

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

**Декан факультету
аграрного менеджменту**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПШ)

«___» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПШ)

«___» _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління процесами матеріального забезпечення
підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН
(ПШ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК
(ПШ)

Виконав

_____ (підпис)

Антон МЕЛЬНИК
(ПШ)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

« ___ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Мельнику Антону Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджмент _____
(код і назва)

Освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи « Управління процесами матеріального забезпечення підприємства »

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 №2235«С» р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.15 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи
законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ UKRLANDFARMING

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ UKRLANDFARMING

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «16» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Антон МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність обраної теми. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України особливого значення набуває ефективне управління процесами матеріально-технічного забезпечення великих агропромислових формувань. Одним із таких суб'єктів є агрохолдинг UkrLandFarming, який здійснює діяльність у різних регіонах України та характеризується значними обсягами виробництва, розгалуженою структурою підрозділів і складною логістичною системою. За таких умов матеріально-технічне забезпечення виступає ключовим чинником стабільності та результативності його господарської діяльності.

Для агрохолдингу критично важливим є своєчасне постачання насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, пально-мастильних матеріалів, техніки та запасних частин, оскільки будь-які збої у постачанні можуть призвести до порушення технологічних строків проведення посівної та збиральної кампаній, зниження врожайності та фінансових втрат.

Існує безліч викликів, з якими стикається UkrLandFarming, зокрема порушення традиційних логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування та енергоресурси, обмежений доступ до фінансування, а також підвищені ризики, пов'язані з воєнним станом і нестабільністю зовнішнього середовища. В таких умовах ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням потребує впровадження сучасних логістичних рішень, диверсифікації постачальників, оптимізації рівня запасів і використання цифрових інструментів управління.

Крім того, UkrLandFarming як великий аграрний виробник орієнтується на міжнародні ринки збуту, що зумовлює необхідність дотримання високих стандартів якості продукції та вимог сталого розвитку. Це, у свою чергу, посилює роль матеріально-технічного забезпечення у формуванні конкурентних переваг агрохолдингу, оскільки якість матеріальних ресурсів,

ефективність логістики та прозорість закупівель безпосередньо впливають на експортний потенціал підприємства.

Отже, дослідження управління процесами матеріально-технічного забезпечення на прикладі агрохолдингу UkrLandFarming є актуальним з огляду на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізації логістичних ризиків та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів. Результати такого дослідження можуть мати практичне значення для удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення як UkrLandFarming, так і інших великих аграрних підприємств України.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління процесами матеріального забезпечення з метою підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витрат.

Основними завданнями є:

- Проаналізувати теоретичні основи управління процесами матеріального забезпечення підприємства, визначити його сутність, цілі, принципи та функції.
- Дослідити нормативно-правову та методичну базу, що регламентує процес матеріального забезпечення підприємств в Україні.
- Оцінити сучасний стан системи матеріального забезпечення «Укрлендфармінг.»
- Виявити основні проблеми та недоліки в організації процесів постачання, зберігання і використання матеріальних ресурсів.
- Проаналізувати ефективність управління матеріальними запасами та рухом матеріальних потоків.
- Обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління процесами матеріального забезпечення підприємства.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення та оптимізації витрат.

Об'єкт дослідження: процес управління матеріальними потоками

Укрлендфармінг, який охоплює планування, організацію, контроль та регулювання забезпечення виробництва матеріальними ресурсами.

Предмет дослідження: Методи, принципи та інструменти управління процесами матеріального забезпечення, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів: полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретичних положень управління процесами матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору України. У роботі систематизовано наукові підходи до трактування сутності, функцій та принципів управління матеріально-технічним забезпеченням, а також обґрунтовано доцільність застосування логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками великих агропромислових формувань.

У роботі уточнено взаємозв'язок між ефективністю матеріально-технічного забезпечення та результативністю виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства.

Вагомим науковим результатом є обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням на основі інтеграції сучасних методів управління запасами, планування закупівель та координації логістичних процесів. Запропоновані підходи сприяють формуванню системного бачення управління матеріальними ресурсами в агросфері та можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері аграрної логістики та менеджменту.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності процесів матеріального забезпечення підприємств аграрного сектору України. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє оптимізувати запаси матеріальних ресурсів, підвищити ефективність закупівельної діяльності, зменшити ризики перебоїв постачання, покращити управління складськими та

логістичними процесами та сприяти підвищенню економічної ефективності підприємств.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 04 листопада 2025 року.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, МАТЕРІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ОБЛІК І КОНТРОЛЬ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення матеріального забезпечення в діяльності.....	12
підприємства.....	12
1.2. Системи та моделі управління матеріальними потоками.....	17
1.3. Закупівельна діяльність як ключовий елемент матеріального забезпечення.....	26
1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління матеріальним забезпеченням підприємств.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ UKRLANDFARMING.....	32
2.1. Характеристика підприємства UkrLandFarming та його діяльності.....	32
2.2. Аналіз системи матеріального забезпечення UkrLandFarming.....	34
2.3. Проблеми та ризики в системі матеріального забезпечення UkrLandFarming.....	41
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ UKRLANDFARMING.....	46
3.1. Вибір постачальників	46
3.2. Основні напрямки удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства UkrLandFarming.....	48
3.3. Основні напрямки удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства UkrLandFarming.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки України аграрна сфера відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та стабілізації національної економіки. Ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня організації процесів матеріально-технічного забезпечення, оскільки саме вони визначають безперервність виробничого циклу, своєчасність виконання технологічних операцій та раціональність використання ресурсів.

Актуальність управління процесами матеріально-технічного забезпечення в агросфері істотно зросла під впливом сучасних викликів, серед яких порушення логістичних ланцюгів постачання, зростання цін на матеріальні ресурси, енергетичні ризики, обмеженість фінансових ресурсів та підвищена залежність від імпорتنих засобів виробництва. В умовах воєнного стану, глобальної нестабільності ринків і кліматичних змін аграрні підприємства змушені шукати нові підходи до планування закупівель, управління запасами, вибору постачальників і оптимізації логістики.

Матеріально-технічне забезпечення аграрних підприємств має специфічні особливості, пов'язані із сезонністю виробництва, високою матеріалоємністю продукції, залежністю від природно-кліматичних факторів та необхідністю суворого дотримання агротехнологічних строків. Несвоєчасне постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пально-мастильних матеріалів або запасних частин може призвести до значних виробничих втрат, зниження врожайності та фінансової нестабільності підприємств.

Водночас посилення конкуренції на аграрному ринку, інтеграція України у світові ланцюги постачання та впровадження інноваційних технологій зумовлюють необхідність удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням на засадах логістичного підходу, цифровізації, ризик-менеджменту та сталого розвитку. Раціональне

управління матеріальними потоками дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити екологічну безпеку та зміцнити конкурентні позиції аграрних підприємств.

Таким чином, дослідження теоретичних та практичних аспектів управління процесами матеріально-технічного забезпечення в агросфері є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств, забезпеченню їх стійкості до зовнішніх викликів та формуванню передумов для сталого розвитку аграрного сектору економіки України.

В сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління процесами матеріального забезпечення є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства. Від своєчасного та раціонального забезпечення виробництва матеріальними ресурсами залежить безперервність виробничого процесу, собівартість продукції, рівень запасів і фінансові результати діяльності. Зростання конкуренції, нестабільність поставок та коливання цін на ресурси зумовлюють необхідність удосконалення системи управління матеріальними потоками, впровадження сучасних методів планування, контролю та оптимізації витрат. Тому дослідження питань управління процесами матеріального забезпечення підприємства є актуальним і має важливе практичне значення.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління процесами матеріального забезпечення з метою підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витрат.

Функціонування матеріально-технічного забезпечення підприємств розглядали в роботах такі видатні українські науковці як Андрушків О.В., Васюта В.Б., Болюх М.А., Бурчевський М.В., Горбатов М.І., Збагерська Н.В., Пятуніна С.С., Кожемяченко О.О., а також дану проблему досліджували й іноземні професори, а саме: М. Сіелігер, Пітер Ф. Друкер, Карен Росс, Томас

Основними завданнями є:

- Проаналізувати теоретичні основи управління процесами матеріального забезпечення підприємства, визначити його сутність, цілі, принципи та функції.
- Дослідити нормативно-правову та методичну базу, що регламентує процес матеріального забезпечення підприємств в Україні.
- Оцінити сучасний стан системи матеріального забезпечення «Укрлендфармінг.»
- Виявити основні проблеми та недоліки в організації процесів постачання, зберігання і використання матеріальних ресурсів.
- Проаналізувати ефективність управління матеріальними запасами та рухом матеріальних потоків.
- Обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління процесами матеріального забезпечення підприємства.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення та оптимізації витрат.

Об'єкт дослідження: процес управління матеріальними потоками Укрлендфармінг, який охоплює планування, організацію, контроль та регулювання забезпечення виробництва матеріальними ресурсами.

Предмет дослідження: Методи, принципи та інструменти управління процесами матеріального забезпечення, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається із 45 джерел, додатків. Основний зміст викладено на 63 сторінках друкованого тексту, містить 9 таблиць, 2 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення матеріального забезпечення в діяльності підприємства

Матеріальне забезпечення є однією з ключових підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства. Воно охоплює процеси планування потреби в матеріальних ресурсах, організацію закупівель, вибір і оцінку постачальників, управління запасами та контроль руху матеріальних потоків. Ефективність матеріального забезпечення визначає безперебійність виробництва, рівень витрат, конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення – це організований процес поставки на ринок всіх видів ресурсів, необхідних для виробничої діяльності. Основним завданням матеріально-технічного забезпечення сільського господарства та інших галузей АПК є своєчасне постачання ресурсів на ринок, залучення їх в продуктивне споживання, створення умов для оновлення та розширення матеріально-технічної бази галузі відповідно до перспектив її розвитку, задоволення потреб сільськогосподарських підприємств в товарах і послуги виробничого призначення через ринок.

