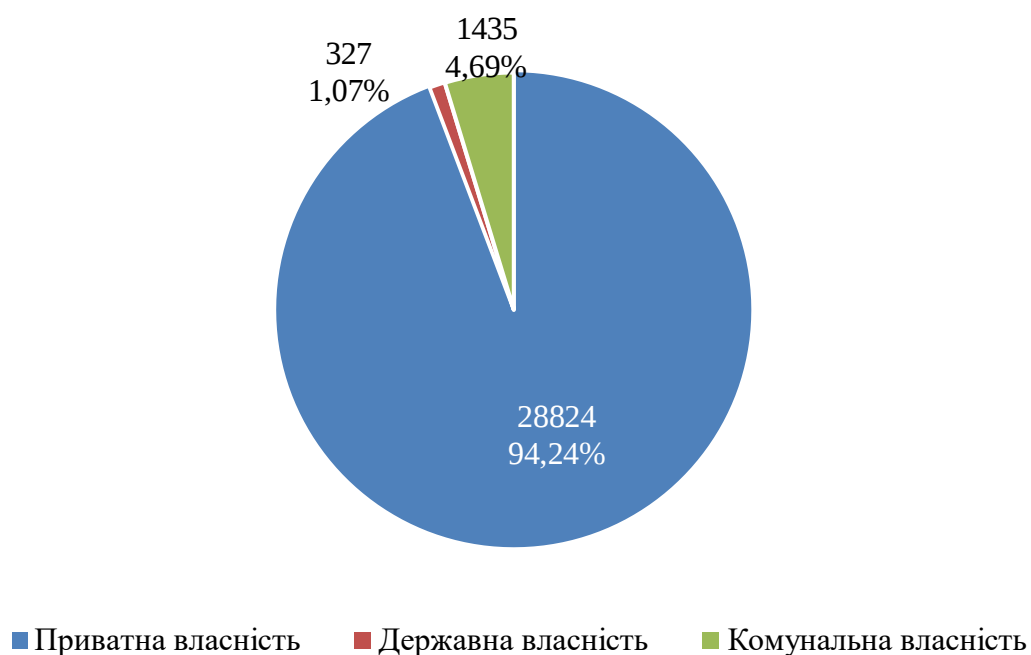


Рис. 2.1. Загальний банк землі ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2024 р. (розроблено автором на основі [26])

Полтавська область є одним із лідерів аграрного сектору країни. Завдяки родючим чорноземним обґрунтуванням та сприятливому помірно-континентальному кліматичному режиму регіон має всі передумови для вирощування пшениці, кукурудзи, ячменю, сої, ріпаку, соняшника й цукрового

буряка. Відповідно до показників 2023 року Полтавщина зайняла друге місце серед регіонів країни за обсягами аграрного виробництва, забезпечивши 8,6% загальнонаціонального результату, що в грошовому вираженні склало 64,69 млрд грн [25].

Станом на 2024 рік сільськогосподарським угіддям Полтавської області зайнято понад 2,1 млн га, причому 1,8 млн га припадало на рільні землі. При цьому аграрні підприємства обробляли близько 1,3 млн га, тоді як домогосподарства 0,5 млн га. Регіон характеризується наявністю понад 4,5 тис. аграрних суб'єктів господарювання, з яких 3,3 тис. становлять фермерські господарства, а 1,2 тис. – особисті селянські господарства [25]. Значна кількість сільськогосподарських виробників сприяла формуванню розвинутої агрологістичної мережі в регіоні, що створило сприятливе підґрунтя для діяльності масштабних аграрних компаній.

Тенденції розвитку аграрного виробництва Полтавщини протягом 2021–2023 років представлено на рис. 2.2. Так, у 2023 році регіон реалізував аграрної продукції на суму 64 694 487,0 тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 28,75% [25]. Наведена динаміка демонструє стійке зростання обсягів регіонального агроринку, що водночас відкриває додаткові можливості для розширення логістичної діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут».

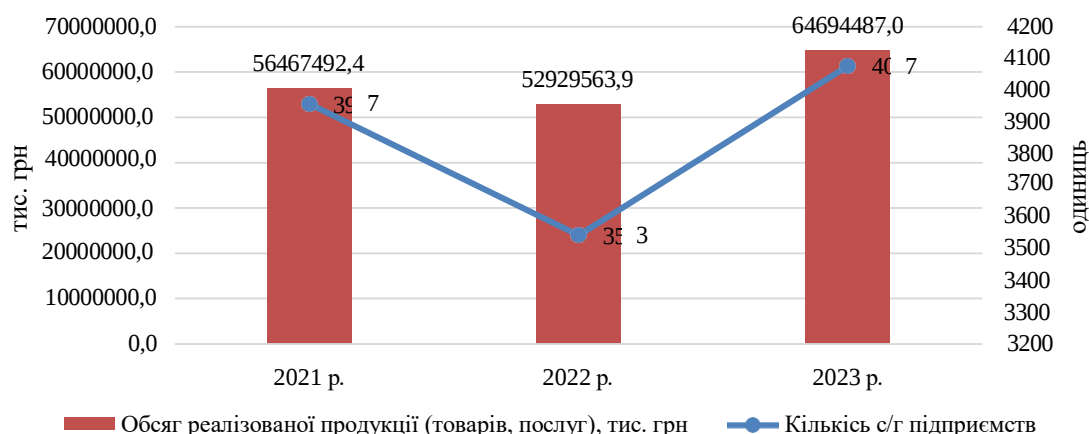


Рис. 2.2. Аналіз сучасного стану аграрної галузі Полтавської області
(розроблено автором на основі [36])

За результатами 2024 року серед найбільших аграрних компаній Полтавської області ТОВ Агрофірма «Добробут» зайняло шосту позицію, отримавши доходи у розмірі 1 927 497 тис. грн, що становить близько 2% від загального обсягу регіонального аграрного ринку (рис. 2.3). Така позиція підкреслює достатньо потужний виробничий потенціал підприємства на тлі регіонального ринку, водночас вказуючи на присутність серйозних конкурентів. У зв'язку з цією організацією ефективних логістичних процесів стає один із важливих інструментів зміцнення конкурентних позицій компанії [28].

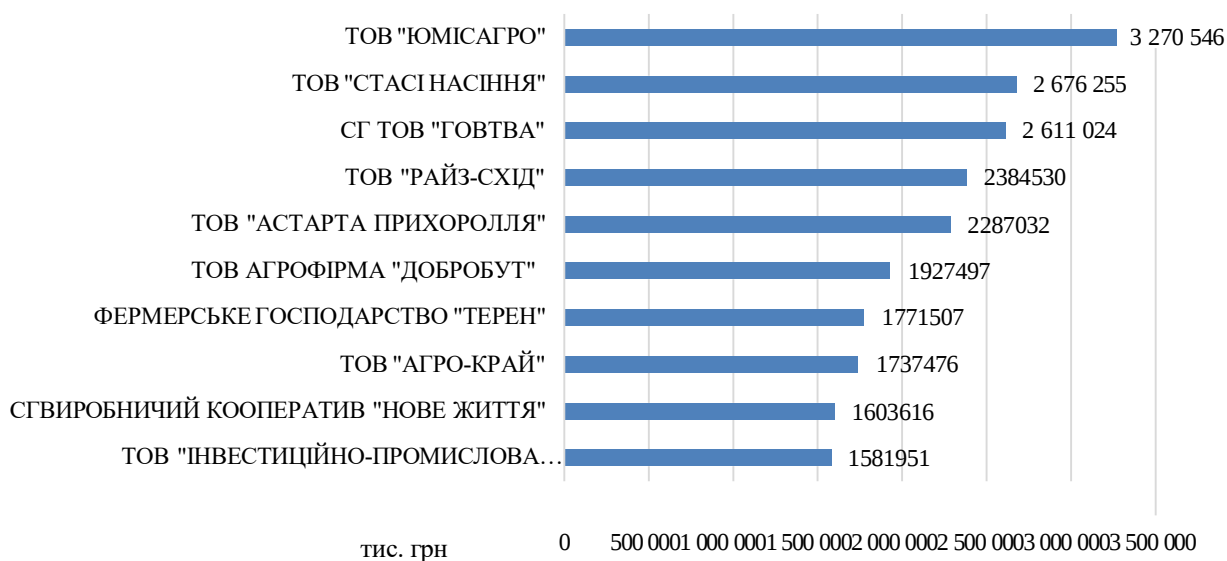


Рис. 2.3. Місце ТОВ Агрофірма «Добробут» на ринку аграрного сектору Полтавщини у 2024 р. (розроблено автором на основі [25])

Протягом тривалості військового конфлікту в Україні керівництво підприємства проводить моніторинг ризиків, здатних позначитися на стабільності господарської діяльності, причому особливе увага приділяється саме логістичним аспектам – зривам постачання, підвищенню транспортних витрат, нестабільності маршрутів перевезень та дефіциту складських потужностей. В основі планування діяльності закладено такі ключові принципи: збереження стратегічного значення виробничих активів,

забезпечення функціонування мінімально достатніх логістичних маршрутів та диверсифікація каналів реалізації продукції [28].

Управлінська модель підприємства побудована за лінійним принципом, що забезпечує чітку вертикаль повноважень між структурними підрозділами та зрозумілість механізмів прийняття управлінських рішень. На території управлінської ієрархії стоять Загальні збори учасників та Директор, яким підпорядковуються чотири представники – з виробничих питань, з маркетингу та логістики, з фінансових питань, а також Начальник відділу рослинництва (Додаток .А). У контексті логістичного менеджменту варто звернути увагу на вибір окремої посади заступника директора з маркетингу та логістики, що вказує на статус логістики як відокремленого напрямку управління діяльності [29].

Завдяки штату з чотирьох агрономів підприємство забезпечує супровід усього виробничого циклу аграрної продукції – від планування посівної кампанії до завершення збиральних робіт.

Масштаб господарської діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут», що передбачає обробіток понад 30 тис. гектарів сільськогосподарських угідь, потребує безперервної злагодженості виробничих процесів. Ключовими напрямками роботи підприємства залишаються вирощування зернових культур, цукрового буряка та соняшника, продукція яких спрямовується переважно на внутрішній ринок та переробні підрозділи холдингу. Забезпечення належної якості та конкурентних переваг вирощеної продукції стає можливим за рахунок розвиненої системи агрономічного й логістичного супроводу. Так, робота площі чотирьох провідних агрономів дає змогу забезпечити ретельний контроль на кожному етапі агровиробництва – від визначення посівних і внесення мінеральних добрив до збирання врожаю та його остаточного транспортування до місця зберігання.

На підприємстві впроваджено раціональну організаційну модель управління, яка по меншій мірі чітко вирішує вертикальне підпорядкування з достатньою гнучкістю функціональних ланок, що забезпечує прозорість

управлінських рішень, включає дублювання повноважень і дозволяє збалансовано вирішувати виробничі, фінансові та збутові завдання. Організаційна структура ТОВ Агрофірма «Добробут» указана у Додатку А.

