

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: Управління логістичною діяльністю в організації**

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи М24-1м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Лучко Анна Геннадіївна  
Керівник: д.е.н. , доцент  
Кахович Ю.О

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

ПІБ. «Управління логістичною діяльністю в організації»

Кваліфікаційна робота «Управління логістичною діяльністю в організації» на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою дослідження є оцінювання й удосконалення управління логістичною діяльністю організації на прикладі ТОВ «УкрАгроКом». У роботі узагальнено підходи до логістичного управління, розкрито структуру та функції логістичної діяльності, проаналізовано нормативно-правові засади логістики. На основі фінансових даних ТОВ «УкрАгроКом» за 2022–2024 роки охарактеризовано матеріальні, інформаційні та фінансові логістичні потоки, здійснено оцінку рівня організації логістики та ефективності її функціонування. Виявлено проблеми логістичної діяльності, пов’язані зі сезонними навантаженнями, недостатньою інтеграцією інформаційних систем та структурою зобов’язань. Запропоновано комплекс організаційних і технологічних заходів з оптимізації логістичних процесів та обґрунтовано їх економічну результативність. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління логістикою, підприємство, логістичні потоки, ефективність логістичної діяльності.

## ANNOTATION

“Management of Logistic Activities in an Organization”

Master’s qualification paper “Management of Logistic Activities in an Organization” for obtaining the educational degree Master in specialty 073 “Management”. The purpose of the research is to assess and improve the management of logistic activities of an organization using the case of LLC “UkrAgroKom”. The paper summarizes approaches to logistic management, clarifies the structure and functions of logistic activities, and analyses the regulatory framework of logistics in Ukraine. Based on financial data of LLC “UkrAgroKom” for 2022–2024, the study characterizes material, information and financial logistic flows, and evaluates the level of logistic organization and its effectiveness. Identified problems include seasonal overloads of infrastructure, insufficient integration of information systems and the structure of short-term liabilities. A set of organizational and technological measures for optimizing logistic processes is proposed, and their economic efficiency is demonstrated. The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of references.

Key words: logistics, logistic activity, logistic management, enterprise, logistic flows, efficiency of logistic activities.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття логістичної діяльності в організації її структура та функції ....	7
1.2. Основні підходи до управління логістикою в організаціях .....	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності організації в Україні .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності організації та оцінка економічних показників.....	24
2.2. Аналіз логістичних процесів організації.....	32
2.3. Характеристика матеріальних та інформаційних логістичних потоків організації.....	35
2.4 Аналіз управління логістичною діяльністю та оцінка її ефективності .	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАГРОКОМ» .....	49
3.1 Виявлені проблеми в логістичній діяльності організації.....	49
3.2. Комплекс заходів з удосконалення управління логістичною діяльністю організації.....	54
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення логістичної діяльності.....	60
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ .....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлюється посиленням значення логістики в забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій. Поглиблення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, зростання вартості ресурсів, порушення усталених транспортних та інфраструктурних ланцюгів, а також зміни умов господарювання в Україні висувають підвищені вимоги до організації руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. За таких умов управління логістичною діяльністю перетворюється на важливий напрям менеджменту, від якого залежить рівень витрат, швидкість виконання замовлень, якість обслуговування контрагентів та стійкість організацій до зовнішніх впливів.

Для значної частини українських підприємств логістика досі ототожнюється переважно з операціями постачання чи транспортування, тоді як реальні проблеми стосуються узгодження всього комплексу логістичних процесів у межах єдиної системи управління. Нераціональна організація запасів, неузгоджені графіки перевезень, фрагментарний облік логістичних витрат, недостатня інтеграція інформаційних потоків призводять до зростання собівартості продукції, зниження оборотності ресурсів, ускладнення виконання договірних зобов'язань. Водночас ефективне управління логістичною діяльністю створює можливості для скорочення витрат, оптимізації використання виробничих і складських потужностей, підвищення рівня сервісу та формування стійких конкурентних переваг.

Практична значущість теми полягає в тому, що логістика пронизує всі основні функції організації: постачання, виробництво, зберігання, збут, сервісне обслуговування, розрахунки з контрагентами. Удосконалення логістичних процесів, упорядкування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, запровадження сучасних методів аналізу логістичних

витрат і результатів дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору постачальників і перевізників, структури каналів збуту, рівня запасів, використання інфраструктури та цифрових рішень для супроводу логістичних операцій. Це особливо важливо в умовах, коли підприємства змушені працювати при зростанні логістичних витрат, ускладненні транспортних маршрутів та підвищених ризиках порушення строків постачання.

**Об'єктом дослідження** є система управління організацією ТОВ «УкрАгроКом».

**Предмет дослідження** є управління логістичною діяльністю організації.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному удосконаленні управління логістичною діяльністю в організації на основі аналізу логістичних процесів, оцінювання ефективності логістики та розроблення рекомендацій щодо поліпшення функціонування логістичної системи.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні засади логістичної діяльності організації та розкрити її структуру і функції;
- охарактеризувати основні підходи до управління логістикою в організаціях;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності в Україні та з'ясувати його значення для організацій;
- подати загальну характеристику підприємства, обраного як базу дослідження, та оцінити динаміку основних економічних показників його діяльності;
- дослідити логістичні процеси підприємства, описати побудову матеріальних, інформаційних потоків;

- оцінити рівень організації управління логістичною діяльністю й ефективність логістики за системою кількісних показників;

- виявити основні проблеми та обмеження у логістичній діяльності підприємства;

- розробити комплекс заходів з удосконалення управління логістичною діяльністю та обґрунтувати їх економічну ефективність.

**Методи дослідження.** Використано методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний метод, логіко-структурний та графічний методи, а також метод прогнозування та узагальнення.

**Джерельну базу роботи** становлять навчальні посібники, монографії та наукові статті українських дослідників у галузі логістики та менеджменту, офіційні нормативно-правові акти України, що регулюють транспортні, складські, договірні та інші відносини, пов'язані з логістичною діяльністю, статистичні матеріали та аналітичні огляди, присвячені розвитку логістики в Україні. Інформаційну основу емпіричної частини становлять фінансова звітність підприємства, внутрішні регламенти та положення щодо організації логістичних процесів, а також дані про матеріальні, інформаційні та фінансові логістичні потоки.

**Структура кваліфікаційної роботи** підпорядкована логіці досягнення поставленої мети й вирішення визначених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичним засадам управління логістичною діяльністю організації. У другому розділі проведено аналіз логістичної діяльності конкретного підприємства. У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю та здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Поняття логістичної діяльності в організації її структура та функції

Формування ринкових відносин, зростання конкуренції й нестабільність зовнішнього середовища змусили українські підприємства уважніше ставитися до того, як організований рух ресурсів і готової продукції. У виробничих, торговельних, транспортних та сервісних організаціях поступово сформувалася логістична діяльність, що об'єднує раніше роз'єднані функції постачання, виробництва, збуту, транспортування, складування й сервісного обслуговування в єдину логістичну систему. Логістика перестає сприйматися як допоміжний елемент і перетворюється на важливий напрям управління, від якого безпосередньо залежать витрати, швидкість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність організації [1].

У сучасній українській науковій літературі логістика розглядається передусім як наука й практика управління потоками. Алесінська Т.В. у підручнику з логістики наголошує, що основне завдання логістики полягає в управлінні матеріальними, інформаційними, грошовими та іншими видами потоків, які забезпечують діяльність підприємства. Саме концентрація уваги на потоках, їх узгодженні за обсягами, напрямками руху та в часі дає змогу зменшити витрати й підвищити рівень обслуговування споживачів [2]. Крикавський Є.В. розглядає логістику як спосіб організації бізнесу, за якого планування, постачання, виробництво, транспортування, складування й збут пов'язані між собою в єдиний процес створення споживчої цінності, а не функціонують відокремлено в межах різних служб підприємства [3].

Перехід від загального поняття логістики до категорії «логістична діяльність» пов'язаний із потребою точніше окреслити коло дій, за які відповідає менеджмент. Сумець О.М. провів змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність» і показав, що у працях різних авторів ця категорія або ототожнюється з логістичними операціями, або звужується до логістичної функції чи логістичного менеджменту, що не відображає повноти явища. На основі порівняння підходів дослідник пропонує розуміти логістичну діяльність як процес організації та управління потоками, який спирається на логістичну концепцію підприємства й орієнтований на досягнення його стратегічних і оперативних цілей [4]. Мельникова К.В., узагальнюючи наукові підходи, підкреслює, що логістична діяльність проявляється через сукупність операцій із планування, реалізації та контролю потоків, а результат цього процесу може бути оцінений за спеціально сформованою системою показників ефективності [5].

Колодізева Т.О. розглядає логістичну діяльність підприємств України через аналіз позицій країни в міжнародних логістичних рейтингах і наголошує, що якість логістичних процесів на рівні окремої організації безпосередньо впливає на здатність національної економіки інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості [6]. У працях Дудар Т.Г. логістична діяльність промислових підприємств описується як складова загальної системи управління виробництвом, через яку реалізуються основні елементи економії ресурсів, скорочення тривалості виробничого циклу й підвищення гнучкості реагування на потреби ринку [7].

Вагомий внесок у розвиток уявлень про логістичну систему підприємства зробила Матвієнко-Біляєва Г.Л. Дослідниця пропонує розглядати логістичну систему як цілісне утворення, у межах якого логістична діяльність набуває структурованого вигляду. У центрі уваги перебувають логістичні потоки, логістичні процеси та підсистеми постачання, виробництва і збуту, а також механізми їх узгодження. Зміст

логістичної діяльності, за підходом авторки, визначається тим, як організація вибудовує рух потоків у межах логістичної системи, які методи планування, контролю й інформаційної підтримки використовує [8].

