

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

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Управління інформаційними потоками у логістиці»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Кучка Даяна Володимирівна

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А.

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ У ЛОГІСТИЦІ.....	6
1.1 Сутність, види та роль інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства.....	6
1.2 Основи управління логістичною інформацією та інформаційними системами.....	10
1.3 Проблеми та перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА ТОВ «СВІТОЧ».....	19
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Світоч».....	19
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Світоч».....	26
2.3 Оцінювання існуючого процесу управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч».....	36
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «СВІТОЧ».....	46
3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах.....	46
3.2 Пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч».....	51
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

В умовах цифровізації агропромислового комплексу особливого значення набуває ефективне управління інформаційними потоками, яке є ключовим чинником забезпечення стабільності логістичних процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. На сучасному етапі сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі зростаючої ринкової нестабільності, логістичних ризиків і інформаційної перевантаженості, що актуалізує проблему побудови дієвих систем управління потоками даних. Особливої ваги ця проблема набуває для середніх підприємств, таких як СТОВ «Світоч», де інформаційні потоки ще не мають достатнього рівня автоматизації, а передача даних між логістичними ланками часто здійснюється вручну. Науковці акцентують увагу на важливості узгодженого управління логістичними й інформаційними потоками для підвищення ефективності функціонування підприємств у цілому. Проте, незважаючи на наявність широкої теоретичної бази, проблематика інтеграції інформаційних систем у логістику сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо висвітленою, особливо у контексті їхньої адаптації до умов малого й середнього бізнесу. Це обумовлює необхідність власного дослідження, спрямованого на визначення напрямів удосконалення управління інформаційними потоками на прикладі СТОВ «Світоч».

Слід зазначити, що питання логістики знаходиться в центрі уваги великої кількості вчених. Зокрема, вагомий внесок у дослідження логістики та пов'язаних з нею питань здійснили: Алькема В.Г., Багорка М., Бурковська А.В., Буяк Л.А., Варченко О., Васильченко М.І., Водолажська Т.О., Воронко О.С., Глущенко Л.С., Гнатюк М.Е., Добровольська О.В., Іванова М.І. та інші. Однак з розвитком цифрових технологій актуальним питанням постає управління інформаційними потоками у логістиці, що до кінця залишається не дослідженим в сучасній літературі. Тому з урахуванням зазначеного можемо констатувати про високу актуальність даної теми.

Метою дослідження є визначення особливостей функціонування системи управління інформаційними потоками в логістиці сільськогосподарського підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення на прикладі СТОВ «Світоч».

Для досягнення мети необхідно розв'язати такі завдання:

дослідити сутність, види та роль інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства;

розглянути основи управління логістичною інформацією та інформаційними системами;

виявити проблеми та перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Світоч»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Світоч»;

провести оцінювання існуючого процесу управління інформаційними потоками;

запропонувати стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах;

розробити пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч».

Об'єкт дослідження – процес управління інформаційними потоками у логістичній системі сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – соціально-економічні особливості функціонування, розвитку та оптимізації інформаційних потоків у логістиці підприємства на прикладі СТОВ «Світоч».

Методи дослідження – аналіз і синтез, логічне узагальнення, економіко-статистичні методи, експертне оцінювання, порівняльний аналіз, графічне моделювання, методи SWOT-аналізу та структурно-функціонального підходу.

Джерела дослідження – внутрішня звітність СТОВ «Світоч» (логістичні, виробничі, облікові дані), результати експертних опитувань, інтерв'ю з

керівниками логістичних і виробничих підрозділів, аналітичні звіти аграрного сектору, наукові публікації, офіційні статистичні джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у конкретизації особливостей функціонування інформаційних потоків у логістиці сільськогосподарського підприємства, уточненні понять «інформаційна логістика» в агросфері, обґрунтуванні структурної моделі логістичної інформаційної системи, класифікації її складових та розробці практичних напрямів підвищення ефективності управління на базі реального підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для оптимізації логістичних процесів на сільськогосподарських підприємствах, зокрема в частині цифрової інтеграції, автоматизації обліку та побудови системи трасування продукції.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 05 червня 2025 року.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Кучка Д.В. Трансформація економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 77–78.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, у тому числі 19 таблиць, 9 рисунків, 2 додатка. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ У ЛОГІСТИЦІ

#### 1.1 Сутність, види та роль інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства

У сучасних умовах конкуренції ефективне управління інформаційними потоками є одним із ключових чинників підвищення логістичної ефективності підприємства. Інформаційні потоки забезпечують обмін даними між усіма логістичними ланками – від постачальника до кінцевого споживача. Їхня роль полягає не лише у передачі фактичних даних, але й у забезпеченні узгодженості дій між підрозділами підприємства, точності планування та адаптивності до змін у середовищі. Інформація є базисом для прийняття управлінських рішень, формування логістичних стратегій, управління запасами, оптимізації витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Інформаційний потік – це сукупність повідомлень, даних, документів та сигналів, що передаються, обробляються та зберігаються в логістичній системі з метою забезпечення її ефективного функціонування. Вони можуть супроводжувати матеріальні потоки або існувати незалежно як самостійний елемент управління.

Визначення поняття «інформаційний потік» наведено в табл. 1.1.

На основі наведених визначень інформаційного потоку у логістиці можна зробити такі узагальнені та структуровані висновки: інформаційний потік у логістиці розглядається як ключовий елемент, що забезпечує узгодженість, прозорість і ефективність усіх логістичних процесів на підприємстві – від закупівель до доставки кінцевому споживачу. Усі автори підкреслюють, що інформаційні потоки забезпечують рух даних між усіма учасниками ланцюга постачання, включаючи постачальників, виробників, логістичних операторів, дистриб'юторів та клієнтів.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «інформаційний потік»

Джерело	Визначення
Logistiikan Maailma (Фінляндія)	Інформаційний потік у логістиці охоплює обмін даними про продажі, запаси, прогнози, замовлення транспорту, підтвердження, рахунки-фактури та різні типи контрактів і умов доставки.
OTRS Group (Німеччина)	Ідеальний інформаційний потік – це передача інформації від точки А до точки Б швидко та без втрат, подібно до логістики матеріалів. Інформація повинна досягати одержувача однозначно, зрозуміло, чітко та актуально.
Pennekamp et al. (Німеччина)	Інформаційні потоки в ланцюгах постачання є життєво важливими для координації дій між усіма учасниками, забезпечуючи надійність та ефективність функціонування ланцюга.
Supply Professional (Канада)	Інформаційний потік – це обмін даними між постачальниками та клієнтами, включаючи котирування, замовлення, статус доставки, рахунки-фактури та скарги.
IGI Global (США)	В інформаційній логістиці потік інформації розглядається як шлях, який проходить інформація між різними учасниками процесу, забезпечуючи ефективність та своєчасність обміну даними.
Logistics eLearning (Міжнародне)	Інформаційний потік стосується обміну інформацією, такою як котирування, замовлення, статус доставки, рахунки-фактури та скарги між постачальниками та клієнтами.
ResearchGate (Міжнародне)	Інформаційний потік у логістиці включає обмін даними, що дозволяє координувати діяльність, таку як управління запасами, транспортування, зберігання та обробка замовлень.
Wikipedia (Міжнародне)	Інформаційна логістика займається управлінням та контролем процесів обробки інформації з метою оптимізації часу, зберігання, розподілу та представлення інформації, що сприяє досягненню результатів компанії.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [14, 48-50, 52-55].

Типовим для більшості визначень є акцент на практичному значенні інформаційних потоків: контроль статусу замовлень, облік залишків, управління рахунками, взаємодія між системами (ERP, WMS, CRM), обробка рекламацій. Водночас сучасні джерела розглядають ці потоки не лише як процес передачі даних, а як інструмент створення цінності, що дозволяє оперативно приймати рішення, знижувати ризики й забезпечувати якісне обслуговування.

Кілька джерел (OTRS, Pennekamp et al.) наголошують на важливості швидкості, надійності та безперервності потоку – від цих факторів безпосередньо залежить результативність роботи логістичної системи. Прозорість інформаційного потоку визначається як передумова до побудови довіри між усіма учасниками ланцюга.

Змістовно інформаційні потоки охоплюють комерційні, управлінські та супровідні документи, а також цифрові сигнали в інтегрованих системах. Також спостерігається тенденція до уніфікації та автоматизації – електронні системи управління потоками все частіше витісняють паперовий документообіг.

Сучасні визначення (зокрема Pennekamp, ResearchGate) прив'язують інформаційні потоки до цифрової трансформації логістики в умовах Індустрії 4.0. Це свідчить про зміщення акценту від передачі ізольованих повідомлень до комплексного управління потоками в кібер-фізичних логістичних системах.

Таким чином, інформаційний потік у логістиці – це не просто обмін повідомленнями, а основа цифрового управління ланцюгом постачання, яка формує аналітичну базу для ефективного прийняття рішень, підвищення прозорості та адаптивності логістичної системи до змін ринку. Роль інформаційних потоків з кожним роком зростає, перетворюючи їх на один із критичних ресурсів підприємства поряд з матеріальними та фінансовими.

Інформаційні потоки забезпечують:

- своєчасне постачання товарів і ресурсів;
- планування виробництва та транспортування;
- контроль залишків;
- відстеження виконання замовлень;
- формування звітності та зворотного зв'язку з клієнтами.

Інформаційні потоки класифікують за різними ознаками: напрямком, способом передачі, змістом, рівнем обробки інформації, функціональною належністю тощо (табл. 1.2).

Інформаційні потоки у логістиці багатогранні та залежать від особливостей логістичної системи. Найбільшого значення для управління набувають електронні та аналітичні потоки, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та координувати діяльність ланцюгів постачання. Внутрішні потоки критично важливі для синхронізації дій між відділами (склад, закупівлі, логістика, збут), а вихідні – для взаємодії з контрагентами.

Таблиця 1.2 – Класифікація інформаційних потоків у логістичній системі підприємства

Ознака класифікації	Види інформаційних потоків	Характеристика
За напрямком руху	Вхідні, вихідні, внутрішні	Від зовнішніх джерел, до зовнішніх споживачів, між підрозділами
За способом передачі	Електронні, паперові, усні	Автоматизовані системи, документообіг, комунікація
За змістом	Планові, облікові, управлінські, довідкові	Відображають дані про плани, факти, завдання, нормативи
За рівнем структури	Стратегічні, тактичні, оперативні	Від довгострокових рішень до щоденного управління
За ступенем обробки	Первинні, зведені, аналітичні	Від сирих даних до обробленої управлінської інформації

**Примітка.** Розроблено за джерелами [39].

Інформаційні потоки виконують низку ключових функцій, без яких неможливе ефективне логістичне управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні функції інформаційних потоків у логістиці підприємства

Функція	Сутність	Приклад реалізації
Інформаційне забезпечення	Надання актуальних даних про запаси, постачання, маршрути	Дані з WMS/ERP-систем
Координація	Узгодження дій між структурними підрозділами	Внутрішній документообіг
Контроль	Моніторинг виконання логістичних операцій	Відстеження руху товарів (трекінг)
Управління та планування	Прийняття рішень на основі аналітичних даних	Прогнозування попиту, планування закупівель
Звітність та зворотний зв'язок	Формування показників ефективності логістики	KPI-дошки, дашборди
Оцінка постачальників / перевізників	Забезпечення прозорості ланцюга постачання	Інтегровані CRM/SCM-системи

**Примітка.** Розроблено за джерелами [36].

Інформаційні потоки є основою для реалізації усіх логістичних функцій. Вони трансформують фізичний рух матеріалів у керовану систему. Ефективний потік інформації дозволяє знижувати рівень запасів, скорочувати витрати на транспортування, уникати затримок і дублювання функцій. Особливо важливою

є роль систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), ресурсами (ERP), що забезпечують інтеграцію інформації по всьому логістичному ланцюгу [36].

Інформаційні технології є технічною основою побудови логістичних інформаційних потоків. Саме ІТ-рішення забезпечують швидкість, точність, захищеність та автоматизацію обробки логістичних даних. Використання спеціалізованих програмних рішень дозволяє формувати наскрізні потоки, інтегрувати внутрішні та зовнішні канали, здійснювати моніторинг у режимі реального часу [36].

Інформаційні потоки є невід'ємним елементом логістичної діяльності будь-якого підприємства. Їх правильна організація визначає здатність компанії оперативно реагувати на зміни попиту, ефективно управляти запасами, координаційно підтримувати взаємодію підрозділів та будувати довготривалі партнерські відносини. Сучасна логістика неможлива без високотехнологічної інфраструктури обміну інформацією, яка охоплює весь життєвий цикл товару – від замовлення до доставки кінцевому споживачеві. Розуміння структури, класифікації та функціонального навантаження інформаційних потоків дозволяє підприємствам знижувати логістичні витрати, уникати неузгодженості та підвищувати загальну конкурентоспроможність [36].

## 1.2 Основи управління логістичною інформацією та інформаційними системами

У сучасних умовах цифрової економіки логістика дедалі більше орієнтується на інформаційно-аналітичне управління. Основою ефективного функціонування логістичних ланцюгів є систематизований облік, передача, обробка та аналіз інформації, яка забезпечує координацію матеріальних, фінансових і сервісних потоків. Управління логістичною інформацією – це сукупність дій, спрямованих на формування, зберігання, захист, опрацювання та використання інформації для досягнення цілей логістичної діяльності

підприємства. У свою чергу, логістичні інформаційні системи (ЛІС) – це технічні та програмні комплекси, які реалізують ці функції в інтегрованому цифровому середовищі.

Управління логістичною інформацією потребує чіткого розуміння її джерел, структури, напрямків руху, способів передачі та використання у прийнятті управлінських рішень (табл. 1.4). Ефективна інформаційна система дозволяє не тільки автоматизувати процеси, а й створює конкурентні переваги: підвищує швидкість обробки замовлень, мінімізує витрати, скорочує терміни постачання, покращує сервіс.