Згідно з організаційною структурою підприємства, зазначеною в Додатку А, виробничий блок об'єднання Головного агронома, який підпорядковуються 4 агрономам та бригади польових підрозділів, Начальник відділу механізації та електрифікації, а також Головного інженера разом із завідувачами ремонтних майстерень. До блоку маркетингу і логістики входять Начальник відділу маркетингу, Начальник відділу логістики та Начальник автопарку – підрозділи, на які вкладено безпосередню організацію транспортних та збутових операцій. Фінансово-адміністративний блок представлений відділом персоналу, фінансово-економічним, юридичним, бухгалтерським відділами та службою охорони. Подібна побудова структури реалізує принцип функціональної спеціалізації, створюючи передумови для злагодженого управління логістичною діяльністю в умовах розгалуженого аграрного виробництва.

Розглядаючи виробничі результати підприємства протягом 2022–2024 рр., можна простежити стабільну позитивну тенденцію за основними товарними групами, що одночасно позначається на масштабах та структурі логістичних операцій (рис. 2.5). відповідно, у 2024 році валовий збір зернових культур досягає 121,9 тис. т, перевищивши показник 2022 року на 16,7 тис. т. Обсяги виробництва цукрового буряка зросли з 45,3 до 71,0 тис. т, тоді як показники сої дещо потрапили – з 27,8 до 23,3 тис. т. Виробництво соняшника демонструвало стабільне зростання, збільшене з 12,6 до 16,6 тис. т [24]. Збільшення загальних обсягів виробничої продукції зумовлює відповідне зростання потреб у транспортних засобах, складських площах та операційних видатках на логістичне забезпечення.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, солодкого буряка та соняшника, орієнтуючись головним чином на потреби внутрішнього ринку. Виготовлена продукція характеризується високими якісними показниками та конкурентними перевагами. Водночас збереження постійних

позицій на ринкові витрати від компанії безперервного вдосконалення підходів до управління ризиками. Спроможність забезпечити стабільність постачання та незмінну якість продукції в умовах зовнішніх викликів є визначальним фактором підтримки довіри з боку споживачів і у підтвердження репутації підприємства як соціально відповідального учасника ринку.

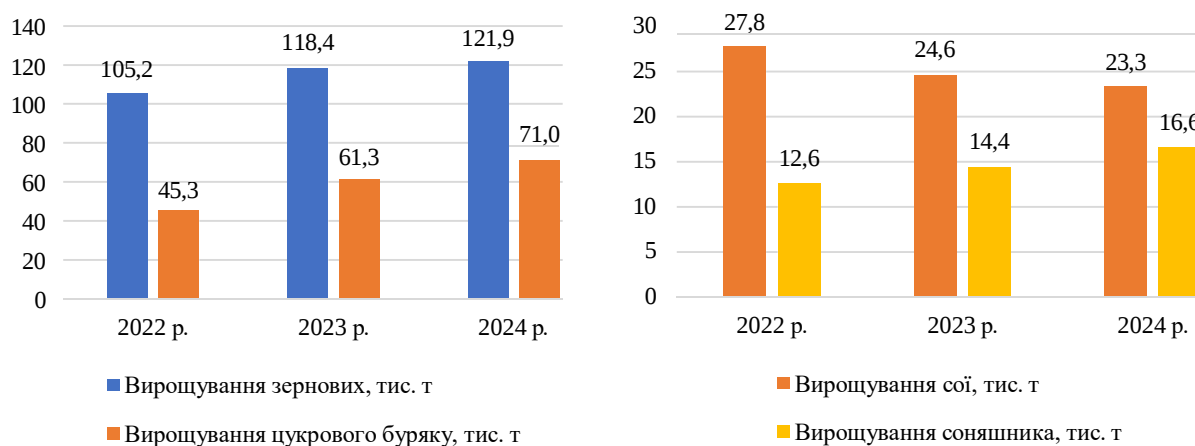


Рис. 2.4. Динаміка основних операційних результатів ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022–2024 рр. (розроблено автором на основі звітності підприємства)

Помітна частка виробленої сировини передбачає переробку на профільних підприємствах холдингу—Кобеляцькому цукровому та Глобинському переробному заводах, формуючи стабільний внутрішньо холдинговий логістичний цикл. виключно, ця частина продукції постачається партнерським компаніям, серед яких «Слов'янський комбінат хлібопродуктів», «Імперія Олія», «МХП» та інші. Серед ключових постачальників матеріально-технічних ресурсів варто відзначити «Агрохімсервіс», «Байєр Україна», «Дюпон Україна», «Євраліс Семанс», «Моносем» тощо. Таким чином, сформований ланцюг поставок об'єднує значну кількість учасників як на етапі вхідної (закупівельної), так і вихідної (збутової) логістики [28].

Розгляд ТОВ Агрофірма «Добробут» крізь призму системної методології дає підстави кваліфікувати його як багатокomпонентну соціально-економічну управлінську систему, де об'єкт і суб'єкт управління виступають чітко виокремленими складовими (рис. 2.6). Об'єктна сфера охоплює: матеріально-технічні ресурси, виробничо-технологічні цикли, фінансові активи та інформаційні масиви, що циркулюють між структурними підрозділами. Суб'єктне середовище формують власники підприємства, управлінський корпус, керівники функціональних відділів та менеджери середньої ланки. Логістичні, фінансові та інформаційні потоки виступають інтегруючою ланкою між об'єктом і суб'єктом, визначаючи основу управлінської ефективності [29].

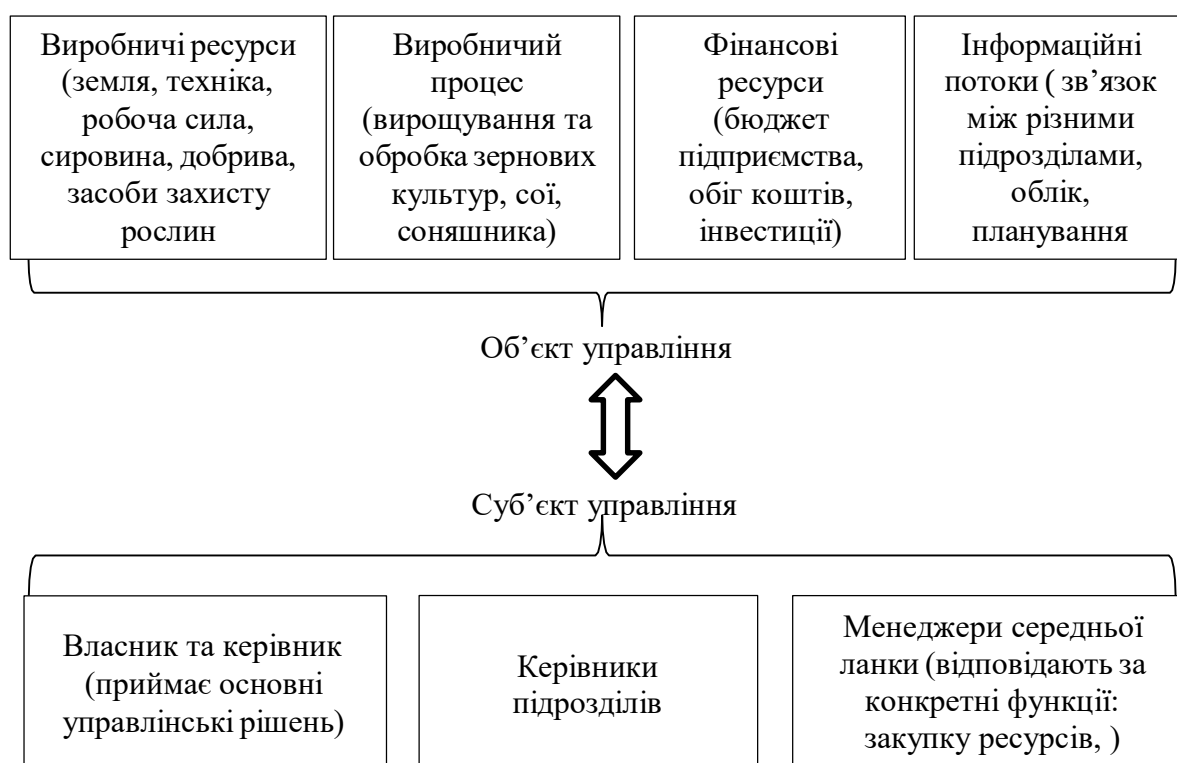


Рис. 2.5. Система управління ТОВ Агрофірма «Добробут» (розроблено автором на основі [29])

Зовнішня взаємодія агропідприємства реалізується за чотирма векторами: постачальники ресурсів (насіння, техніка, добрива, засоби захисту), ринки збуту (внутрішні та зовнішні), державні контролюючі органи (регулювання правових і технічних норм), а також фінансово-кредитні установи, що

забезпечують інвестиційну підтримку. Урахування цих зв'язків є необхідною передумовою для аналізу зовнішніх чинників впливу на логістичну систему. З метою їх узагальнення розроблено аналітичну таблицю, яка відображає сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця ТОВ Агрофірма «Добробут» у розрізі логістичної діяльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розгалужена транспортна база (141 одиниця техніки); Інтеграція у вертикально-інтегрований холдинг «Астарта-Київ»; Наявність окремого підрозділу логістики та маркетингу; Власна переробна база (Кобеляки, Глобине); Великий земельний банк (30,6 тис. га) з чіткою структурою.	Відсутність повноцінної ERP/TMS системи; Неоптимальна координація між ремонтними, логістичними та виробничими підрозділами; Висока залежність від власного автопарку при зростаючих обсягах перевезень; Обмеженість аналітичних даних для управління логістичними витратами.
Можливості	Загрози
Цифровізація агрологістики (впровадження ERP, TMS); Розширення партнерської мережі постачальників ресурсів; Зростання регіонального ринку (+28,75 % за 2021–2023 рр.); Доступ до програм ЕУ-фінансування відновлення АПК.	Воєнні ризики та порушення логістичних маршрутів; Зростання цін на паливо та транспортні послуги; Посилення конкуренції на регіональному агроринку; Кліматичні ризики, що впливають на сезонне планування перевезень.

Примітка. Розроблено за джерелами [26, 27, 28].

Використовуючи результат аналізу, можна стверджувати, що загальне підприємство показує собою впливового учасника агропромислового комплексу з широкою диверсифікацією виробничих напрямів ринку, значним земельним фондом та розвиненою транспортною інфраструктурою. Разом із виявленими певними недоліками в організації логістичних процесів, зокрема: демонстрація інтегрованих інформаційних рішень, недостатній рівень узгодженості між виробничими та логістичними підрозділами.

2.2 Аналіз фінансового стану та результатів діяльності як бази забезпечення логістичних процесів ТОВ Агрофірма «Добробут»

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проведено на основі даних річної фінансової звітності –Форми № 1 «Баланс» та Форми № 2 «Звіт про фінансові результати» – за період 2022–2024 років. За базовий рік прийнято 2022 рік, залишаючи саме він став першим повним роком функціонування агрофірми в умовах повномасштабної війни, що дає можливість простежити процес пристосування операційної та матеріально-технічної діяльності до нових умов господарювання [33].

Для більш детального аналізу показники, що наведені у таблиці, було систематизовано за сімома тематичними блоками: капітал, забезпеченість ресурсами, фінансові результати, ефективність, рентабельність та логістичні показники. Подібна структуризація дає можливість не лише сформулювати загальне уявлення про фінансовий стан підприємства, а й простежити, яким чином зміни прибутковості та капіталу позначаються на здатності компанії утримувати транспортні засоби, забезпечувати ефективне управління та фінансувати збутову логістичну діяльність.