На основі узагальнення підходів українських науковців логістичну діяльність організації доцільно тлумачити як упорядкований комплекс дій з планування, організації, координації й контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечують рух ресурсів і готової продукції від постачальників до споживачів. Логістична діяльність охоплює процеси формування потреби в ресурсах, вибору постачальників, укладення договорів, організації закупівель, транспортування, розміщення й зберігання запасів, внутрішньовиробничого переміщення, комплектації замовлень, поставки готової продукції, сервісного обслуговування та управління поверненнями. Важливою ознакою логістичної діяльності є орієнтація на узгодження рівня витрат із вимогами до сервісу клієнтів [9].

Структура логістичної діяльності в організації формується під впливом галузевих особливостей, масштабів бізнесу, обраної стратегії розвитку й рівня цифровізації процесів. У наукових працях і практиці виділяють кілька типових складових. Постачальницька логістика відповідає за взаємодію з постачальниками, формування й коригування замовлень, вибір умов постачання, контроль своєчасності та якості надходження ресурсів. Виробнича логістика забезпечує внутрішній рух матеріальних потоків у межах підприємства, узгоджує запаси сировини й напівфабрикатів із виробничими потужностями, сприяє скороченню простоїв і часу проходження замовлень через виробничий процес. Збутова логістика зосереджена на доставці готової продукції споживачам, формуванні каналів розподілу, управлінні запасами готової продукції та сервісному супроводі продажів [10].

Окремими важливими елементами структури логістичної діяльності є транспортна, складська, інформаційна та фінансова логістика. Транспортна логістика охоплює вибір видів транспорту, маршрутів і схем

перевезень, поєднання власних і залучених перевізників, організацію графіків відправлення й прибуття вантажів. Складська логістика включає планування кількості й розміщення складів, вибір технологій зберігання, організацію вантажопереробки, використання адресного зберігання, механізованих і автоматизованих систем. Інформаційна логістика формує й підтримує інформаційні потоки, що супроводжують рух матеріальних ресурсів, забезпечує функціонування систем управління складом, транспортом, замовленнями та запасами. Фінансова логістика пов'язана з рухом грошових коштів, який супроводжує постачання та збут, узгоджує умови розрахунків із контрагентами, впливає на стан дебіторської та кредиторської заборгованості [11].

Логістична діяльність завжди має управлінський вимір. Косарева Т. В., Крикавський Є. підкреслюють, що ефективне управління логістикою можливе за умови чіткого розподілу відповідальності, визначення повноважень логістичних підрозділів і включення логістичних рішень у загальну систему планування виробництва та збуту [12, 13]. На стратегічному рівні приймаються рішення щодо конфігурації логістичної мережі, рівня сервісу, принципів взаємодії з партнерами в ланцюгу постачань. На тактичному й оперативному рівнях менеджери відповідають за формування та виконання планів перевезень, графіків постачання й відвантаження, підтримання цільових рівнів запасів, обробку замовлень клієнтів, реагування на відхилення у потокових процесах. Унаслідок цього логістична діяльність пронизує всі рівні управління підприємством і потребує узгодження з фінансовою, виробничою та маркетинговою політикою [14].

Зміст логістичної діяльності розкривається не лише через її об'єкти й потоки, а передусім через функції, які виконує логістика в управлінні підприємством. Саме функції показують, заради чого організація впроваджує логістичну концепцію, як вона впливає на рух ресурсів, витрати, швидкість обслуговування клієнтів і фінансовий результат [15].

Мета логістичної діяльності пов'язана з реалізацією відомих «правил логістики» – доставити потрібний товар у потрібній кількості, належної якості, у потрібний час, у потрібне місце й з мінімальними витратами. Реалізація цієї мети зумовлює формування певних функцій логістики. До загальних функцій логістики віднесено системоутворюючу, інтегруючу, регулюючу та результуючу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Функції логістичної діяльності\*

Функція	Зміст функції	Що забезпечує для підприємства
Системоутворююча	Формування єдиної логістичної системи, об'єднання постачання, виробництва, транспортування, складування і збуту в узгоджену структуру; встановлення зв'язків між підрозділами, що працюють з потоками ресурсів.	Узгодженість дій служб, відсутність дублювання операцій, прозора схема руху матеріальних і інформаційних потоків.
Інтегруюча	Об'єднання матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у спільний процес управління; погодження планів закупівель, виробництва і збуту; використання єдиної інформаційної бази для роботи з запасами, замовленнями, перевезеннями.	Цілісне бачення логістики, краща взаємодія між підрозділами, зменшення суперечностей між цілями окремих служб.
Регулююча	Керування обсягами та напрямками руху потоків, рівнями запасів, графіками постачання та відвантаження; оперативне коригування маршрутів, партій постачання, розподілу запасів між складами.	Скорочення витрат, зменшення надлишкових запасів, зниження дефіциту, підвищення гнучкості реагування на зміну попиту.
Результуюча	Формування кінцевого ефекту від логістичної діяльності через поєднання витрат і рівня сервісу; вплив на швидкість виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів, фінансові результати підприємства.	Поліпшення показників прибутковості, оборотності запасів, рівня задоволеності клієнтів, стабільності співпраці з партнерами.
Оперативна	Виконання щоденних операцій з оформлення замовлень, приймання і відвантаження вантажів, комплектації партій, організації перевезень, розміщення і переміщення запасів у складській мережі.	Безперервність поточного процесу, своєчасність постачань і відвантажень, зменшення затримок у виконанні замовлень.
Координаційна	Узгодження попиту і можливостей логістичної системи; погодження планів виробництва, продажів і постачання; розподіл ресурсів між логістичними підсистемами; підтримання балансу між витратами і сервісом.	Злагоджена робота ланцюга постачання, узгоджені рішення керівництва і логістичних підрозділів, зниження конфліктів між службами.
Інформаційно-аналітична	Збір, обробка й аналіз даних щодо запасів, замовлень, завантаження транспорту і складів; підготовка показників для оцінювання логістичної діяльності; підтримка прийняття управлінських рішень.	Обґрунтовані управлінські рішення, можливість контролювати якість логістичних процесів і своєчасно виявляти проблеми.

\*Складено автором на основі [14-19]

Отже, зміст і структура логістичної діяльності відображають скоординовану сукупність процесів і підсистем, що забезпечують

перетворення потоків ресурсів у готову продукцію та доставку її споживачам з прийнятним рівнем витрат і сервісу. Якість організації логістичної діяльності визначає здатність підприємства скорочувати час проходження замовлення, ефективно використовувати ресурси, швидко реагувати на зміни попиту. Це робить логістику одним із провідних чинників конкурентоспроможності сучасної організації. Функції логістичної діяльності відображають багатий зміст логістики як практики управління: через системоутворюючу функцію логістика формує цілісну структуру потоків; інтегруюча забезпечує узгодження дій підрозділів і єдність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків; регулююча дає змогу гнучко налаштовувати параметри руху ресурсів і витрат; результуюча фіксує вплив логістичних рішень на показники діяльності підприємства. Оперативні функції пов'язують логістичну діяльність із конкретними операціями постачання, виробництва і збуту, а координаційні – із балансуванням інтересів різних учасників ланцюга та узгодженням логістики з загальною стратегією розвитку організації.

## **1.2. Основні підходи до управління логістикою в організаціях**

Сучасні організації функціонують у середовищі з високою мінливістю попиту, ускладненими товарними потоками та жорсткою конкуренцією. За цих умов управління логістикою вже не зводиться до епізодичного вирішення окремих питань постачання чи транспортування. Логістика поступово займає місце повноцінної підсистеми менеджменту, яка впливає на собівартість продукції, швидкість обслуговування клієнтів, гнучкість реакції на зміни ринку та фінансові результати діяльності. У працях українських дослідників наголошується, що зміст управління логістикою доцільно розкривати через домінуючі підходи, які відображають етапи розвитку логістики на підприємствах і різні акценти у роботі менеджерів [20].

Першим історично сформувався функціонально-операційний підхід. У межах цього підходу логістика ототожнюється з управлінням окремими видами діяльності підприємства. Відповідно виділяють постачальницьку, виробничу, збутову, транспортну, складську логістику. Кожний напрям має власні завдання, показники результативності, персонал, регламенти роботи. Керівництво підприємства приділяє увагу оптимізації внутрішніх процесів у межах окремих підрозділів постачання, складу, транспортної служби, відділу збуту. Перевага цього підходу у його керованості та відносній простоті впровадження. Організація може поступово впорядковувати окремі операції, запроваджувати елементи нормування запасів, стандартизувати документообіг, підвищувати завантаження транспорту. Водночас функціональна розщепленість призводить до фрагментарних рішень у сфері логістики, коли економія витрат в одному підрозділі може викликати додаткові витрати в іншому [21].

Подальший розвиток логістики в українських організаціях пов'язують із інтеграційним підходом. Його сутність полягає у прагненні розглядати логістику як єдиний процес управління потоками ресурсів та інформації в межах підприємства. У працях В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко підкреслюється, що логістика має об'єднувати функції постачання, виробництва, транспортування, складування та збуту у спільну логістичну систему, яка орієнтується на інтереси кінцевого споживача і цілі підприємства. Інтеграційний підхід передбачає узгодження планів закупівель і виробництва, синхронізацію графіків доставки та відвантаження, створення єдиного інформаційного простору для роботи з замовленнями, запасами, перевезеннями. У результаті логістичні рішення приймаються не окремо у кожній службі, а з урахуванням ефекту для всієї логістичної системи. Це дає змогу перейти від локальної економії витрат до зниження сукупних логістичних витрат [22].