Матеріальні ресурси становлять основу виробничого процесу, оскільки саме вони трансформуються у готову продукцію або використовуються для забезпечення надання послуг. Тому матеріальне забезпечення виступає одним із ключових елементів системи управління підприємством та має безпосередній вплив на результати його господарської діяльності (див.таб.1.1).

Таблиця 1.1.

Методологія МТЗ підприємства

Етап	Зміст робіт	Результат
Аналіз потреб	Нормування витрат, прогноз попиту планування	План потреб у МТР
Планування закупівель	Вибір стратегії, план закупівель, бюджетування	План закупівель
Вибір постачальників	Аналіз ринку, тендери, оцінка постачальників	Контракти з постачальниками
Управління запасами	Визначення норм запасів, контроль залишків	Оптимальний рівень запасів
Контроль і складування	Транспортування зберігання, облік	Своєчасне постачання
Контроль і аналіз	Оцінка КРІ, аудит витрат	Підвищення ефективності МТЗ

Джерело: складено автором

Матеріальні ресурси складають від 50 % до 80 % собівартості продукції у більшості галузей промисловості. Тому раціональне управління матеріальними потоками дозволяє значно знизити витрати, скоротити час виробничого циклу та підвищити гнучкість операційної діяльності.

Матеріальне забезпечення охоплює такі функції (рис. 1.1):

- аналіз потреби в матеріальних ресурсах;
- формування замовлень і здійснення закупівель;
- вибір постачальників та укладання договорів;
- організація поставок і контроль виконання контрактів;
- складське господарство і контроль запасів;
- взаємодія з виробничими підрозділами.

Забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами безпосередньо впливає на ефективність його роботи. Нестача ресурсів спричиняє простої та

недовиконання планів, а надмірні запаси – замороження оборотного капіталу та збільшення витрат на зберігання.



Рис. 1.1. Функції матеріально-технічного забезпечення

Матеріальне забезпечення підприємства — це система організаційно-економічних заходів, спрямованих на визначення потреби в матеріальних ресурсах, їх своєчасне придбання, доставку, зберігання та раціональне використання у процесі виробництва. До матеріальних ресурсів належать сировина, основні й допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, паливо, енергія, тара, запасні частини тощо.

Сутність матеріального забезпечення полягає у забезпеченні відповідності між обсягами, структурою та термінами постачання матеріальних ресурсів і потребами виробництва. Воно охоплює весь ланцюг руху матеріальних ресурсів — від моменту виникнення потреби в них до їх

використання у виробничому процесі. Таким чином, матеріальне забезпечення тісно пов'язане з виробничим плануванням, логістикою, фінансовим управлінням та системою контролю витрат.

До основних завдань матеріального забезпечення підприємства належать:

- забезпечення безперервності та ритмічності виробництва;
- своєчасне визначення потреби в матеріальних ресурсах відповідно до виробничої програми;
- вибір економічно вигідних і надійних постачальників;
- організація раціональних закупівель матеріалів;
- мінімізація витрат на придбання, транспортування та зберігання матеріальних ресурсів;
- контроль за рівнем і рухом виробничих запасів;
- забезпечення раціонального та економного використання матеріалів.

Значення матеріального забезпечення проявляється насамперед у його впливі на безперервність виробничого процесу. Недостатнє або несвоєчасне постачання матеріалів призводить до простоїв обладнання, порушення виробничих графіків та втрати прибутку. Водночас надмірні запаси матеріальних ресурсів спричиняють заморожування оборотних коштів і збільшення витрат на зберігання.

Матеріальне забезпечення суттєво впливає на рівень собівартості продукції. Матеріальні витрати, як правило, займають найбільшу частку в структурі витрат підприємства, тому навіть незначне зниження витрат на закупівлю або використання матеріалів може істотно підвищити рентабельність діяльності.

Важливою складовою значення матеріального забезпечення є його вплив на якість продукції. Використання матеріалів належної якості забезпечує відповідність готової продукції стандартам і вимогам споживачів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Крім того, ефективна система матеріального забезпечення сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін

ринкової кон'юнктури. Наявність налагоджених зв'язків із постачальниками та оптимізованих логістичних процесів дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту, цін або технологій.

Отже, матеріальне забезпечення є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства. Воно забезпечує необхідні умови для безперервного виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Раціональна організація матеріального забезпечення є важливим чинником стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Нормативно-правове забезпечення матеріального забезпечення підприємств в Україні регулюється законами України, що встановлюють загальні засади діяльності суб'єктів господарювання, включаючи Закони України "Про власність", "Про підприємництво", а також численні підзаконні акти, стандарти, технічні регламенти та договірні відносини, що визначають процедури закупівель, управління запасами та матеріально-технічне постачання для забезпечення виробничих процесів сировиною, матеріалами та іншими ресурсами.

Основні нормативно-правові акти:

- Цивільний кодекс України: Регулює майнові відносини та договірні зобов'язання, що виникають при постачанні.

- Закон України "Про підприємництво": Визначає правові, економічні та соціальні засади підприємницької діяльності.

- Закон України "Про власність": Регулює право власності на засоби виробництва.

- Закони у сфері публічних закупівель (наприклад, "Про публічні закупівлі"): Для державних підприємств та тих, що фінансуються з бюджету.

Ключові аспекти регулювання:

- Договірні відносини: Постачання матеріалів здійснюється на основі договорів поставки, які врегульовані ЦКУ.

- Стандартизація та сертифікація: Використання державних (ДСТУ)

та міжнародних стандартів, технічних регламентів.

-Управління запасами та логістика: Регулюється галузевими нормами та методичними рекомендаціями, що стосуються закупівельної логістики, обліку, зберігання та використання ресурсів.

- Податкове законодавство: Впливає на процеси придбання та обліку матеріальних цінностей.

Нормативно-правове забезпечення включає не лише закони, а й внутрішні документи підприємства (положення про МТЗ, інструкції, норми запасів) та договори з постачальниками, які мають відповідати вимогам чинного законодавства.

Також важливими є міжнародні стандарти:

- ISO 9001 (системи управління якістю),
- ISO 28000 (безпека ланцюгів постачання),
- Incoterms (умови поставок у міжнародній торгівлі).

Правильне використання нормативної бази дозволяє мінімізувати юридичні ризики та підвищити ефективність закупівельної діяльності.

1.2. Системи та моделі управління матеріальними потоками

Управління матеріальними потоками здійснюється із застосуванням різноманітних систем та моделей, що відрізняються підходами до планування, обліку та контролю.

MRP-системи визначають потребу в матеріалах на основі виробничої програми. ERP-системи охоплюють ширший спектр бізнес-процесів, забезпечуючи єдину інформаційну базу для управління матеріальними, фінансовими, транспортними та інформаційними потоками.

Управління матеріальними потоками є ключовою складовою логістики підприємства і охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію руху матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача.

Логістичні системи поділяються:

- Внутрішньологістичні – управління потоками всередині підприємства (склади, виробничі дільниці).
 - Зовнішньологістичні – взаємодія з постачальниками, посередниками, споживачами.
 - Мікрологістичні – в межах одного підприємства.
 - Макрологістичні – між підприємствами, галузями, країнами.
- Інформаційні системи:
- MRP (Material Requirements Planning) – планування потреб у матеріалах.
 - MRP II – розширене планування виробничих ресурсів.
 - ERP (Enterprise Resource Planning) – інтегроване управління всіма потоками підприємства.
 - WMS (Warehouse Management System) – управління складськими процесами.
 - SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачання.
 - Традиційні моделі управління запасами поділяються
 - EOQ (Economic Order Quantity) – модель економічного розміру замовлення.
 - Модель з фіксованим розміром замовлення.
 - Модель з фіксованим інтервалом замовлення.
 - ABC- та XYZ-аналіз – класифікація матеріалів за значущістю та стабільністю попиту.
 - Логістичні концепції:
 - Just-in-Time (JIT) – постачання точно в потрібний час, мінімізація запасів.
 - Lean logistics – усунення втрат у матеріальних потоках.
 - Kanban – візуальне управління потоками та запасами.
 - Agile logistics – гнучке реагування на зміни попиту.
 - Оптимізаційні та математичні моделі поділяються:
 - Моделі лінійного програмування.
 - Транспортні та мережеві моделі.

- Імітаційне моделювання логістичних процесів.
- Стохастичні моделі управління запасами.
- Основними цілями управління матеріальними потоками є:
- Зменшення логістичних витрат.
- Забезпечення безперервності виробництва.
- Оптимізація рівня запасів.
- Підвищення швидкості та надійності постачань.
- Вибір системи і моделі залежить від:
- масштабу підприємства;
- типу виробництва (масове, серійне, одиничне);
- стабільності попиту;
- рівня цифровізації;
- стратегії розвитку підприємства.

Облік МТЗ поділяють на:

-Оперативний облік: Фіксує надходження, рух і використання матеріалів на підприємстві в режимі реального часу.

Використовується: первинні документи (накладні, приймально-здавальні акти, розхідні ордери), складські картки.

-Аналітичний облік: Відображає детальну інформацію про залишки та використання матеріалів за видами, місцями зберігання, споживачами та підрозділами. Основні форми: картки складського обліку, журнали руху матеріалів, відомості залишків

-Синтетичний облік: Відображає загальну інформацію про матеріальні запаси в бухгалтерському обліку.

Розрахунки потреби в матеріалах:

1. Нормативний метод – визначення потреби на основі встановлених норм витрат матеріалів на одиницю продукції.

2. Балансовий метод – визначення потреби через залишки та надходження матеріалів

3. Прогнозний метод – розрахунок на основі планів виробництва та прогнозу попиту на продукцію.

Організація постачання: Вибір постачальників і укладання договорів, Планування графіка поставок, Контроль якості та відповідності матеріалів.

Використання методів Just-in-Time (JIT) та VMI (Vendor Managed Inventory) для зменшення запасів на складі.

Контроль та аналіз матеріально-технічного забезпечення: контроль залишків матеріалів на складі (періодичний і постійний), відстеження ефективності використання ресурсів (коефіцієнт використання матеріалів, собівартість одиниці продукції).