Необхідність проведення такого наскрізного аналізу зумовлена тим, що стабільність мікрологістичної системи агрофірми прямо залежить від її спроможності генерувати достатній обсяг внутрішніх фінансових ресурсів для покриття операційних видатків. Запропонований підхід дозволяє оцінити, як саме динаміка капіталу, рентабельності та ділової активності впливає на здатність підприємства утримувати масштабну матеріально-технічну базу, забезпечувати безперебійність закупівельних процесів та фінансувати транспортно-збутові операції в умовах підвищених воєнних ризиків. Крім того, детальна діагностика оборотних коштів у розрізі окремих елементів уможливорює виявлення диспропорцій між темпами агровиробництва та швидкістю реалізації готової продукції.

Систематизовані показники представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
					Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютн е	Темп прирост у, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	2063214,0	2410723,5	2793478,5	730264,5	35,4	382755	15,9
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1547231	1513999	1635480	88249	5,7	121481	8,0
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	339796,0	316921,5	393419,5	53623,5	15,8	76498,0	24,1
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	11022,5	15174,5	17719,5	6697,0	60,8	2545,0	16,8
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1329916,5	1619435,5	1854488,5	524572,0	39,4	235053,0	14,5
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	370	375	454	84	22,7	79	21
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	969324	1258955	1927497	958173	98,8	668542	53,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	969324	1258955	1927497	958173	98,8	668542	53,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	887151	1194077	1662322	775171	87,4	468245	39,2
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	71880	95484	112809	40929	56,9	17325	18,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	16189,2	21218,7	20706,5	4 517,3	27,9	-512,2	-2,4
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	82173	64878	265175	183002	222,7	200297	308,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	46294	-27754	440953	394659	852,5	468707	1688,8
4.3 Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-33037	-104232	347158	380195	1150,8	451390	433,1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.4 Чистий (прибуток) збиток	тис. грн.	-33037	-104232	347158	380195	1150,8	451390	433,1
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	2619,8	3357,2	4245,6	1625,8	62,1	888,4	26,5
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,10	0,25	0,32	0,22	211,8	0,07	28,1
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	2,9	4,0	4,9	2,0	71,7	0,9	23,3
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,7	0,8	1,0	0,3	42,6	0,3	33,7
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	494	463	346	-148	-29,9	-117	-25,2
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,04	0,03	0,1	0,1	138,3	0,1	252,7
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,92	0,95	0,86	-0,06	-5,8	-0,09	-9,1
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність (збитковість) сукупного капіталу	%	-1,6	-4,3	12,4	14,0	X	16,8	X
6.2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу	%	-2,1	-6,9	21,2	23,4	X	28,1	X
6.3. Рентабельність (збитковість) продукції	%	5,2	-2,3	22,9	17,7	X	25,2	X
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн.	535967	969617	690515	154548	28,8	-279102	-28,8
7.2. Виробничі запаси	тис. грн.	9126	12919	17430	8304	91,0	4511	34,9
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн.	5605	8630	11744	6139	109,5	3114	36,1
7.4. Готова продукція	тис. грн.	178174	320388	692417	514243	288,6	372029	116,1
7.5. Товари	тис. грн.	739	1556	71	-668	-90,4	-1485	-95,4
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	61737	1150	6940	-54797	-88,8	5790	503,5
7.7. Витрати на збут	тис. грн.	157399	199006	184950	27551,0	17,5	-14056	-7,1
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		0,0823	0,0669	0,0421	-0,0402	-48,8	-0,0248	-37,1

Дослідження структури капіталу засвідчує стійке зростання його загального обсягу – з 2 063 214,0 тис. грн у 2022 р. до 2 793 478,5 тис. грн у 2024 р., це відповідає приросту на 35,4 %. З позицій логістичного менеджменту ця є особливо важливо, оскільки розширення фінансової бази створює необхідні передумови для інвестування в модернізацію автопарку, розвиток складської інфраструктури та впровадження автоматизованих систем управління запасами [32]. Власний капітал, попри тимчасове падіння у 2023 р. із-за збитковості, у 2024 р. відновився до 1 635 480,0 тис. грн, що на 8,0 % перевищує показник попереднього року (рис. 2.7).

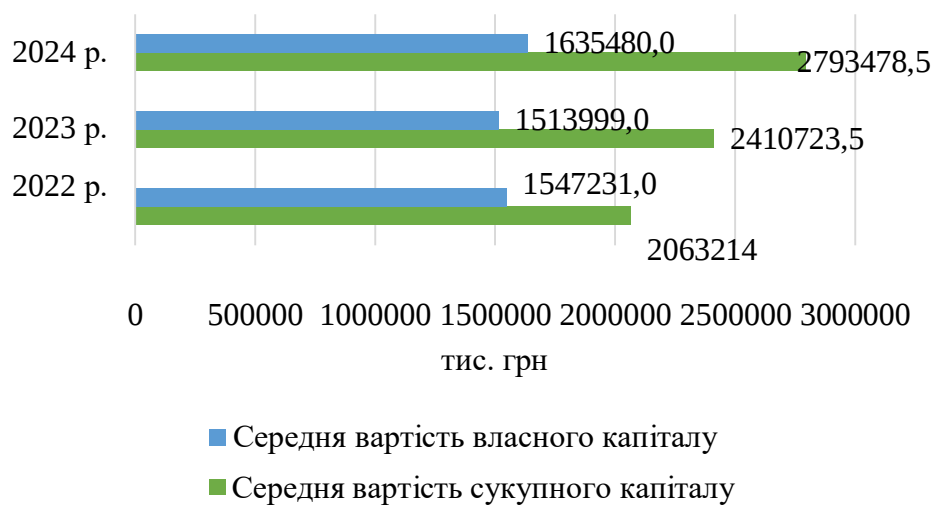


Рис. 2.6. Динаміка середньорічного забезпечення капіталом ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2022 - 2024 рр.» (розроблено автором на основі додатка Б)

У джерельній базі капіталу переважає власний компонент – його питома вага у 2024 р. сягнула 58,55 %, однак фіксується його зниження на 16,45 відсоткового пункту внаслідок збільшення довгострокової заборгованості. Залучення додаткового позичкового капіталу свідчить про активізацію фінансування операційних та інвестиційних проєктів, що тягне за собою збільшення логістичних витрат і капіталовкладень у транспортно-складську базу [33, 34].

Показники майнового стану підприємства за досліджуваний період вказують на помітне оновлення виробничих фондів. Середньорічна вартість основних засобів зросла до 393 419,5 тис. грн відповідно з 339 796,0 тис. раніше, тобто на 15,8%. Це зростання пов'язане головним чином з купівлею техніки та автотранспорту, що є для внутрішньогосподарських перевезень. Крім того, нематеріальні активи зросли на 60,8%, а це говорить про те, що підприємство почало впроваджувати цифрові інструменти для контролю й планування логістики [32].

Ще помітніша зміна сталася з оборотними активами: їх середній обсяг зріс на 524 572,0 тис. грн (39,4%) і досягає 1 854 488,5 тис. грн. Причина такого приросту не лише у збільшенні виробництва, а й у тому, що готова продукція почала накопичуватися на складах через перебої в логістиці, викликані воєнною (рис. 2.8). Тож з одного боку це надає підприємству більшу гнучкості в операційній діяльності, а з іншого – ускладнює складський облік і фізичне переміщення запасів [34, 35].

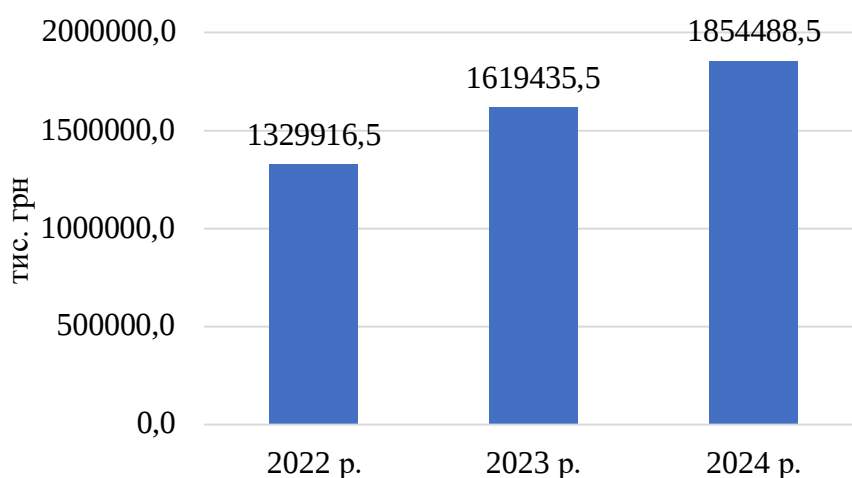


Рис. 2.7. Динаміка середніх залишків оборотних активів ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2022 – 2024 рр. (розроблено автором на основі додатка Б)

Якщо розглядати кадрову складову, то за три роки фонд оплати праці збільшився на 56,9 %, що є прямим наслідком зростання чисельності працівників до 454 осіб (+22,7 %) та підвищення заробітних ставок. Хоча середня зарплата у 2024 р. знизилася на 2,4 % порівняно з попереднім роком (до 20 706,5 грн) через додатковий найм виробничих працівників, її рівень залишається цілком конкурентним у галузевому розрізі. [33].

Щодо доходів і витрат, то тут спостерігаються досить помітні позитивні зрушення. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 98,8 % – з 969 324,0 тис. грн у 2022 р. до 1 927 497,0 тис. грн у 2024 р. Операційні ж витрати збільшилися меншою мірою (на 87,4 %), завдяки чому витратомісткість знизилася з 0,92 до 0,86 грн на 1 грн виручки [33]. Це, є свідченням зростання операційної ефективності, досягнутої передусім завдяки оптимізації збутової логістики – адже витрати на цей напрям за весь період збільшилися лише на 17,5 %, що значно поступається темпам зростання доходів.

Аналізуючи динаміку фінансового результату, можна побачити чітку U-подібну траєкторію. У 2022–2023 рр. підприємство мало збитки (33 037,0 та 104 232,0 тис. грн), що пояснюється різким подорожчанням пального, зростанням страхових платежів і необхідністю термінової перебудови логістичних маршрутів у зв'язку з воєнними діями [34]. Проте вже у 2024 р. ситуація докорінно змінилася: компанія вийшла на чистий прибуток 347 158,0 тис. грн, а операційний прибуток досяг 440 953,0 тис. грн, що у 9,5 рази більше за базовий показник (рис. 2.9).