Важливе місце у розвитку сучасної логістики належить процесному підходу. У його межах логістика розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють цінність для споживача. Можна виокремити процес формування потреби та планування ресурсів, процес закупівель і постачання, процеси внутрішньовиробничого переміщення, складування, комплектації, відвантаження, післяпродажного сервісу. Для кожного процесу визначаються вхідні й вихідні дані, виконавці, показники результативності, інформаційна підтримка. Процесний підхід змінює акценти в управлінні логістикою. На перший план виходить не формальна структура підрозділів, а логіка руху матеріальних та інформаційних потоків між ними. Це дозволяє виявляти дублювання операцій, зайві ланки, «вузькі місця», що уповільнюють проходження замовлення. Українські дослідники пов'язують процесне бачення логістики з переходом до моделювання й регламентації бізнес-процесів, впровадженням систем управління якістю, стандартів ISO, що вимагають чіткого опису процесів [23].

Суттєвої ваги набув підхід управління логістикою через концепцію ланцюгів поставок. Якщо інтеграційний підхід зосереджується переважно на внутрішньому впорядкуванні потоків у межах підприємства, то підхід управління ланцюгами поставок переносить центр уваги на зовнішні зв'язки. Підприємство розглядається як частина розгорнутого ланцюга від первинних постачальників до кінцевих споживачів. Логістичні рішення приймаються з урахуванням інтересів партнерів, їх виробничих та транспортних можливостей, графіків роботи, обмежень. Змінюється і система цілей. Головним орієнтиром стає не локальна вигода окремого учасника, а сумарний результат функціонування ланцюга поставок, що відображається у вартості, швидкості, надійності та стійкості логістичних процесів. Українські науковці, зокрема О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей., підкреслюють, що впровадження підходу управління ланцюгами

поставок потребує розвитку партнерських відносин, прозорого обміну інформацією, узгодження стандартів сервісу та спільного планування [24].

Окрему групу формують підходи, у яких логістика безпосередньо пов'язана з маркетингом і сервісом. У них управління логістикою інтерпретується як інструмент реалізації обраної ринкової стратегії. Логістичні рішення підпорядковуються вимогам цільових сегментів, очікуванням споживачів щодо строків поставки, рівня надійності, гнучкості виконання замовлень. Важливе місце посідає поняття логістичного сервісу, що включає швидкість оформлення замовлення, інформаційну підтримку клієнта, можливість відстеження руху вантажу, наявність післяпродажного обслуговування. Коли підприємство орієнтується на преміальний сегмент, логістика вибудовується з урахуванням високих сервісних стандартів, навіть якщо це підвищує витрати. Для масового сегмента акцент робиться на оптимізації витрат при прийнятному мінімальному рівні сервісу. Подібне поєднання логістики й маркетингу посилює роль логістики як інструмента конкурентної боротьби [25].

Близьким до маркетингового бачення є витратний (економічний) підхід до управління логістикою. У ньому логістика трактується як джерело значного потенціалу економії. Аналізується структура логістичних витрат, визначаються їх основні складові, наприклад витрати на транспортування, складування, утримання запасів, обробку замовлень, упаковку, інформаційне забезпечення. Мета менеджменту полягає у зниженні сукупних витрат за збереження заданого рівня сервісу. За цього підходу застосовуються інструменти контролінгу логістичної діяльності, розраховуються інтегральні показники ефективності логістичної системи, виконується порівняння витрат різних варіантів логістичних схем. В українських працях з логістичного менеджменту підкреслюється, що перехід від аналізу окремих статей витрат до оцінювання сукупних

логістичних витрат допомагає уникнути локальної економії, яка погіршує кінцевий результат [26].

На сучасному етапі активного розвитку цифрових технологій формується інформаційно-цифровий підхід до управління логістикою. Його ядро становить використання інформаційних систем та технологій для планування, організації і контролю логістичних процесів. Йдеться про впровадження систем класу ERP, WMS, TMS, систем електронного документообігу, технологій автоматичної ідентифікації, відстеження вантажів у реальному часі. У цьому підході логістичні рішення ґрунтуються на аналізі актуальних даних щодо запасів, замовлень, завантаження транспорту, роботи складів. Цифровізація створює можливості для оперативної зміни маршрутів, швидкого перерозподілу товарних запасів, моделювання варіантів логістичних схем. Українські дослідники, які вивчають розвиток логістики в умовах цифрової економіки, звертають увагу на те, що інформаційно-цифровий підхід змінює роль персоналу у логістичному менеджменті, посилює значення аналітичних компетентностей та управління даними [27].

Важливою тенденцією останніх років є формування підходу до управління логістикою на засадах сталого розвитку. У його межах логістика розглядається не лише як інструмент економії витрат, а й як сфера, що впливає на стан довкілля та соціальну відповідальність бізнесу. У цьому підході логістичні рішення оцінюються за трьома групами критеріїв економічними, екологічними та соціальними. До уваги беруться викиди від транспортних операцій, рівень використання енергоресурсів, можливості повторного використання тари та упаковки, умови праці персоналу, безпека перевезень. Для українських підприємств орієнтація на екологічні стандарти й вимоги європейського ринку дедалі частіше стає фактором конкурентоспроможності. Управління логістикою на засадах сталого розвитку стимулює пошук компромісу між зниженням витрат і зменшенням негативного впливу на довкілля [28].

У практиці українських організацій рідко трапляється чиста реалізація окремого підходу. Зазвичай спостерігається поєднання різних логістичних орієнтацій. На підприємствах, які перебувають на початковому етапі розвитку логістики, домінує функціонально-операційний підхід з елементами інтеграції. Поступово відбувається перехід до процесного бачення логістики, розвивається співпраця з партнерами у ланцюгах поставок, з'являються елементи маркетингової орієнтації та контролінгу логістичних витрат. Водночас підприємства, які активно інтегруються у міжнародні ланцюги доданої вартості, змушені швидше приймати нові підходи інформаційно-цифровий та орієнтований на сталий розвиток [29].

Для ефективного управління логістикою важливо не лише описати перелік підходів, а й усвідомити, які наслідки має вибір кожного з них для структури організації, її інформаційних систем, розподілу повноважень і відповідальності. Функціонально-операційний підхід веде до збереження традиційної ієрархії з домінуванням відомчих інтересів. Інтеграційне та процесне бачення логістики стимулюють створення міжфункціональних команд, широке використання регламентів процесів, розвиток служб логістичного менеджменту. Підхід управління ланцюгами поставок змінює характер взаємодії із зовнішніми контрагентами, підсилює роль договірних відносин, спільного планування, інформаційної відкритості [30].

Маркетинговий та витратний підходи впливають на побудову системи показників та мотивації персоналу, інформаційно-цифровий та підхід на засадах сталого розвитку пов'язані з інвестиціями у технології та зміну управлінської культури [30].

З метою структуризації теоретичних напрацювань основні підходи до управління логістикою в організаціях згруповано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Основні підходи до управління логістикою в організаціях\*

Підхід	Коротка характеристика
Функціонально-операційний	Управління окремими логістичними функціями – постачання, склад, транспорт, збут – у межах власних підрозділів.
Інтеграційний	Об'єднання постачання, виробництва, транспортування, складування й збуту в єдину логістичну систему підприємства.
Процесний	Розгляд логістики як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів створення цінності для споживача.
Управління ланцюгами поставок	Координація логістики між усіма учасниками ланцюга від постачальника сировини до кінцевого споживача.
Маркетингово-сервісний	Підпорядкування логістичних рішень вимогам цільових сегментів і стандартам обслуговування клієнтів.
Витратний (економічний)	Аналіз і зниження сукупних логістичних витрат за збереження потрібного рівня сервісу.
Інформаційно-цифровий	Використання IT, ERP, WMS, TMS, відстеження потоків у реальному часі, опора на дані.
На засадах сталого розвитку	Урахування економічних, екологічних і соціальних наслідків логістичних рішень.

\*Складено автором на основі [31-34]

Отже, основні підходи до управління логістикою в організаціях відображають різні рівні зрілості логістичної діяльності та пріоритети керівництва. Від того, який підхід переважає, залежать структура логістичної системи, спосіб взаємодії підрозділів, рівень координації з партнерами, можливості цифровізації та врахування екологічних вимог. Детальне розуміння змісту цих підходів створює підґрунтя для подальшого аналізу логістичного управління на конкретному підприємстві й вибору напрямів його удосконалення.

### 1.3. Нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності організації в Україні

Логістична діяльність сучасних організацій охоплює закупівельні процеси, транспортування, складську обробку матеріальних ресурсів, збут і сервісне обслуговування. Усі ці процеси мають правову природу,

оскільки вони пов'язані з укладенням договорів, матеріальною відповідальністю, організацією перевезень, зберіганням товарно-матеріальних цінностей, переміщенням вантажів через кордон, використанням електронних документів чи участю в публічних закупівлях. Тому нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності організації формується як багаторівнева система законів, кодексів і підзаконних актів, які регулюють правовідносини між виконавцями логістичних операцій, їх контрагентами та державними органами.