Таблиця 1.4 – Основні компоненти управління логістичною інформацією

Компонент	Характеристика	Приклади реалізації
Збір інформації	Отримання первинних логістичних даних	Сканери штрих-кодів, RFID, онлайн-форми замовлень
Обробка даних	Систематизація та трансформація даних у зрозумілий формат	ERP-системи (SAP, 1C), Excel-аналітика
Зберігання інформації	Архівування логістичних записів та документів	Хмарні бази даних, локальні сервери
Передача інформації	Обмін даними між учасниками логістичного процесу	EDI, API-інтеграція, email, месенджери
Захист інформації	Захист від втрат, спотворення, несанкціонованого доступу	Системи резервного копіювання, доступ за ролями
Використання інформації	Прийняття рішень на основі логістичної інформації	Побудова маршрутів, прогнозування попиту

**Примітка.** Розроблено за джерелами [20, 36].

Управління логістичною інформацією – це не просто технологічний процес, а ключовий елемент логістичного менеджменту. Усі етапи – від збору до використання – мають бути інтегрованими в єдину систему. Особливу увагу слід приділяти захисту інформації, оскільки будь-яке її викривлення призводить до порушень постачання. Також важливо забезпечити швидкість та достовірність обміну даними з партнерами по ланцюгу.

Типи логістичних інформаційних систем і їх призначення наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Типи логістичних інформаційних систем і їх призначення

Вид системи	Призначення	Приклади
ERP (Enterprise Resource Planning)	Управління всіма ресурсами підприємства, включаючи логістику	SAP, Microsoft Dynamics, Oracle NetSuite
WMS (Warehouse Management System)	Управління складом, облік залишків, контроль переміщень	Infor WMS, Easy WMS, 1С:Склад
TMS (Transportation Management System)	Планування, моніторинг, оптимізація перевезень	Transporeon, CargoSmart
CRM (Customer Relationship Management)	Управління відносинами з клієнтами, зворотній зв'язок	Salesforce, HubSpot
SCM (Supply Chain Management)	Синхронізація процесів усього ланцюга постачання	E2open, Kinaxis
BI (Business Intelligence)	Аналітика, звітність, прогнозування	Power BI, Tableau, Qlik

**Примітка.** Розроблено за джерелами [20, 36].

Кожен тип логістичної інформаційної системи виконує окрему функцію, але в сукупності вони створюють єдиний інформаційний простір для підтримки логістичних рішень. ERP дозволяє інтегрувати логістику з фінансами, виробництвом і персоналом; WMS і TMS автоматизують тактичні процеси; BI забезпечує аналітику для стратегічного управління. Сучасні компанії прагнуть до створення наскрізних цифрових ланцюгів постачання через інтеграцію всіх систем.

Основи управління логістичною інформацією полягають у створенні системи, яка забезпечує прозору, своєчасну та достовірну комунікацію між усіма логістичними ланками. Ефективна інформаційна система є критично важливою для точного прогнозування попиту, управління запасами, координації доставки, оцінки ефективності логістики. Забезпечення цілісності та актуальності інформації сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, мінімізації витрат і підвищенню задоволеності клієнтів.

### 1.3 Проблеми та перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективне управління інформаційними потоками в логістиці стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. В Україні, з огляду на виклики, пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю та необхідністю інтеграції до світових логістичних ланцюгів, управління інформаційними потоками набуває особливої актуальності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні проблеми управління інформаційними потоками в логістиці українських підприємств

Проблема	Суть проблеми	Приклади підприємств
Високі логістичні витрати	Частка логістичних витрат в Україні становить близько 35% від загальних витрат підприємства, що значно перевищує показники ЄС та США (8–10%)	Підприємства аграрного сектору
Низький рівень цифровізації	Багато підприємств використовують застарілі або неінтегровані інформаційні системи, що ускладнює обмін даними та прийняття рішень	Малі та середні підприємства
Відсутність єдиних стандартів обміну даними	Різні учасники логістичного ланцюга використовують несумісні формати даних, що призводить до помилок та затримок	Транспортні компанії
Недостатня кваліфікація персоналу	Брак фахівців, здатних ефективно управляти сучасними інформаційними системами та аналізувати дані	Підприємства легкої промисловості
Інфраструктурні обмеження	Пошкодження логістичної інфраструктури внаслідок воєнних дій ускладнює фізичний та інформаційний потік	Підприємства сходу України

**Примітка.** Розроблено за джерелами [46].

Незважаючи на наявні проблеми, українські підприємства демонструють прагнення до впровадження інноваційних рішень та адаптації до сучасних вимог ринку.

Українські підприємства стикаються з низкою проблем у сфері управління інформаційними потоками, серед яких домінують високі логістичні витрати,

низький рівень цифровізації та відсутність єдиних стандартів обміну даними. Ці проблеми ускладнюють ефективне функціонування логістичних ланцюгів та знижують конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, включаючи модернізацію інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток логістичної інфраструктури.

Таблиця 1.7 – Перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці українських підприємств

Перспектива	Суть перспективи	Приклади підприємств
Впровадження сучасних інформаційних систем	Перехід до використання ERP, WMS, TMS систем для інтеграції та автоматизації логістичних процесів	ТОВ «Файнлайн Глобал Україна»
Розвиток електронної комерції	Зростання обсягів електронної торгівлі стимулює потребу в ефективному управлінні інформаційними потоками	Інтернет-магазини (Rozetka, Prom.ua)
Інтеграція з міжнародними логістичними мережами	Участь у глобальних ланцюгах постачання вимагає відповідності міжнародним стандартам обміну даними	Експортери аграрної продукції
Використання хмарних технологій	Перехід до хмарних рішень забезпечує гнучкість та доступність інформації в реальному часі	ІТ-компанії та стартапи
Підвищення кваліфікації персоналу	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють ефективному використанню інформаційних систем	Навчальні центри при підприємствах

**Примітка.** Розроблено за джерелами [2].

Перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці українських підприємств пов'язані з впровадженням сучасних інформаційних систем, розвитком електронної комерції, інтеграцією з міжнародними логістичними мережами, використанням хмарних технологій та підвищенням кваліфікації персоналу. Реалізація цих напрямів дозволить підприємствам підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та зміцнити позиції на ринку.

Отже, управління інформаційними потоками є критичним елементом ефективної логістики. Українські підприємства мають можливість значно

покращити свої логістичні процеси шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, стандартизації обміну даними та розвитку людського капіталу. Незважаючи на наявні проблеми, існують реальні перспективи для розвитку та інтеграції в глобальні логістичні ланцюги, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку. Нижче наведено деталізований опис основних проблем:

1) Високі логістичні витрати через неефективну інформаційну взаємодію. Брак інтегрованих систем управління інформацією змушує підприємства здійснювати дублювання процесів, покладатися на ручне введення даних або використовувати паперовий документообіг. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, втрат точності та суттєвих фінансових витрат. Для прикладу, аграрні підприємства часто змушені передавати інформацію в телефонному режимі або через Excel-файли без єдиної бази даних, що створює хаос у плануванні постачання;

2) Низький рівень цифровізації логістичних процесів. Багато підприємств, особливо середнього та малого бізнесу, не мають ресурсів для впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, WMS, TMS). Через це логістика працює у фрагментованому режимі: кожен відділ використовує власну систему або працює вручну. Це унеможливорює прозорість потоків і збільшує час реагування на запити ринку;

3) Відсутність єдиних стандартів обміну логістичними даними. У логістичному ланцюгу України часто беруть участь різні компанії з несумісними форматами даних. Відсутність стандарту (наприклад, EDI або API-інтеграції) між виробником, перевізником, складом і торговою точкою призводить до конфліктів інформації, втрат або помилок. Це характерно навіть для великих логістичних операторів, які працюють з різнопрофільними клієнтами;

4) Нестача кваліфікованих кадрів у сфері логістики та ІТ. Українські підприємства відчувають дефіцит фахівців, які поєднують знання у сфері логістики, програмного забезпечення та аналітики. Відсутність таких фахівців унеможливорює впровадження ефективних інформаційних систем, навіть за

наявності інвестицій. Кадровий голод особливо помітний у регіонах, де навчальні заклади рідко готують спеціалістів з логістичної інформатики;

5) Фізична та цифрова вразливість інфраструктури в умовах війни. Через війну частина логістичної інфраструктури – склади, транспортні вузли, ІТ-сервери – була зруйнована або втратила стабільний доступ до електроенергії та Інтернету. Це ускладнило не лише матеріальний рух товарів, а й супровід інформаційних потоків. Підприємства змушені адаптуватись, використовуючи резервні канали зв'язку, тимчасові рішення (наприклад, облік у хмарах без офісної локальної мережі), що знижує ефективність логістики;

6) Недостатнє фінансування розвитку логістичної ІТ-інфраструктури. Часто логістика розглядається як допоміжний процес, і кошти на її автоматизацію скорочуються у першу чергу. Особливо це характерно для бізнесів, які працюють у сфері швидкого обігу коштів (роздрібна торгівля, харчова промисловість). Як наслідок, інформаційна інфраструктура морально застаріла, не підтримує аналітику та не інтегрується з постачальниками або клієнтами;

7) Фрагментарність логістичного мислення в управлінців. Значна частина українських менеджерів середньої ланки не усвідомлює важливості інформаційного забезпечення логістичних процесів як інструменту стратегічного управління. Переважає «реактивна» модель: управління інформацією лише тоді, коли виникла проблема. Це унеможлиблює побудову проактивної логістики та прогнозування збоїв у постачанні.

Проблеми управління інформаційними потоками в логістиці українських підприємств носять системний характер. Вони виникають через поєднання технічної застарілості, кадрової нестачі, фінансових обмежень і стратегічної недооцінки логістики як джерела конкурентної переваги. Вирішення цих проблем вимагає не лише впровадження новітніх ІТ-рішень, але й змін у корпоративній культурі управління, підготовки кадрів нового рівня та налагодження міжпідприємницької взаємодії в єдиному інформаційному полі.

Далі складемо SWOT-аналіз управління інформаційними потоками в логістиці українських підприємств у контексті сучасних економічних умов (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – SWOT-Аналіз управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока мотивація підприємств до цифровізації після 2022 року	Низький рівень інтеграції IT-систем у багатьох компаніях
Наявність окремих прикладів успішної автоматизації (наприклад, Nova Poshta, Rozetka, МНР)	Недостатня підготовка персоналу у сфері логістичних IT
Зростаючий попит на швидку та прозору логістику з боку клієнтів	Відсутність єдиних стандартів обміну логістичною інформацією
Підтримка IT-індустрії в Україні як ключового сектору	Фінансова обмеженість для МСП при впровадженні складних систем
Розвиток національних платіжних та транспортних онлайн-сервісів	Фрагментарна інфраструктура з обмеженим доступом до швидкісного Інтернету в окремих регіонах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція українських підприємств до глобальних логістичних мереж (через експорт/євроінтеграцію)	Кібератаки, витоки даних та зловживання інформацією
Можливість використання державних і донорських програм підтримки цифровізації (наприклад, e-Export)	Руйнування логістичних вузлів у результаті війни або форс-мажору
Поява інноваційних логістичних платформ та маркетплейсів	Залежність від іноземного ПЗ та хмарних сервісів
Поширення технологій IoT, AI, Big Data в управлінні поставками	Психологічна неготовність частини бізнесу до цифрової трансформації
Формування кадрового резерву через програми державно-приватного навчання	Висока конкуренція з боку міжнародних логістичних операторів

**Примітка.** Розроблено за джерелами [2].

Управління інформаційними потоками в логістиці – це критично важлива складова сучасного бізнесу, яка забезпечує координацію та ефективність усіх ланок постачання. Для українських підприємств цей процес особливо складний у зв'язку з впливом низки економічних, технічних, соціальних і політичних факторів. Попри активну цифровізацію бізнесу, значна частина підприємств стикається з бар'єрами, що знижують ефективність логістичних систем і обмежують потенціал зростання.

## Висновки до розділу 1

В першому розділі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління інформаційними потоками у логістиці:

1. Досліджено сутність, види та роль інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства. Інформаційні потоки є невід'ємним елементом логістичної діяльності будь-якого підприємства. Їх правильна організація визначає здатність компанії оперативно реагувати на зміни попиту, ефективно управляти запасами, координаційно підтримувати взаємодію підрозділів та будувати довготривалі партнерські відносини. Сучасна логістика неможлива без високотехнологічної інфраструктури обміну інформацією, яка охоплює весь життєвий цикл товару – від замовлення до доставки кінцевому споживачеві. Розуміння структури, класифікації та функціонального навантаження інформаційних потоків дозволяє підприємствам знижувати логістичні витрати, уникати неузгодженості та підвищувати загальну конкурентоспроможність [36].

2. Розглянуто основи управління логістичною інформацією та інформаційними системами. Основи управління логістичною інформацією полягають у створенні системи, яка забезпечує прозору, своєчасну та достовірну комунікацію між усіма логістичними ланками. Ефективна інформаційна система є критично важливою для точного прогнозування попиту, управління запасами, координації доставки, оцінки ефективності логістики.

3. Виявлено проблеми та перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України. Управління інформаційними потоками в українській логістиці має потужний потенціал розвитку, особливо завдяки національній цифровій гнучкості та досвіду адаптації до кризових умов. Попри наявність слабких сторін (застарілі ІТ-системи, обмежене фінансування, нестача кадрів), зростаючий попит на електронну комерцію та підтримка з боку міжнародних організацій відкривають нові перспективи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА СТОВ «СВІТОЧ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Світоч»

Аналіз управління інформаційними потоками проведено на прикладі сільськогосподарського підприємства СТОВ «Світоч», розташоване в селі Демидівка Полтавської області, яке є багатoproфільним агропідприємством, що займається вирощуванням зернових, технічних та овочевих культур, а також тваринництвом [39].

Підприємство зареєстроване 10 червня 2003 року. Керівником є Бесараб Володимир Григорович. Статутний капітал становить 18 500 грн. З 1 січня 2015 року підприємство перейшло на спрощену систему оподаткування. Зареєстроване як платник ПДВ з 26 червня 2003 року [22].

Основний КВЕД підприємства 01.11: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур [22].

Підприємство спеціалізується на вирощуванні таких сільськогосподарських видів продукції як озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь, соняшник.

Структура продукції, вирощуванням якої займається СТОВ «Світоч», надано на рис. 2.1.

З даних рис. 2.1 видно, що структура вирощування та збору сільськогосподарської продукції СТОВ «Світоч» за 2021-2024 роки істотно не змінювалась.

Підприємство утримує стадо свиней у кількості 100 голів. Також займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід. У господарстві використовуються трактори Т-150, подрібнювачі поживних залишків Kornik XL 2,8 та агрегати передпосівного обробітку ґрунту Atlas 8.