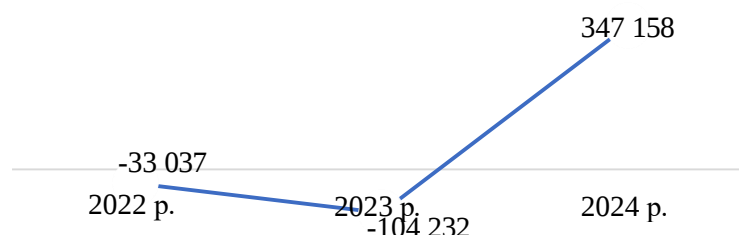


Рис. 2.8. Динаміка чистого фінансового результату діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр. (розроблено автором на основі додатка Б)

Ресурсна ефективність демонструє помітне зростання: продуктивність праці збільшилася на 62,1 % до 4 245,6 тис. грн/особу, фондівдача підвищилася на 71,7 % до 4,9 грн/грн, а коефіцієнт обіговості оборотних засобів зріс до 1,0 оборту, скоротивши період обороту на 148 днів (до 346 днів) [30, 34]. Ці зміни підтверджують прискорення руху матеріальних потоків і зростання загальної ділової активності завдяки вдосконаленню логістики.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,10 до 0,32 (+211,8 %), що свідчить про значне фізичне старіння техніки і транспорту. Це створює додаткові ризики для надійності внутрішніх перевезень і може призвести до зростання витрат на ремонт та технічне обслуговування в найближчій перспективі [35, 36].

Для цілей логістичного аналізу особливу цінність має розділ 7 таблиці 2.1, де систематизовано показники управління запасами та витратами на збут. Динаміка загальних запасів має яскраво виражений коливальний характер: після стрибка до 969 617,0 тис. грн у 2023 р. вони скоротилися до 690 515,0 тис. грн у 2024 р. (–28,8 %), що є наслідком нестабільності постачальницьких ланцюгів, спричиненої військовими діями та зміною логістичних маршрутів [34, 37].

У структурі запасів помітним є значне накопичення готової продукції: з 178 174,0 тис. грн у 2022 р. до 692 417,0 тис. грн у 2024 р. (+288,6 %). Це свідчить про випереджальне зростання виробничих потужностей відносно розвитку збутових каналів і дистрибуційної інфраструктури. Воєнні обмеження ринків збуту та логістична складність перевезення зернових стримують своєчасну реалізацію продукції [37, 38]. Водночас коефіцієнт накопичення запасів товарно-матеріальних цінностей знизився вдвічі – з 0,0823 до 0,0421, що свідчить про покращення співвідношення між незавершеним виробництвом і готовою продукцією.

Упродовж аналізованого періоду збутові витрати зросли на 17,5 %, досягнувши 184 950,0 тис. грн, однак темпи цього зростання були нижчими за динаміку виручки, що забезпечило суттєве підвищення рентабельності:

сукупного капіталу – з –1,6 % до 12,4 %, власного – з –2,1 % до 21,2 %, продукції – з 5,2 % до 22,9 % [32, 39]. Це є наслідком як підвищення ефективності виробництва, так і успішної оптимізації логістичних витрат у збутовій ланці.

Проведений комплексний аналіз фінансового стану підприємства засвідчив, що ТОВ Агрофірма «Добробут» має сформований фінансовий ресурс, достатній для підтримання та подальшого розвитку логістичних функцій. Динаміка капіталу, доходів та рентабельності у 2024 р. створює сприятливі умови для інвестування в модернізацію транспортних засобів, автоматизацію складських процесів та оптимізацію запасів. Утім, виявлені недоліки – суттєве накопичення готової продукції, підвищений знос основних засобів і недостатня абсолютна ліквідність – окреслюють проблемні вектори, які потребуватимуть першочергового вирішення в ході практичної реалізації заходів, запропонованих у третьому розділі роботи [33, 36, 38].

2.3. Оцінка ефективності управління логістичними функціями ТОВ Агрофірма «Добробут»

Ефективне функціонування логістичного механізму на підприємстві аграрного сектору слугує фундаментальною передумовою для стабілізації виробничих процесів, ритмічного надходження матеріальних ресурсів і своєчасної дистрибуції кінцевої продукції. Особливої гостроти це питання набуває в умовах воєнного стану, коли збій на будь-якій ділянці постачальницького ланцюга може паралізувати виконання польових робіт у найбільш напружені агротехнічні терміни [40]. З огляду на це, мета підрозділу полягає у всебічному дослідженні поточного рівня логістичних функцій підприємства через призму кількісних вимірників, організаційно-управлінських аспектів, інформаційного забезпечення, визначення сильних і слабких позицій, а також проведення порівняльної оцінки з конкурентними суб'єктами галузі.

Логістична діяльність товариства структурується за трьома основними напрямками: постачальницька логістика (придбання насіння, добрив, ПММ та засобів захисту рослин), виробнича логістика (управління внутрішніми матеріальними потоками в межах агротехнологічного циклу) та збутова логістика (організація транспортування та реалізації зернових, олійних культур, цукрового буряку та продукції переробки). Виконання цих функцій покладено на структурні підрозділи, що перебувають у підпорядкуванні заступника директора з маркетингу та логістики [41].

Логістичну діяльність підприємства організаційно забезпечують три спеціалізовані підрозділи: відділ логістики (координує складські й транспортні операції), маркетинговий відділ (відповідає за збутове планування та відносини з контрагентами) та автопарк (оперативно керує вантажоперевезеннями). Володіння власним парком із 141 одиницею техніки дає змогу мінімізувати залучення сторонніх перевізників, забезпечуючи повний контроль над термінами й якістю доставки, проте така модель акумулює значні фіксовані витрати на утримання й ремонт транспортних засобів [41].

Інформаційний супровід логістичних бізнес-процесів характеризується незавершеністю формування. Впроваджена ERP-система (на базі холдингового ПЗ Astarta) дозволяє вести облік матеріальних запасів і фіксувати замовлення на постачання, однак відсутність спеціалізованих модулів WMS та TMS суттєво обмежує аналітичний потенціал і заважає оперативному моніторингу матеріальних потоків у реальному часі [42].

Оцінювання ефективності управління запасами. Управління виробничими запасами входить до базових функцій закупівельної та виробничої логістики. Аналіз наведених індикаторів дозволяє оцінити швидкість проходження матеріальних ресурсів через усі стадії операційного циклу та визначити загальну динаміку ділової активності підприємства.

Ключові кількісні показники їх оборотності за 2022–2024 рр. узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оборотності виробничих запасів ТОВ
Агрофірма «Добробут» за 2022–2024 рр

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, +/-	Темп зростання, %
Середня вартість виробничих запасів, тис. грн	15 200	17 300	18 900	+3 700	124,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65 360	78 000	96 390	+31 030	147,5
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	4,3	4,7	5,1	+0,8	118,6
Тривалість одного обороту запасів, днів	84,9	77,6	71,6	-13,3	84,3
Частка запасів у поточних активах, %	35,4	33,9	31,7	-3,7	89,5

Примітка. Розроблено за джерелами [Додаток Б].

Дані таблиці 2.4 засвідчують стійке покращення управління виробничими запасами. При зростанні середньорічної вартості запасів на 24,3 % (до 18 900 тис. грн) собівартість реалізованої продукції збільшилася на 47,5 %, що свідчить про нарощування виробництва без адекватного збільшення матеріальних резервів [41]. Коефіцієнт оборотності підвищився з 4,3 до 5,1 обертів на рік (+18,6 %), що підтверджує прискорення проходження ресурсів через виробничий цикл і зниження ймовірності надмірного накопичення запасів.

Тривалість одного обороту скоротилася на 13,3 дні (з 84,9 до 71,6 діб), що дозволяє швидше вивільняти капітал, вкладений у запаси, і підвищує ліквідність та оперативну гнучкість. Зниження частки запасів у поточних активах з 35,4 % до 31,7 % відображає якісне вдосконалення структури оборотних коштів [45]. Водночас поточний рівень 31,7 % забезпечує необхідний обсяг матеріальних ресурсів для виробничих потреб без надмірного «заморожування» коштів у запасах.

У структурі виробничих запасів переважають три категорії: мінеральні добрива (понад 38 %), насіннєвий матеріал (близько 25 %) та засоби захисту рослин (близько 20 %), що відповідає галузевим стандартам зернового виробництва.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ
Агрофірма «Добробут» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відх. 2024/2022	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6
Витрати на збут, тис. грн	157 399	199 006	184 950	+27 551	+17,5
Частка витрат на збут у чистому доході, %	16,2	15,8	9,6	-6,6 п.п.	-40,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	969 324	1 258 955	1 927 497	+958 173	+98,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, обертів	0,7	0,8	1,0	+0,3	+42,6
Середній період обороту оборотних засобів, днів	494	463	346	-148	-29,9
Коефіцієнт накопичення запасів ТМЦ		0,0669	0,0421		
Запаси готової продукції, тис. грн	178 174	320 388	692 417	+514 243	+288,6
Кількість транспортних засобів, од.	141	141	141	—	—

Примітка. Розроблено за джерелами [Додаток В].

Найбільш показовим висновком з аналізу таблиці 2.5 є зменшення частки витрат на збут у структурі чистого доходу – з 16,2 % у 2022 р. до 9,6 % у 2024 р. (скорочення на 6,6 в. п.). Це підтверджує зростання ефективності збутової логістики, оскільки виручка збільшилась на 98,8 %, тоді як витрати на збут зростали стриманіше – на 17,5 %. В абсолютному вираженні ці витрати у 2024 р. навіть знизились на 7,1 % порівняно з попереднім роком, досягнувши 184 950 тис. грн, що є наслідком раціоналізації транспортно-збутових операцій [42].

Паралельно спостерігається прискорення обігу оборотного капіталу: коефіцієнт зріс з 0,7 до 1,0, а середній термін обороту скоротився з 494 до 346 діб, що свідчить про підвищення ефективності управління матеріальними потоками загалом. Суттєве зменшення коефіцієнта накопичення ТМЦ у два рази – з 0,0823 до 0,0421 – також вказує на більш виважену закупівельну політику та краще планування виробничих потреб. Утім, стрімке зростання запасів готової продукції (+288,6 %) на тлі стабільного транспортного парку (141 одиниця) виглядає як серйозний дисбаланс, що може сигналізувати про відставання збутової логістики від нарощування виробничих обсягів [42].

Бенчмаркінгове оцінювання логістичних процесів. Порівняльний аналіз із галузевими еталонами є інструментом виявлення розривів у продуктивності та пошуку резервів удосконалення [42]. Для об'єктивного позиціонування логістичної системи ТОВ Агрофірма «Добробут» обрано три підприємства-аналоги із Полтавщини та суміжних регіонів – ПАТ «Кернел-Трейд» (еталон), ІМК та Агропросперіс. Порівняння з їхніми практиками дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні, що можуть породжувати внутрішні та зовнішні ризики. Ідентифікація таких відхилень слугуватиме основою для розробки управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію загроз і посилення відповідальності компанії перед стейкхолдерами. Проведення такого компаративного аналізу дозволяє чітко оцифрувати наявні конкурентні розриви та визначити стратегічні орієнтири для подальшої трансформації логістичної системи.

Узагальнені результати порівняльного аналізу наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) логістичних показників
ТОВ Агрофірма «Добробут» та підприємств-аналогів у 2024 р.