Першим рівнем правового регулювання виступають Цивільний кодекс України (від 16.01.2003 № 435-IV) та Господарський кодекс України (від 16.01.2003 № 436-IV). Цивільний кодекс визначає юридичну природу договорів купівлі-продажу, поставки, перевезення, зберігання, підряду, агентування та інших правочинів, що безпосередньо використовуються в логістичних операціях. Кодекс регламентує права та обов'язки сторін, порядок виконання зобов'язань, наслідки прострочення, підстави відшкодування шкоди у разі втрати чи пошкодження вантажу. Господарський кодекс деталізує особливості господарських договорів у сфері матеріально-технічного забезпечення, визначає статус суб'єктів господарювання в організації постачання, обмежує монополізм на ринку транспортних послуг, передбачає механізми майнової відповідальності за невиконання договірних умов [35, 36]. Таким чином, ці два кодекси створюють центральне правове поле для реалізації більшості логістичних дій на підприємстві: від укладення договорів постачання і експедирування до договорів складського зберігання, транспортування або надання послуг.

Другий рівень становить спеціальне транспортне законодавство, яке регламентує правове забезпечення переміщення матеріальних ресурсів. Логістичні процеси всередині організації та її взаємодія з контрагентами нерозривно пов'язані з використанням різних видів транспорту. Загальні правові засади діяльності транспорту встановлено Законом України «Про транспорт» (від 10.11.1994 № 232/94-ВР). Закон визначає місце транспорту

в економічній системі, принципи організації перевезень, статус перевізників, права користувачів транспортних послуг, вимоги до безпеки й державного регулювання. Для підприємства це означає, що будь-яке переміщення товарів або матеріальних ресурсів автомобільним, залізничним, морським чи повітряним транспортом здійснюється відповідно до встановлених правових вимог [37].

Окремі види транспортних послуг регулюються спеціальними законами. Якщо логістичні процеси організації передбачають використання автомобільного транспорту, їх правове забезпечення ґрунтується на положеннях Закону України «Про автомобільний транспорт» (від 05.04.2001 № 2344-III). У законі деталізовано правила надання послуг перевезення вантажів, порядок ліцензування діяльності перевізників, вимоги до документообігу, організації регулярних та нерегулярних перевезень, безпеки руху та відповідальності сторін [37]. Для організації це означає, що переміщення продукції до складів, між виробничими підрозділами або до кінцевих клієнтів повинно здійснюватися через укладання відповідних договорів перевезення та належний супровід первинними документами.

Якщо у логістичних процесах використовується залізнична інфраструктура, правові відносини регулюються Законом України «Про залізничний транспорт» (від 04.07.1996 № 273/96-ВР). Він визначає статус учасників перевезень, порядок організації вантажопотоків, правила тарифоутворення, взаємовідносини перевізника і вантажовласника, відповідальність за схоронність вантажу та строки його доставки [39]. Для логістики організації це має значення під час формування регіональних і міжрегіональних маршрутів, особливо для підприємств із великими партіями товарів, імпортом чи експортом продукції.

У випадках, коли здійснюється перевезення вантажів морським транспортом, враховуються норми Кодексу торговельного мореплавства України (від 23.05.1995 № 176/95-ВР), а також положення Закону України

«Про морські порти України» (від 17.05.2012 № 4709-VI). Вони регулюють статус портів, порядок використання портових потужностей, надання стивідорних і перевалочних послуг, відповідальність операторів і перевізників, умови фрахтування та зберігання вантажів у портах. Це забезпечує юридичну визначеність під час виконання експортно-імпортних логістичних операцій і взаємодії з портовими інфраструктурними операторами [40, 41].

Для організацій, які використовують міжнародну логістику або транзитні перевезення, важливу правову роль відіграє Закон України «Про транзит вантажів» (від 20.10.1999 № 1172-XIV), що встановлює гарантії свободи транзиту, повноваження транспортних та митних органів, вимоги до супровідних документів, механізми контролю, а також порядок відповідальності за порушення режиму транзиту [42].

У логістичній діяльності важливе місце посідає транспортно-експедиторське обслуговування, через яке організації делегують частину логістичних процесів спеціалізованим операторам. Правові засади експедиторських послуг закріплено Законом України «Про транспортно-експедиторську діяльність» (від 01.07.2004 № 1955-IV). Закон визначає поняття транспортно-експедиторської послуги, порядок укладання договорів експедирування, обов'язки експедитора і клієнта, механізм відшкодування збитків і майнової відповідальності. Для організації це означає, що передача вантажів на супровід або організацію перевезення повинна бути оформлена відповідно до стандартів договору експедирування, що гарантує юридичний захист інтересів підприємства [43].

Складська логістика спирається на положення Цивільного кодексу про договір зберігання, а також спеціальні норми Закону України «Про сертифіковані товарні склади і прості та подвійні складські свідоцтва» (від 23.12.2004 № 2286-IV). Закон визначає статус сертифікованих складів, вимоги до обладнання та страхування збережених товарів, механізм видачі

складських свідоцтв і можливість використання їх у фінансових операціях. Це забезпечує правову визначеність під час передачі товарів на відповідальне зберігання, взаємодії з операторами складів, а також використання складських документів як товаророзпорядчих [44].

Зовнішньоекономічні логістичні операції регулюються Митним кодексом України (від 13.03.2012 № 4495-VI) та Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 № 959-XII). Митний кодекс визначає порядок переміщення товарів через кордон, митні режими, порядок декларування, контролю, нарахування митних платежів і відповідальність сторін. Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» регламентує форми державного регулювання експорту й імпорту, правила ліцензування, квотування та тарифного регулювання. Для логістики організації це має значення під час імпорту ресурсів, експорту продукції або організації міжнародних поставок [45].

Важливою складовою сучасної логістики є електронний документообіг. Його правове забезпечення встановлено Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» (від 22.05.2003 № 851-IV) та Законом України «Про електронну комерцію» (від 03.09.2015 № 675-VIII) [46, 47]. Ці акти гарантують юридичну силу електронних документів, визначають порядок укладення електронних договорів, використання електронних повідомлень, первинних документів і платіжних інструментів. Для логістики організації це означає можливість укладати договори поставки чи перевезення, оформлювати товарні накладні, акти приймання-передачі, замовлення, рахунки-фактури в електронному форматі з повною юридичною силою. Додаткові вимоги безпеки електронних документів забезпечує Закон України «Про електронні довірчі послуги» (від 05.10.2017 № 2155-VIII), що визначає правові засади електронної ідентифікації, кваліфікованих електронних підписів, печаток і сертифікатів довірчого сервісу [48].

Якщо організація здійснює закупівлю логістичних послуг за бюджетні кошти (транспортні, складські, експедиторські або логістичні послуги), правове регулювання таких операцій забезпечує Закон України «Про публічні закупівлі» (від 25.12.2015 № 922-VIII). Це вимагає від підприємств дотримання тендерних процедур, використання системи електронних закупівель, документального підтвердження кваліфікації виконавців і прозорості ціноутворення при наданні логістичних послуг [49].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності організації в Україні являє собою багатокomпонентну систему, яка охоплює договірні зобов'язання, транспортні операції, складську діяльність, експедирування, митні процедури, зовнішньоекономічні операції, електронний документообіг та публічні закупівлі. Для підприємства це означає, що управління логістикою не може обмежуватися технологічними рішеннями або внутрішніми інструкціями. Кожний елемент логістичного ланцюга спирається на чітко визначені юридичні правила, які забезпечують законність, безпеку, прозорість і фінансову відповідальність під час виконання логістичних операцій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності організації та оцінка економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрАгроКом» є агропромисловим підприємством, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та належить до великих корпоративних аграрних структур України. Юридична особа зареєстрована 27 січня 2000 року, місцезнаходження підприємства – Україна, 28043, Кіровоградська область, Олександрійський район, село Головківка, вулиця Соборна, будинок 1. Зазначена адреса одночасно є місцем розташування центрального офісу групи компаній, яка нині працює під брендом агрохолдингу «АгроВіста» [50].

За своїм економічним змістом ТОВ «УкрАгроКом» виступає ядром інтегрованої аграрної корпорації, орієнтованої на повний виробничо-збутовий цикл. Відповідно до інформації з відкритих джерел, група компаній, до складу якої входить ТОВ «УкрАгроКом», обробляє понад 75 тис. га орних земель у Кіровоградській та Дніпропетровській областях, зокрема в Олександрійському, Петрівському, Знам'янському, Світловодському, Новоукраїнському районах Кіровоградщини та П'ятихатському районі Дніпропетровщини. Подальший розвиток корпорації привів до розширення земельного банку та ребрендингу у «АгроВіста», однак ТОВ «УкрАгроКом» зберігає роль ключового виробничого й організаційного центру холдингу [50].

Основні напрями діяльності підприємства формують структуру багатопрофільного агропромислового комплексу. Згідно з даними Вікіпедії та галузевих аналітичних ресурсів, до сфери діяльності входить рослинництво, зокрема вирощування зернових і олійних культур,

тваринництво, торгівля зерном і олійними культурами, а також виробництво цукру. Підприємство спеціалізується на виробництві озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, гороху, цукрового буряка та іншої польової продукції, поєднуючи рослинницькі підрозділи з тваринницькими фермами та структурою зернової торгівлі [51].

Офіційні реєстраційні джерела фіксують широкий перелік видів діяльності ТОВ «УкрАгроКом» відповідно до КВЕД. Окрім сільськогосподарського виробництва та переробки, підприємство здійснює оптову торгівлю зерном, насінням, кормами, овочами, фруктами, м'ясом, молочними продуктами, цукром та іншими товарами аграрного походження. У переліку також присутні види діяльності, безпосередньо пов'язані з логістичною функцією організації – вантажний автомобільний транспорт, послуги перевезення речей, складське господарство, допоміжне обслуговування наземного транспорту, інша поштова та кур'єрська діяльність, надання в оренду сільськогосподарської техніки й транспортних засобів [51].