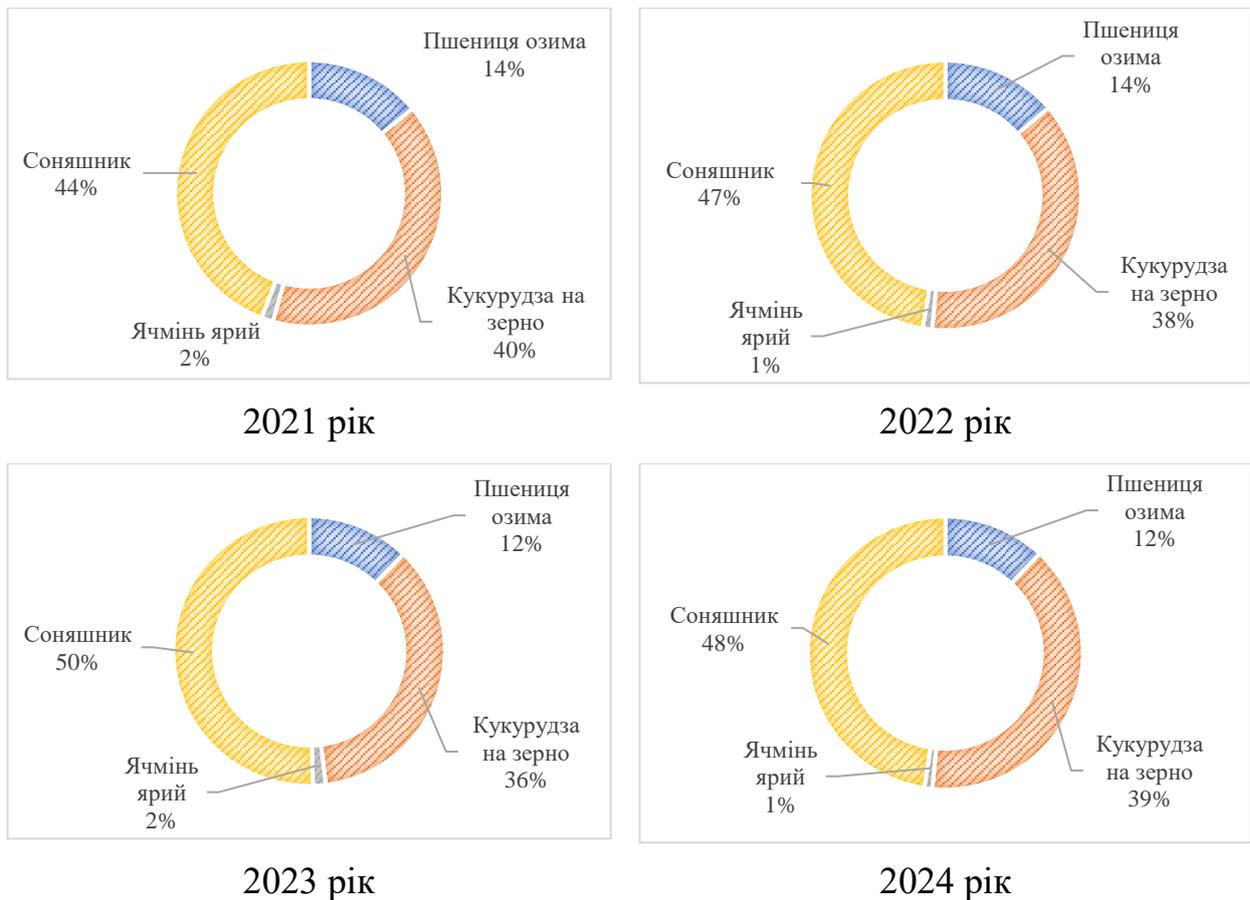


Рисунок 2.1 – Структура господарського портфелю СТОВ «Світоч» за 2021-2024 роки

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39].

Отже, СТОВ «Світоч» є багатопрофільним агропідприємством, що поєднує рослинництво та тваринництво. Завдяки значному земельному банку та наявності власної техніки, підприємство має потенціал для подальшого розвитку та впровадження сучасних агротехнологій.

Організаційна структура СТОВ «Світоч» наведена на рис. 2.2.

Організаційно-правова форма господарювання СТОВ «Світоч» дозволяє йому реалізовувати усі переваги приватної форми власності, і одночасно забезпечувати досить високу ефективність використання майнового комплексу.

Загальна чисельність постійного персоналу СТОВ «Світоч» на кінець 2024 року становила 15 осіб.



Рисунок 2.2 – Укрупнена організаційна структура СТОВ «Світоч»

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39].

Організаційна структура СТОВ «Світоч» вирізняється функціональним поділом обов'язків, що дозволяє забезпечувати повний виробничий цикл – від планування й вирощування сільськогосподарської продукції до її реалізації. Вищий рівень управління представлений директором (генеральним директором), який відповідає за стратегічне керівництво, юридичну та фінансову відповідальність, а також зовнішні зв'язки. Йому підпорядковуються основні структурні підрозділи, зокрема бухгалтерія, юридична служба, виробничий блок і служба постачання та збуту.

Ключову роль у веденні облікової, звітної та фінансової документації відіграє головний бухгалтер, який також координує роботу кадровика. Юридичний відділ забезпечує правову безпеку господарської діяльності, зокрема супровід земельних договорів, пайових відносин і господарських контрактів.

Виробничий блок організовано за галузевим принципом. Його очолює заступник директора з виробництва, який координує роботу агрономічної, інженерної та, за наявності, тваринницької служб. Головний агроном здійснює планування агротехнологічних операцій, контролює виконання сівозміни, дозування добрив і обробку культур. Під його керівництвом працюють агрономи й бригадири, що забезпечують контроль за польовими роботами безпосередньо

на ділянках. Трактористи, водії й сезонні працівники виконують практичну частину виробничого процесу – механізовані та ручні роботи.

Інженерно-механічна служба, очолювана головним інженером, відповідає за технічне забезпечення виробництва: справність машин, використання ПММ, планування ремонтів, логістику запчастин. У підпорядкуванні інженера перебувають механіки, оператори сушарки та завідувачі складами, які здійснюють облік та забезпечення виробничих підрозділів ресурсами.

У тваринницькому підрозділі, якщо такий функціонує, управління здійснює зоотехнік, який координує працівників ферми, слідкує за продуктивністю, годівлею та ветеринарними заходами. Під його керівництвом працюють скотарі, доярки та інші працівники.

Систему постачання і збуту забезпечує менеджер із закупівель та реалізації, який координує закупівлю насіння, добрив, договірну роботу з трейдерами й контролює документальний супровід. Робота цього підрозділу тісно пов'язана з економічним відділом, який веде облік витрат, планує бюджети та аналізує економічну ефективність.

Організаційна структура СТОВ «Світоч» досить компактна та гнучка, дозволяє адаптуватися до сезонних змін навантаження шляхом залучення тимчасових працівників. Водночас спостерігається висока концентрація функцій у ключових фахівців (особливо в директора, головного бухгалтера та агронома), що вказує на необхідність розширення управлінського апарату або автоматизації частини рутинних процесів для підвищення ефективності управління.

Підприємство має в своєму розпорядженні сільськогосподарську техніку та обладнання, необхідні для обробки ґрунту, посіву, збору врожаю та післяурожайної обробки. Наявність власного парку техніки дозволяє забезпечити своєчасне виконання польових робіт та зменшити залежність від сторонніх послуг. «Світоч» здійснює вантажні перевезення власним автотранспортом, що дозволяє оперативно доставляти продукцію до місць зберігання або реалізації. Наявність власного транспорту забезпечує гнучкість у плануванні логістичних операцій та зменшує витрати на перевезення.

Підприємство має складські приміщення для зберігання зерна та іншої продукції. Наявність власних потужностей для зберігання дозволяє контролювати якість продукції та оптимізувати її реалізацію в залежності від ринкової кон'юнктури.

«Світоч» використовує сучасні агротехнології для підвищення врожайності та ефективності виробництва. Впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів та зменшити вплив на навколишнє середовище. Підприємство має кваліфікований персонал, який забезпечує ефективне управління виробничими процесами та логістикою. Наявність досвідчених фахівців сприяє впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Сільськогосподарське товариство «Світоч» має розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає власну техніку, транспорт, складські приміщення та кваліфікований персонал. Це дозволяє підприємству ефективно здійснювати виробничі та логістичні операції, забезпечуючи високу якість продукції та своєчасну її доставку до споживачів.

Особливості логістичної інфраструктури сільськогосподарського підприємства СТОВ «Світоч» зведені в таблицю 2.1.

Логістична інфраструктура агропідприємства СТОВ «Світоч» вирізняється високим ступенем впорядкованості та системного підходу, що дає змогу ефективно організувати ключові логістичні операції – від вирощування сільськогосподарських культур до їх зберігання, транспортування та реалізації. Завдяки значним земельним ресурсам (площею від 3000 до 5000 гектарів), підприємство має потужний потенціал для масового агровиробництва, що потребує відповідного логістичного забезпечення.

У розпорядженні компанії – розвинена матеріально-технічна база, яка охоплює сільськогосподарську техніку в кількості 25-40 одиниць і транспортний автопарк (до 15 машин). Це забезпечує самодостатність у проведенні основних операцій та дає можливість безперебійно здійснювати як внутрішні, так і зовнішні перевезення. Важливим елементом є сучасні зернові сховища з

функцією очищення та сушіння зерна, що дозволяє зберігати продукцію з мінімальними втратами та вчасно реагувати на коливання ринку.

Таблиця 2.1 – Особливості логістичної інфраструктури сільськогосподарського підприємства СТОВ «Світоч»

Категорія	Опис
Виробничі площі	Близько 3000-5000 га сільськогосподарських угідь (поля, пасовища, сіножаті); використовується для вирощування зернових, технічних і кормових культур
Сільгосптехніка	Трактори (John Deere, МТЗ), комбайни (Claas, New Holland), сівалки, культиватори, розкидачі добрив; парк техніки – 25-40 одиниць
Транспортний парк	Вантажні автомобілі (КАМАЗ, МАЗ, ГАЗ), тракторні причеми, зерновози; до 10-15 одиниць техніки для перевезення продукції та ресурсів
Склади та елеватори	Зерносклади потужністю 2000-5000 тонн; наявність обладнання для первинної очистки та сушки зерна.
Паливно-мастильна база	Власна АЗС або резервуари для зберігання ПММ; можливість заправки техніки в польових умовах
Майстерні і ремонтні бази	Виробничі приміщення для обслуговування техніки: токарні станки, зварювальне обладнання, верстати для ремонту вузлів
Склад ЗЗР і добрив	Окремі ангари або складські приміщення для зберігання мінеральних добрив, засобів захисту рослин (з дотриманням норм безпеки)
ІТ-інфраструктура	Використання GPS-моніторингу техніки, програмного забезпечення для агровиробництва (наприклад, Cropio, AgroOnline)
Кадрова логістика	Забезпечення сезонної мобільності робочої сили, транспорт для підвозу працівників, побутові умови для сезонних робітників
Тваринницька інфраструктура	(за наявності) – ферми для ВРХ чи свиней, кормоцех, гноєсховища, транспорт для перевезення кормів та продукції
Мережа постачання	Постійна співпраця з постачальниками насіння, ЗЗР, пального та запчастин; централізовані закупки через дистриб'юторів або аграрні об'єднання
Канали збуту	Договірна реалізація продукції елеваторам, трейдерам, переробним підприємствам, частково – прями поставки за контрактами
Логістичні партнери	Зовнішні перевізники використовуються в пікові періоди; співпраця з місцевими логістичними компаніями
Розташування	Вигідне географічне положення в межах Полтавської області – зручний доступ до автомобільних доріг обласного і міжобласного значення

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39].

Наявність власної паливно-мастильної інфраструктури дозволяє забезпечити мобільне заправлення техніки без відриву від польових робіт, що значно підвищує продуктивність. Функціонування ремонтної бази та технічних

майстерень дає змогу швидко здійснювати профілактику і ремонт обладнання, зменшуючи залежність від сторонніх сервісів і простої.

Окреме зберігання агрохімікатів (засобів захисту рослин, добрив) організовано відповідно до нормативів безпеки, що свідчить про належний рівень агрологістичного контролю. Використання сучасних ІТ-рішень, включаючи GPS-навігацію та аграрне програмне забезпечення, сприяє кращому управлінню ресурсами й оптимізації виробничих процесів.

Питання логістики персоналу вирішено з урахуванням сезонності: працівники мають доступ до транспорту та базових побутових умов, що підвищує ефективність мобілізації трудових ресурсів. У разі ведення тваринництва на підприємстві діє відповідна інфраструктура – кормоцехи, ферми та спеціалізований транспорт для обслуговування галузі.

Система постачання функціонує на основі співпраці з перевіреними постачальниками, що гарантує своєчасне забезпечення підприємства насінням, ЗЗР, паливом і запасними частинами. Збут продукції здійснюється через контрактні поставки трейдерам, елеваторам або шляхом укладення прямих угод, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни.

Під час пікових навантажень підприємство залучає логістичних підрядників, зокрема регіональні транспортні компанії, що допомагає уникати перевантаження внутрішніх потужностей. Завдяки вдалому розташуванню в Полтавській області з розвиненою дорожньою мережею, компанія має доступ до міжобласних маршрутів, що покращує логістику збуту.

Отже, логістична інфраструктура СТОВ «Світоч» побудована з урахуванням сучасних вимог аграрного ринку, поєднуючи автономність, технологічність та адаптивність до сезонних і ринкових викликів. Такий підхід дозволяє підприємству стабільно функціонувати на всіх етапах виробничого циклу та забезпечує конкурентоспроможність у сфері агробізнесу.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Світоч»

Управління інформаційними потоками у логістиці безпосередньо пов'язане з ефективністю функціонування усіх підсистем підприємства, зокрема й фінансово-господарської. Інформаційна підтримка прийняття рішень у логістичних процесах потребує достовірних та своєчасних даних про фінансовий стан підприємства, витрати на транспортування, зберігання, постачання та інші логістичні операції. Саме тому проведення господарсько-фінансового аналізу є важливим етапом у дослідженні логістичної системи, адже дозволяє оцінити ресурсні можливості підприємства, виявити потенційні проблеми в управлінні матеріальними та інформаційними потоками, а також визначити напрями для подальшої оптимізації логістичних процесів. У табл. 2.2 представлено результати розрахунків основних показників, що характеризують господарсько-фінансову діяльність СТОВ «Світоч» за 2022-2024 рр. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства капіталом і ресурсами, ефективність їх використання, фінансові результати діяльності, продуктивність праці, рівень рентабельності, а також показники, пов'язані з логістичною діяльністю.