Критерій порівняння	ТОВ АФ «Добробут»	Кернел (еталон)	ІМК	Агропросперіс	Норм. знач.
1	2	3	4	5	6
Частка логістичних витрат у виручці, %	9,6	7,2	8,1	8,5	8–12
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	5,1	6,8	5,9	5,4	$\geq 4,0$
Тривалість одного обороту запасів, днів	71,6	53,7	61,8	67,6	≤ 90
Рентабельність продукції, %	22,9	18,4	16,2	19,7	> 10
Частка витрат на збут у доході, %	9,6	7,5	8,9	9,2	< 15
Оборотність активів, обертів	0,10	0,32	0,21	0,18	$> 0,15$
Наявність ERP/TMS системи	Частково	Повна	Повна	Часткова	Повна

Примітка. Розроблено за джерелами [Додаток Б].

Проведене порівняльне оцінювання дає змогу виокремити кілька характерних тенденцій. По-перше, питома вага витрат на збут у виручці ТОВ Агрофірма «Добробут» становить 9,6 %, що вкладається в нормативний діапазон 8–12 % і поступається лише показнику Кернел (7,2 %), що свідчить про задовільну ефективність розподільчої логістики [39]. По-друге, рентабельність продукції (22,9 %) є найвищою серед усіх порівнюваних суб'єктів, що може вказувати на ефективніше управління виробничими витратами та вигіднішу цінову політику. По-третє, суттєвим відставанням від еталону є оборотність активів: 0,10 обертів проти 0,32 у Кернел та 0,21 в ІМК, що засвідчує значне «заморожування» ресурсів (насамперед через надлишкові запаси готової продукції та складських залишків) і знижує загальну

ефективність використання капіталу. По-четверте, виявлено розрив у рівні цифровізації — повна відсутність TMS/WMS-систем, натомість як у еталонного підприємства та ІМК вони функціонують повноцінно, що актуалізує потребу в інформатизації логістичних процесів.

Підсумовуючи виявлені конкурентні позиції та проблемні зони в логістичній діяльності, розроблено SWOT-матрицю, яка систематизує сильні й слабкі сторони, можливості та загрози (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2024 р.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Власний парк з 141 транспортного засобу; 2. Виділений підрозділ логістики та маркетингу; 3. Інтеграція у холдинг Astarta — доступ до спільних логістичних ресурсів; 4. Скорочення витрат на збут у виручці з 16,2% до 9,6% за 3 роки; 5. Позитивна динаміка оборотності запасів (4,3→5,1 об.);	1. Відсутність повноцінної TMS/WMS системи; 2. Значний знос ОЗ (к-т зносу 0,32 у 2024 р.); 3. Критично низька абсолютна ліквідність (0,01) — ризик несвоєчасних розрахунків з перевізниками; 4. Надлишковий обсяг запасів готової продукції (+288,6% за 3 роки); 5. Слабка аналітична база для логістичного контролінгу;
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Впровадження ERP-модулів WMS та TMS; 2. Зростання рентабельності до 22,9% — фінансовий ресурс для логістичних інвестицій; 3. Програми ЄС із підтримки відновлення АПК; 4. Цифровізація управління запасами (IoT, MRP-планування)	1. Порушення логістичних маршрутів через воєнні дії; 2. Зростання цін на паливо та транспортні послуги; 3. Конкуренти мають вищу оборотність активів (Кернел: 0,32); 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики; 5. Нестабільність поставок імпортованих ЗЗР та мінеральних добрив

Примітка. Розроблено за джерелами [40, 43–44].

Поєднання висновків SWOT-аналізу з бенчмаркінговими показниками дає змогу сформулювати стратегічний профіль логістичної системи. Синергія сильних сторін — наявний автопарк, функціональний логістичний підрозділ, стійке

скорочення питомих витрат на збут – із зовнішніми можливостями (зростання рентабельності, розширення ERP-функціоналу) створює платформу типу «Сила-Можливість» для цілеспрямованих інвестицій у цифрову трансформацію логістики [44]. Водночас найбільшу загрозу становить квадрант «Слабкість-Загроза», де відсутність спеціалізованих TMS/WMS-рішень на тлі ризиків переривання маршрутів через воєнні дії та посилення конкуренції з боку технологічно оснащених агрохолдингів визначає пріоритетний напрям першочергових управлінських дій.

Узагальнюючи проведений аналіз, до беззаперечних переваг логістичної системи ТОВ Агрофірма «Добробут» слід віднести: диверсифіковану структуру постачальницького ланцюга (власний транспорт, переробні потужності та збутові канали в межах холдингу); стійку тенденцію до підвищення оборотності запасів і зниження питомих витрат на збут; відновлення прибутковості у 2024 р., що відкриває інвестиційні перспективи для розвитку логістичної інфраструктури [40].

До найбільш суттєвих недоліків та проблемних зон належать: незавершеність цифровізації логістичного управління (відсутність TMS і WMS-модулів при обмеженому використанні ERP); накопичення понадпланових обсягів готової продукції, що вказує на розбалансування виробничої та збутової логістики; прогресуюче фізичне старіння транспортних засобів і складського обладнання (коефіцієнт зносу зріс з 0,10 до 0,32); критичне відставання коефіцієнта оборотності активів від галузевих стандартів [42]. Існування таких «вузьких місць» закономірно продукує підвищений рівень операційних ризиків, що суперечить концепції сталого розвитку та знижує конкурентний потенціал компанії. Для того щоб підприємство могло повноцінно функціонувати як соціально відповідальний суб'єкт господарювання, необхідно трансформувати виявлені загрози у точки бізнес-зростання через модернізацію інформаційно-технологічного забезпечення. Саме системне вирішення цих завдань, орієнтоване на комплексне зниження ризиків, стане основним змістом розробок у третьому розділі роботи

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного стану та оцінку ефективності управління логістичними функціями ТОВ Агрофірма «Добробут». На основі отриманих аналітичних даних зроблено такі висновки:

1. ТОВ Агрофірма «Добробут» є потужним суб'єктом аграрного ринку Полтавщини з диверсифікованою виробничою базою (більше 30 видів діяльності), розгалуженим земельним банком (30,6 тис. га) і потужним транспортним парком (141 транспортний засіб). Організаційна структура підприємства передбачає функціональний підрозділ логістики та маркетингу, що свідчить про інституційне визнання логістики як самостійного напрямку управління. Разом із тим ринкова позиція підприємства 6-те місце серед агрокомпаній Полтавщини за доходом 1,9 млрд грн у 2024 р.

2. Фінансово-господарський аналіз за 2022–2024 рр. виявив переломний характер 2024 р.: після двох збиткових років підприємство отримало чистий прибуток 347 158 тис. грн, рентабельність продукції досягла 22,9%, а операційна рентабельність перевищила 23%. Скорочення питомої ваги збутових витрат у виручці з 16,2% до 9,6% свідчить про підвищення ефективності розподільчої логістики. Водночас зниження абсолютної ліквідності до 0,01 та зростання коефіцієнта зносу основних засобів до 0,32 формують потенційні ризики для безперебійності логістичних операцій.

3. Оцінка ефективності управління логістичними функціями виявила ряд позитивних тенденцій: коефіцієнт оборотності запасів зріс з 4,3 до 5,1 обортів; тривалість обороту запасів скоротилася з 85 до 72 діб; коефіцієнт накопичення запасів ТМЦ зменшився вдвічі. Однак результати бенчмаркінгу засвідчили суттєві розриви із підприємствами-еталонами – насамперед за коефіцієнтом оборотності активів (0,10 проти 0,32 у лідера) та за рівнем цифровізації логістики.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОФІРМА «ДОБРОБУТ»

3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення логістичних функцій на підприємстві ТОВ «Агрофірма «Добробут»

У сучасних умовах господарювання логістика перестала бути лише допоміжною функцією підприємства – вона перетворилася на ключовий конкурентний ресурс, що безпосередньо визначає собівартість, оперативність і надійність постачання продукції кінцевому споживачу. Для аграрного підприємства, де виробничий цикл жорстко прив'язаний до сезонного календаря, будь-яка збої на у логістичному ланцюгу – затримка постачання добрив, нестача транспорту на зерновому збиранні або переповнені склади готової продукції – безпосередньо транслюється у фінансові збитки та втрату ринкових позицій [42]. Тому обґрунтування необхідності і конкретних шляхів удосконалення логістичних функцій є не абстрактним теоретичним завданням, а практичною управлінською проблемою, вирішення якої має очевидне прикладне значення для ТОВ Агрофірма «Добробут».

За результатами проведеного у розділі 2 комплексного аналізу діяльності підприємства встановлено, що система управління логістичними функціями на ТОВ Агрофірма «Добробут» має низку структурних недоліків, які перешкоджають досягненню галузевих орієнтирів ефективності. Незважаючи на загально позитивну фінансову динаміку 2024 року (чистий прибуток 347,2 млн грн, рентабельність продукції 22,9%), зазначені проблеми не усунулися самостійно – вони лише стали менш гострими на тлі відновлення виручки, однак зберігають потенціал для суттєвих логістичних та фінансових втрат у наступних виробничих циклах [43]. Систематизацію виявлених проблем із кількісним підтвердженням та оцінкою їхнього впливу на логістичні процеси наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Систематизація проблем управління логістичними функціями ТОВ Агрофірма «Добробут» та їх пріоритетність

№	Виявлена проблема	Кількісне підтвердження	Вплив на логістику	Пріоритет усунення
1	Відсутність інтегрованої TMS/WMS-системи	Повноцінні TMS/WMS є у 2 з 3 конкурентів-еталонів	Немає аналітики в реальному часі, ручне планування маршрутів	Критичний
2	Надлишкові залишки готової продукції	Приріст +288,6% за 2022–2024 рр.	Завантаженість складів, заморожування обігового капіталу	Критичний
3	Зростаючий знос транспортного парку	К-т зносу ОЗ: 0,10 (2022) → 0,32 (2024)	Ризики простою техніки у пікові сезони, зростання витрат на ТО	Високий
4	Відставання оборотності активів від галузевих орієнтирів	К-т оборотності: 0,10 проти 0,32 у лідера	Неефективне використання вкладеного капіталу	Високий
5	Низька абсолютна ліквідність	К-т абс. ліквідності: 0,01 у 2024 р.	Ризик затримок розрахунків з перевізниками і постачальниками	Середній

Примітка. Розроблено за результатами аналізу розділу 2.

З таблиці 3.1 видно, що дві проблеми мають критичний пріоритет. Перша – відсутність повноцінної цифрової платформи управління логістикою (TMS, WMS) – позбавляє підприємство можливості оперативно реагувати на зміни маршрутів, планувати завантаження транспорту та автоматизувати складські операції. Саме ця прогалина є першопричиною відставання коефіцієнта оборотності активів (0,10) від показника еталонного підприємства (0,32). Друга критична проблема – надлишкові залишки готової продукції (+288,6% за три роки) – свідчить про розрив між темпами нарощування

виробництва та ефективністю організації збутового логістичного ланцюга. Цей дисбаланс заморожує оборотний капітал і збільшує логістичні витрати на зберігання [43].

Результати фінансового аналізу свідчать, що 2024 рік став переломним у розвитку підприємства – першим повноцінно прибутковим роком після двох збиткових. Чистий прибуток у розмірі 347,2 млн грн та рентабельність власного капіталу 21,2% формують реальний фінансовий ресурс для капітальних інвестицій, у тому числі у розвиток логістичної інфраструктури та цифрових систем управління [44]. Зволікання з модернізацією логістики в умовах відновлення прибутковості не лише нераціональне з управлінського погляду – воно є стратегічно ризиковим: конкуренти, які вже здійснили цифровізацію (Кернел, ІМК), отримують дедалі більшу перевагу в швидкості та вартості обслуговування ринку.