Розвиток матеріально-технічної бази ТОВ «УкрАгроКом» тісно пов'язаний з формуванням розгалуженої інфраструктури зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. За даними профільних ресурсів, група компаній володіє низкою елеваторів та Світловодським річковим терміналом, загальна потужність одночасного зберігання зернових культур досягає приблизно 353 тис. тонн. До структури холдингу входять елеватори «УкрАгроКом», «Королівське ХПП», «Добронадіївське ХПП», Шарівський елеватор, а також цукровий завод в Олександрійському районі [52]. Сукупно це створює потужну виробничо-логістичну основу, яка забезпечує безперервність руху матеріальних потоків від поля до кінцевих каналів збуту.

З позицій управління логістичною діяльністю важливо, що ТОВ «УкрАгроКом» використовує як наземні, так і річкові канали транспортування. Наявність власних елеваторів і річкового терміналу дає

змогу оптимізувати маршрути вивезення зерна, комбінувати автомобільні, залізничні та водні перевезення, скорочувати витрати на транспортування та знижувати залежність від зовнішніх логістичних посередників [51]. Використання річкової логістики на Дніпрі дозволяє формувати великі партії зерна для експорту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції підприємства на зовнішніх ринках.

Організаційна структура ТОВ «УкрАгроКом» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами. На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються заступники директора з виробництва, комерційних питань, логістики, фінансів та персоналу. Виробнича структура включає чотири структурні підрозділи – виробничі ділянки, кожна з яких відповідає за обробіток земель у певному географічному районі. Кожна виробнича ділянка очолюється бригадиром, який координує роботу механізаторів, агрономів та допоміжного персоналу.

Функціональні служби підприємства представлені відділом агрономії, відділом механізації, відділом логістики та постачання, бухгалтерією, відділом кадрів та юридичним відділом. Загальна чисельність персоналу компанії становить 187 осіб, з яких 132 особи є виробничим персоналом, а 55 осіб – адміністративно-управлінським та допоміжним персоналом.

Місія підприємства полягає у забезпеченні продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції з використанням сучасних технологій та відповідальним ставленням до навколишнього середовища. Стратегічними цілями компанії є збільшення обсягів виробництва, підвищення врожайності культур, оптимізація витрат, впровадження інноваційних технологій у виробничий процес та логістику, а також розширення ринків збуту продукції.

Для регіону присутність ТОВ «УкрАгроКом» має вагомое соціально-економічне значення. Підприємство є одним із провідних аграрних роботодавців Олександрійського району, формує попит на транспортні, ремонтні, будівельні, сервісні послуги та забезпечує стабільне завантаження місцевої логістичної інфраструктури. Дані профільних порталів свідчать, що компанія активно інвестує у розвиток соціальних об'єктів, зокрема спортивно-оздоровчої інфраструктури в селі Головкивка, а також підтримує спортивні проєкти регіонального рівня.

Отже, ТОВ «УкрАгроКом» можна охарактеризувати як сучасне агропромислове підприємство з виразно інтегрованою логістичною складовою. Поєднання великого земельного банку, потужної виробничої бази, власної елеваторної й річкової інфраструктури, а також розвиненої системи вантажного автотранспорту, складського господарства та зернової торгівлі створює передумови для проведення ґрунтового аналізу логістичних процесів.

Дані таблиці 2.1 відображають динаміку основних фінансових показників ТОВ «УкрАгроКом» у 2022–2024 роках і дають змогу оцінити структурні зміни в активах, капіталі, зобов'язаннях та фінансових результатах підприємства.

Загальний обсяг активів у 2023 році практично не змінився порівняно з 2022 роком (незначне зниження на 0,5 %), натомість у 2024 році зафіксовано приріст до 2 692,4 млн грн, що відповідає зростанню на 6,4 % щодо 2023 року. При цьому структура активів зазнає суттєвих зрушень. Необоротні активи збільшилися у 2023 році на 12,8 %, а у 2024 році вийшли на майже стабільний рівень. Основні засоби демонструють хвилеподібну траєкторію зростання у 2023 році на 15,3 % із подальшим скороченням на 6,2 % у 2024 році. Така динаміка може свідчити про період активніших інвестицій у матеріальну базу у 2023 році та часткову оптимізацію або перегляд інвестиційної програми у 2024 році.

Таблиця 2.1

## Динаміка фінансових показників ТОВ «УкрАгроКом» у 2022–2024

рр.\*

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхил. 22–23	Відн. відхил. 22–23, %	Абс. відхил. 23–24	Відн. відхил. 23–24, %
Основні засоби	834 966	963 137	903 317	+128 171	+15.3	-59 820	-6.2
Необоротні активи	1 293 722	1 459 262	1 460 512	+165 540	+12.8	+1 250	+0.1
Дебіторська заборгованість	238 072	216 084	128 251	-21 988	-9.2	-87 833	-40.6
Гроші та еквіваленти	3 837	20 505	34 291	+16 668	+434.4	+13 786	+67.2
Оборотні активи	1 249 207	1 071 388	1 231 872	-177 819	-14.2	+160 484	+15.0
Активи	2 542 929	2 530 650	2 692 384	-12 279	-0.5	+161 734	+6.4
Зареєстрований капітал	1 000	1 000	1 000	0	0.0	0	0.0
Власний капітал	786 402	773 589	801 677	-12 813	-1.6	+28 088	+3.6
Довгострокові зобов'язання	480 667	451 489	412 585	-29 178	-6.1	-38 904	-8.6
Короткострокові кредити	555 368	503 811	414 662	-51 557	-9.3	-89 149	-17.7
Поточні зобов'язання	1 275 860	1 305 572	1 478 122	+29 712	+2.3	+172 550	+13.2
Пасиви	2 542 929	2 530 650	2 692 384	-12 279	-0.5	+161 734	+6.4
Чистий дохід	1 102 987	1 597 271	1 293 303	+494 284	+44.8	-303 968	-19.0
Собівартість	992 224	1 401 794	1 206 912	+409 570	+41.3	-194 882	-13.9
Валовий прибуток	110 763	195 477	86 391	+84 714	+76.5	-109 086	-55.8
Операційний результат	128 514	135 998	243 985	+7 484	+5.8	+107 987	+79.4
Фінансовий результат до оподаткування	-95 743	-159 450	28 088	-63 707	-66.5	+187 538	+117.6
Чистий результат	-95 743	-159 450	28 088	-63 707	-66.5	+187 538	+117.6

\*Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [53]

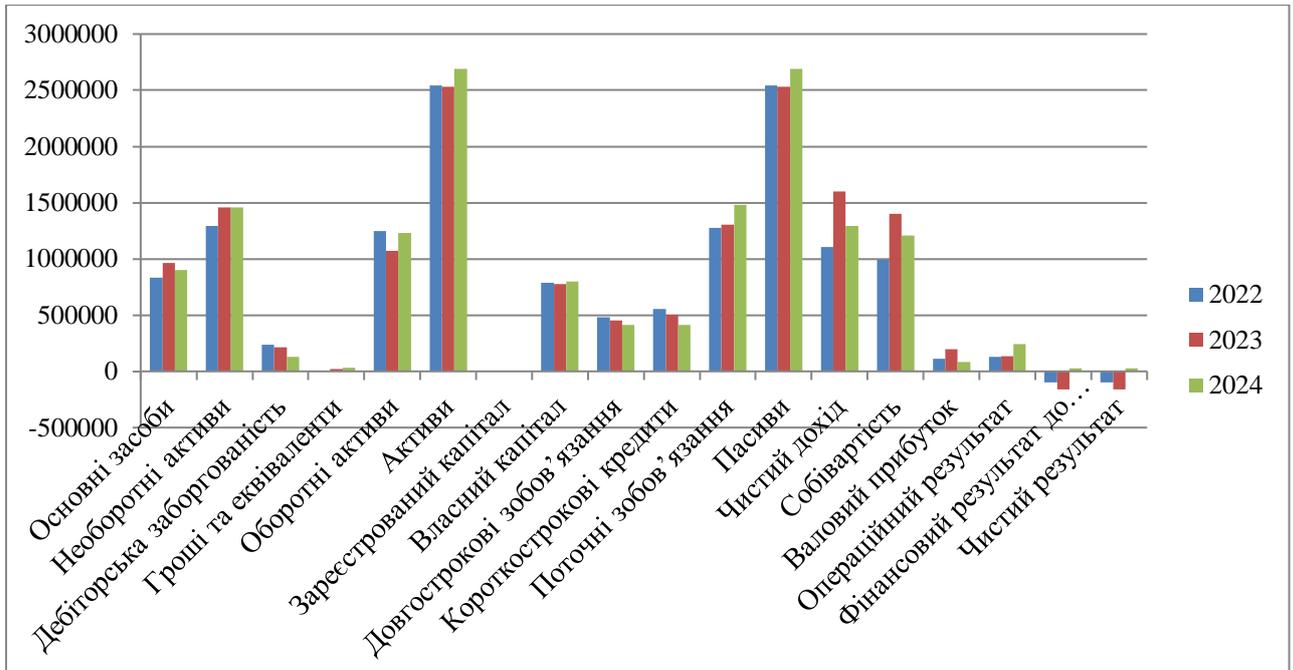


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників ТОВ «УкрАгроКом» у 2022–2024 рр.\*

\*Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [53]

Оборотні активи мають більш виражені коливання. У 2023 році їх обсяг зменшився на 14,2 %, що могло бути наслідком скорочення запасів, дебіторської заборгованості або тимчасового «вимивання» оборотного капіталу. Уже у 2024 році спостерігається зростання оборотних активів на 15 %, що свідчить про відновлення фінансової гнучкості підприємства. Особливо помітні зміни в структурі короткострокових компонентів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги знизилася з 238,1 млн грн у 2022 році до 216,1 млн грн у 2023 році (мінус 9,2 %), а у 2024 році – до 128,3 млн грн, що означає скорочення майже на 40,6 % порівняно з попереднім роком. Така тенденція може свідчити про більш жорстку політику інкасації боргів або зменшення обсягу продажів з відстрочкою платежу.