Розглядаючи капітал СТОВ «Світоч», можна зазначити, що протягом 2022-2024 рр. спостерігалось незначне зменшення як середньої вартості сукупного капіталу, так і власного капіталу (рис. 2.3).

Середня вартість сукупного капіталу у 2024 р. становила 186 036,5 тис. грн, що на 372,5 тис. грн. або 0,20 % менше, порівняно з 2022 р. та на 2296 тис. грн. або 1,22 % менше, ніж у 2023 р. Аналогічна тенденція простежується у динаміці обсягів власного капіталу. Так, у 2024 р. його середнє значення зменшилося на 1 458 тис. грн або 0,8% у порівнянні з 2022 р. та на 3 223 тис. грн. грн або 1,74 %, порівнюючи з минулим періодом. Така тенденція вказує на певне зниження обсягів інвестованих коштів за рахунок зменшення власних джерел фінансування та вважається негативним показником у фінансовій діяльності.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «Світоч» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолют не	Темп прирост у, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- -100	9=6-5	10=6/5* 100--100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	186409	188332,5	186036,5	(372,5)	(0,20)	(2296)	(1,22)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	183046,5	184811,5	181588,5	(1458)	(0,80)	(3223)	(1,74)
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	14148,5	14438,5	14564	415,5	2,94	125,5	0,87
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	0	0	0	0	-	0	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	173068,5	176289	151336	(21732,5)	(12,56)	(24953)	(14,15)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	82	72	65	(17)	(20,73)	(7)	(9,72)
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	3 663	34 890	48 499	44836	1224,02	13609	39,01
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	3 663	34 890	48 499	44836	1224,02	13609	39,01
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	35 743	24 739	35 969	226	0,63	11230	45,39
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	5 809	5 978	5 733	(76)	(1,31)	(245)	(4,10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	5903	6919	7350	1447	24,50	431	6,23
<b>4. Фінансові результати</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(5 861)	4 779	12 845	18706	(319,16)	8066	168,78
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(7 650)	2 458	10 188	17838	(233,18)	7730	314,48
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(3 275)	8 299	15 249	18524	(565,62)	6950	83,75
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(3 275)	6 805	15 249	18524	(565,62)	8444	124,09
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	44,67	484,58	746,14	701,5	1570,31	262	53,98
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ	0,445	0,619	0,786	0,34	76,81	0,2	27,01
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,26	2,42	3,33	3,07	1186,25	0,91	37,81
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,02	0,20	0,32	0,30	1414,16	0,12	61,93
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	17009	1819	1123	(15886)	(93,40)	(696)	(38,24)
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	(0,03)	0,03	0,07	0,10	(319,60)	0,04	172,10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2	9,76	0,71	0,74	(9,02)	(92,40)	0,03	4,60
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	(1,76)	4,41	8,20	9,95	X	3,79	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	(1,79)	3,68	8,40	10,19	X	4,72	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	(21,40)	9,94	28,32	49,73	X	18,39	X
7. Показники оцінки логістичної діяльності									
7.1. Запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1100	58 291	63 257	67 558	9267	15,90	4301	6,80
7.2. Виробничі запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1101	6 753	8 824	9 054	2301	34,07	230	2,61
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн.	ф.1, р. 1102	12 192	7 686	2 835	(9357)	(76,75)	(4851)	(63,11)
7.4. Готова продукція	тис. грн.	ф.1, р. 1103	39 346	46 747	55 669	16323	41,49	8922	19,09
7.5. Товари	тис. грн.	ф.1, р. 1104	0	0	0	0	-	0	-
7.6.Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	ф.1, р. 1165	38 909	25 234	25 444	(13465)	(34,61)	210	0,83
7.7.Витрати на збут	тис. грн.	ф.2, р. 2150	0	0	0	0	-	0	-
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		п.7.2+п.7.3+/п.7.4+п.7.5	0,48	0,35	0,21	(0,27)	(55,65)	(0,14)	(39,53)

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства (додатки В-Г)

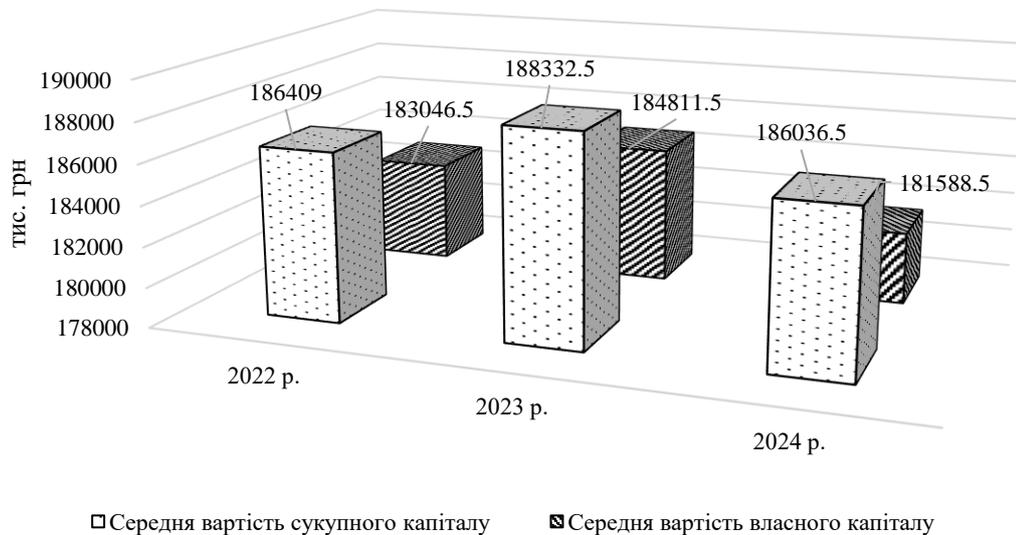


Рисунок 2.3 – Результати дослідження показників середньої вартості сукупного та власного капіталу СТОВ «СВІТОЧ» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Ресурсна база товариства зазнала певних змін упродовж 2022-2024 рр. Середньорічна вартість основних засобів продемонструвала незначне зростання, що склало приріст на 415,5 тис. грн або 2,94 % у порівнянні з 2022 р (рис. 2.4).

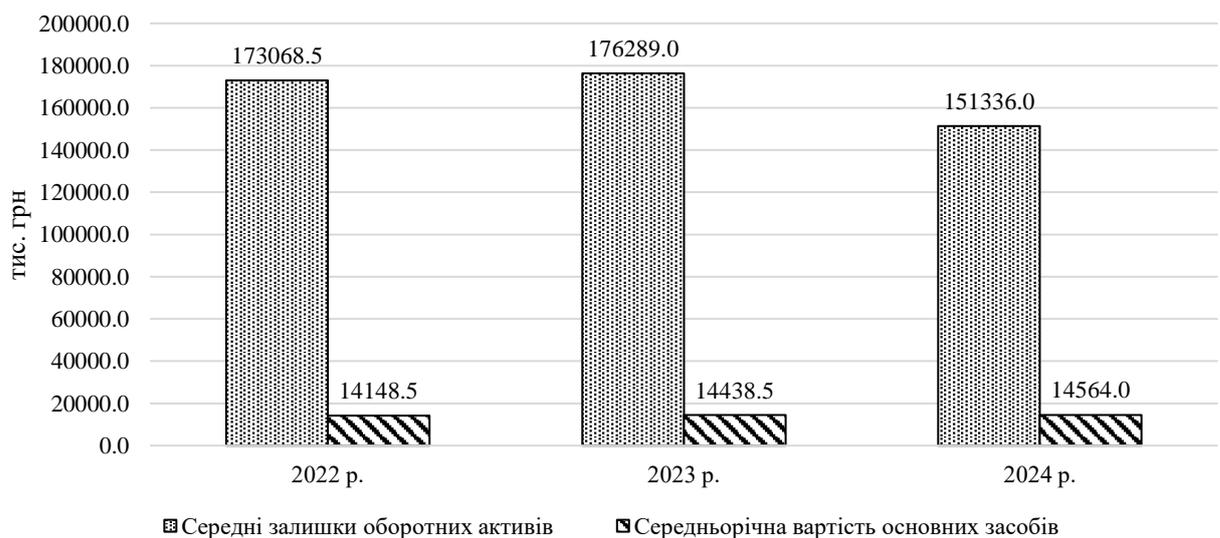


Рисунок 2.4 – Результати дослідження середніх залишків оборотних активів та вартості основних засобів СТОВ «СВІТОЧ» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Залишки оборотних засобів зменшилися: у 2024 р. вони склали 151 336 тис. грн, що на 21 732,5 тис. грн (12,56 %) менше, порівняно з 2022 р., та на 24 953 тис. грн (14,15 %), у порівнянні з 2023 р., вказує на зниження обсягів обігового капіталу та обмеження у фінансуванні поточної діяльності. Враховуючи зменшення середньооблікової чисельності працівників СТОВ «СВІТОЧ» на 20,73 % (17 осіб) протягом досліджуваного періоду при зростаючій дохідності, можна говорити про оптимізацію кадрової структури товариства. Слід зазначити, що нематеріальні активи на досліджуваному підприємстві відсутні.

Показники економічної діяльності СТОВ «СВІТОЧ» свідчать про позитивну динаміку в основних напрямках його функціонування. Так, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 р. становив 48 499 тис. грн, що у 13,2 рази більше, у порівнянні з 2022 р. та у 1,3 рази більше, ніж у 2023 р (рис. 2.5).

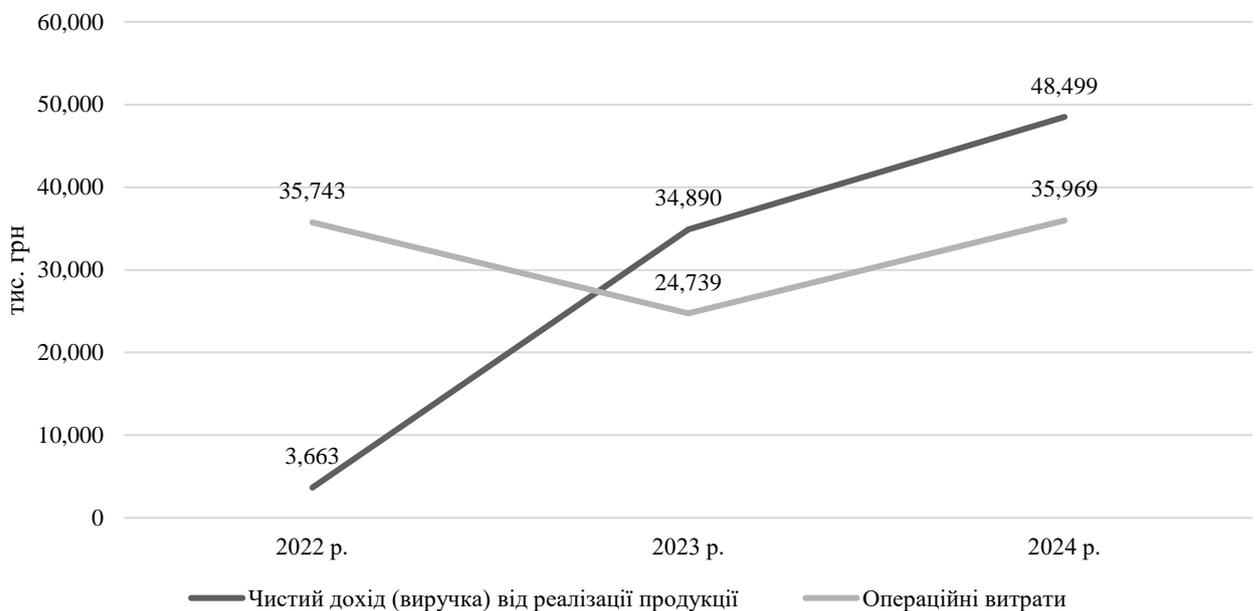


Рисунок 2.5 – Динаміка показників чистого доходу та операційних витрати СТОВ «СВІТОЧ» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Операційні витрати при цьому збільшувалися з меншою інтенсивністю, на 0,63 %, порівняно з 2022 р. та на 45,39 % у порівнянні з 2023 р., що вказує на підвищення операційної ефективності товариства. Фонд оплати праці працівників зменшився у 2024 р. на 4,1 %, у порівнянні з 2023 р. та на 1,31 %, у порівнянні з 2022 р. за рахунок зменшення чисельності персоналу. При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 1 447 грн (24,5 %) у порівнянні з 2022 р. та на 431 грн (6,23 %), порівняно з 2023 р., що свідчить про стабільне зростання заробітної плати працівників. Проте, її рівень залишається досить низьким і ледве перевищує мінімальний рівень.

Результати фінансової діяльності СТОВ «СВІТОЧ» демонстрували суттєве покращення за період 2022–2024 рр. Валовий прибуток змінив від’ємне значення у 2022 р. (-5 861 тис. грн) на позитивне у 2023 р. (4 779 тис. грн) та досяг 12 845 тис. грн у 2024 р. Аналогічну динаміку має прибуток від операційної діяльності. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зріс із 8 299 тис. грн у 2023 р. до 15 249 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 83,75 %. Найбільш показовим є чистий прибуток, який у 2022 р. мав від’ємне значення, що вказувало на збитковість діяльності товариства, проте у 2024 р. товариство отримало прибуток у розмірі 15 249 тис. грн (рис. 2.6).