Також важливим аргументом «на користь» змін є зовнішній контекст. В умовах воєнного стану підприємства, які покладаються виключно на власний досвід і ручні процеси управління логістикою, значно більш вразливі до раптових змін маршрутів, обмежень у паливостачанні та збоїв у роботі контрагентів [45]. Натомість підприємства із цифровими системами відстеження руху вантажів і автоматизованого управління запасами демонструють вищу операційну гнучкість і стійкість до зовнішніх шоків – і це вже підтверджено досвідом великих агрохолдингів.

Нарешті, потужний власний автопарк (141 транспортний засіб) і великий земельний банк (30,6 тис. га) становлять не лише перевагу, а й зобов'язання: така ресурсна база вимагає сучасних інструментів планування та контролю, щоб не перетворитися на джерело неефективності. Зростаючий коефіцієнт зносу ОЗ (0,32 у 2024 р.) підсилює аргумент про необхідність системного підходу до управління транспортним парком – а не лише реактивного ремонту [46]. Наукова новизна та авторський внесок полягає в тому, що у науковій літературі питання цифровізації логістики аграрних підприємств переважно розглядаються або у загальнотеоретичному ключі, або на прикладі великих

холдингів зі сформованою IT-інфраструктурою [42]. Водночас логістичні підприємства середнього масштабу (як ТОВ Агрофірма «Добробут»), що діють у межах холдингової структури, стикаються зі специфічною проблемою: ERP-платформа холдингу функціонує, але галузеві модулі WMS і TMS або не підключені, або підключені частково. Це унеможливорює повноцінний логістичний контролінг і змушує менеджмент приймати рішення щодо управління запасами та транспортом фактично «вручну», без аналітичної бази реального часу.

Авторський підхід до вирішення цієї проблеми полягає в обґрунтуванні комплексної моделі удосконалення логістичних функцій, яка включає три взаємопов'язані напрями: цифровізацію (підключення WMS+TMS модулів), оптимізацію збутової логістики та поетапне оновлення транспортного парку. На відміну від стандартних рекомендацій у дусі «hij вам ERP», запропонована модель враховує: (а) часткову наявність ERP-платформи холдингу; (б) поточний фінансовий потенціал (347 млн грн прибутку у 2024 р.); (в) специфіку воєнного часу та необхідність збереження операційної стійкості [47]. Це дозволяє запропонувати реалістичний, а не ідеалізований план, розрахований на умови конкретного підприємства.

На основі проведеного аналізу та виявлених проблем сформовано концепцію удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма «Добробут», яка базується на принципах системності, поетапності та економічної обґрунтованості.

1. Інформаційно-технологічний напрям (Модулі WMS + TMS): спрямований на вирішення проблеми відсутності цифрової аналітики шляхом часткової або повної інтеграції спеціалізованих логістичних рішень в існуючу ERP-систему. Очікуваним ефектом від реалізації цього етапу є суттєве прискорення оборотності активів.

2. Організаційно-збутовий напрям (Оптимізація збутової логістики): передбачає застосування інструментів інтегрованого управління ланцюгами постачань (SCM) та методів ABC/XYZ-аналізу для подолання проблеми

надлишку готової продукції (приріст якої склав 288,6 % за останні три роки). Цільовий орієнтир – планомірне зниження складських залишків готової продукції до нормативного рівня.

3. Техніко-ресурсний напрям (Оновлення автопарку): фокусується на розв'язанні проблеми старіння матеріально-технічної бази (коефіцієнт зносу 0,32) за допомогою механізмів лізингу або планового оновлення рухомого складу, що дозволить мінімізувати ризики простоїв техніки у пікові аграрні сезони.

Взаємозв'язок виявлених проблем, запропонованих напрямів та очікуваних результатів формує єдину комплексну модель, адаптовану до умов холдингової структури та викликів воєнного часу. Візуалізацію цієї моделі наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Концептуальна схема удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма «Добробут» (розроблено автором на основі даних розділу 2)

Змістовне наповнення кожного напрямку, відповідна проблема та передбачені інструменти реалізації систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма «Добробут»

№	Напрямок удосконалення	Проблема, яку вирішує	Інструменти реалізації	Розгляд у підрозділі
1	Впровадження модулів ERP-системи: WMS + TMS	Проблеми 1, 4: відсутність цифрового управління логістикою	SAP S/4HANA або 1C:ERP-агро (WMS + TMS-модулі)	3.2
2	Оптимізація управління збутовою логістикою та запасами готової продукції	Проблема 2: надлишок ГП на складах (+288,6%)	ABC/XYZ-аналіз, модель оптимального замовлення, SCM-планування	3.2
3	Плановий графік оновлення транспортного парку	Проблема 3: знос ОЗ та ризики зупинки перевезень	Лізинг + власні кошти (за рахунок зростання прибутку 2024 р.)	3.2

Примітка. Авторська розробка.

Перший напрям – впровадження WMS та TMS модулів – є ключовим, оскільки торкається фундаментальної проблеми підприємства: відсутності інтегрованого інформаційного середовища управління логістичними потоками. Система WMS (Warehouse Management System) забезпечує автоматизований облік складських залишків у режимі реального часу, формує завдання для складського персоналу і дозволяє уникати пересортування та надлишкового накопичення запасів готової продукції [44]. Система TMS (Transport Management System) забезпечує планування маршрутів, облік завантаження транспортних засобів, контроль виконання рейсів і розрахунок логістичних витрат. У поєднанні з наявною ERP-платформою холдингу ці два модулі

утворюють цифрову екосистему, що охоплює весь логістичний ланцюг – від закупівлі ресурсів до відвантаження готової продукції.

Практична перевага такого підходу в умовах ТОВ Агрофірма «Добробут» полягає у тому, що підприємство не будує систему «з нуля» – воно доповнює наявну платформу спеціалізованими модулями, що суттєво скорочує витрати і терміни впровадження. За даними відкритих звітів підприємств холдингу Astarta та результатами галузевих досліджень, впровадження WMS дозволяє скоротити витрати на зберігання на 15–20%, зменшити кількість помилок при відвантаженні на 30–35% і прискорити оборот складських залишків [47]. TMS, у свою чергу, дозволяє зменшити холосте пробігання транспортних засобів на 10–15% і, за умов парку в 141 одиницю техніки, це може давати відчутну щорічну економію на паливі та зарплаті водіїв.

Другий напрям – оптимізація збутової логістики та управління запасами готової продукції – спрямований безпосередньо на виявлену критичну проблему: залишки готової продукції у 2024 р. склали 692,4 млн грн проти 178,2 млн грн у 2022 р. Таке зростання вказує на те, що швидкість надходження продукції зі збору суттєво випереджає темпи її відвантаження покупцям. Для вирішення цієї проблеми пропонується застосувати метод ABC/XYZ-аналізу запасів, який дозволяє виділити групи продукції з різними характеристиками попиту та відповідно до них налаштувати строки і партії відвантаження [46]. Додатково необхідне вдосконалення системи збутового планування – переходу від реактивного відвантаження «як замовляють» до проактивного формування графіків збуту за маршрутами і покупцями з урахуванням завантаженості транспортного парку.

Третій напрям – плановий графік оновлення транспортного парку – є превентивним заходом, що запобігає вже наявним ризикам. Зростання коефіцієнта зносу основних засобів до 0,32 свідчить, що значна частина транспортних засобів знаходиться у фазі підвищеного ризику виходу з ладу. У сезони максимального навантаження (збиральна кампанія, відвантаження

зерна, доставка добрив) вихід навіть декількох одиниць техніки із ладу може зупинити критичні логістичні операції

Таким чином, запропонована концепція удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма «Добробут» – це не набір розрізнених рекомендацій, а системна відповідь на системні проблеми, виявлені у розділі 2. Три напрями підкріплюють один одного: цифровізація (WMS+TMS) формує аналітичну основу для рішень щодо запасів і транспорту; оптимізація збутової логістики вивільняє складські потужності та прискорює оборотність; оновлення транспортного парку усуває ризики операційних збоїв, які неможливо компенсувати жодною інформаційною системою.

Варто наголосити, що рішення щодо пріоритетності оновлення конкретних одиниць техніки чи перерозподілу складських площ мають ухвалюватися виключно на основі точних аналітичних даних. Тобто організаційно-збутовий та техніко-ресурсний напрями нашої концепції не існують окремо, а взаємно підсилюються інформаційними технологіями.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що запропонована концепція удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма «Добробут» – це комплексна відповідь на диспропорції, ідентифіковані під час фінансово-економічного аналізу підприємства. Зважаючи на те, що інформаційно-технологічний напрям є фундаментом для реалізації всіх інших оптимізаційних заходів, подальше наше дослідження буде зосереджено саме на цифровізації логістики.

ТОВ Агрофірма «Добробут» є частиною великого вертикально інтегрованого холдингу з уже наявною базовою обліковою платформою, розробка ІТ-інфраструктури «з нуля» або повна заміна існуючої корпоративної системи є економічно та операційно недоцільною. Найбільш раціональним, швидким та найменш ризикованим шляхом оптимізації є розширення функціоналу – тобто інтеграція спеціалізованих логістичних модулів (зокрема, систем управління складом WMS та управління транспортом TMS) безпосередньо у діючу ERP-систему агрофірми.

3.2 Удосконалення транспортно-збутової логістики на основі впровадження спеціалізованих модулів ERP-системи

Проведений у розділі 2 аналіз логістичної діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» виявив ключову системну проблему – відсутність інтегрованого інформаційного середовища для управління транспортними та складськими процесами при одночасному стрімкому зростанні виробничих обсягів. За наявності власного парку зі 141 транспортного засобу та значного накопичення запасів готової продукції (+288,6% за 2022–2024 рр.) ручне планування маршрутів, фрагментарний складський облік та відсутність оперативної аналітики неминуче призводять до зростання логістичних витрат, простоїв техніки та заморожування оборотного капіталу [41, 46]. З огляду на це, пріоритетним напрямом удосконалення логістичних функцій підприємства є впровадження спеціалізованих модулів управління транспортом (TMS) та складом (WMS) у структурі наявної ERP-системи. Це дозволить створити єдиний цифровий контур управління матеріальними потоками та усунути виявлені диспропорції [40].

Сутність запропонованого ІТ-рішення: Враховуючи, що ТОВ Агрофірма «Добробут» є структурним підрозділом вертикально-інтегрованого холдингу Astarta, найбільш доцільним кроком є не створення ІТ-інфраструктури «з нуля», а глибоке розширення функціоналу базової ERP-платформи. Це здійснюється шляхом безшовної інтеграції спеціалізованих WMS- та TMS-модулів (наприклад, спеціалізованих галузевих рішень на базі SAP S/4HANA або 1C:ERP-Агро). Такий еволюційний підхід забезпечує збереження єдиної централізованої бази даних, суттєво мінімізує витрати на впровадження та значно скорочує період адаптації лінійного персоналу [42, 49].