Облік і розрахунки МТЗ є основою ефективного управління ресурсами підприємства. Впровадження сучасних методів планування, контролю і автоматизації дозволяє знизити витрати на закупівлі та зберігання матеріалів, запобігти простоям виробництва і підвищити економічну ефективність.

Ефективне управління матеріальними потоками і запасами є однією з ключових умов стабільного функціонування підприємства, зниження логістичних витрат і забезпечення безперервності виробничих процесів. У сучасних умовах господарювання підприємства застосовують сукупність традиційних і інноваційних методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію руху матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача.

- Матеріальний потік охоплює рух сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції в процесі постачання, виробництва та збуту. Основними методами управління матеріальними потоками є:
- Логістичний підхід, що передбачає інтеграцію постачання, виробництва, складування та транспортування в єдину систему з метою мінімізації сукупних витрат.
- Процесний підхід, орієнтований на оптимізацію окремих бізнес-процесів матеріального забезпечення, скорочення часу виконання операцій і усунення дублювання функцій.

- Системний підхід, який розглядає матеріальні потоки як елемент складної відкритої системи, що взаємодіє з фінансовими та інформаційними потоками підприємства.

До інструментів управління матеріальними потоками належать: логістичне планування, маршрутизація перевезень, нормування витрат матеріальних ресурсів, а також використання інформаційних систем управління.

Управління запасами спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між рівнем запасів і витратами на їх формування та утримання. Найбільш поширеними методами є:

- ABC-аналіз, що дозволяє класифікувати запаси за рівнем їх значущості та вартості, зосереджуючи управлінську увагу на найбільш критичних позиціях.
- XYZ-аналіз, який групує матеріальні ресурси залежно від стабільності та прогнозованості їх споживання, що є важливим для планування закупівель .
- EOQ-модель (Economic Order Quantity), яка використовується для визначення економічно обґрунтованого розміру замовлення з урахуванням витрат на зберігання та оформлення поставок.
- Система Just-in-Time (JIT), що передбачає мінімізацію запасів і постачання матеріалів безпосередньо до моменту їх використання у виробництві.
- Lean-підхід, спрямований на усунення втрат у логістичних процесах та підвищення ефективності використання ресурсів.
- Сучасне управління матеріальними потоками і запасами неможливе без використання цифрових інструментів. Найбільш поширеними є:
- ERP-системи, що забезпечують комплексний облік і планування матеріальних ресурсів;
- MRP та MRP II, які застосовуються для планування потреб у матеріалах відповідно до виробничих програм;

- WMS-системи, призначені для управління складськими операціями та контролю руху запасів.

Використання зазначених методів та інструментів дає змогу підприємству підвищити прозорість матеріальних потоків, скоротити логістичні витрати, знизити рівень надлишкових запасів і забезпечити стабільність виробничої діяльності.

У сучасних умовах господарювання логістика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Логістичні витрати становлять значну частку у структурі собівартості продукції та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства

Логістичні витрати — це сукупні витрати підприємства, пов'язані з управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах логістичного ланцюга: від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Для цілей управління та оптимізації логістичні витрати доцільно класифікувати за такими ознаками:

- За функціональною ознакою: витрати на закупівлю; витрати на транспортування; складські витрати; витрати на управління запасами; витрати на розподіл та збут.

- За економічним змістом: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; амортизаційні відрахування; адміністративні витрати.

- За можливістю контролю: контрольовані; частково контрольовані; неконтрольовані.

Така класифікація дає змогу глибше проаналізувати структуру логістичних витрат і визначити потенціал їх зниження.

Оптимізація логістичних витрат зумовлена:

- зростанням конкуренції;
- підвищенням вимог споживачів до рівня сервісу;
- нестабільністю ринкового середовища;
- обмеженістю фінансових ресурсів підприємств.

Основною метою оптимізації є досягнення мінімального рівня сукупних логістичних витрат за умови збереження або підвищення якості логістичного обслуговування.

Методологічні підходи до оптимізації логістичних витрат:

-Системний підхід:

Передбачає розгляд логістики як єдиної інтегрованої системи. Зменшення витрат на одному етапі не повинно призводити до їх зростання на іншому.

-Процесний підхід:

Логістичні операції розглядаються як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких підлягає аналізу та вдосконаленню.

-Вартісно-орієнтований підхід:

Оцінюється вплив логістичних рішень на загальну вартість бізнесу та фінансові результати підприємства.

Основні напрями оптимізації логістичних витрат:

Оптимізація транспортної логістики: раціоналізація маршрутів перевезень; консолідація вантажів; використання мультимодальних перевезень; залучення логістичних операторів (3PL).

Оптимізація складської логістики: раціональне використання складських площ; автоматизація складських операцій; впровадження WMS-систем; застосування крос-докінгу. Інформаційне забезпечення логістики інтеграція ERP, WMS, TMS; автоматизація обліку логістичних витрат; прогнозування попиту на основі аналітичних даних.

Для оцінки результатів оптимізації застосовують такі показники: частка логістичних витрат у собівартості продукції; оборотність запасів; коефіцієнт виконання замовлень у строк (OTIF); логістичні витрати на одиницю продукції.

Організація постачання ресурсів— це комплекс заходів, який забезпечує безперервність руху матеріальних ресурсів від постачальника до споживача.

Ключові аспекти:

- Планування потреб і запасів
 - Розрахунок обсягів ресурсів, необхідних для виробництва або проектів.
 - Визначення безпечного запасу для уникнення простоїв.
 - Використання систем прогнозування (ERP, MRP).
1. Вибір постачальників
 - Аналіз надійності, якості, ціни та строків доставки.
 - Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків.
 - Укладання контрактів з чіткими умовами: обсяги, терміни, штрафи.
 - Координація процесів
 - Планування графіку поставок з урахуванням виробничих потреб.
 - Узгодження доставки між кількома постачальниками.
 - Організація системи управління замовленнями та документообігу.
 2. Ризики та їх управління
 - Затримки через погодні умови, логістичні проблеми або політичну нестабільність.
 - Несподівана зміна цін або дефіцит ресурсів.
- Використання страхування та альтернативних маршрутів для зменшення ризику.

Транспортування ресурсів — це фізичне переміщення ресурсів від постачальника до складу або кінцевого споживача.

Особливості транспортування:

Вибір виду транспорту:

- Автомобільний: швидко, гнучко, для невеликих та середніх обсягів.
- Залізничний: для великих обсягів, довгі відстані, дешевше за автомобільний.
- Морський: для міжнародних поставок великих обсягів, економічно вигідно, але повільно.
- Авіаційний: швидко, дорого, для термінових або дорогих ресурсів.

2. Маршрутизація та оптимізація:

- Оптимальний вибір маршрутів для економії часу та пального.

- Використання мультимодальних перевезень (комбінація кількох видів транспорту).

3. Упаковка і маркування:

-Захист вантажу від механічних пошкоджень, вологості, температури.

-Маркування для легкого обліку та швидкої ідентифікації.

4.Контроль і моніторинг:

- GPS-трекери, RFID-чіпи, системи IoT для контролю місцезнаходження вантажу.

- Контроль температури та вологості для чутливих ресурсів.

5.Безпека і регламент:

-Захист від крадіжок, пошкоджень або втрат.

-Дотримання правил перевезення небезпечних матеріалів (ADR, IMDG).

6. Складування ресурсів — це прийом, зберігання і видача ресурсів у потрібному обсязі та якості.

Типи складів:

- Закриті, відкриті, спеціалізовані (холодильні, небезпечних речовин, сипучих матеріалів).

- Мобільні та тимчасові склади для будівельних або аварійних поставок.

7. Організація простору:

- Раціональне розміщення ресурсів для швидкого доступу.

- Зони приймання, зберігання та відвантаження.

- Використання стелажів, піддонів, контейнерів.

8.Умови зберігання:

- Температура, вологість, вентиляція, освітлення.

-Контроль за термінами придатності або умовами зберігання.

9.Облік та автоматизація:

-Системи управління складом (WMS).

-Ведення електронного обліку та інвентаризації.

- Використання штрих-кодів та RFID для відстеження руху ресурсів.

Безпека та охорона:

10. Системи контролю доступу, відеоспостереження.

-Протипожежні системи та аварійні плани.

-Дотримання норм охорони праці та техніки безпеки.

Сучасні тенденції в логістиці поставок

-Цифровізація: ERP, WMS, TMS для автоматизації процесів.

-Мультимодальні перевезення: комбінування кількох видів транспорту для економії часу і вартості.

-Інтелектуальна упаковка: датчики температури, вологості та ударів.

-Зелені технології: електромобілі, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂.

-Прогнозна аналітика: використання штучного інтелекту для прогнозування потреб і затримок.

Оптимізація логістичних витрат є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Її реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує сучасні методи управління, інформаційні технології та економічне обґрунтування прийнятих рішень.

1.3. Закупівельна діяльність як ключовий елемент матеріального забезпечення

Закупівлі є центральним елементом системи матеріального забезпечення. Процес закупівель включає аналіз ринку постачальників, вибір оптимальних умов поставки, організацію тендерів, оцінку пропозицій та укладання договорів.

Основними критеріями оцінки постачальників є:

-ціна;

-якість матеріалів;

-надійність та стабільність поставок;

-гнучкість умов співпраці;

-відповідність стандартам та сертифікація [5].

Проводячи закупівельну діяльність, промислове підприємство вирішує такі основні завдання:

1. Наявність потрібної продукції в потрібний час і в потрібному місці. Тому в більшості випадків найважливішим критерієм для замовника при оцінці постачальника є його надійність.

2. Відповідність якості продукції технічним вимогам.

3. Прийнятна ціна, яка не впливає на наявність та якість товару.

4. Зведення до мінімуму інвестицій в товарні запаси та мінімізація збитків, спричинених псуванням, старінням і крадіжками товарних запасів.

5. Сервісне обслуговування, яке супроводжує покупку товару та збільшує вартість товару під час використання (технічна підтримка, програмне забезпечення, ремонт та технічне обслуговування обладнання).