Показники грошових коштів та їх еквівалентів демонструють дуже динамічну поведінку. У 2022 році на рахунках підприємства було лише 3,8 млн грн, у 2023 році сума збільшується до 20,5 млн грн, а у 2024 році – до

34,3 млн грн. Зростання у 2023 році становить понад 4 рази, у 2024 році ще плюс 67,2 %. Це свідчить про підвищення платоспроможності підприємства, накопичення певного «запасу міцності» для покриття поточних зобов'язань і можливість більш гнучко реагувати на зміни кон'юнктури. На тлі скорочення дебіторської заборгованості таке збільшення грошових залишків виглядає логічним, оскільки частина коштів могла бути повернена у вигляді реальних надходжень.

Зареєстрований капітал залишається незмінним протягом усіх трьох років, що типово для стабільного товариства з обмеженою відповідальністю. Власний капітал у 2023 році дещо знижується на 1,6 %, однак у 2024 році зростає до 801,7 млн грн, що означає приріст на 3,6 %. Позитивна динаміка у 2024 році пов'язана з отриманням прибутку та поступовим відновленням фінансової стійкості. Довгострокові зобов'язання протягом періоду мають виражену тенденцію до скорочення – мінус 6,1 % у 2023 році та ще мінус 8,6 % у 2024 році. Короткострокові кредити банків також зменшуються два роки поспіль, з 555,4 млн грн до 503,8 млн грн у 2023 році та до 414,7 млн грн у 2024 році, що відповідає зниженню відповідно на 9,3 % і 17,7 %. Усе це може свідчити про зменшення кредитного навантаження, погашення позик і прагнення підприємства знизити залежність від зовнішнього боргового фінансування.

Водночас поточні зобов'язання та забезпечення мають іншу траєкторію. У 2023 році їхній обсяг збільшується на 2,3 %, у 2024 році – ще на 13,2 %. Це може означати посилення ролі короткострокових зобов'язань перед постачальниками, бюджетом, персоналом та іншими кредиторами. На тлі скорочення банківських кредитів зростання поточних зобов'язань може свідчити про зміщення акценту на фінансування оборотного капіталу за рахунок кредиторської заборгованості, що є типовим для аграрних підприємств із сезонним характером діяльності.

Особливу увагу привертає динаміка доходів і витрат. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг зростає у 2023 році до 1

597,3 млн грн, що означає збільшення на 44,8 % порівняно з 2022 роком. У 2024 році дохід скорочується до 1 293,3 млн грн, тобто на 19 % відносно 2023 року. Собівартість реалізованої продукції демонструє подібний рух зі зміщенням акценту у бік витрат. У 2023 році собівартість зростає на 41,3 %, у 2024 році знижується на 13,9 %. На цьому тлі валовий прибуток зростає у 2023 році з 110,8 млн грн до 195,5 млн грн, проте у 2024 році різко скорочується до 86,4 млн грн. Падіння на 55,8 % свідчить про істотне погіршення маржинальності продажів, що може бути наслідком зниження цін реалізації, зміни структури продукції чи зростання певних елементів витрат, які не вдалося оперативно компенсувати.

Попри зниження валового прибутку у 2024 році, операційний результат демонструє позитивну динаміку. У 2023 році він зростає на 5,8 %, а у 2024 році – ще на 79,4 %, до 244,0 млн грн. Це дає підстави припускати, що у 2024 році підприємство змогло оптимізувати адміністративні, збутові, інші операційні витрати або отримати відчутні додаткові операційні доходи, що частково компенсували скорочення валового прибутку. Найяскравіше зміни проявляються у фінансовому результаті до оподаткування та чистому фінансовому результаті. У 2022–2023 роках підприємство працює зі збитком, причому у 2023 році розмір від’ємного результату погіршується з 95,7 млн грн до 159,5 млн грн. Проте у 2024 році чистий результат стає позитивним і сягає 28,1 млн грн, тобто має місце перелом тенденції із переходом від збитковості до прибутковості.

Отримані показники свідчать про складний, але поступально позитивний шлях фінансового розвитку ТОВ «УкрАгроКом» у 2022–2024 роках. Підприємство переживає період значних коливань доходів і валової маржі, водночас поступово знижує боргове навантаження, покращує стан грошових коштів, скорочує дебіторську заборгованість і переходить до позитивного фінансового результату. Це створює сприятливе підґрунтя для подальшого удосконалення логістичної діяльності, оскільки стабільніша

фінансова база дає змогу планувати інвестиції у транспортну, складську та інформаційну інфраструктуру підприємства.

## **2.2. Аналіз логістичних процесів організації**

Логістичні процеси ТОВ «УкрАгроКом» формуються в межах інтегрованої аграрної корпорації «АгроВіста», що об'єднує виробництво зернових та олійних культур, тваринництво, цукрове виробництво, елеваторну інфраструктуру, річковий термінал і власну судноплавну компанію [50]. Це створює передумови для побудови логістичної системи повного циклу – від поля до експортного терміналу та кінцевого покупця.

Матеріально-логістична інфраструктура групи, до складу якої входить ТОВ «УкрАгроКом», представлена кількома елеваторами у Кіровоградській області та Світловодським річковим терміналом на Дніпрі, що забезпечує можливість зберігання, перевалки, транспортування та формування товарних партій зернових культур для внутрішнього та зовнішнього ринку. Агрохолдинг володіє щонайменше чотирма великими елеваторними комплексами (елеватор «УкрАгроКом», Шарівський елеватор, Добронадіївське ХПП, «Королівське» ХПП) та Світловодським річковим терміналом. Сукупна потужність одночасного зберігання зернових і олійних культур у структурі «АгроВісти» досягає 353–360 тис. тонн, що забезпечує можливість гнучко керувати обсягами заготівлі та відвантаження [50].

Світловодський річковий термінал розташований у місті Світловодськ Кіровоградської області. Це портовий елеваторний комплекс з потужністю одночасного зберігання 94 тис. тонн, здатний приймати до 5 тис. тонн зернових на добу, сушити приблизно 4,4 тис. тонн, відвантажувати до 4 тис. тонн на залізничний транспорт та до 5 тис. тонн на водний транспорт протягом доби. Довжина причалу 240 м дає змогу

одночасно обробляти два судна і скорочувати тривалість швартових операцій [50].

Елеватор ТОВ «УкрАгроКом» у Кіровоградській області має потужність одночасного зберігання близько 60 тис. тонн, з яких приблизно 50–53 тис. тонн забезпечують металеві силоси, а решту – напільні склади. Сушильні комплекси GSI та Bühler дають змогу обробляти до 4 тис. тонн зерна на добу. Шарівський елеватор має потужність 81 тис. тонн одночасного зберігання та може приймати до 5 тис. тонн і відвантажувати до 2 тис. тонн зерна залізницею щоденно [54].

Для узагальнення інфраструктурної бази логістики ТОВ «УкрАгроКом» доцільно подати стислу характеристику об'єктів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Логістична інфраструктура ТОВ «УкрАгроКом»\*

Об'єкт логістичної інфра-ри	Розташування	Тип об'єкта	Потужність одночасного зберігання, т	Можливості приймання, т/добу	Можливості відвантаження, т/добу
Світловодський річковий термінал	м. Світловодськ, Кіровоградська обл.	портовий термінал	94 000	до 5 000	до 4 000 залізницею, до 5 000 водою
Елеватор УкрАгроКом	Кіровоградська обл., Олександрійський р-н	лінійний елеватор	60 000	до 5 000 (орієнтовно)	залізничні та автомобільні відвантаження
Шарівський елеватор	Кіровоградська обл., Олександрійський р-н	лінійний елеватор	81 000	5 000	2 000 залізницею
Добронадіївське ХПП, Королівське ХПП та ін.	Кіровоградська обл.	лінійні елеватори	разом понад 100 000	залежно від комплексу	авто та залізниця

\*Складено автором на основі [50-54]

Таким чином, ТОВ «УкрАгроКом» працює всередині логістичної системи з потужною елеваторно-транспортною інфраструктурою. Це дає змогу формувати значні товарні партії, забезпечувати безперервність руху зерна впродовж маркетингового року та знижувати чутливість до сезонних коливань попиту.

Матеріальні потоки в логістичній системі ТОВ «УкрАгроКом» охоплюють декілька послідовних етапів. У спрощеному вигляді можна виокремити такі групи процесів:

- внутрішньогосподарський рух продукції рослинництва від полів до центральних складів і елеваторів;
- міжелеваторне перерозподілення зерна між лінійними елеваторами і Світловодським річковим терміналом;
- транспортування продукції до морських портів або покупців у межах України;
- зворотні потоки тари, матеріально-технічних ресурсів та допоміжних матеріалів.