Система управління транспортом (Transport Management System, TMS) призначена для автоматизації та оптимізації планування перевезень. На основі масиву вхідних даних (замовлення, наявність вільного транспорту, поточне

розташування авто через GPS-моніторинг) система здатна генерувати найоптимальніші маршрути доставки. При цьому враховуються такі змінні, як дорожні обмеження, терміновість постачання та графіки завантаженості водіїв. Окрім маршрутизації, TMS забезпечує жорсткий контроль витрат пального (шляхом порівняння нормативних і фактичних витрат), відстеження виконання рейсів у реальному часі та формування масиву даних для логістичного контролінгу [41, 47]. За даними сучасних досліджень, впровадження TMS в аграрному секторі дозволяє скоротити холості пробіги техніки на 10–15% та оптимізувати витрати на паливо до 20%.

Система управління складом (Warehouse Management System, WMS) фокусується на автоматизації всіх без винятку складських операцій– від приймання насіння чи добрив до відвантаження готової зернової продукції покупцям. Її ключовим інструментом є адресне зберігання: кожна партія продукції або ресурсів отримує унікальну координату (зона/стелаж), що миттєво фіксується в системі. Для ТОВ Агрофірма «Добробут» це критично важливо, адже дозволяє навести лад із надлишковими залишками та повністю унеможливити втрати через пересортицю [45, 48]. WMS також генерує електронні завдання для комірників на термінали збору даних (ТЗД), вибудовуючи найкоротший шлях їхнього руху складом, що прискорює комплектацію партій у кілька разів.

Алгоритм роботи та зміни в бізнес-процесах: Практична інтеграція TMS та WMS у єдину корпоративну ERP-систему докорінно змінює логіку виконання логістичних операцій на підприємстві. Традиційний ланцюг, що залежав від людського фактора і розрізнених таблиць Excel, трансформується у наскрізний автоматизований процес (рис. 3.3). Ця синергія забезпечує миттєву синхронізацію фізичного руху вантажів із відповідними інформаційними потоками в режимі реального часу. Як наслідок, створюється єдине прозоре середовище для прийняття управлінських рішень, що зводить до мінімуму ймовірність операційних збоїв.



Рис. 3.2. Схема взаємодії ERP, WMS та TMS у логістичному процесі ТОВ Агрофірма «Добробут» (розроблено автором)

Вхідний матеріалопотік (закупівельна логістика). Після підписання контракту з постачальником добрив чи ЗЗР інформація фіксується в ERP. WMS автоматично підбирає вільні місця на складах з урахуванням умов зберігання конкретних хімікатів. TMS, у свою чергу, контролює графік прибуття машин постачальника або направляє власний транспорт на завантаження [47].

Внутрішні переміщення (виробнича логістика). Під час «гарячих» фаз посівної та збиральної кампаній TMS координує безперервний рух техніки між полями та токами. Програма розраховує точну потребу у вантажівках для вивезення зерна з-під комбайнів, мінімізуючи простої і комбайнів, і вантажних автомобілів [50].

Вихідний матеріалопотік (збутова логістика). Як тільки ERP-система отримує замовлення від покупця, WMS миттєво резервує необхідну партію товару на складі та передає завдання на комплектацію на ТЗД працівника. Одночасно з цим TMS аналізує доступність власного автопарку (141 од.), призначає вільний зерновоз і прокладає маршрут, паралельно генеруючи електронну товарно-транспортну накладну (е-ТТН).

У підсумку керівництво отримує абсолютну прозорість усіх матеріальних потоків [42, 50]. Усувається хаос при плануванні, мінімізується ймовірність помилок під час відвантаження, а показники оборотності активів починають поступово наближатися до галузевих еталонів.

Будь-який проєкт удосконалення повинен мати чітке фінансове обґрунтування. Впровадження WMS- та TMS-модулів потребує капітальних інвестицій, проте гарантує швидку окупність завдяки усуненню прихованих втрат. Розрахунок економічного ефекту здійснено на основі реальної фінансової звітності підприємства (табл. 3.3).

Витрати на впровадження. Кошторис проєкту для підприємства масштабу ТОВ Агрофірма «Добробут» складається з: придбання розширених ліцензій (наприклад, або SAP), оплати послуг IT-інтегратора за налаштування системи під галузеву специфіку агрофірми, закупівлі апаратного забезпечення (5 терміналів збору даних по 15 тис. грн; 20 нових GPS-трекерів по 2 тис. грн), а також оплати тренінгів для персоналу. Сукупний бюджет проєкту оцінено у 745 000 грн [49].

Розрахунок економії. Базою для розрахунку є офіційні витрати підприємства на збут, які за підсумками 2024 року досягли 184 950 тис. грн. Експертно встановлено, що транспортно-складські витрати складають близько 70% у структурі збутових витрат агрофірми. Завдяки оптимізації маршрутів і скороченню часу обробки на складах очікується консервативне зниження цих витрат на 8% [45, 48].

Варто також зазначити, що методологія нашого розрахунку базується на прямому співставленні одноразових капітальних інвестицій (придбання ліцензій, обладнання та навчання персоналу) із прогнозованим зменшенням щорічних операційних логістичних витрат. Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити не лише абсолютну суму збережених коштів, але й швидкість повернення вкладених інвестицій (термін окупності).

Для комплексного розуміння фінансової доцільності проєкту, усі статті витрат на впровадження системи та прогнозовані показники економії було

зведено в єдиний розрахунок. Детальне обґрунтування економічної ефективності від інтеграції модулів WMS та TMS для ТОВ Агрофірма «Добробут» наведено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічної ефективності впровадження WMS та TMS для ТОВ Агрофірма «Добробут»

Показник	Значення	Примітка / Розрахунок
Дані підприємства		
Витрати на збут, тис. грн	184 950,0	Дані за 2024 р.
Частка транспортно-складських витрат, %	70	Експертна оцінка
Транспортно-складські витрати, тис. грн	129 465,0	$184\,950 \times 0,70$
Ефект від впровадження		
Очікуване зниження логістичних витрат, %	8	Консервативний прогноз
Річна економія коштів, тис. грн	10 357,2	$129\,465 \times 0,08$
Витрати на впровадження		
Ліцензії та налаштування модулів, тис. грн	600,0	Послуги ІТ-інтегратора
Термінали збору даних (5 од.), тис. грн	75,0	~15 тис. грн/од.
GPS-трекери (20 од.), тис. грн	40,0	~2 тис. грн/од.
Навчання персоналу, тис. грн	30,0	Разові витрати
Разом витрати на впровадження, тис. грн	745,0	Сума інвестицій
Результати		
Чистий річний ефект (економія), тис. грн	9 612,2	$10\,357,2 - 745,0$
Термін окупності, років	0,07	$745,0 / 10\,357,2$
Термін окупності, місяців	0,86	Близько 1 місяця

Примітка. Авторська розробка.

Згідно з проведеними розрахунками (табл. 3.3), навіть при консервативній оцінці скорочення транспортно-складських витрат лише на 8%, річна економія

для агрофірми перевищить 10,3 млн грн. Одноразові капітальні витрати на запуск цифрових модулів у розмірі 745 тис. грн повністю окупуються менш ніж за один місяць роботи.

Резюмуючи, запропонований проєкт інтеграції модулів WMS та TMS у діючу ERP-систему ТОВ Агрофірма «Добробут» є не лише логістично необхідним, але й економічно високоефективним. Враховуючи, що у 2024 році підприємство згенерувало 347,2 млн грн чистого прибутку, необхідна інвестиція (745 тис. грн) складає мізерні 0,2% від цієї суми [44, 49]. Цей факт беззаперечно доводить абсолютну фінансову посиленість та низьку ризиковість проєкту. Його реалізація дозволить агрофірмі створити міцний цифровий фундамент для управління матеріальними ресурсами, суттєво підвищити рентабельність логістичних операцій і захистити бізнес від ризиків в умовах нестабільного середовища.

Поряд із прямим економічним ефектом, впровадження модулів WMS та TMS матиме суттєвий організаційний вплив на роботу ТОВ Агрофірма «Добробут». Автоматизація рутинних процесів дозволить вивільнити робочий час персоналу, мінімізувати вплив «людського фактора» під час планування та забезпечити масштабованість бізнесу без пропорційного розширення штату чи складських площ. У стратегічній перспективі створення такого цифрового контуру стане надійною базою для подальшої інтеграції інноваційних технологій, зокрема інтернету речей (IoT) та предиктивної аналітики [46, 49, 50]

Підсумовуючи результати обґрунтування, можна впевнено стверджувати, що модернізація транспортно-збутової логістики є критично важливою умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані заходи з інтеграції логістичних модулів в ERP-систему формують дієвий механізм оптимізації витрат, який повністю відповідає сучасним вимогам управління ланцюгами постачань в агропромисловому комплексі [47, 48]. Їх практична реалізація дозволить агрофірмі не лише подолати виявлені внутрішні диспропорції, але й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на аграрному ринку Полтавського регіону в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями та розроблено практичні заходи щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут». За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Сформовано комплексну концепцію удосконалення логістичних функцій. На основі виявлених системних проблем (відсутність цифрової аналітики, надлишок готової продукції на складах, зростаючий знос автопарку) розроблено тривекторну модель оптимізації. Вона охоплює інформаційно-технологічний, організаційно-збутовий та техніко-ресурсний напрями. Визначено, що ключовим драйвером змін та фундаментом для оптимізації транспортних і складських операцій є саме цифровізація логістичного управління.

2. Обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованих логістичних модулів (WMS та TMS) у діючу ERP-систему. Запропоновано еволюційний підхід до цифровізації, який передбачає інтеграцію систем управління складом та транспортом у корпоративну IT-інфраструктуру агрофірми. Розроблено наскрізний алгоритм автоматизованої взаємодії цих модулів. Перехід до автоматичного обміну даними дозволить виключити вплив «людського фактора», мінімізувати помилки при відвантаженні та усунути простої техніки у пікові аграрні сезони.

3. Доведено високу економічну ефективність та швидку окупність запропонованого проекту. Згідно з розрахунками, при загальних інвестиціях у 745 тис. грн (0,2 % від чистого прибутку за 2024 рік) та консервативному прогнозі зниження транспортно-складських витрат на 8 %, очікувана річна економія сягне понад 10,3 млн грн. Проект окупається менш ніж за один місяць.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління логістичними функціями на прикладі ТОВ Агрофірма “Добробут”, розроблено обґрунтовані пропозиції щодо їх удосконалення. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що логістика є невід’ємною складовою системи менеджменту підприємства, яка виконує інтегруючу та оптимізуючу роль в управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Систематизовано чотири концептуальні підходи до визначення її сутності: функціональний, процесний, системний та інтеграційний. Найповніше сучасним вимогам відповідає інтеграційний підхід, який розглядає логістику як механізм узгодження діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства і формування доданої вартості через оптимізацію потокових процесів. Визначено, що базові та допоміжні логістичні функції є взаємозалежними: ефективне виконання транспортування, складування та управління запасами неможливе без якісного інформаційного забезпечення й організованого логістичного сервісу.