6. Міцні довгострокові відносини з постачальниками або нові джерела постачання, щоб забезпечити постійну доступність товарів та послуг на вигідних умовах та зробити організацію привабливою для ведення бізнесу.

Управління закупівлями – це процес, що включає послідовну реалізацію основних функцій управління у сфері матеріально-технічного забезпечення (МТЗ):

- аналіз ринку матеріалів, які підлягають закупівлям;
- планування матеріально-технічного постачання;
- організація закупівлі матеріальних ресурсів;
- організація зберігання матеріальних ресурсів;
- матеріально-технічне забезпечення внутрішніх підрозділів підприємства;
- контроль та оцінка діяльності служби матеріально-технічного постачання.

Процес закупівлі – це організована закупівля продукції для подальшої переробки чи перепродажу. Продукція, придбана для промислових підприємств, є переважно матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва, а для торгових компаній – готовою продукцією для подальшого продажу. Сфера діяльності, пов'язаної із закупівлями, набагато ширша, ніж одноразова закупівля (придбання) товарів. Вона також включає всі функції,

необхідні для безперервного постачання підприємства на щоденній основі та в довгостроковій перспективі.

Закупівельна діяльність відіграє визначальну роль у системі матеріального забезпечення підприємства, оскільки саме вона забезпечує безперервне надходження необхідних ресурсів у потрібній кількості, належної якості, у визначений час та за оптимальною ціною. Від ефективності закупівель безпосередньо залежать виробничі процеси, рівень витрат, конкурентоспроможність і фінансові результати організації.

Закупівельна діяльність охоплює сукупність процесів, пов'язаних із плануванням потреб, пошуком і вибором постачальників, укладанням договорів, організацією поставок, контролем якості та управлінням запасами.

Основні завдання закупівель:

- забезпечення підприємства матеріальними ресурсами відповідно до виробничих планів;
- мінімізація сукупних витрат (ціна, логістика, зберігання, ризики);
- гарантування стабільності та надійності постачань;
- підвищення якості ресурсів і зниження виробничих ризиків.
- Матеріальне забезпечення передбачає створення умов для безперервної діяльності підприємства. Закупівлі є його базовим елементом, оскільки:
 - формують матеріальну базу виробництва;
 - впливають на рівень запасів і оборотність капіталу;
 - забезпечують узгодженість між виробництвом, складом і логістикою;
 - сприяють адаптації до змін ринку та попиту.

Для підвищення результативності закупівельної діяльності застосовують такі принципи:

- плановість — чітке прогнозування потреб;
- економічність — оптимізація витрат на всіх етапах;
- надійність — вибір стабільних постачальників;
- прозорість і контроль — стандартизація процедур і оцінка результатів;

Закупівельна діяльність є ключовим елементом матеріального забезпечення, оскільки поєднує стратегічні та операційні аспекти управління ресурсами. Її ефективна організація забезпечує безперебійність виробництва, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління матеріальним забезпеченням підприємств

У розвинених країнах управління матеріальним забезпеченням розглядається як стратегічна функція, тісно інтегрована з логістикою, виробництвом і фінансовим менеджментом.

Основні риси зарубіжного досвіду такі:

Провідні компанії (Toyota, Nestlé, Unilever, John Deere) застосовують комплексне управління матеріальними потоками від постачальника сировини до кінцевого споживача. Це дозволяє зменшувати витрати, скорочувати терміни поставок і підвищувати прозорість процесів. Система JIT передбачає мінімізацію запасів і постачання матеріалів точно в момент потреби. Вона широко застосовується в машинобудуванні та харчовій промисловості, сприяючи зниженню витрат на зберігання і втрат від псування.

Зарубіжні підприємства активно використовують ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), електронні платформи закупівель, аналітику великих даних і штучний інтелект для прогнозування потреб та оптимізації запасів. Переважає стратегія довгострокового співробітництва, спільного планування виробництва, узгодження стандартів якості та спільного управління ризиками, що підвищує стабільність матеріального забезпечення. Компанії впроваджують «зелені» закупівлі, екологічні стандарти, етичний вибір постачальників і скорочення вуглецевого сліду в логістичних процесах.

В Україні управління матеріальним забезпеченням перебуває на стадії активної трансформації, поєднуючи традиційні підходи з елементами сучасної

логістики. Для більшості українських підприємств ключовим завданням є гарантування наявності матеріальних ресурсів, що часто зумовлює формування підвищених страхових запасів

Великі компанії (зокрема агрохолдинги, металургійні та харчові підприємства) використовують ERP-системи, автоматизований облік запасів і електронні закупівлі, тоді як малий і середній бізнес часто застосовує спрощені інструменти управління.

У вітчизняній практиці досі переважає орієнтація на мінімальну ціну закупівлі, іноді на шкоду якості, стабільності поставок і довгостроковому партнерству. Нестабільність ринків, логістичні обмеження та валютні коливання зумовлюють необхідність диверсифікації постачальників і підвищеної уваги до управління ризиками. Українські підприємства все активніше впроваджують елементи SCM, ABC- та XYZ-аналізу, оптимізацію складських процесів і аутсорсинг логістичних функцій.

Зарубіжний досвід демонструє високу ефективність інтегрованого, цифровізованого та стратегічно орієнтованого управління матеріальним забезпеченням. Вітчизняні підприємства поступово адаптують ці підходи з урахуванням економічних і логістичних реалій України. Поєднання найкращих світових практик із національними особливостями є ключовою передумовою підвищення ефективності матеріального забезпечення українських підприємств.

Висновки до розділу 1

Управління процесами матеріального забезпечення є складною багатокомпонентною системою, яка включає планування потреб, організацію закупівель, вибір постачальників, контроль запасів та взаємодію логістичних потоків. Ефективність матеріального забезпечення визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень витрат та стабільність виробництва.

Сучасні концепції управління матеріальними ресурсами (JIT, Lean, ERP) забезпечують можливості значної оптимізації процесів, а використання нормативно-правової бази гарантує правомірність та прозорість діяльності.

Розділ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ UKRLANDFARMING

2.1. Характеристика підприємства UkrLandFarming та його діяльності

UkrLandFarming — це вертикально інтегрований агропромисловий холдинг і одна з найбільших аграрних компаній України. Вона здійснює діяльність на всьому агровиробничому ланцюгу — від вирощування зернових культур до обробки, реалізації продукції та її експорту.

Холдинг був створений у 2007 році та управляє одним із найбільших земельних банків у країні (близько 500–650 тис. гектарів чорноземів)(див.рис.2.1.).

UkrLandFarming працює в кількох основних агросекторах:

1. Рослинництво та насінництво:

- вирощування основних зернових і олійних культур (кукурудза, пшениця, соняшник тощо);

- виробництво високоякісних насіння (частково під ліцензіями провідних світових брендів).

2. Тваринництво:

- розведення великої рогатої худоби (яловичина, молоко);

- розвиток свинарства із застосуванням сучасних технологій.

3. Виробництво яєць і продукції з них:

- Компанія є одним із найбільших виробників яєць в Україні і світі (через підрозділ AvangardCo).

4. Виробництво цукру, м'яса, молока, кормів:

Холдинг працює в широкому спектрі сільгоспереробки, включно з цукровим виробництвом, м'ясопереробкою, кормами та ін.

UkrLandFarming також займається дистрибуцією аграрної продукції, сільгосптехніки, насіння, добрив і ЗЗР.

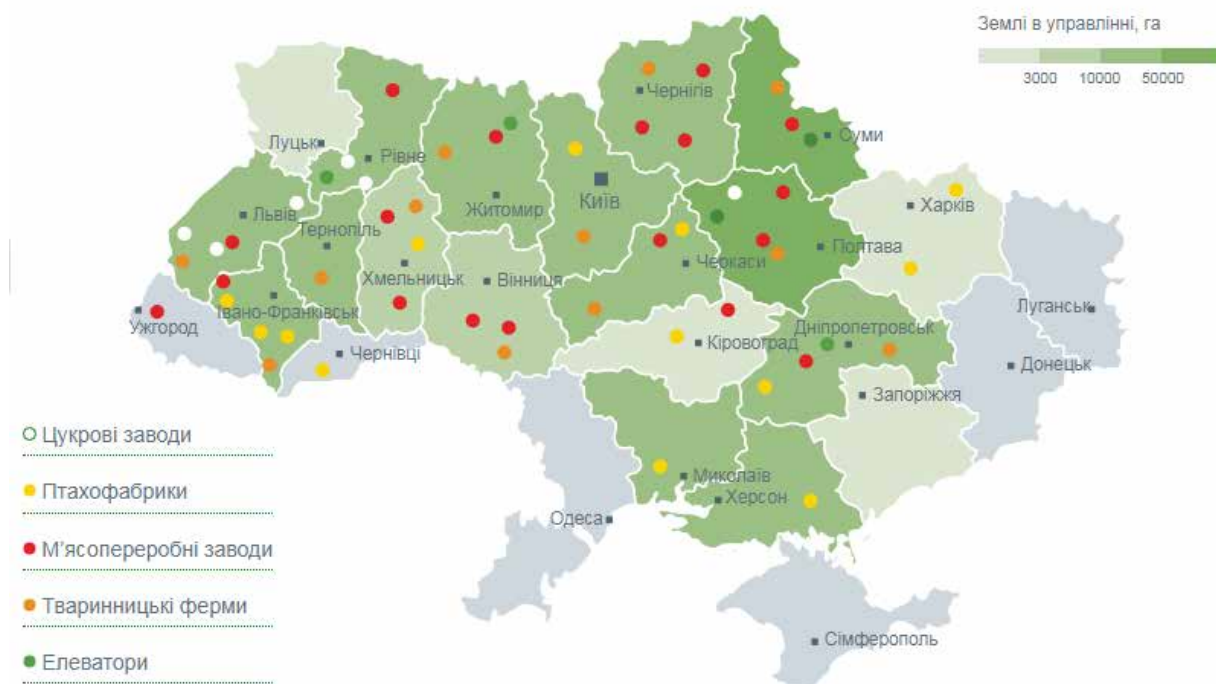


Рис. 2.1. Карта активів UkrLandFarming

Компанія діє в 22 областях України, забезпечуючи внутрішній ринок продуктами харчування і експортом. Її продукція експортується понад у 40 країн світу.