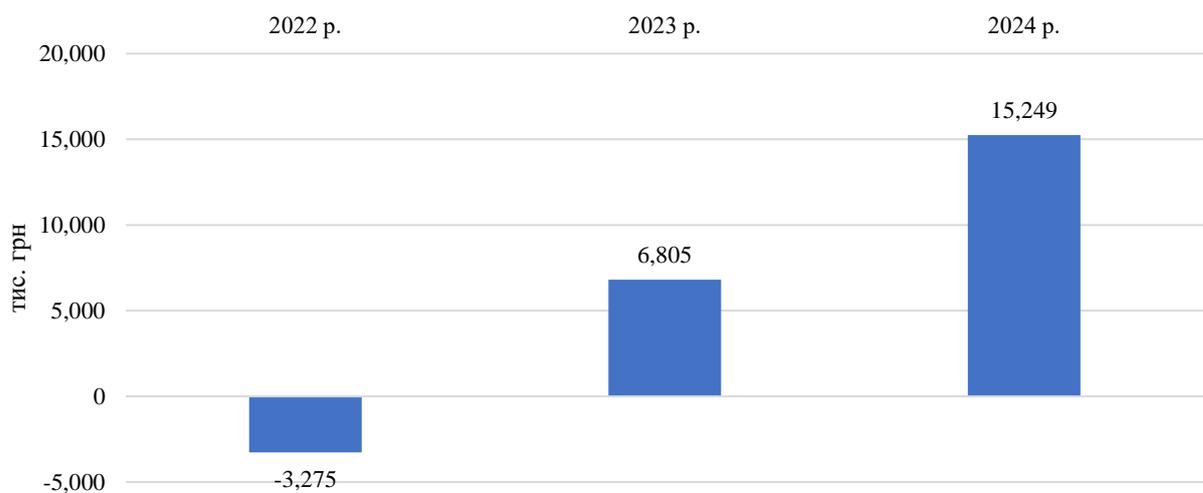


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) СТОВ «СВІТОЧ» у 2022-2024 р.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Така позитивна динаміка свідчить про ефективну фінансову політику, зростання доходів та оптимізацію витрат.

За показниками ефективності використання ресурсів та витрат досліджуваного товариства можна зробити висновок про суттєве їх покращення. Продуктивність праці працівників зросла з 44,67 тис. грн/особу у 2022 р. до 746,14 тис. грн/особу у 2024 р., тобто у 16,7 разів, що свідчить про значне зростання ефективності праці персоналу. Фондовіддача також демонструвала позитивну динаміку, що вказує на зростання обсягів реалізації на одиницю вартості основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів збільшився з 0,02 до 0,32 обороту, що супроводжується скороченням середнього періоду обороту оборотних засобів з 17 009 до 1 123 днів, тобто на 93,4% та свідчить про покращення ліквідності та швидкості обігу ресурсів.

Проте, спостерігалось підвищення коефіцієнту зносу основних засобів, що говорить про старіння активів і потребу в оновленні матеріально-технічної бази. Коефіцієнт обіговості активів змінилася з від'ємного значення у 2022 р. (-0,03) до позитивного 0,07 у 2024 р., що свідчить про відновлення ефективного використання всього капіталу.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції значно знизилися з 9,76 грн. до 0,74 грн., що є результатом зростання обсягів реалізації без пропорційного зростання витрат. Така динаміка вказує на значне підвищення операційної ефективності підприємства.

Значне покращення ефективності діяльності товариства підтверджують і показники рентабельності (рис. 2.7).

У 2022 р. відмічалася збитковість сукупного капіталу, що вказувало на неефективне використання загального капіталу. У 2023 р. рентабельність покращилася і досягла показника у 4,41%, а в 2024 р. 8,20%, що свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства, зростання прибутковості кожної вкладеної гривні капіталу.

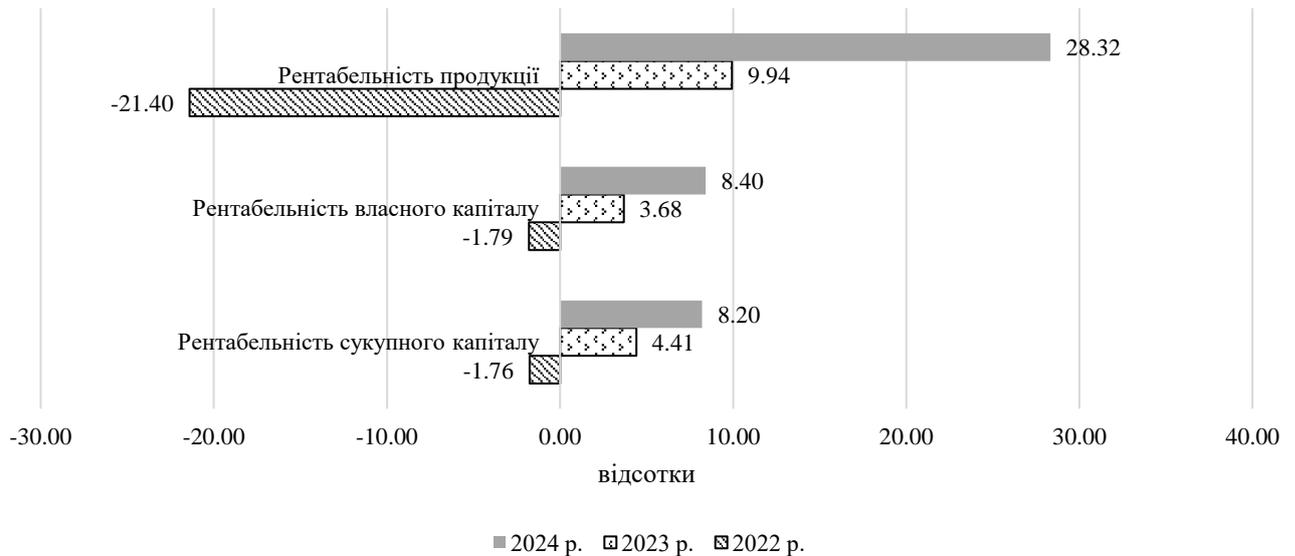


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності (збитковості)

СТОВ «Світоч» протягом 2022-2024 р.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Рентабельність власного капіталу продемонструвала ще більш динамічне зростання, що вказує на покращення управління власними фінансовими ресурсами підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів і власників. Рентабельність продукції зазнала найвражаючих змін, змінившись зі збитковості у 2022 р. до 28,32 % у 2024 р., що вказує на оптимальне співвідношення доходів і витрат, що дозволяє СТОВ «Світоч» отримувати значний прибуток від основної діяльності.

Логістична діяльність досліджуваного підприємства демонструє як позитивні, так і негативні тенденції в динаміці основних показників протягом аналізованого періоду (рис. 2.8).

Загальний обсяг запасів зріс з 58 291 тис. грн у 2022 р. до 67 558 тис. грн у 2024 р., що свідчить про приріст на 15,9%, що зумовлено збільшенням готової продукції та виробничих запасів та вказує на розширення виробничої діяльності товариства. Проте надмірне накопичення готової продукції вказує й на затримки у збуті.

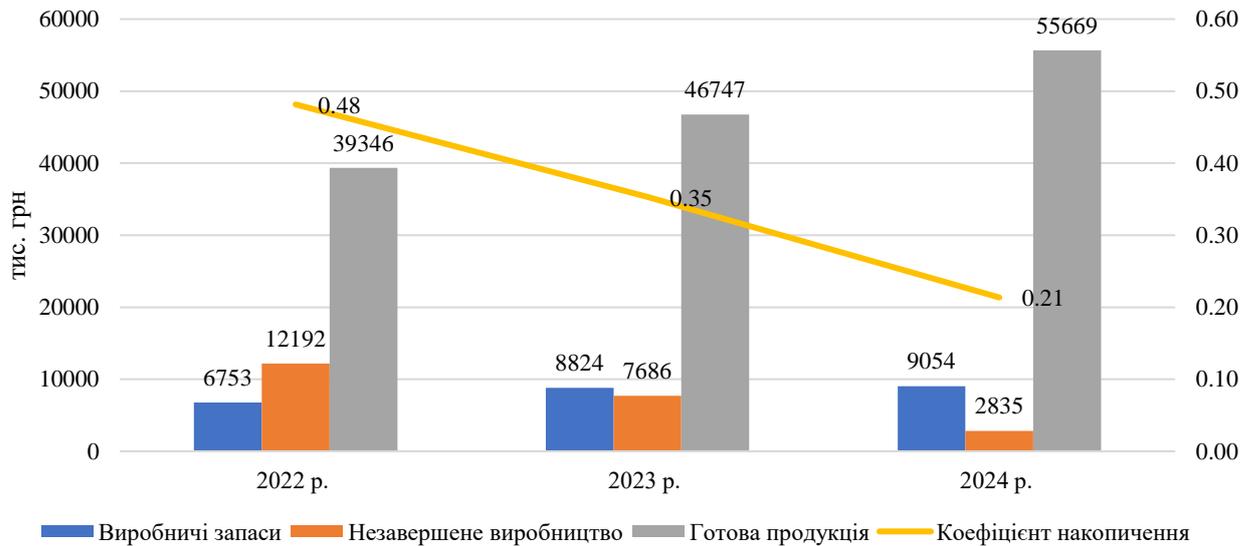


Рисунок 2.8 – Динаміка деяких показників логістичної діяльності  
СТОВ «Світоч» протягом 2022-2024 р.

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.2

Обсяг незавершеного виробництва значно скоротився (на 76,75%), що свідчить про покращення організації виробничого процесу, зменшення циклу виробництва та ефективніше управління ресурсами.

Коефіцієнт накопичення товарно-матеріальних цінностей знизився з 0,48 у 2022 р. до 0,21 у 2024 р. Таке зменшення на 55,65% свідчить про покращення структури запасів. При цьому, обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зменшився з 38 909 тис. грн до 25 444 тис. грн (-34,61%), що свідчить про спрямування фінансів у виробництво.

Таким чином, аналіз господарсько-фінансової діяльності СТОВ «Світоч» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове покращення загального фінансового стану підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання прибутковості та операційної ефективності. Незважаючи на деяке зменшення обсягів капіталу та оборотних активів, підприємству вдалося суттєво збільшити чистий дохід, знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та досягти прибутковості. Особливо помітним є покращення показників рентабельності, зростання фондівдачі та скорочення тривалості обігу оборотних засобів, що свідчить про успішну фінансову та логістичну політику

товариства. Проте, виявлено й окремі проблеми: старіння основних засобів і зниження обсягів грошових коштів, що потребує уваги з боку менеджменту для підтримки стійкого розвитку в майбутньому.

### 2.3 Оцінювання існуючого процесу управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч»

Система інформаційного забезпечення логістичних процесів на СТОВ «Світоч» характеризується низьким рівнем автоматизації, високою фрагментарністю та сильною залежністю від ручного обліку. Потенціал для підвищення ефективності значний, особливо у впровадженні єдиної ERP-системи, GPS-моніторингу, електронного документообігу та ВІ-аналітики. Рекомендовано здійснити аудит ІТ-систем і розробити покроковий план цифрової трансформації логістики.

Оцінювання ефективності існуючого інформаційного забезпечення логістичних процесів у СТОВ «Світоч» виявляє суттєві проблеми з децентралізацією, фрагментарністю та недостатнім рівнем автоматизації критично важливих функцій. Однією з головних слабких ланок є відсутність інтегрованої інформаційної системи. Основні логістичні та облікові процеси реалізуються через поєднання 1С, Excel і паперових документів, без автоматизованої синхронізації. Такий підхід унеможливорює створення єдиної інформаційної бази, спричиняє дублювання записів, помилки та затримки в доступі до актуальних даних.

Складський облік лише частково автоматизований, а фактичне відображення запасів часто не збігається з обліковими записами. Через залежність від ручного введення виникають труднощі з оперативним контролем, особливо у пік сезону. Ситуація ще критичніша в частині обліку техніки та витрат пального – ці процеси не централізовані й переважно базуються на

журналюванні, що унеможлиблює аналіз витрат, контроль зловживань або технічних простоїв.

Системи GPS-моніторингу практично відсутні або функціонують лише вибірково. Це обмежує можливості диспетчеризації техніки, ускладнює управління транспортом і знижує прозорість у використанні ресурсів. Через недоступність інформації в реальному часі керівництво позбавлене інструментів оперативного реагування на зміни в польових умовах.

Документообіг у логістичних процесах залишається здебільшого паперовим. Хоча спроби електронного впровадження частково є, повна автоматизація відсутня. Це сповільнює погодження заявок, актів, накладних, створює ризики втрати документації й підвищує навантаження на персонал. Планування логістичних маршрутів та операцій також здійснюється вручну, без підтримки спеціалізованого програмного забезпечення, що знижує ефективність логістики та створює простір для нераціонального використання ресурсів.

Аналітичні можливості компанії обмежуються ручною обробкою даних у таблицях Excel, без використання інтерактивних інструментів або візуалізації. Це гальмує оперативність у прийнятті рішень і унеможлиблює стратегічний аналіз, такий як прогнозування витрат чи планування обсягів виробництва. Доступ до логістичної інформації ускладнений через її розпорошення між різними форматами та відсутність єдиного інформаційного середовища, що особливо критично в умовах сезонного навантаження.

Кадровий потенціал в аспекті ІТ-компетентності оцінюється на середньому рівні. Частина працівників володіє базовими навичками, але існує потреба в системному підвищенні кваліфікації, особливо для ефективного використання сучасного аграрного ПЗ. Водночас інформаційна підтримка управлінських рішень є частковою, адже через фрагментарність даних управлінці часто змушені спиратися на інтуїцію або попередній досвід, а не на об'єктивну аналітику.

Крім того, стан захисту інформації є одним із найслабших місць. Відсутність хмарного резервного копіювання, низький рівень кібербезпеки та

використання незахищених пристроїв становлять серйозний ризик для збереження критично важливих даних у випадку технічного збою чи атаки.

Загалом оцінка інформаційного забезпечення логістики в СТОВ «Світоч» вказує на системну потребу в комплексній цифровій модернізації. Актуальними є завдання з інтеграції облікових систем, впровадження централізованих платформ управління, автоматизації складського та транспортного обліку, підвищення рівня кіберзахисту і підготовки персоналу. Без реалізації цих заходів ефективність логістичних процесів залишатиметься на низькому рівні, що обмежуватиме можливості зростання та конкурентоспроможність підприємства.

Нами проведено експертна оцінка ефективності існуючого процесу управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч» за допомогою бальної експертної оцінки. Оцінювання проводилось за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже низький рівень, 5 – високий (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Бальна оцінка експертами

Логістичний етап	Критерій оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал
Планування посівної	Актуальність і точність даних	2	2	2	2,0
Закупівля ресурсів	Швидкість і достовірність потоку	2	3	2	2,3
Польові роботи	Видимість і контроль виконання	3	3	3	3,0
Збір урожаю	Своєчасність, точність обліку	2	2	2	2,0
Складування	Точність обліку, контроль залишків	2	2	2	2,0
Транспорт	Відстеження і логістичне планування	3	3	3	3,0
Продажі та замовлення	Прозорість і фіксація процесів	2	2	2	2,0
Зворотний зв'язок	Збір, облік та використання	1	2	1	1,3
Загальний середній бал					2,2

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39, 45].