Перший блок – внутрішньогосподарська логістика на рівні полів – передбачає доставку зібраного врожаю від комбайнів на польові пункти приймання та далі на елеватори. Для ТОВ «УкрАгроКом», яке входить до холдингу з земельним банком близько 75 тис. га, особливе значення має оперативність доставки зерна в період пікових жнив. Висока щільність земельного масиву в Кіровоградській області разом із наявністю кількох елеваторних потужностей дає змогу скорочувати плечі перевезень, зменшувати витрати пального та час перебування продукції в полі [50].

Другий блок – міжелеваторна логістика – пов'язаний з перерозподілом зерна між елеваторами, а також із концентрацією експортно орієнтованих партій на Світловодському річковому терміналі. З огляду на потужність одночасного зберігання 94 тис. тонн і можливість щоденно завантажувати до 5 тис. тонн на водний транспорт, річковий термінал виступає центральною ланкою у формуванні партій для судноплавної логістики до портів Чорного моря [50].

Третій блок – зовнішня логістика – охоплює доставку зерна до морських портів і міжнародних покупців. Агрохолдинг «АгроВіста», до якого належить ТОВ «УкрАгроКом», активно використовує річкові перевезення, залізничний транспорт, автомобільні перевезення та морську

логістику. В окремі маркетингові періоди холдинг транспортував понад 300 тис. тонн зернових культур за сезон, з яких близько 90 тис. тонн перевезено Дніпром до портів Одеси, Херсона, Миколаєва та Південного. Сукупний експорт за 2022–2023 маркетинговий рік перевищив 0,5 млн тонн зерна, що реалізовано на ринках Середземноморського басейну, Близького Сходу, Туреччини, Єгипту та країн ЄС [50].

Умови повномасштабної війни зумовили зміщення акценту в бік альтернативних логістичних коридорів. У 2022–2023 роках для експорту зерна активно використовувалися Дунаєвський коридор, маршрути до портів сусідніх країн ЄС, а також залізничні та автомобільні поставки без використання традиційного «зернового коридору» Чорного моря. Це призвело до подовження логістичного плеча, збільшення часових витрат та підвищення вартості перевезень, однак підприємство змогло частково компенсувати негативні ефекти завдяки гнучкому використанню власної інфраструктури.

### **2.3. Характеристика матеріальних та інформаційних логістичних потоків організації**

Матеріальні потоки ТОВ «УкрАгроКом» пов'язані передусім із переміщенням зернових та олійних культур, допоміжних матеріально-технічних ресурсів, а також готової продукції до внутрішніх і зовнішніх споживачів. Вони формуються на декількох послідовних рівнях: внутрішньогосподарському, міжелеваторному, збутовому. На внутрішньогосподарському рівні здійснюється рух зерна від полів до пунктів приймання та далі до елеваторних комплексів. Для ТОВ «УкрАгроКом», що працює в структурі аграрної корпорації з земельним банком десятків тисяч гектарів, це означає щорічне переміщення значних обсягів зернової маси в обмежені календарні терміни. Організація транспорту на етапі збирання врожаю впливає на втрати продукції, рівень

простою техніки, завантаження сушильних потужностей і швидкість переходу до наступних технологічних операцій. На міжелеваторному рівні матеріальні потоки пов'язані з перерозподілом зерна між елеваторами та подальшим накопиченням партій на об'єктах, наближених до експортних або внутрішніх логістичних коридорів. Елеваторні комплекси, що використовуються підприємством, мають сумарну потужність одночасного зберігання понад 350 тис. т, окремі з них здатні приймати до 5 тис. т зерна на добу та відвантажувати до 4–5 тис. т на зовнішній транспорт. Це дає змогу гнучко розподіляти потоки між різними напрямками збуту та скорочувати час формування великих товарних партій.

Збутові потоки пов'язані з відвантаженням зернових культур на внутрішніх ринках та для експорту. Для цього використовуються автомобільні перевезення, залізничний транспорт і, за можливості, річкові маршрути. Саме на цьому рівні найбільш відчутними є вплив цінової кон'юнктури, обмежень інфраструктури та воєнних ризиків, що позначається на тривалості логістичного циклу й рівні витрат.

Узагальнена характеристика основних матеріальних потоків ТОВ «УкрАгроКом» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Основні матеріальні логістичні потоки ТОВ «УкрАгроКом»\*

Група потоку	Напрямок руху	Основний зміст	Інфраструктура і транспорт	Логістичні особливості
Внутрішньогосподарські потоки	поля – пункти приймання – елеваторні комплекси	зібране зерно основних культур (пшениця, кукурудза, соняшник, інші культури)	власний і залучений автотранспорт, навантажувальна техніка, приймальні вузли елеваторів	висока сезонність; потреба у погодженні графіків роботи транспорту і сушильних потужностей; чутливість до погодних умов;
Внутрішньоелеваторні потоки	приймання – очищення – сушіння – силоси – відвантажувальні вузли	зернова маса на різних стадіях підготовки	транспортні системи, норії, сушарки, силоси, вагове господарство	контроль якості та вологості; втрати під час механічного переміщення; необхідність оптимального завантаження сушарок та силосів;
Міжелеваторні потоки	лінійні елеватори – центральні вузли	партії зернових культур, що готуються до реалізації	автопоїзди, залізничні вагони, інколи баржі (за	потреба в оптимізації плеча перевезення; узгодження графіків приймання й

	накопичення або термінал		наявності доступу до річкових маршрутів)	відвантаження між об'єктами; вплив тарифів перевізників;
Збутові потоки	елеватори – внутрішні споживачі або експортні партнери	готова товарна продукція у вигляді великих партій зерна й олійних культур	автомобільний транспорт, залізниця, у мирні періоди – річкові маршрути	залежність від пропускної спроможності транспортної інфраструктури; важливість точного дотримання термінів поставки; вплив зовнішньоекономічної кон'юнктури;
Зворотні матеріальні потоки	елеватори – виробничі підрозділи, постачальники – підприємство	тара, паливо, запасні частини, насіння, засоби захисту рослин	автомобільний транспорт, складське господарство	пов'язаність із календарним циклом виробництва; необхідність синхронізації з основними потоками сировини; вплив на готовність до посівної та збиральної кампаній;

\*Складено автором на основі даних підприємства

Матеріальні потоки ТОВ «УкрАгроКом» мають складну конфігурацію з кількома рівнями, а ефективність кожного етапу залежить від погодженості транспорту, складських потужностей і виробничих планів.

Інформаційні потоки в логістиці підприємства забезпечують координацію дій між виробничими, складськими, транспортними, збутовими та фінансовими підрозділами. Для ТОВ «УкрАгроКом» інформаційна підтримка логістики формує основу для прийняття рішень щодо обсягів відвантаження, використання інфраструктури, планування потреби в транспорті та фінансуванні. До інформаційних потоків, що безпосередньо пов'язані з логістикою, належать дані про урожайність і фактичні обсяги збирання, рівень заповнення силосів, якість зерна, графіки приймання й відвантаження на елеваторах, договори поставки, заявки покупців, розрахункові й платіжні документи. Значну частину інформації формує бухгалтерський та управлінський облік, оскільки кожна логістична операція супроводжується первинними документами.

У структурі логістичної інформації можна виділити кілька груп потоків, узагальнених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Основні інформаційні потоки логістичної діяльності ТОВ

## «УкрАгроКом»\*

Вид інформації	Джерело формування	Основні користувачі	Періодичність	Управлінське призначення
Дані про урожайність і фактичні обсяги збирання	виробничі підрозділи, агрономічна служба	служба логістики, планово-економічний відділ, керівництво	щоденно в період жнив, за підсумками сезону	планування завантаження елеваторів і транспорту, розрахунок очікуваних товарних партій;
Інформація про запаси на елеваторах (обсяг, вологість, класність)	елеваторні лабораторії, зміна елеватора	служба логістики, відділ збуту, фінансова служба	щоденно, по кожній партії	визначення можливостей відвантаження, прийняття рішень щодо продажу або подальшого зберігання;
Графіки приймання й відвантаження зерна	служба логістики, елеваторні підрозділи	транспортна служба, відділ збуту, контрагенти	щоденно, погоджено з контрагентами	координація руху транспорту, мінімізація простоїв, виконання договірних термінів;
Договори поставки, заявки покупців, специфікації	відділ збуту, юридична служба	служба логістики, бухгалтерія, керівництво	у момент укладення, оновлення за потреби	формування графіків відвантаження, узгодження умов поставки та оплати;
Первинні документи логістичних операцій (товарно-транспортні накладні, акти приймання-передачі)	елеватори, транспортна служба, склади	бухгалтерія, служба логістики, фінансова служба	у момент виконання операцій	відображення логістичних операцій у бухгалтерському та управлінському обліку, контроль витрат і обсягів перевезень;
Платіжні документи і дані про рух коштів, пов'язаних із логістикою	фінансова служба, бухгалтерія	керівництво, планово-економічний відділ	щоденно, за датами платежів	контроль розрахунків з перевізниками, експедиторами, покупцями, оцінка фінансового навантаження на логістичні операції;

\*Складено автором на основі даних підприємства

Структуровані інформаційні потоки дають змогу підприємству синхронізувати матеріальні переміщення, грошові надходження та витрати з параметрами ринку. Отже, матеріальні та інформаційні логістичні потоки ТОВ «УкрАгроКом» формуються на кількох взаємопов'язаних рівнях і охоплюють послідовний рух зернових культур від поля до елеваторів, міжелеваторне переміщення та збут готової продукції внутрішнім і зовнішнім споживачам. Ефективність кожного з рівнів безпосередньо залежить від узгодження роботи транспорту, пропускнуєї спроможності елеваторів, дотримання графіків приймання й відвантаження, що

відбивається на тривалості логістичного циклу та рівні витрат. Структурована система інформаційних потоків забезпечує постійний обмін даними між виробничими, логістичними, збутовими та фінансовими підрозділами, що дає змогу синхронізувати матеріальні переміщення з фінансовими розрахунками та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

## **2.4 Аналіз управління логістичною діяльністю та оцінка її ефективності**

Логістична діяльність ТОВ «УкрАгроКом» охоплює широкий спектр процесів, що забезпечують ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників через внутрішні виробничі процеси до кінцевих споживачів продукції. Система управління логістикою на підприємстві має комплексний характер та інтегрує функції закупівельної, виробничої, складської та розподільчої логістики.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю в компанії побудована за функціональним принципом. Центральним координуючим органом є відділ логістики та постачання, який підпорядковується безпосередньо заступнику генерального директора з логістики. До складу відділу входять три основні підрозділи: відділ постачання, відділ транспортної логістики та відділ складської логістики. Загальна чисельність співробітників відділу становить 18 осіб, включаючи начальника відділу, його заступника, чотирьох спеціалістів з закупівель, п'ять диспетчерів, чотирьох логістів-аналітиків та двох адміністраторів.