UkrLandFarming широко впроваджує сучасні агротехнології: точне землеробство (precision farming), використання якісної техніки провідних світових брендів (John Deere, New Holland тощо), системи моніторингу рослин за допомогою дронів і супутників.

Компанія також підтримує сталий підхід до обробітку ґрунту, сівоzmіни і захисту довкілля. UkrLandFarming позиціонує себе як відповідальний бізнес-партнер, що підтримує продовольчу безпеку України, створює робочі місця в сільській місцевості і працює з місцевими громадами. Зараз компанія продовжує розширення на зовнішні ринки, зокрема в Європейський Союз, і планує збільшити масштаби виробництва зерна і яєць для експортних поставок.

UkrLandFarming є лідером агросектору України по кількості оброблюваних земель, обсягах виробництва яєць і значній частці у зерновому

бізнесі. За даними рейтингу агрохолдингів, його земельний банк входить до топ-лідерів країни.

2.2. Аналіз системи матеріального забезпечення UkrLandFarming

Система матеріального забезпечення підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничо-господарської діяльності, особливо в аграрному секторі, де значну роль відіграють сезонність, природно-кліматичні умови та логістичні ризики. Група компаній UkrLandFarming як один із найбільших агропромислових холдингів України має розгалужену та багаторівневу систему матеріального забезпечення, адаптовану до масштабів і специфіки діяльності.

Матеріальне забезпечення UkrLandFarming охоплює процеси планування потреб, закупівлі, транспортування, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів між виробничими підрозділами. Основними видами матеріальних ресурсів є насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, корми, пакувальні матеріали та допоміжні ресурси.

Система матеріального забезпечення має централізований характер управління, що дозволяє холдингу:

- досягати ефекту масштабу при закупівлях;
- стандартизувати вимоги до якості матеріальних ресурсів;
- підвищувати контроль за витратами та запасами.

Водночас на рівні виробничих кластерів і філій здійснюється оперативне управління споживанням матеріалів з урахуванням регіональних особливостей.

Планування матеріального забезпечення в UkrLandFarming здійснюється на основі виробничих програм, посівних площ, технологічних карт і прогнозів урожайності. Потреби в основних ресурсах формуються за нормативним

методом із використанням історичних даних і коригуванням на сезонні та ринкові фактори.

Особливістю є довгострокове планування ключових ресурсів, що зумовлено сезонністю аграрного виробництва та необхідністю завчасного формування запасів. Разом з тим, для окремих позицій застосовується оперативне коригування планів залежно від погодних умов і ситуації на ринку. Закупівельна діяльність UkrLandFarming базується на поєднанні централізованих тендерних процедур і довгострокових контрактів із ключовими постачальниками. Основними критеріями вибору постачальників є ціна, якість продукції, надійність поставок і дотримання договірних умов.

Для зниження ризиків підприємство застосовує диверсифікацію постачальників, особливо щодо критично важливих матеріальних ресурсів. Разом із тим, орієнтація на великі обсяги закупівель потребує значних оборотних коштів і створює ризики надлишкових запасів.

Управління запасами в UkrLandFarming спрямоване на забезпечення безперебійної роботи виробничих підрозділів у пікові періоди польових робіт. Для цього формуються сезонні та страхові запаси матеріалів, насамперед добрив, ПММ і засобів захисту рослин.

Складська інфраструктура холдингу є територіально розподіленою, що дозволяє скоротити логістичні витрати та час доставки матеріалів до місць використання. Водночас значна номенклатура запасів ускладнює контроль за їх рухом і потребує застосування сучасних інформаційних систем управління.

Проведений аналіз дозволяє виокремити низку проблемних аспектів у системі матеріального забезпечення UkrLandFarming:

- високий рівень заморожування оборотних коштів у запасах;
- складність прогнозування потреб через вплив погодних і ринкових факторів;
- залежність від зовнішніх постачальників і логістичних умов;
 - потреба в подальшій цифровізації процесів обліку та контролю матеріальних потоків.

Система матеріального забезпечення UkrLandFarming загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності аграрного холдингу та забезпечує безперервність виробничих процесів. Водночас існує потенціал для її вдосконалення шляхом оптимізації управління запасами, підвищення рівня автоматизації та впровадження сучасних логістичних інструментів, У структурних підрозділах UkrLandFarming застосовуються ERP-системи (типу SAP/1С з галузевими модулями), що забезпечують:

- оперативний облік руху матеріалів;
- контроль залишків у режимі реального часу;
- інтеграцію складського, виробничого та бухгалтерського обліку;
- формування управлінської звітності.

Автоматизація знижує ризик помилок, прискорює прийняття управлінських рішень та підвищує прозорість використання ресурсів.

Контроль у системі матеріального забезпечення ULF включає:

1. Попередній контроль — планування потреб у матеріалах (бюджетування, нормування);
2. Поточний контроль — контроль відпуску матеріалів у виробництво, дотримання норм витрат;
3. Наступний контроль — інвентаризації, аналіз відхилень фактичних витрат від планових.

Переваги діючої системи обліку та контролю:

- централізоване управління запасами;
- зменшення надлишкових залишків;
- підвищення відповідальності матеріально відповідальних осіб;
- можливість детального аналізу витрат за культурами та підрозділами.

Система обліку та контролю процесів матеріального забезпечення UkrLandFarming є комплексною та відповідає масштабам діяльності агрохолдингу. Вона забезпечує раціональне використання матеріальних ресурсів, фінансову дисципліну та підтримує ефективне управління

виробничими процесами. Подальший розвиток системи пов'язаний із поглибленням автоматизації та аналітичних інструментів (див. табл.2.1.,2.2).

Таблиця 2.1.

Динаміка земельного банку UkrLandFarming (2019-2025 р.)

Рік	Площа земельного банку, га
2019	500 000
2020	500 000
2025	330 000

Джерело: сформовано автором на основі [19]

У 2025 році земельний банк UkrLandFarming значно зменшився порівняно з попередніми роками, що пов'язано з економічними, ринковими та війсьними факторами (втратою контролю над частиною земель у зонах бойових дій і перегрупуванням активів).

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники UkrLandFarming (2021-2023 р.)

Показник	2021	2022	2023
Виручка, млрд, грн	32	28	25-35
Чистий прибуток, млрд, грн	2,5	1,2	1-2
Активи, млрд, грн	50	45	40-42
Валовий дохід на 1 га, тис. грн	64	56	50-55

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Аналіз показників:

1.Виручка та прибуток: У 2022-2023 рр. спостерігається підіння виручки та чистого прибутку порівняно з довоєнними показниками 2021 р., що пояснюється втратою частини земель, зупинкою виробництва у зоні бойових дій та проблемами логістики.

2. Активи компанії: Незважаючи на втрати холдинг зберігає значну матеріальну базу та потужності, що дозволяє продовжувати виробництво на контрольованих територіях.

3. Валовий дохід на 1 га: Падіння цього показника з 64 тис. грн до 50-55 тис. грн на 1 га земельного банку свідчить про ефективність використання ресурсів і наслідки зовнішніх ризиків.

4. Фінансова стійкість: Холдинг продовжує залишатися серед лідерів за обсягом активів та доходів, проте стратегічною задачею мінімізація витрат і оптимізація МТЗ у нових умовах.

Для контролю виробництва і логістики застосовують найсучасніші системи автоматизованого контролю і моніторингу виробництва, що значно збільшує його ефективність і екологічну безпеку (див.табл.2.3., 2.4, 2.5).

Таблиця 2.3

Контроль виробництва і логістики

Системи	Ефект
Електронні схеми полів	Детальний аналіз умов, які впливають на ріст рослин на конкретному полі
	Отримання даних про поле в реальному часі
Системи автоматичного водіння	Економія витратних матеріалів до 20%
	Зростання продуктивності на 13-20%
Системи геопозиціонування і контролю витрат пального	Економія пального та ін. Ресурсів
	Зменшення викидів парникових газів
Системи контролю внесених матеріалів	Зменшення втрат посівних матеріалів, добрив і засобів захисту рослин
	Можливість аналізу точності висіву і врожаю після збирання
Система моніторингу врожайності	Розрахунок урожайності в реальному часі
	Зниження затрат відповідно до потенціалу врожаю на бідних землях
Система управління сільськогосподарським знаряддям	Зниження витрат посівних матеріалів і добрив
	Підвищення продуктивності операторів
Система моніторингу і контролю транспортних засобів	Забезпечення повної обробки полів
	Контроль часу простою и ефективної роботи техніки

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Таблиця 2.4.

Динаміка матеріальних витрат UkrLandFarming у 2020-2024 рр.

Рік	Матеріальні витрати, млн. грн	Темп зростання	Частка у операційних витратах, %
2020	21 450	-	58,2
2021	23 980	111,8	59,6
2022	31 420	131,0	63,4
2023	29 870	95,1	61,9
2024	30 560	102,3	62,1

Джерело: сформовано автором на основі [13,42]

На основі даних таблиці видно, що у 2022 р. відбулось різке зростання матеріальних витрат, що пояснюється інфляційними процесами, зростанням цін на паливно-мастильні матеріали та порушенням логістичних ланцюгів. У 2023-2024 рр. спостерігається часткова стабілізація, однак рівень витрат залишається вищим порівняно з 2020-2021 рр.

Таблиця 2.5.

Динаміка запасів UkrLandFarming у 2020-2024 рр.

Рік	Середньорічна вартість запасів млн. грн.	Темп зростання, %	Коефіцієнт оборотності запасів, разів
2020	18 320	-	3,1
2021	19 870	108,5	2,9
2022	27 450	138,1	2,2
2023	25 980	94,6	2,4
2024	26 410	101,7	2,5

Джерело: сформовано автором на основі [13,42]

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2022 р. відбулось суттєве зростання вартості запасів, що супроводжувалось зниженням коефіцієнта їх оборотності. Це вказує на уповільнення обігу матеріальних ресурсів і збільшення навантаження на оборотний капітал підприємства. У 2023-2024 рр. спостерігається поступове покращення оборотності запасів, що є результатом часткової оптимізації логістичних та складських процесів.