Оцінювання проводилось трьома фахівцями, які мають досвід у сфері агрологістики та цифрового обліку:

Перший експерт – головний агроном підприємства з 12-річним досвідом, який безпосередньо відповідає за планування, контроль польових робіт та ведення документації. Він розуміє, як інформаційні потоки впливають на організацію виробництва.

Другий експерт – логіст підприємства, який працює з закупівлями, транспортом і зберіганням продукції. Він оцінив етапи логістичних операцій з позиції точності та затримок інформації між відділами.

Третій експерт – зовнішній консультант з аграрного діджиталу, який аналізує інформаційні системи у сільському господарстві. Його оцінка враховувала ступінь автоматизації, прозорість і інтегрованість даних.

Оцінювання проводилося індивідуально на основі стандартизованого опитувальника. Кожному експерту було запропоновано оцінити вісім ключових етапів логістики за критеріями актуальності, точності, швидкості та прозорості інформаційних потоків. Після заповнення бали були зведені в таблицю та виведено середнє значення по кожному пункту.

Для більшої наочності дані табл. 2.3 наведено на рис. 2.9.

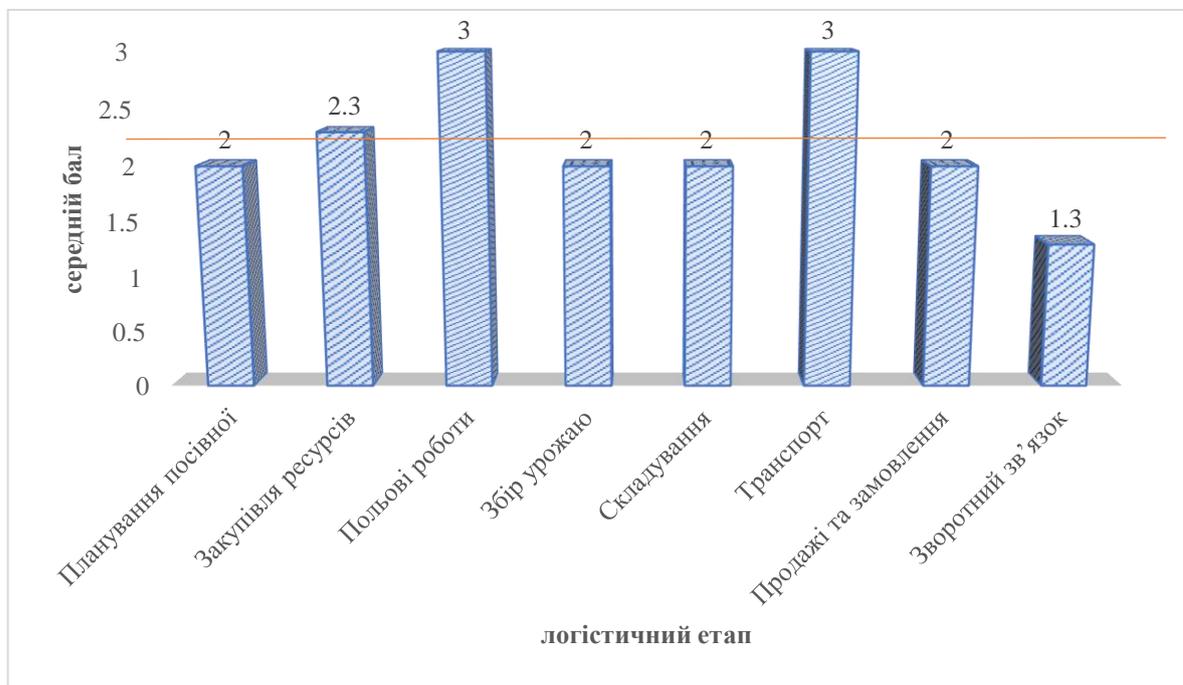


Рисунок 2.9 – Бальна оцінка ефективності існуючого процесу управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч»

Примітка. Розроблено за джерелами [22, 39, 45].

Оцінка експертів свідчить про загальний рівень ефективності логістичних етапів на підприємстві, який оцінений середнім балом 2,2. Найвищі показники отримали етапи польових робіт і транспортування, де зафіксовано максимальний середній бал 3,0, що вказує на задовільний рівень контролю та планування в цих напрямках. Водночас етапи планування посівної, збору урожаю, складування та продажів отримали середні оцінки на рівні 2,0, що свідчить про потребу у підвищенні точності та швидкості обробки інформації. Найнижчий бал, 1,3, отримано за зворотний зв'язок, що вказує на значні проблеми зі збором та використанням інформації для аналізу і покращення логістичних процесів. Загалом результати вказують на наявність сильних сторін у реалізації деяких етапів, водночас потребують уваги і вдосконалення процеси зворотного зв'язку та оперативності інформаційного забезпечення.

Далі необхідно провести SWOT-аналіз розвитку логістики СТОВ «Світоч» з урахуванням стратегічних напрямів удосконалення управління інформаційними потоками (табл. 2.4). Структура аналізу дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони логістичної системи підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.

SWOT-аналіз показує, що хоча логістика СТОВ «Світоч» має стабільну базу і досвід, її ефективність стримується фрагментованістю інформаційних потоків та ручним обліком. Стратегічні напрями розвитку, сформульовані раніше, прямо відповідають виявленим слабким сторонам і дають змогу перетворити зовнішні виклики на зони росту.

Зведемо існуючі проблеми в системі управління логістичними інформаційними потоками СТОВ «Світоч» в табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз логістики СТОВ «Світоч»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність базових ІТ-рішень (1С, GPS, Excel)</li> <li>– Досвідчені спеціалісти у логістиці та агровиробництві</li> <li>– Наявність бази постійних постачальників і клієнтів</li> <li>– Базове відстеження транспорту в реальному часі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність централізованої інформаційної системи</li> <li>– Ручний облік на складах і при зборі врожаю</li> <li>– Відсутність трасування продукції</li> <li>– Затримки у передачі та узгодженні даних між підрозділами</li> <li>– Відсутність аналітики та КРІ в логістиці</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження ERP + WMS систем для повної цифрової інтеграції</li> <li>– Автоматизація збору польових, складських та транспортних даних</li> <li>– Використання аналітики для прогнозування і прийняття рішень</li> <li>– Побудова прозорої системи трасування продукції (QR, електронний паспорт)</li> <li>– Підвищення ефективності через оптимізацію маршрутів та облік логістичних витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання конкуренції з боку підприємств, що вже використовують цифрові платформи</li> <li>– Ризик втрати клієнтів через відсутність прозорості та контролю якості</li> <li>– Посилення вимог ринку до сертифікації і звітності по логістичних ланцюгах</li> <li>– Витрати на впровадження нових систем без гарантії швидкої окупності</li> </ul>

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39, 45].

Система управління логістичними інформаційними потоками в СТОВ «Світоч» має низку критичних проблем, які суттєво впливають на її ефективність, оперативність та безпеку.

Таблиця 2.5 – Проблеми в системі управління логістичними інформаційними потоками СТОВ «Світоч»

Сфера	Проблема	Опис	Можливі наслідки
1	2	3	4
Автоматизація обліку	Фрагментарність облікових систем	Використання кількох несумісних платформ (1С, Excel, ручні журнали), які не синхронізуються між собою	Подвійний облік, помилки в даних, втрата інформації, затримки в ухваленні рішень
GPS-моніторинг	Відсутність або обмежене впровадження супутникового моніторингу	Недостатній контроль за переміщенням техніки та витратами пального	Зловживання, перевитрати ПММ, складнощі з контролем виконання робіт
Документообіг	Переважно паперовий документообіг	Більшість заявок, актів, звітів та накладних оформлюється вручну	Повільна обробка, ризик втрати документів, людський фактор

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Кадрова підготовка	Низький рівень IT-компетенцій персоналу	Частина співробітників не володіє базовими навичками роботи в облікових системах або аналітичному ПЗ	Помилки при введенні даних, залежність від окремих фахівців
Складський облік	Відсутність цифрового обліку в реальному часі	Операції з добривами, ЗЗР, запчастинами ведуться у зошитах або Excel, без онлайн-доступу	Неможливість оперативно оцінити запаси, втрати/списання, необліковані залишки
Облік польових робіт	Невчасне внесення фактичних даних	Дані про виконані операції (дата, площа, витрати) фіксуються із запізненням або не фіксуються	Неможливість аналізу витрат, порушення звітності, підвищення собівартості
Комунікація між підрозділами	Відсутність єдиної платформи для обміну даними	Агрономи, механіки, бухгалтери та логісти працюють у різних середовищах	Невідповідність даних, затримки, дублювання запитів
Звітність і аналітика	Обмежена кількість інструментів для аналізу логістичних показників	Відсутність BI-систем, інтегрованої дашборд-аналітики	Неможливість прогнозувати потреби, контролювати рентабельність, приймати стратегічні рішення
Кадрова логістика	Складнощі в плануванні та обліку сезонного персоналу	Табелювання ведеться вручну, немає єдиної системи обліку відпрацьованих годин і продуктивності	Переплати, спори з працівниками, неефективне використання трудових ресурсів
Інтеграція з контрагентами	Відсутність цифрового зв'язку з постачальниками / покупцями	Документи (рахунки, договори, акти) надходять у паперовому або сканованому вигляді, що ускладнює оперативну взаємодію	Затримки в закупівлях/реалізації, помилки в договорах, непрозорість взаєморозрахунків
Захист і резервування даних	Неналежний рівень захисту інформаційної системи	Відсутність резервного копіювання, слабкі паролі, робота на незахищених пристроях	Втрата критичних даних у разі збоїв або вірусної атаки

**Примітка.** Розроблено за джерелами [22, 39, 45].

Однією з ключових проблем є фрагментарність автоматизації: підприємство використовує декілька облікових інструментів, зокрема 1С, Excel та ручні журнали, які не інтегровані між собою. Це призводить до дублювання облікових дій, можливості виникнення помилок, затримок у прийнятті рішень і втрати інформації.

Супутниковий моніторинг техніки впроваджено частково або взагалі відсутній на окремих одиницях, що не дозволяє здійснювати належний контроль за використанням техніки та витратами ПММ. Це створює ризики зловживань, необґрунтованих витрат і труднощі в управлінні польовими роботами. Додатково, значна частина документообігу залишається паперовою. Ручне оформлення накладних, актів та заявок уповільнює бізнес-процеси, ускладнює архівування та підвищує ймовірність втрат документів або помилок через людський фактор.

Проблемним є і кадровий аспект: персонал не завжди володіє достатнім рівнем ІТ-компетенцій, що ускладнює роботу з електронними системами обліку, призводить до помилок при введенні даних та створює критичну залежність від обмеженого кола підготовлених працівників. Аналогічно, складський облік ведеться у переважно офлайн-режимі – через зошити або Excel-файли без оновлення в реальному часі. Це унеможлиблює точне відстеження залишків ЗЗР, добрив, запчастин, що може призвести до втрат або необлікованих списань.

Ще однією серйозною проблемою є запізнення у фіксації польових робіт. Інформація про виконані операції заноситься несистемно або постфактум, що виключає оперативний аналіз ефективності витрат і може спричинити спотворення звітності та підвищення собівартості продукції. Відсутність єдиної цифрової платформи для внутрішньої комунікації призводить до інформаційного розриву між агрономами, механіками, логістами та адміністрацією – це ускладнює координацію та призводить до дублювання запитів і невідповідності в даних.

Звітність та аналітика на підприємстві також потребують модернізації – обмежена кількість інструментів не дозволяє здійснювати комплексну оцінку

логістичних показників. Відсутність ВІ-аналітики або інтегрованих дашбордів унеможливорює оперативне виявлення слабких місць, прогнозування ресурсних потреб і обґрунтоване стратегічне планування.

У сфері кадрової логістики фіксується відсутність централізованого підходу до обліку сезонних працівників. Табелі ведуться вручну, не існує уніфікованої системи обліку фактично відпрацьованого часу й продуктивності, що провокує фінансові спори, ризики переплат та неефективного використання людських ресурсів.

Інтеграція з контрагентами здебільшого реалізується через паперовий документообіг або скановані копії, що затримує закупівлі, створює труднощі з оперативною перевіркою договірних умов і знижує прозорість у взаєморозрахунках. Додатково, рівень захисту інформаційної інфраструктури є недостатнім – відсутні налаштування резервного копіювання, слабкий контроль за доступом до даних, використання незахищених пристроїв. Це створює реальні загрози втрати критично важливої інформації внаслідок технічних збоїв або кіберзагроз.

У сукупності ці проблеми суттєво гальмують розвиток логістичної системи підприємства, знижують ефективність управлінських рішень, збільшують операційні витрати та ризики, що унеможливорює повноцінну цифрову трансформацію господарства.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз управління інформаційними потоками проведено на прикладі сільськогосподарського підприємства СТОВ «Світоч», розташоване в селі Демидівка.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Світоч». Підприємство спеціалізується на вирощуванні таких сільськогосподарських видів продукції як озима пшениця, кукурудза на зерно,

ярий ячмінь, соняшник. Визначено, що основні проблеми системи управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч» зосереджені навколо фрагментарності, ручного характеру обробки інформації та відсутності централізованого контролю.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Світоч». Аналіз господарсько-фінансової діяльності СТОВ «СВІТОЧ» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове покращення загального фінансового стану підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання прибутковості та операційної ефективності. Незважаючи на деяке зменшення обсягів капіталу та оборотних активів, підприємству вдалося суттєво збільшити чистий дохід, знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та досягти прибутковості. Особливо помітним є покращення показників рентабельності, зростання фондівіддачі та скорочення тривалості обігу оборотних засобів, що свідчить про успішну фінансову та логістичну політику товариства. Проте, виявлено й окремі проблеми: старіння основних засобів і зниження обсягів грошових коштів, що потребує уваги з боку менеджменту для підтримки стійкого розвитку в майбутньому.