2. Встановлено, що об’єктами логістичного управління є чотири взаємопов’язані потоки—матеріальний, інформаційний, фінансовий та сервісний. Ключову роль відіграє інформаційно-технологічне забезпечення: ERP-системи формують єдиний інформаційний “хребет” підприємства, тоді як спеціалізовані модулі WMS та TMS забезпечують деталізоване управління складом і транспортом. Розглянуто ієрархічну структуру логістичного менеджменту (стратегічний, тактичний та оперативний рівні) та методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності—витратний, сервісний, системний, процесний та математично-модельний, кожен з яких

характеризується власними перевагами і обмеженнями залежно від специфіки підприємства.

3. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ Агрофірма “Добробут” –одного з провідних суб’єктів аграрного ринку Полтавщини, що входить до складу холдингу Astarta. Підприємство має диверсифіковану виробничу базу (понад 30 видів діяльності), земельний банк обсягом 30,6 тис. га та власний транспортний парк із 141 одиниці техніки. В організаційній структурі виділено функціональний підрозділ логістики та маркетингу, що свідчить про інституційне визнання логістики як самостійного напрямку управління. За підсумками 2024 року підприємство посідає 6-те місце серед агрокомпаній регіону з доходом 1,9 млрд грн.

4. Фінансово-господарський аналіз за 2022–2024 рр. виявив переломний характер 2024 року: після двох збиткових років підприємство отримало чистий прибуток 347,2 млн грн, рентабельність продукції досягла 22,9%, а питома вага витрат на збут у виручці скоротилася з 16,2% до 9,6%. Разом із тим виявлено суттєві фінансові ризики: коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до критичного рівня 0,01, а коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,32 – що формує потенційні загрози для безперебійності логістичних операцій у майбутніх виробничих сезонах.

5. Оцінка ефективності управління логістичними функціями виявила позитивні зрушення: коефіцієнт оборотності запасів зріс із 4,3 до 5,1 обортів, тривалість одного обороту запасів скоротилася з 85 до 72 діб. Проте результати бенчмаркінгу з підприємствами-аналогами (Кернел, ІМК, Агропросперіс) засвідчили критичне відставання за ключовими показниками: коефіцієнт оборотності активів складає лише 0,10 проти 0,32 у галузевого лідера, а залишки готової продукції зросли на 288,6% за три роки. SWOT-аналіз підтвердив, що відсутність повноцінної системи TMS/WMS у поєднанні з наростаючою конкуренцією з боку цифровізованих агрохолдингів формує пріоритетну стратегічну проблему підприємства.

6. Розроблено тривекторну концепцію удосконалення логістичних функцій ТОВ Агрофірма “Добробут”, яка охоплює: інформаційно-технологічний напрям (впровадження модулів WMS та TMS у діючу ERP-систему), організаційно-збутовий напрям (оптимізація управління запасами готової продукції через ABC/XYZ-аналіз та SCM-планування) та техніко-ресурсний напрям (плановий графік оновлення транспортного парку через механізм лізингу). Визначено, що цифровізація є фундаментом, на якому базуються обидва інші напрями: без аналітики реального часу неможливо приймати обґрунтовані рішення щодо запасів і транспорту.

7. Обґрунтовано доцільність та розраховано економічну ефективність впровадження спеціалізованих логістичних модулів (WMS та TMS) у діючу ERP-систему агрофірми. Запропоновано еволюційний підхід – розширення функціоналу наявної корпоративної платформи холдингу Astarta, а не побудову IT-інфраструктури з нуля. Загальний бюджет проєкту становить 745 тис. грн (0,2% від чистого прибутку 2024 року), що підтверджує його абсолютну фінансову посильність. При консервативному прогнозі зниження транспортно-складських витрат лише на 8% річна економія перевищить 10,3 млн грн, а термін окупності інвестицій складе менше одного місяця.

8. Доведено економічну ефективність розроблених заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ Агрофірма “Добробут” усунути виявлені системні диспропорції в управлінні логістикою, наблизити ключові показники ефективності до галузевих орієнтирів та створити міцний цифровий фундамент для подальшого розвитку. Запровадження інтегрованої системи управління матеріальними потоками забезпечить підприємству суттєве підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку Полтавського регіону в умовах динамічного зовнішнього середовища та викликів воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. *Логістика : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.*
2. Марченко В. М., Шутюк В. В. *Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 286 с.*
3. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 174–182. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-174-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-174-182) (дата звернення: 05.05.2026).
4. Негода А. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань : навч. посіб. Київ : ІМВ, 2023. 215 с.
5. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Росола У. В., Гладинець Н. Ю., Нестерова С. В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2022. Вип. 2. С. 303–309.
7. Функціональний логістичний менеджмент : навч.-метод. матеріали (тема 4) / Луцький національний технічний університет. Луцьк : ЛНТУ, 2022. URL: <https://elib.lntu.edu.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
8. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81> (дата звернення: 05.05.2026).
9. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. Т. 12, № 1. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-12-1-2022/rozvitok-organizatsiynikh-struktur-upravlinnya-logistikoyu-na-vitchiznyanikh-pidpriyemstvakh> (дата звернення: 05.05.2026).

10. Контролінг логістичних процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4278> (дата звернення: 05.05.2026).
11. Інтелектуальна логістика для сталих ланцюгів постачання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-145> (дата звернення: 15.05.2026).
12. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83> (дата звернення: 05.05.2026).
13. Міжнародна логістика : електронний підручник / наук. ред. О. М. Сохацька. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 370 с.
14. Ліпич Л. Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1 (1). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-9> (дата звернення: 05.05.2026).
15. Медвідь Л. Г., Воронко Р. М., Редченко К. І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 70. С. 34–41. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-05> (дата звернення: 15.05.2026).
16. Система показників оцінювання ефективності логістичних процесів підприємства у контексті інноваційних рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/358823> (дата звернення: 05.05.2026).
17. Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/105> (дата звернення: 15.05.2026).
18. Ліпич Л. Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. *Економічний форум*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-20> (дата звернення: 05.05.2026).

19. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 108–113. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-econom.2023.16.14> (дата звернення: 15.05.2026).

20. Величко Я. І., Гетьман О. О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 208–221. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/17659> (дата звернення: 10.05.2026).

21. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317–322. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-317-322> (дата звернення: 17.05.2026).

22. Варченко О. М., Варченко О. О., Вернюк Н. О. Логістичні розподільчі центри як інструмент залучення дрібних сільськогосподарських виробників у агропродовольчі ланцюги постачання. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2 (177). С. 87–97. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/uk/content/logistychni-rozpodilchi-centry-yak-instrument-zaluchennya-dribnyh-silskogospodarskyh> (дата звернення: 20.05.2026).

23. Остапчук А. Д., Алексєєва К. А. Передумови застосування інтегрованого управління агрологістикою в умовах військового відновлення України. *Економічна наука*. 2025. Вип. 286. С. 123–129. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-123-129> (дата звернення: 10.05.2026).

24. ТОВ Агрофірма «Добробут» : відомості з Єдиного державного реєстру юридичних осіб. Opendatabot : платформа відкритих даних. URL: <https://opendatabot.ua/c/32682703> (дата звернення: 01.05.2026).

25. Сільське господарство України за 2023 рік : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ : ДССУ, 2024. URL:

https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 01.05.2026).

26. Полтавщина в цифрах : статистичний бюлетень 2023 / Головне управління статистики у Полтавській області. Полтава : ГУС у Полтавській обл., 2024. URL:

https://pl.ukrstat.gov.ua/main/all_page/infografika/pyblikac/2024/polt_v_cifr_2023.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

27. Annual Report 2023. Astarta Holding PLC. Nicosia, 2024. URL: <https://astartaholding.com/investors/annual-reports> (дата звернення: 01.05.2026).

28. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року / Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 52 с. URL: <https://iae.org.ua/publications/naukovi-vydannia/strategichni-napriamy-rozvytku-ahrarnoho-sektoru-ekonomiky-ukrainy-na-period-do-2030-roku/> (дата звернення: 11.05.2026).

29. Варченко О. М., Варченко О. О., Вернюк Н. О. Управлінські аспекти логістики агропродовольчих підприємств. Агросвіт. 2022. № 5. С. 42–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.5.42> (дата звернення: 21.05.2026).

30. Остапчук А. Д., Алексеева К. А. Агрологістика в умовах сучасних викликів: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48> (дата звернення: 21.05.2026).

31. Гарматюк О. О., Крупяк Л. Б. Ефективність логістичного управління на агропромислових підприємствах України. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 68. С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-14> (дата звернення: 21.05.2026).

32. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. 3-тє вид. Київ : Знання, 2022. 528 с.

33. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : Фактор, 2021. 784 с.

34. Судакова О. І., Мирна О. В. Фінансово-економічний аналіз підприємств в умовах воєнного стану: методологічні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 3. С. 87–95.
35. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : ЦУЛ, 2023. 360 с.
36. Школьник І. О., Боярко І. М., Дехтяр Н. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Суми : УАБС НБУ, 2021. 346 с.
37. Варченко О. М., Варченко О. О., Вернюк Н. О. Особливості аналізу господарської діяльності агропродовольчих підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 42–53.
38. Дем'яненко М. Я. Фінансово-економічний стан аграрних підприємств: тенденції та перспективи. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 3–12.
39. Kovalenko O., Ponomarenko T. Financial diagnostics of agricultural enterprises in wartime conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 128–136.
40. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачань : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
41. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава : ПДАА, 2021. 264 с.
42. Бузько І. Р., Подлесна В. Г. Логістичний контролінг як інструмент управління витратами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 119–126. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-119-126> (дата звернення: 25.05.2026).
43. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Бенчмаркінг в системі управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 58–67. URL: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-174-1-58-67> (дата звернення: 25.05.2026).

44. Цимбалюк Л. Г., Карась П. М. SWOT-аналіз логістичної системи підприємства: методичні аспекти та практичне застосування. *Агросвіт*. 2022. № 18. С. 34–42. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.18.34> (дата звернення: 25.05.2026).

45. Сухорукова О. А. Управління запасами в аграрних підприємствах: оцінка ефективності та напрями оптимізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.24> (дата звернення: 25.05.2026).

42. Радченко О. П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21, № 2(51). С. 126–136. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274369](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274369).

43. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Підкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>.

44. Олифіренко Ю. В., Повна С. В., Біланенко О. О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(25). С. 240–250.

45. Академічні візії: проблеми та стан агрологістики в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/702/638/646> (дата звернення: 01.06.2026).

46. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Бенчмаркінг в системі управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 58–67. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-174-1-58-67>.

47. Кудрявцева В. С. Логістичні IT-рішення та ERP-системи як ключовий фактор підвищення ефективності операцій підприємства. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 10(10). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18062> (дата звернення: 01.06.2026).

48. Мельник О. Г. Управління запасами готової продукції в умовах нестабільності ланцюгів постачань. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 89–95. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-89-95> (дата звернення: 05.05.2026).

49. Павленко О. В. Економічна ефективність впровадження ERP-систем в агропромисловому комплексі. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.42> (дата звернення: 01.06.2026).

50. Ткачук І. М. Інноваційні технології в логістиці: смарт-системи та блокчейн. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 145–151. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-econom.2023.18.21> (дата звернення: 03.06.2026).