Оцінка ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням здійснюється на основі системи кількісних та якісних показників, які характеризують рівень використання матеріальних ресурсів, оборотність запасів та їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Упродовж 2020–2024 рр. матеріальні витрати UkrLandFarming мали тенденцію до зростання, особливо у 2022 р., що негативно позначилося на показниках ефективності МТЗ.

Для оцінки ефективності управління МТЗ доцільно використовувати такі ключові показники: коефіцієнт оборотності запасів, тривалість одного обороту запасів, частку матеріальних витрат у собівартості продукції, а також рівень транспортно-заготівельних витрат. Аналіз зазначених показників показує, що у 2020–2021 рр. система МТЗ функціонувала відносно стабільно, тоді як у 2022 р. ефективність управління знизилася через порушення логістичних ланцюгів та зростання цін на матеріальні ресурси.

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням, що проявляється у зростанні оборотності запасів та стабілізації матеріальних витрат. Це свідчить про позитивний вплив заходів з оптимізації планування потреб у ресурсах, диверсифікації постачальників та удосконалення логістики.

Таким чином, оцінка ефективності управління МТЗ UkrLandFarming підтверджує необхідність подальшого впровадження сучасних методів управління матеріальними ресурсами, цифровізації процесів МТЗ та посилення внутрішнього контролю, що забезпечить підвищення економічної ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності системи матеріального забезпечення доцільно:

- розширити використання цифрових складських рішень (штрихкування, RFID);
- удосконалити систему нормування матеріальних витрат;
- посилити внутрішній аудит використання ресурсів;

- впровадити елементи прогнозової аналітики для планування закупівель.

2.3. Проблеми та ризики в системі матеріального забезпечення

UkrLandFarming

Система матеріального забезпечення UkrLandFarming є ключовим елементом ефективного функціонування агропромислового холдингу, проте її діяльність стикається з низкою проблем та ризиків, які можуть впливати на стабільність виробничих процесів та фінансові показники компанії.

Сучасні процеси матеріально-технічного забезпечення стикаються з низкою викликів (див.табл.2.6):

- нестабільність цін на насіння, добрива та паливо;
- ризики порушення ланцюгів постачання через кліматичні та економічні фактори;
- потреба у швидкому реагуванні на сезонні зміни;
- необхідність впровадження інновацій та цифрових рішень для оптимізації процесів.

Підприємства, які здатні ефективно адаптувати свої процеси до цих викликів, отримують конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 2.6.

Проблеми МТЗ UkrLandFarming

Проблема	Наслідки
1.Залежність від імпорту	1. Перебої в виробництві
2. Втрати ресурсів через війну	2. Зменшення обсягів виробництва
3. Логістичні проблеми	3. Затримка постачання
4. Високі витрати на склади та парк	4. Зниження рентабельності

Джерело: сформовано автором

Аграрне виробництво характеризується яскраво вираженою сезонністю:

- пік споживання насіння та добрив припадає на весняно-літній період;

- активне використання кормів та паливно-мастильних матеріалів відбувається в сезон заготівлі кормів та збору врожаю.
- Ця сезонність зумовлює необхідність формування страхових запасів, що одночасно створює ризики надлишкових запасів, заморожування оборотних коштів і підвищення логістичних витрат.
- Фінансова стійкість підприємства безпосередньо впливає на систему матеріального забезпечення:
- обмежений доступ до оборотних коштів може знижувати обсяг закупівель матеріальних ресурсів;
- високі кредиторські зобов'язання та боргове навантаження підвищують ризик неплатоспроможності постачальників, що може спричинити затримки поставок.

Ці фактори ускладнюють планування запасів і потребують ретельного фінансового контролю.

UkrLandFarming має розгалужену територіальну структуру з філіями, розташованими у різних регіонах України. Основні логістичні ризики включають:

- затримки доставки матеріалів через відстань або погані дорожні умови;
- ризик пошкодження матеріалів під час транспортування;
- сезонне навантаження на транспортну інфраструктуру, що підвищує витрати.

Для зниження цих ризиків застосовуються централізоване планування маршрутів, страхові запаси та оптимізація складської мережі. Основними ризиками в роботі з постачальниками є:

- залежність від окремих ключових постачальників сировини та техніки;
- коливання цін на добрива, насіння та ПММ на ринку;
- невиконання постачальниками договірних зобов'язань.

Компанія застосовує диверсифікацію постачальників та довгострокові контракти для мінімізації цих ризиків.

- Недостатній рівень цифровізації обліку та контролю запасів у деяких філіях;
- Відсутність автоматизованого планування закупівель у реальному часі;
- Складність координації між центральним офісом та регіональними підрозділами.

Ці проблеми впливають на точність прогнозування потреб і ефективність використання матеріальних ресурсів.

- Вплив змін клімату на врожайність і потребу у матеріальних ресурсах;
- Впровадження нових норм щодо зберігання та використання агрохімії;
- Підвищення вимог до екологічної безпеки та стандартів якості продукції.

Ці фактори потребують адаптації системи матеріального забезпечення та додаткових витрат.

Система матеріального забезпечення UkrLandFarming функціонує у складних умовах, що поєднують фінансові, логістичні, сезонні та законодавчі ризики (див.табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

SWOT- аналіз системи МТЗ UkrLandFarming

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Централізована система закупівель, яка дає економію на масштабі та кращі умови з постачальниками.	1. Залежність від імпортних матеріалів (ЗЗР, добрива, техніки, що підвищує вразливість до коливання цін і логістичних ризиків).
2. Власна розвинена логістична інфраструктура: склади, автопарк, елеватори.	2. Висока собівартість утримання власного транспорту та складу (особливо у міжсезонний період)
3. Чіткі ІТ- системи контролю ресурсів (ERP, GPS-моніторинг, облік пального та матеріалів.	3. Складність координації між філіями через масштабність холдингу та розгалужену територіальну структуру.
4. Вертикальна інтеграція дає можливість краще контролювати постачання «від закупівлі до поля».	4. Підвищені ризики під час воєнних дій: руйнування інфраструктури, обмежені транспортні коридори.
5. Високий професіональний рівень закупівельних і логістичних команд.	5. Довгі цикли закупівель (тендери, що можуть бути повільними в умовах термінової потреби).
6. Можливість гнучко комбінувати власні та залучені логістичні ресурси.	6. Ризики людського фактору- недотримання стандартів обліку, помилки при внутрішньому прийомі та розподілі.

7. Великий обсяг закупівель дозволяє отримувати вигідні довгострокові контракти.	7. Залежність від надійності ключових постачальників.
Можливості	Загрози
1.Цифровізація МТЗ–впровадження більш глибоких автоматизованих систем	1. Військовий ризик-пошкодження логістичних шляхів, складів, елеваторів.
2.Диверсифікація постачальників та локалізація виробництва добрив і техніки в Україні.	2. Коливання світових цін на добрива паливо, техніку.
3. Оптимізація логістики через розвиток залізничних перевезень та нові маршрути експорту.	3. Нестабільність валютного курсу, що впливає на закупівлю імпортних ресурсів.
4. Партнерські програми з виробниками техніки та ЗЗР для отримання кращих умов.	4. Обмеження на імпорт, або затримка на митниці.
5. Впровадження енергоефективних рішень (менше витрат на ПММ, енергозберігаюча техніка).	5. Посилення конкуренції за ресурси
6. Розвиток власного виробництва кормів, насіння добрив – зменшення залежності від зовнішніх постачальників.	6. Логістичні кризи (портові блокади, дефіцит транспортних засобів, збої ланцюгів постачання)

Джерело: сформовано автором

Для підвищення ефективності і стабільності роботи системи доцільно:

- удосконалювати процес планування запасів;
- оптимізувати логістичну мережу та складські потужності;
- підвищувати рівень цифровізації та моніторингу матеріальних потоків;
- диверсифікувати постачальників та довгостроково планувати закупівлі.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу основних напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення UkrLandFarming встановлено, що система МТЗ підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності агровиробництва та формуванні собівартості продукції.

Аналіз структури та динаміки матеріальних ресурсів показав, що найбільшу частку в системі матеріально-технічного забезпечення займають

насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, пально-мастильні матеріали та сільськогосподарська техніка. Встановлено, що рівень забезпеченості підприємства основними видами ресурсів загалом відповідає виробничим потребам, однак у окремі періоди спостерігаються ризики неритмічності постачання, зумовлені логістичними обмеженнями та зовнішніми чинниками.

Аналіз логістичної складової матеріально-технічного забезпечення показав, що ефективність транспортування та зберігання матеріальних

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Вибір постачальників підприємства

Вибір надійних постачальників критично впливає на:

- Якість ресурсів – дефекти або невідповідність стандартам можуть зупинити виробництво.
- Вартість закупівель – оптимальні ціни забезпечують конкурентоспроможність.
- Терміни постачання – своєчасна доставка запобігає простою.
- Гнучкість та ризики – здатність постачальника адаптуватися до змін попиту, криз або форс-мажорів.

Основні напрямки удосконалення вибору постачальників:

1. Розширення бази постачальників: Залучення кількох постачальників для одного ресурсу (диверсифікація ризиків), вивчення альтернативних ринків, включно з міжнародними постачальниками, постійний пошук нових партнерів через тендери, виставки, B2B-платформи.

- Вдосконалення критеріїв відбору:
- Якість продукції – відповідність стандартам, наявність сертифікатів.
- Надійність поставок – точність термінів, стабільність постачань.
- Цінова політика – конкурентоспроможні ціни та прозорі умови оплати.
- Фінансова стабільність постачальника – зменшення ризику зупинки поставок.

- Технологічна спроможність – здатність постачати ресурси потрібної якості та обсягу.

- Репутація та досвід – історія співпраці з іншими підприємствами.

- Гнучкість та сервіс – швидка реакція на зміни замовлення або форс-мажорні ситуації.