3. Проведено оцінювання існуючого процесу управління інформаційними потоками. Основні проблеми системи управління інформаційними потоками полягають у низькому рівні автоматизації, відсутності єдиної платформи, слабкій інтеграції між підрозділами, недостатній швидкості передачі інформації та втраті даних у неформальних каналах. Це знижує загальну ефективність логістики, ускладнює контроль і призводить до зростання витрат.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «СВІТОЧ»

#### 3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах

Стратегічне вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах СТОВ «Світоч» повинно бути спрямоване на цифрову трансформацію всіх ключових елементів логістичної системи підприємства з метою підвищення оперативності, прозорості, точності обліку та ефективності управлінських рішень.

Першочерговим напрямом є інтеграція всіх інформаційних підсистем у єдину ERP-платформу. Сьогодні дані обробляються фрагментарно в різних середовищах – Excel, журналах, 1С та паперових документах. Це ускладнює управління логістикою в реальному часі. Створення єдиної цифрової системи обліку дозволить синхронізувати процеси закупівель, переміщення ТМЦ, використання техніки, кадрового забезпечення та планування польових робіт. Така система повинна охоплювати всі рівні – від оперативного до стратегічного – і забезпечувати доступ керівництву до онлайн-звітності.

Другий напрям – автоматизація польових і складських операцій. Впровадження GPS-моніторингу транспорту, датчиків витрати пального, електронного диспетчерського модуля та системи контролю техніки дозволить оперативно управляти ресурсами, запобігати зловживанням, знижувати витрати та оптимізувати логістику переміщень. Також актуальним є запровадження обліку залишків ЗЗР, добрив, пального та врожаю в цифровій формі із застосуванням мобільних додатків або сканерів QR-кодів при складуванні й видачі.

Третім стратегічним вектором має стати запровадження електронного документообігу. Це дасть змогу значно прискорити логістичний цикл – від формування заявок на закупівлю до підписання контрактів і створення супровідних документів при відвантаженні продукції. Використання цифрових підписів, хмарних архівів, автоматичних шаблонів документів зменшить обсяг ручної роботи, знизить ризик помилок та втрат документів.

Четвертий напрям – розвиток аналітичної системи підтримки рішень. Запровадження ВІ-аналітики на базі зібраних логістичних даних дозволить візуалізувати ключові показники: рентабельність окремих напрямків, витрати на логістику, рівень використання техніки, сезонні коливання продуктивності. Це сприятиме побудові прогнозних моделей, підвищенню точності планування та своєчасному реагуванню на ризики.

П'ятий напрям – інвестиції в навчання персоналу. Ефективна цифровізація інформаційних потоків неможлива без підвищення ІТ-компетентностей співробітників. Необхідно проводити системне навчання фахівців різних рівнів користування новими обліковими системами, мобільними додатками, GPS-панелями та платформами управління агровиробництвом. Це забезпечить не лише коректне введення даних, але й зменшить опір змінам.

У довгостроковій перспективі СТОВ «Світоч» доцільно рухатися до створення агрологістичного центру, що буде поєднувати системи обліку, моніторингу, планування, диспетчеризації та аналізу в єдину функціональну модель. Такий підхід дозволить підприємству працювати прозоро, оперативно, гнучко й максимально ефективно як у виробничій, так і в комерційній логістиці.

Пропоновані стратегічні напрямки вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах СТОВ «Світоч» наведено в табл. 3.1.

Стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками в логістичних процесах СТОВ «Світоч» охоплюють ключові технологічні, організаційні та управлінські аспекти, які формують основу ефективної цифрової трансформації підприємства. Центральним завданням є впровадження єдиної

ERP-системи, яка забезпечить об'єднання розрізаних облікових модулів у цілісне інформаційне середовище. Це дозволить синхронізувати дані між усіма підрозділами, усунути дублювання, підвищити оперативність ухвалення рішень і сформувати єдиний центр управління бізнес-процесами.

Таблиця 3.1 – Пропоновані стратегічні напрямки вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах СТОВ «Світоч»

Стратегічний напрям	Опис	Мета впровадження	Інструменти / рішення	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Інтеграція в єдину ERP-систему	Об'єднання обліку виробництва, складу, персоналу, транспорту в цифровому середовищі	Усунення фрагментарності даних, підвищення прозорості обліку	ERP-системи (наприклад, BAS АГРО, 1С:Агро), налаштування модулів за видами діяльності	Єдиний центр управління, зменшення дублювання, прискорення обробки інформації
Автоматизація обліку техніки та транспорту	Встановлення GPS-моніторингу, датчиків пального, трекінгу завантажень і маршрутів	Зниження втрат, покращення використання ресурсів	GPS-платформи (Wialon, Bitrek), сенсори пального, електронні маршрутні листи	Зменшення витрат ПММ, контроль дисципліни, скорочення простоїв
Цифровізація складських процесів	Облік ЗЗР, насіння, добрив, продукції в реальному часі	Підвищення точності інвентаризації та швидкість видачі/приймання	Мобільні сканери, QR-кодування, складські модулі ERP	Зменшення залишків, запобігання втратам
Електронний документообіг (ЕДО)	Перехід від паперових актів, заявок, контрактів до цифрових документів	Прискорення документообігу, зниження людського фактора	М.Е.Doc, Вчасно, СЕД, електронний цифровий підпис (ЕЦП), хмарні архіви	Швидкий обмін документами, підвищення юридичної безпеки, автоматичне зберігання
Впровадження мобільних додатків для польових робіт	Надання агрономам, бригадирам і складникам доступу до інформації з мобільних пристроїв	Оперативне оновлення даних, зменшення затримок в обліку	Агрономічні мобільні додатки (AgriChain Scout, FieldBee, Cropwise)	Скорочення часу на звітність, підвищення точності польового обліку

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Побудова аналітичної системи управління (BI)	Візуалізація ключових показників: витрати, ефективність, собівартість, маршрути	Прийняття рішень на основі аналітики	BI-платформи (Power BI, Tableau, QlikView), інтеграція з ERP	Підвищення прозорості, оперативна оцінка ефективності, можливість стратегічного прогнозування
Навчання персоналу роботі з IT-системами	Розвиток цифрових навичок у персоналу всіх рівнів	Забезпечення грамотного введення та обробки даних	Внутрішнє навчання, тренінги, інструкції, підтримка технічного консультанта	Зменшення помилок, підвищення ефективності використання систем, зниження опору змінам
Автоматизація планування логістики	Цифрове моделювання маршрутів, оптимізація завантаження транспорту	Зниження логістичних витрат і людського фактора	TMS-системи (Transport Management System), інтелектуальне планування перевезень	Зниження собівартості логістики, скорочення часу на доставку, зменшення збоїв у постачанні
Інтеграція з партнерами через цифрові канали	Електронний обмін документами з постачальниками і покупцями	Оптимізація зовнішніх інформаційних потоків	API-інтеграція, CRM, онлайн-кабінети, платформи торгових партнерів	Зменшення затримок у контрактах, прискорення закупівель і реалізації продукції
Резервування та захист даних	Забезпечення стабільної роботи IT-систем, уникнення втрати інформації	Підвищення надійності інформаційної інфраструктури	Автоматичне резервне копіювання, хмарні сервери, системи доступу	Безперебійна робота, зниження ризиків втрат, відповідність вимогам кібербезпеки

Автоматизація обліку техніки та транспорту через GPS-моніторинг і сенсори пального має на меті зниження непродуктивних втрат, оптимізацію витрат ПММ та покращення дисципліни. Встановлення таких систем дозволить підприємству впровадити точний облік механізованих робіт, проаналізувати ефективність використання техніки та скоротити простой.

Цифровізація складських процесів шляхом впровадження мобільних сканерів і QR-кодування дозволить вести облік у режимі реального часу, скоротити втрати, запобігти надлишковому накопиченню матеріалів і пришвидшити обробку внутрішніх логістичних операцій.

Розгортання електронного документообігу має сприяти переходу від ручної до цифрової обробки заявок, актів, договорів і супровідної документації. Це значно зменшить навантаження на адміністративний персонал, підвищить юридичну захищеність документації та забезпечить зберігання архівів у зручному для пошуку форматі.

Мобільні додатки для польових працівників – агрономів, бригадирів, операторів складу – дозволять у режимі реального часу передавати й отримувати виробничу інформацію, що підвищить точність даних, зменшить затримки у звітності та підвищить гнучкість управління польовими роботами.

Створення бізнес-аналітичної платформи на основі ВІ-технологій забезпечить візуалізацію ключових показників діяльності, включно з витратами, продуктивністю, собівартістю, логістичними маршрутами. Це створить основу для ухвалення рішень на основі об'єктивної інформації та дозволить керівництву здійснювати стратегічне прогнозування.

Одним із критично важливих напрямів є навчання персоналу роботі з цифровими системами. Це не лише підвищить якість введення інформації, а й зменшить технічні помилки, сформує внутрішню культуру роботи з ІТ і зменшить опір змінам серед співробітників.

Автоматизація планування логістики дозволить більш точно моделювати маршрути, оптимізувати використання транспорту, мінімізувати витрати на доставку та зменшити частоту логістичних збоїв.

Інтеграція з партнерами через цифрові канали прискорить обмін комерційними документами з постачальниками і покупцями, що сприятиме кращій координації зовнішніх поставок і збуту, зниженню кількості помилок у договорах і скороченню часу реалізації продукції.

Нарешті, особливу увагу варто приділити резервуванню та захисту даних. Впровадження хмарних серверів, регулярного резервного копіювання та систем керування доступом гарантує безперебійну роботу підприємства навіть за технічних збоїв, а також відповідність сучасним вимогам до кібербезпеки.

Загалом впровадження наведених стратегічних напрямів забезпечить цифрову модернізацію логістичних процесів, суттєво підвищить ефективність управління, зменшить втрати та створить основу для сталого розвитку підприємства в умовах аграрного ринку.

### 3.2 Пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч»

Впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч» є стратегічно доцільним кроком, що дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити втрати, покращити координацію підрозділів і посилити контроль за логістичними операціями в режимі реального часу.

Насамперед доцільно впровадити єдину ERP-систему, спеціалізовану для аграрного сектору, таку як BAS АГРО або AgroOnline. Ці платформи дозволяють інтегрувати фінансово-бухгалтерський облік, облік техніки, складів, врожаю, трудових ресурсів та логістики в єдине середовище. ERP забезпечить прозорість усього логістичного ланцюга – від моменту закупівлі ЗЗР і пального до моменту відвантаження готової продукції зі складу. Завдяки автоматизації документації, наявності шаблонів і дашбордів, керівництво отримує точні дані без необхідності вручну консолідувати звіти з різних джерел.

Другим пріоритетом має стати впровадження системи GPS-моніторингу транспорту й техніки, наприклад, на базі платформи Wialon. Вона дозволить у реальному часі відслідковувати маршрути, швидкість, простой, витрати пального, фактичне виконання завдань. Завдяки цьому підприємство зможе

зменшити перевитрати пального, уникнути зловживань із боку персоналу та оптимізувати планування технічного парку.

Для оптимізації складської логістики доцільно впровадити модулі обліку складів з мобільним доступом. Працівники зможуть через планшети або смартфони фіксувати приймання, видачу та залишки ЗЗР, насіння, пального й продукції. Цифровий склад значно скорочує час інвентаризації, дозволяє уникати нестач і оперативно реагувати на зміни в залишках. Платформи типу AgroLogistics або власні модулі в ERP чудово підходять для цього завдання.

Важливо також запровадити систему електронного документообігу (наприклад, Вчасно або М.Е.Дос), що дозволить оцифрувати внутрішні та зовнішні документи: заявки, акти виконаних робіт, товарно-транспортні накладні, контракти з партнерами. Це скоротить час обігу документів, зменшить залежність від паперових носіїв і полегшить архівування та пошук документів.

Крім того, доцільно впровадити ВІ-систему для аналітики логістичних процесів – наприклад, Power BI або Tableau. Вона дозволить керівництву бачити візуалізовані звіти про ефективність логістики: відстані, навантаження, витрати, прибутковість, рівень використання техніки. Це надає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення та коригувати стратегії в реальному часі.

І нарешті, важливою складовою оптимізації є навчання персоналу роботі з інформаційними системами. Рекомендується організувати цикли практичних тренінгів із користування ERP, мобільними додатками для агрономів, платформами GPS-моніторингу й електронного документообігу. Без розуміння систем навіть найсучасніше ПЗ буде неефективним.

Впровадження перелічених систем дозволить СТОВ «Світоч» перейти від фрагментованої ручної моделі управління до комплексної цифрової логістичної структури з високим рівнем керованості, прозорості та швидкості реагування.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч»

Напрямок впровадження	Назва системи / інструменту	Функціональні можливості	Очікуваний ефект	Вартість, тис. грн
ERP-система для агробізнесу	BAS АГРО (базова версія)	Інтеграція обліку: виробництво, фінанси, склади, агропаспорти, персонал	Централізований облік, синхронізація	38,0
Система GPS-моніторингу транспорту	Wialon (з базовими модулями)	Відстеження маршрутів, контроль витрат пального, простої	Оптимізація роботи транспорту, контроль витрат	12,5
Система цифрового складського обліку	ERP-склад (модуль до BAS)	Онлайн облік залишків, інвентаризація, QR-коди	Точний облік, зменшення втрат	15,2
Мобільні додатки для польового обліку	AgriChain Scout	Збір польових даних, GPS-прив'язка, історія поля	Точність польових звітів, менше ручного введення	9,0
Електронний документообіг (ЕДО)	Вчасно (для агро)	Створення, підписання, інтеграція з ДПС	Прискорення документообігу, відповідність нормам	7,8
ВІ-аналітика логістичних процесів	Power BI (з інтеграцією з ERP)	Візуалізація витрат, маршрутів, прогнозування	Аналітика для управлінських рішень	11,5
CRM / зовнішня інтеграція з партнерами	Bitrix24 (агро-ліцензія)	Контакти, контракти, замовлення	Контроль комунікацій і замовлень	10,0
Система управління техобслуговуванням	FleetExpert	Планові ТО, історія ремонтів	Менше простоїв, контроль ресурсу техніки	8,0
Система захисту і резервування даних	Google Workspace (Business Standard)	Хмарне зберігання, резервне копіювання, MFA	Безпека, доступність	6,0
Програмне навчання персоналу	Внутрішні тренінги + вебінари	Ознайомлення з системами, мінімізація помилок	Ефективне впровадження, зниження опору	12,3

Загальні витрати на впровадження заходів складає 150,3 тис. грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від впровадження заходів у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей

на основі даних, отриманих методом експертних оцінок в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД, тис. грн.	1300	1220	1410	1610	1215	1125	1230

Важливо перевірити надійність і типовість отриманого прогнозу. Для цього розрахуємо середньоквадратичне відхилення, яке демонструє ступінь розсіювання оцінок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис. грн.	1300	1220	1410	1610	1215	1125	1230	9110,00
Осер	1 301,43							
Відхилення	-1,43	-81,43	108,57	308,57	-86,43	-176,43	-71,43	
$\Delta O^2$	2,04	6630,61	11787,76	95216,33	7469,90	31127,04	5102,04	157335,71

$$\alpha = \sqrt{\frac{157335,71}{7}} = 149,92$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{149,92}{1301,43} \times 100\% = 11,5\% \quad (3.1)$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні:

- 1300 тис. грн. як середнє значення ряду,
- песимістичне (найменше) значення (П) – 1125 тис. грн.,

– оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1610 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = (O + 4 \times B + \Pi) / 6 = (1610 + 4 * 1300 + 1125) / 6 = 1322,5 \text{ тис. грн.}$$

Виходячи з цих розрахунків прогнозований приріст чистого доходу від проекту буде становити 1322,5 тис. грн.