Використання сучасних методів оцінки:

- Бальна система оцінки постачальників – кожен критерій оцінюється від 1 до 10, потім підсумовується для ранжування.
- Метод ABC/XYZ – аналіз постачальників за значущістю та стабільністю поставок.
- Аналіз ризиків постачання – фінансові, логістичні, геополітичні, природні ризики.
- SWOT-аналіз постачальника – оцінка сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.

3. Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками

- Встановлення довгострокових партнерських відносин
- Контракти з чіткими умовами, системою бонусів та штрафів.
- Спільне планування виробництва і поставок.

2. Автоматизація процесів

- Використання систем ERP або SRM для моніторингу постачальників, історії поставок, якості та термінів.

- Електронні тендери та електронний документообіг.

3. Оцінка постачальників у динаміці

- Регулярні аудити та перевірки.
- Моніторинг ключових KPI: якість, своєчасність, кількість рекламаций, гнучкість постачальника.

4. Впровадження програми розвитку постачальників

- Спільні тренінги, обмін технологіями, покращення якості продукції.
- Стимулювання постачальників до інновацій та оптимізації процесів.

4. Сучасні тенденції

- Цифрові платформи та маркетплейси для пошуку та порівняння постачальників.

- Аналітика на основі даних – прогнозування ризиків та ефективності співпраці.

- Зелена логістика та ESG-показники – оцінка постачальників за екологічними та соціальними критеріями.

Інтеграція з постачальником – обмін даними у реальному часі для планування виробництва.

3.2. Основні напрямки удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства UkrLandFarming

Ефективність матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) агрохолдингу UkrLandFarming безпосередньо впливає на собівартість продукції, безперервність виробничих процесів, рівень конкурентоспроможності та фінансові результати діяльності. В умовах нестабільності ринків, зростання цін на ресурси та логістичних ризиків актуальним є впровадження комплексу заходів з удосконалення системи МТЗ.

Одним із ключових напрямів є вдосконалення планування потреб у матеріально-технічних ресурсах шляхом:

- впровадження детального нормативного планування витрат матеріалів з врахуванням агротехнологій та регіональних особливостей;

- використання прогнозування потреб на основі історичних даних, сезонності та виробничих планів;

- узгодження планів МТЗ з фінансовими та виробничими бюджетами підприємства. Це дасть змогу зменшити надлишкові запаси, уникнути дефіциту матеріалів у пікові періоди та підвищити точність бюджетування.

Раціональне управління запасами є важливим чинником зниження витрат.

Доцільно:

- застосовувати ABC- та XYZ-аналіз для класифікації матеріальних ресурсів за рівнем їх вартості та стабільністю споживання;

- встановлювати оптимальні рівні страхових запасів;

- впроваджувати принципи «just-in-time» для окремих видів ресурсів за умови стабільних поставок. Зазначені заходи дозволять скоротити витрати на зберігання та мінімізувати втрати від псування й старіння матеріалів.

Для зниження ризиків у системі МТЗ UkrLandFarming доцільно:

- формувати базу альтернативних постачальників за ключовими видами ресурсів;
- проводити регулярну оцінку постачальників за критеріями ціни, якості, надійності та умов поставки;
- укладати довгострокові контракти з перевіреними партнерами. Це сприятиме стабільності постачання та посиленню переговорних позицій підприємства.

Суттєвим напрямом удосконалення є впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема:

- автоматизація обліку руху матеріальних ресурсів у межах ERP-систем;
- використання електронного документообігу з постачальниками;
- застосування аналітичних інструментів для контролю витрат та запасів у режимі реального часу. Цифровізація дозволить підвищити прозорість процесів МТЗ та зменшити ймовірність помилок і зловживань.

Підвищення ефективності логістичних процесів передбачає:

- оптимізацію маршрутів транспортування матеріалів;
- модернізацію складської інфраструктури;
- скорочення часу обробки та переміщення ресурсів.

Раціональна логістика сприяє зниженню транспортних витрат і забезпечує своєчасне постачання ресурсів у виробничі підрозділи.

З метою мінімізації втрат і підвищення дисципліни використання ресурсів доцільно:

- посилити внутрішній контроль за дотриманням норм витрат матеріалів;
- проводити регулярні інвентаризації;
- запровадити систему внутрішнього аудиту МТЗ.

Це дозволить своєчасно виявляти відхилення та підвищити відповідальність матеріально відповідальних осіб.

Перспективним напрямом є використання сучасних технологій, що забезпечують економію матеріальних ресурсів, зокрема:

- використання енергоефективної техніки;

- зменшення витрат матеріалів на всіх етапах виробничого процесу.

Реалізація зазначених напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення сприятиме підвищенню ефективності діяльності UkrLandFarming, зниженню витрат та забезпеченню сталого розвитку підприємства (див.таб.3.1).

Таблиця 3.1.

Рекомендації МТЗ UkrLandFarming

Рекомендація	Очікуваний ефект
1. Диверсифікація постачальників	1. Зменшення перебоїв
2. Цифровізація МТЗ	2. Підвищення контролю
3. Оптимізація логістики та складів	3. Скорочення витрат
4. Модернізація автопарку та обладнання	4. Зниження витрат на обслуговування
5. Прогнозування потреб ресурсів	5. Мінімізація запасів
6. Навчання персоналу	6. Підвищення продуктивності

Джерело: сформовано автором

У результаті проведеного аналізу основних напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення UkrLandFarming встановлено, що система МТЗ підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності агровиробництва та формуванні собівартості продукції.

3.1. Розробка плану дій з запровадження запропонованих заходів

Підвищення ефективності матеріального забезпечення підприємства шляхом оптимізації закупівель, зниження витрат, мінімізації ризиків дефіциту ресурсів та забезпечення безперебійного виробничого процесу.

1. Організаційно-аналітичний етап

Заходи:

- Проведення комплексного аналізу чинної системи матеріального забезпечення (закупівлі, зберігання, облік, використання матеріальних ресурсів).

- Оцінка структури та динаміки витрат на матеріальні ресурси.

- Виявлення «вузьких місць» (перевитрати, затримки постачання, надлишкові запаси).

Відповідальні: служба матеріально-технічного забезпечення, економічний відділ.

Термін виконання: 1–2 місяці.

Очікуваний результат: Формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

2. Оптимізація процесу закупівель

- Перегляд та оновлення переліку постачальників із застосуванням критеріїв ціни, якості, надійності та термінів поставки.

- Запровадження конкурентних процедур закупівель (тендери, електронні торгові майданчики).

- Укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками.

Відповідальні: Відділ закупівель, юридичний відділ.

Термін виконання: 2–3 місяці.

Очікуваний результат: Зниження закупівельних витрат та підвищення стабільності постачання.

3. Удосконалення системи управління запасами

- Впровадження нормативів мінімального та максимального рівня запасів.

- Використання ABC/XYZ-аналізу для диференціації матеріальних ресурсів.

- Оптимізація складських площ і логістичних маршрутів.

Відповідальні: Складська служба, логістичний відділ.

Термін виконання: 2 місяці.

Очікуваний результат: Скорочення надлишкових запасів і витрат на зберігання.

6. Оцінка ефективності впроваджених заходів

- Порівняння показників до та після впровадження заходів (витрати, оборотність запасів, рівень забезпеченості).

-Коригування плану дій за результатами оцінки.

-Підготовка звіту для керівництва підприємства.

Відповідальні: Економічний відділ, керівництво підприємства.

Термін виконання: Через 6–12 місяців після впровадження.

Очікуваний результат: Підтвердження економічної доцільності та сталості покращень.

Загальний очікуваний ефект

-Зниження витрат на матеріальні ресурси

-Підвищення безперервності виробництва

-Зростання конкурентоспроможності UkrLandFarming

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження особливостей пошуку надійних постачальників та визначення основних напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення агрохолдингу UkrLandFarming встановлено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості організації закупівельної діяльності та логістичних процесів. Масштаб виробництва, територіальна розгалуженість підрозділів і сезонний характер аграрного виробництва зумовлюють підвищені вимоги до стабільності, надійності та гнучкості системи матеріально-технічного забезпечення.

Аналіз процесу вибору та оцінювання постачальників показав, що для UkrLandFarming ключовими критеріями їх надійності є своєчасність поставок, стабільна якість матеріальних ресурсів, цінова конкурентоспроможність, фінансова стійкість, логістичні можливості та здатність працювати в умовах підвищених ризиків. Встановлено, що диверсифікація постачальників і

формування довгострокових партнерських відносин сприяють зниженню залежності підприємства від окремих контрагентів та мінімізації ризиків перебоїв у постачанні.

У межах дослідження визначено основні напрями удосконалення матеріально-технічного забезпечення UkrLandFarming, серед яких важливе місце займають оптимізація процесів планування потреб у матеріальних ресурсах, удосконалення управління запасами, підвищення прозорості закупівель та впровадження сучасних логістичних і цифрових рішень.

Обґрунтовано, що реалізація визначених напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення дозволить знизити витрати на закупівлю та зберігання матеріальних ресурсів, забезпечити безперервність виробничого процесу, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнити його конкурентні позиції на аграрному ринку.

Таким чином, удосконалення системи пошуку та управління взаємовідносинами з постачальниками, а також комплексний розвиток матеріально-технічного забезпечення є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності агрохолдингу UkrLandFarming та забезпечення його сталого розвитку в сучасних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

Аналіз діяльності UkrLandFarming показав, що процеси матеріального забезпечення займають ключову роль у забезпеченні стабільної роботи агропромислового комплексу. В умовах високої конкуренції на аграрному ринку ефективне управління запасами і постачанням є критично важливим для зниження виробничих витрат та забезпечення безперервності виробництва.

На практиці це означає, що підприємство повинно точно визначати потреби у насінні, добривах, техніці та паливно-мастильних матеріалах. Несвоєчасне постачання навіть одного виду ресурсів може призвести до простою, зниження врожайності та фінансових втрат. Вивчення діяльності UkrLandFarming показало, що підприємство застосовує комплексний підхід до планування матеріальних ресурсів, що дозволяє мінімізувати ризики дефіциту та надлишку запасів.

Одним із важливих аспектів управління матеріальними ресурсами є точне прогнозування потреб підприємства. UkrLandFarming використовує системи планування, що дозволяють оцінювати кількість необхідних матеріалів на сезон, враховуючи площі під посіви, тип ґрунту, прогноз погоди та історичні показники врожайності.

Ефективне планування дозволяє не тільки зменшити витрати на закупівлю ресурсів, але й оптимізувати зберігання. Наприклад, використання систем управління запасами (ERP) дозволяє в режимі реального часу відстежувати залишки на складах і оперативно реагувати на зміну потреб. Це зменшує ризик зайвих закупівель і втрат через псування матеріалів.

Контроль і облік матеріальних ресурсів є ще одним важливим елементом ефективного управління. В UkrLandFarming впроваджено автоматизовані системи обліку, що дозволяють відстежувати рух матеріалів від постачальника до складу та далі – на виробничі підрозділи.

Застосування електронного документообігу та систем штрих-кодування забезпечує прозорість процесів і знижує ймовірність людських помилок. Це, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники підприємства та

Дослідження діяльності UkrLandFarming показало, що ефективне управління матеріальним забезпеченням неможливе без надійних постачальників. Компанія формує довгострокові партнерські відносини, що забезпечує стабільність поставок та можливість отримувати ресурси за оптимальними цінами.

Для зменшення ризиків пов'язаних з логістикою та якістю поставок, підприємство проводить регулярний моніторинг постачальників і застосовує критерії оцінки їх надійності. Це дозволяє вибрати тих партнерів, які гарантують своєчасність, відповідність стандартам якості та конкурентоспроможні ціни.

Для подальшого підвищення ефективності управління матеріальним забезпеченням доцільно впроваджувати такі заходи:

- Автоматизація планування та контролю запасів – дозволяє зменшити ручну працю та оперативно реагувати на зміни потреб.
- Впровадження методів економічного замовлення – визначення оптимального обсягу закупівлі для мінімізації витрат на зберігання та транспорт.
- Моніторинг і оцінка якості поставок – регулярне перевіряння матеріалів перед надходженням на виробництво.
- Розвиток логістичної інфраструктури – оптимізація складів, транспортних маршрутів та умов зберігання матеріалів.

Ці заходи дозволяють не лише зменшити витрати, але й підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку агропромислової продукції.

Управління процесами матеріального забезпечення на підприємстві

UkrLandFarming є критично важливим елементом стратегічного розвитку. Рациональна організація закупівель, зберігання та контролю ресурсів дозволяє:

- знизити виробничі витрати;
- забезпечити безперервність технологічних процесів;
- підвищити ефективність використання ресурсів;
- зміцнити взаємини з постачальниками та партнерами.
- Забезпечити стійкість і гнучкість роботи підприємства у складних

економічних та соціальних умовах.

UkrLandFarming демонструє приклад стабільної та ефективної організації матеріального забезпечення, що дозволяє компанії залишатись конкурентноспроможною та надійною навіть у кризові періоди.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління матеріальним забезпеченням сприяє стабільності та довгостроковій успішності діяльності підприємства, а також створює передумови для подальшого розвитку та розширення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєв Є. Я., Заєв М. Л. Закупівельна логістика. Матеріально-технічне постачання підприємства. Київ : Новий світ-2000, 2021. 356 с. URL: <https://nw2000.com.ua/books/zakupivelna-logistyka> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Аграрна логістика України / Центр економічних стратегій. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Agravery.com. UkrLandFarming: виробничі та логістичні виклики агрохолдингу. URL: <https://agravery.com> (дата звернення: 15.12.2025).
4. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
5. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах // Економіка транспортного комплексу. 2021. № 38. С. 5–16. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234012> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Балабанова Л. В. Логістика. Київ : Центр учбової літератури, 2007.
7. Баула О. В. Управління матеріальними ресурсами підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 45–51.
8. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2020. 528 с.
9. Вараксіна О. В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства // Економіка і суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/783> (дата звернення: 15.12.2025).
10. Гаджинський А. М. Логістика : підручник. Київ : Дашков і К°, 2017. 484 с.
11. General model of enterprise material flow optimization and its logistic modifications // Georgian Scientists. URL:

- <https://journals.4science.ge/index.php/GS/article/view/3898> (дата звернення: 15.12.2025).
12. Гончарук А. Г. Управління матеріальними ресурсами. Львів : ЛНУ, 2020.
13. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
14. Дзюба П. І. Система управління запасами на підприємстві // Науковий вісник ХДУ. 2024. № 45. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/1987> (дата звернення: 15.12.2025).
15. ДП «Прозорро». Публічні закупівлі в агросекторі. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
16. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://dnt.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
17. Economic Pravda. Логістика аграрних підприємств. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
18. Euronews. Ukraine crisis: how UkrLandFarming adapts supply chains. URL: <https://www.euronews.com> (дата звернення: 15.12.2025).
19. Forbes Ukraine. Профіль компанії UkrLandFarming. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
20. Hinz K. Material Flow Management: Improving Cost Efficiency and Environmental Performance. Berlin : Springer, 2005. 366 p.
21. Information models of logistics systems [Електронний ресурс]. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
22. Interfax-Ukraine. Новини про діяльність UkrLandFarming. URL: <https://interfax.com.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

23. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
24. Касьян О. О. Удосконалення процесів постачання на підприємстві // Менеджмент та підприємництво. 2020. № 2. URL: <http://mp-journal.in.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
25. Казанський С. М. Контроль та аудит матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. Харків : Фактор, 2019. 214 с.
26. Khanna V. Procurement & Supplier Management. Pearson, 2020.
27. Колодизев О. М. Логістичні системи підприємств. Харків : ХНЕУ, 2022.
28. Колос І. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на засадах lean-підходу // Technology Audit and Production Reserves. 2017. № 6/4(38). С. 21–25.
29. Костирко Л. А. Логістика в аграрному секторі економіки. Харків : Фактор, 2021. 312 с.
30. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 504 с.
31. Latifundist.com. Профіль агрохолдингу UkrLandFarming. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 15.12.2025).
32. Liker J. The Toyota Way. McGraw-Hill, 2018.
33. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. Harlow : Pearson Education, 2016. 312 p.
34. Monczka R. M., Handfield R. B., Giunipero L. C. Purchasing and Supply Chain Management. Boston : Cengage Learning, 2020. 768 p.
35. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. New York : Productivity Press, 1988. 176 p.
36. Reuters. Ukraine agribusiness logistics under pressure: UkrLandFarming case. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 15.12.2025).

37. Савчук В. П. Управління матеріальними ресурсами підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 356 с.
38. Семенда Д. К., Здоровцов О. І., Котик П. С. та ін. Аграрна економіка : підручник. Умань, 2005. 318 с.
39. Сумець О. М. Виробнича логістика : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2017. 256 с.
40. Сумець О. М. Логістика : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 320 с.
41. Ukrinform. UkrLandFarming про логістику та забезпечення посівної кампанії. URL: <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
42. UkrLandFarming PLC. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.ulf.com.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
43. VoxUkraine. Аналітика аграрного ринку та логістики. URL: <https://voxukraine.org> (дата звернення: 15.12.2025).
44. Waters D. Supply Chain Management. London : Palgrave, 2019.
45. World Bank Ukraine. Agricultural logistics reports. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 15.12.2025).

ДОДАТКИ

Історія розвитку Ukrlandfarming

2007 р.	група компаній Ukrlandfarming заснована та оформлена на Кіпрі у формі акціонерного товариства
2010 р.	«Авангард» (Avangardco IPL) пройшов IPO на Лондонській фондовій біржі у формі глобальних депозитарних розписок (тіккер: AVGR). Відбулося розширення Ukrlandfarming за рахунок придбання компаній «Робуста», «Райз», «Дакор», «Укрм'ясо». Група компаній Ukrlandfarming стала найбільшим вертикально-інтегрованим агрохолдингом України.
2011-2012 р.	«Авангард» входить до складу групи компаній Ukrlandfarming розширився за рахунок придбання компаній «Агро-Альфа», «Олімпекс», «Агро-Ресурс», «Зоря», «Чернишевське», «Макон». Для розширення експортних операцій створено трейдинговий підрозділ. Земельний банк — 532 тис. га.
2013 р.	збільшено земельний банк Ukrlandfarming до 670 тис. га за рахунок купівлі активів Valinor та ще близько 20 інших агропідприємств. Земельний банк — 670 тис. га.
2015-2016 рр.	Ukrlandfarming втратив частину активів у Криму та зоні АТО. Втрачено контроль над частиною виробничих потужностей «Авангарду». Земельний банк — 605 тис. га.
2017 р.	Олег Бахматюк звернувся до Президента Петра Порошенка та прем'єр-міністра України Володимира Гройсмана з проханням вирішити конфлікт з НБУ. Олег Бахматюк повернув контроль над 100% акцій Ukrlandfarming PLC шляхом викупу 5% у Cargill. Ukrlandfarming та «Авангард» призначили лондонську компанію Ziff-Ivin Associates Ltd фінансовим консультантом для допомоги з реструктуризацією боргів.
2018 р.	в обробці компанії знаходиться 570 тис. га. Відкрито додаткову лінію прийому на елеваторі в Житомирській області. Ukrlandfarming увійшов до Комітету з логістики СБА.

2019 р	інвестовано підприємством «Весна 21» 2 млн грн у нове обладнання для комбікормового виробництва. Підписано угоду Ukrlandfarming та «Авангарду» про реструктуризацію своїх зобов'язань перед державним Ощадбанком на суму 4,4 млрд грн. Компанія впровадила обладнання французького виробника Sojam на елеваторах «Агротермінал Констракшин» та «Елеватор-Агро», що стало наймасштабнішим проектом не лише в Україні, а й у Європі.
Вересень 2019 р.	мережа елеваторів групи компаній Ukrlandfarming на початок вересня прийняла на зберігання понад 500 тис. т зернових нового врожаю. Це на 10% більше, ніж за аналогічний період 2018 року.
2021 р.	в обробці 475 тис. га.
2024 р.	в обробітку 330 тис. га.

Джерело: сформовано автором на основі [1]