Очікуване зростання загальних витрат охоплює додаткові змінні та поточні витрати, пов'язані з проведенням заходу. Необхідно виконати розрахунок витрат, пов'язаних із організацією цього заходу.

Для цього потрібно обчислити частку приросту чистого доходу:

$$1322,5 / 9516,1 * 100 \% = 13,89 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$9516,1 + 1322,5 = 10838,6 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції.

У 2024 р. повні витрати на підприємстві склали 7686,7 тис. грн.

Розрахунок витрат на захід наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на акцію СТОВ «Світоч»

Показники	Розрахунок
Приріст змінних витрат в проектному році:	$6533,70 * 13,89 / 100 = 907,53$ тис. грн
Приріст повних витрат	$907,53 + 150,3 = 1057,83$ тис. грн
Повні витрати в проектному році складуть:	$7686,7 + 1057,83 = 8744,53$ тис. грн
Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:	$1322,5 - 1057,83 = 264,67$ тис. грн
Прибуток від реалізації продукції в проектному році	$1829,4 + 264,67 = 2094,07$ тис. грн
Приріст чистого додаткового прибутку	$264,67 * (1 - 0,18) = 217,03$ тис. грн
Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році	$100,9 + 217,03 = 317,93$ тис. грн

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.6.

Внаслідок реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, чистий дохід від реалізації продукції у проектному році зріс на

13,90% у порівнянні з базовим 2024 роком, сягнувши рівня 1322,5 тис. грн. Проте одночасно із зростанням доходу збільшилися і повні витрати на виробництво та реалізацію продукції — на 13,76%.

Таблиця 3.6 - Очікувані результати від впровадження акції СТОВ «Світоч»

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	1322,5
Приріст повних витрат	тис. грн.	1057,83
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	264,67
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	217,03

Отже, внаслідок проведення заходів чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1322,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1057,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 264,67 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 217,03 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи запропоноване удосконалення управління інформаційними потоками у логістичній діяльності СТОВ «Світоч».

1. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах. Стратегічне вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах СТОВ «Світоч» повинно бути спрямоване на цифрову трансформацію всіх ключових елементів логістичної системи підприємства з метою підвищення оперативності, прозорості, точності обліку та ефективності управлінських рішень.

2. Розроблено пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч». Впровадження сучасних

інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч» є стратегічно доцільним кроком, що дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити втрати, покращити координацію підрозділів і посилити контроль за логістичними операціями в режимі реального часу. Внаслідок реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, чистий дохід від реалізації продукції у проектному році зріс на 13,90% у порівнянні з базовим 2024 роком, сягнувши рівня 1322,5 тис. грн. Проте одночасно із зростанням доходу збільшилися і повні витрати на виробництво та реалізацію продукції — на 13,76%. Чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1322,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1057,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 264,67 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 217,03 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведених у кваліфікаційної роботі з управління інформаційними потоками у логістиці дослідженнями були встановлені наступні обставини.

1. Досліджено сутність, види та роль інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства. Інформаційні потоки є невід'ємним елементом логістичної діяльності будь-якого підприємства. Їх правильна організація визначає здатність компанії оперативно реагувати на зміни попиту, ефективно управляти запасами, координаційно підтримувати взаємодію підрозділів та будувати довготривалі партнерські відносини. Сучасна логістика неможлива без високотехнологічної інфраструктури обміну інформацією, яка охоплює весь життєвий цикл товару – від замовлення до доставки кінцевому споживачеві. Розуміння структури, класифікації та функціонального навантаження інформаційних потоків дозволяє підприємствам знижувати логістичні витрати, уникати неузгодженості та підвищувати загальну конкурентоспроможність [36].

2. Розглянуто основи управління логістичною інформацією та інформаційними системами. Основи управління логістичною інформацією полягають у створенні системи, яка забезпечує прозору, своєчасну та достовірну комунікацію між усіма логістичними ланками. Ефективна інформаційна система є критично важливою для точного прогнозування попиту, управління запасами, координації доставки, оцінки ефективності логістики.

3. Виявлено проблеми та перспективи розвитку управління інформаційними потоками в логістиці підприємств України. Управління інформаційними потоками в українській логістиці має потужний потенціал розвитку, особливо завдяки національній цифровій гнучкості та досвіду адаптації до кризових умов. Попри наявність слабких сторін (застарілі ІТ-системи, обмежене фінансування, нестача кадрів), зростаючий попит на електронну комерцію та підтримка з боку міжнародних організацій відкривають нові перспективи.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Світоч». Підприємство спеціалізується на вирощуванні таких сільськогосподарських видів продукції як озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь, соняшник. Визначено, що основні проблеми системи управління інформаційними потоками СТОВ «Світоч» зосереджені навколо фрагментарності, ручного характеру обробки інформації та відсутності централізованого контролю.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Світоч». Аналіз господарсько-фінансової діяльності СТОВ «СВІТОЧ» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове покращення загального фінансового стану підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання прибутковості та операційної ефективності. Незважаючи на деяке зменшення обсягів капіталу та оборотних активів, підприємству вдалося суттєво збільшити чистий дохід, знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та досягти прибутковості. Особливо помітним є покращення показників рентабельності, зростання фондівіддачі та скорочення тривалості обігу оборотних засобів, що свідчить про успішну фінансову та логістичну політику товариства. Проте, виявлено й окремі проблеми: старіння основних засобів і зниження обсягів грошових коштів, що потребує уваги з боку менеджменту для підтримки стійкого розвитку в майбутньому.

6. Проведено оцінювання існуючого процесу управління інформаційними потоками. Основні проблеми системи управління інформаційними потоками полягають у низькому рівні автоматизації, відсутності єдиної платформи, слабкій інтеграції між підрозділами, недостатній швидкості передачі інформації та втраті даних у неформальних каналах. Це знижує загальну ефективність логістики, ускладнює контроль і призводить до зростання витрат.

7. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах. Стратегічне вдосконалення управління інформаційними потоками у логістичних процесах СТОВ «Світоч» повинно бути спрямоване на цифрову трансформацію всіх ключових елементів

логістичної системи підприємства з метою підвищення оперативності, прозорості, точності обліку та ефективності управлінських рішень.

8. Розроблено пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч». Впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації логістики на СТОВ «Світоч» є стратегічно доцільним кроком, що дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити втрати, покращити координацію підрозділів і посилити контроль за логістичними операціями в режимі реального часу. Внаслідок реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, чистий дохід від реалізації продукції у проектному році зріс на 13,90% у порівнянні з базовим 2024 роком, сягнувши рівня 1322,5 тис. грн. Проте одночасно із зростанням доходу збільшилися і повні витрати на виробництво та реалізацію продукції — на 13,76%. Чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1322,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1057,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 264,67 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 217,03 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2. С. 73-86.
2. Аналітична платформа BRDO. Звіт «Логістика: цифровізація та регуляторні бар'єри». URL: <https://brdo.com.ua> (дата звернення: 05.06.2025).
3. Багорка М., Якубенко Ю. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 9-14.
4. Бурковська А.В., Сизоненко Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 52-56.
5. Буяк Л.А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних економіки досліджень*. 2023. № 6. С. 49-62.
6. Буяк Л.М., Семененко Ю.С., Пришляк К.М. Вплив інформаційних технологій самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 7-16.
7. Варченко О., Артимонова І., Герасименк І., Качан Д. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2021. № 3. С. 92-105.
8. Васильченко М.І., Коломієць А.І., Краєва А.А. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Електронний науково-практичний журнал*. 2021. С. 193-199.
9. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 170-183
10. Воронко О.С., Кравець О.В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 68. С. 28-35.

11. Галіцина О.В, Воленчук Н.А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С. 61-72.
12. Глущенко Л.С., Баканов М.І., Гнатюк О.С. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
13. Гнатюк М.Е. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві: навч. посіб. Київ, 2021. 92 с.
14. Дія.Бізнес – Національний портал для підприємців. «Цифровізація логістики: тренди та можливості». URL: <https://business.diiia.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2025).
15. Добровольська О.В., Кравченко М.В., Даніленко О.В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32-34. С. 134-140.
16. Драчук Ю., Трушкіна Н. Шляхи оптимізації логістичної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2023. Kraków, Poland. С. 32-37.
17. Іванова М.І., Дудник А.В., Яшкіна Н.В., Заєць Н.М. Сучасна методика вибору постачальника як необхідна складова ефективного управління підприємством. *Менеджмент*. 2022. № 2. С. 180-185.
18. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 185-192.
19. Інновації ІІІ в SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 15.05.2025).
20. Інформаційна платформа компанії «IT-Enterprise». URL: <https://www.it.ua> (Дата звернення: 05.06.2025).
21. Інформаційна система управління складом WMS. Офіційний сайт. URL: <http://www.eme-wms> (дата звернення 11.05.2025).

22. Інформаційна сторінка СТОВ «Світоч». URL: [https://opendatabot.ua/c/32446483?utm\\_source=chatgpt.com](https://opendatabot.ua/c/32446483?utm_source=chatgpt.com) (Дата звернення: 05.06.2025).
23. Калінеску Т.В., Калиніченко Т.Л. Облік і аналіз фінансових результатів в сучасних умовах діяльності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 28-34.
24. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.
25. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3. С. 242-248.
26. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (36). С. 174-182.
27. Королюк Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 37-45.
28. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2022. 684 с.
29. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 136-149.
30. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22-29.
31. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 133-139.
32. Михайлов І.Ф. Управління логістичними процесами на підприємстві: навч. посіб. Ізмаїл, 2022. 93 с.

33. Навчальний портал «Підручники онлайн». URL: [https://pidruchniki.com/1500010541703/logistika/informatsiyni\\_potoki\\_logistitsi](https://pidruchniki.com/1500010541703/logistika/informatsiyni_potoki_logistitsi) (дата звернення: 05.06.2025).

34. Огієнко С.О., Сумець О.М. Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 17-19 квітня 2024 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 113-116.

35. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74-78.

36. Освітній портал «Підручники онлайн». URL: [https://pidruchniki.com/1543311141507/logistika/funktsiyi\\_informatsiynih\\_potokiv\\_logistitsi](https://pidruchniki.com/1543311141507/logistika/funktsiyi_informatsiynih_potokiv_logistitsi) (дата звернення: 05.06.2025).

37. Передерій Н. Удосконалення управління логістичними процесами на основі логістичного контролінгу (на прикладі транспортного підприємства). *Політ. Сучасні проблеми науки : тези доповідей XXIII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. – Національний авіаційний університет*. Київ, 2023. С. 24-26.

38. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95-102.

39. Реквізити СТОВ «Світоч». URL: [https://tripoli.land/farmers/poltavskaya/reshetilovskiy/svitoch-32500346?utm\\_source=chatgpt.com](https://tripoli.land/farmers/poltavskaya/reshetilovskiy/svitoch-32500346?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.06.2025).

40. Сакун Л., Веденіна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 85-92.

41. Сорока І.Й. Аналіз апаратно-програмного забезпечення логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 3. 2020. № 5. С. 117-120.
42. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8-13.
43. Тарасюк Г.М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 42-48.
44. Фалович Н., Дубчак О. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної галузі. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“*, 30 листопада 2023 року. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 143-144.
45. Фінансова звітність СТОВ «Світоч». URL: <https://clarity-project.info/edr/32500346/yearly-finances> (дата звернення: 05.06.2025).
46. Центр економічного відновлення. «Логістика в Україні: виклики та шляхи модернізації». URL: <https://cer.org.ua> (дата звернення: 05.06.2025).
47. Чупріна М.О., Ситник Н.І., Пермінова С.О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. *Economic space*. 2025. № 199. С. 283-287.
48. IGI Global. What is Information Flow. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/healthcare-information-system-modelling/14400> (дата звернення: 01.05.2025).
49. Logistics eLearning. The supply chain – its material and logistics flows. URL: <https://logisticselearning.com/logistics-and-supply-chain-flows/> (дата звернення: 01.05.2025).
50. Logistiikan Maailma. Information, money and material flow. URL: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/logistics-and-supply-chain/informati-on-money-and-material-flow/> (дата звернення: 01.05.2025).

51. OTRS. How to optimize information flows in the company. URL: <https://otrs.com/blog/processes-workflows/information-flow/> (дата звернення: 01.05.2025).

52. Pennekamp J. et al. An Interdisciplinary Survey on Information Flows in Supply Chains. arXiv preprint arXiv:2401.01022. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.01022> (дата звернення: 01.05.2025).

53. ResearchGate. Influence of Information Flow on Logistics Management in the Industry 4.0 Era. URL: [https://www.researchgate.net/publication/351236318\\_Influence\\_of\\_Information\\_Flow\\_on\\_Logistics\\_Management\\_in\\_the\\_Industry\\_40\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/351236318_Influence_of_Information_Flow_on_Logistics_Management_in_the_Industry_40_Era) (дата звернення: 01.05.2025).

54. Supply Professional. Information flow. URL: <https://www.supplypro.ca/features/information-flow/> (дата звернення: 01.05.2025).

55. Wikipedia. Information logistics. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_logistics](https://en.wikipedia.org/wiki/Information_logistics) (дата звернення: 01.05.2025).

# ДОДАТКИ