Закупівельна логістика підприємства спрямована на забезпечення безперебійного постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів при мінімізації витрат та підтримці оптимального рівня запасів. Основними категоріями закуповуваних ресурсів є насіннєвий матеріал, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, запасні

частини для техніки та інші допоміжні матеріали. Річний обсяг закупівель підприємства становить приблизно 156 мільйонів гривень.

Процес закупівель на підприємстві регламентується відповідним положенням та включає кілька послідовних етапів. Спочатку функціональні підрозділи формують заявки на необхідні ресурси, які узагальнюються відділом постачання та затверджуються керівництвом. Після цього здійснюється відбір постачальників на основі встановлених критеріїв, проводяться переговори щодо умов поставки, укладаються договори, здійснюється моніторинг виконання договорів та приймання продукції. У підприємства сформована база із 47 постачальників, з якими встановлені довгострокові партнерські відносини.

Основними критеріями відбору постачальників є ціна продукції, якість продукції та надійність її підтвердження сертифікатами, строки поставки та гнучкість у їх встановленні, умови оплати та можливість відстрочки платежу, репутація постачальника на ринку та досвід попередньої співпраці. Для оцінки постачальників використовується система рейтингування, яка передбачає щоквартальний моніторинг їхньої діяльності за кількісними показниками дотримання строків поставок, відсутності рекламаций щодо якості, дотримання обсягів поставок та за якісними показниками гнучкості у вирішенні нестандартних ситуацій.

Виробнича логістика в ТОВ «УкрАгроКом» має виражену сезонну специфіку, зумовлену особливостями сільськогосподарського виробництва. Найбільш напруженими періодами з точки зору логістики є весняні польові роботи, включаючи сівбу ярих культур, та осінній збір врожаю. У ці періоди логістична система працює з максимальним навантаженням, забезпечуючи своєчасну доставку насінневого матеріалу та добрив на поля, постачання паливно-мастильних матеріалів для техніки, вивезення зібраного врожаю з полів на елеваторні потужності. Для забезпечення ефективної координації логістичних процесів у напружені періоди на підприємстві розроблені детальні оперативні плани, які

передбачають графіки роботи техніки, маршрути руху транспортних засобів, графіки завантаження елеваторних потужностей. Диспетчерська служба здійснює оперативний моніторинг виконання планів та за необхідності вносить коригування в режимі реального часу. Для комунікації між диспетчерською службою, водіями транспортних засобів та бригадами виробничих ділянок використовується система радіозв'язку та мобільний додаток власної розробки.

Транспортна логістика є однією з найважливіших складових логістичної системи підприємства. Власний автопарк компанії включає 15 зерновозів вантажопідйомністю від 20 до 30 тонн, 5 автомобілів для перевезення наливних вантажів, включаючи паливо-мастильні матеріали, 3 бортові вантажні автомобілі для перевезення запасних частин та інших вантажів. Середній вік транспортних засобів становить 6 років, що забезпечує достатню надійність парку при помірних витратах на технічне обслуговування та ремонт.

Планування використання транспортних ресурсів здійснюється відділом транспортної логістики на основі заявок від виробничих підрозділів та комерційного відділу. Для оптимізації маршрутів та мінімізації холостих пробігів використовується спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє будувати оптимальні маршрути з урахуванням множини обмежень. Середній коефіцієнт використання пробігу транспортних засобів становить 0,68, що є задовільним показником для агропромислового сектору, але має потенціал для покращення. Усі транспортні засоби підприємства обладнані GPS-трекерами, що дозволяє диспетчерській службі відстежувати їх місцезнаходження в режимі реального часу, контролювати дотримання маршрутів та швидкісного режиму, оперативно реагувати на виникнення нештатних ситуацій. Система також дозволяє аналізувати стиль водіння та виявляти порушення, що сприяє підвищенню безпеки руху та зменшенню витрат на паливо та технічне обслуговування. У випадках, коли потужностей власного

автопарку недостатньо для виконання всіх необхідних перевезень, підприємство залучає послуги сторонніх транспортних компаній. Це особливо актуально в період збирання врожаю та при здійсненні експортних поставок, коли потребують перевезення значні обсяги продукції на великі відстані. З цією метою підприємство має укладені рамкові договори з п'ятьма транспортними компаніями, які забезпечують необхідну кількість транспортних засобів за узгодженими тарифами.

Складська логістика підприємства представлена системою спеціалізованих складів, призначених для зберігання різних видів товарно-матеріальних цінностей. Найбільшими за обсягом та найважливішими за значенням є елеваторні потужності для зберігання зернових та олійних культур. Елеваторний комплекс підприємства складається з двох елеваторів загальною потужністю 18 тисяч тонн одночасного зберігання. Перший елеватор розташований біля центральної садиби та має потужність 12 тисяч тонн, другий елеватор знаходиться на віддаленій виробничій ділянці та має потужність 6 тисяч тонн. Елеваторні потужності обладнані сучасними системами активної вентиляції, що дозволяє підтримувати необхідний температурний режим та вологість для тривалого зберігання зерна без втрати якості. Прийом зерна здійснюється через автомобільні ваги та норію з продуктивністю 50 тонн на годину. Відвантаження може здійснюватися як автомобільним транспортом, так і залізничним транспортом через власну під'їзну колію, підключену до станції Кременчук. Управління зерновими запасами здійснюється на основі щоденного моніторингу кількісних та якісних показників зерна, що зберігається. Використовується автоматизована система обліку, яка веде облік запасів у розрізі культур, партій надходження, місць зберігання та власників зерна, оскільки підприємство також надає послуги зі зберігання зерна стороннім виробникам. Регулярно проводяться лабораторні аналізи зерна для контролю його якісних характеристик, включаючи вологість, натуру, вміст клейковини для пшениці, олійність для олійних

культур. Крім елеваторних потужностей, підприємство має склад паливно-мастильних матеріалів, що включає резервуари для зберігання дизельного палива загальним об'ємом 200 кубічних метрів, а також приміщення для зберігання мастил та інших технічних рідин. Склад запасних частин та матеріалів займає площу 450 квадратних метрів та призначений для зберігання запасних частин до сільськогосподарської техніки, шин, акумуляторів, інструментів та інших матеріалів, необхідних для обслуговування та ремонту техніки. Склад добрив та засобів захисту рослин має площу 300 квадратних метрів та обладнаний відповідно до вимог зберігання агрохімікатів.

Управління запасами на підприємстві здійснюється з використанням методу нормування за максимальними, мінімальними та страховими запасами. Для кожної номенклатурної позиції встановлені нормативи, які переглядаються щоквартально з урахуванням змін у виробничій програмі та ринкових умовах. Поповнення запасів здійснюється на основі системи фіксованого періоду замовлення з коригуванням обсягів замовлення залежно від фактичного рівня запасів та прогнозованої потреби.

Розподільча логістика підприємства спрямована на ефективну доставку готової продукції споживачам з мінімізацією логістичних витрат та забезпеченням високого рівня обслуговування. Основними каналами реалізації продукції є прямі продажі великим переробним підприємствам та елеваторним комплексам, реалізація через товарні біржі, експорт через співпрацю з експортними компаніями. Структура збуту приблизно розподіляється як 60 відсотків внутрішній ринок та 40 відсотків експорт.

Планування відвантажень здійснюється комерційним відділом у тісній співпраці з відділом логістики на основі укладених договорів та поточних ринкових умов. Відділ логістики забезпечує підготовку продукції до відвантаження, організацію транспортування, оформлення супровідної документації. При здійсненні експортних поставок залучаються спеціалізовані експедиторські компанії, які забезпечують

організацію мультимодальних перевезень та оформлення митної документації.

Важливим елементом системи управління логістичною діяльністю є інформаційне забезпечення. На підприємстві використовується корпоративна інформаційна система на базі платформи 1С: Підприємство, яка інтегрує модулі управління закупівлями, управління запасами, управління транспортом, бухгалтерського обліку. Система забезпечує автоматизацію документообігу, оперативний облік матеріальних потоків, формування аналітичної звітності для прийняття управлінських рішень.

Однак інформаційна система має певні обмеження та не повністю охоплює всі логістичні процеси. Зокрема, планування маршрутів транспортних засобів здійснюється в окремому програмному продукті, який не інтегрований з основною корпоративною системою, що потребує ручного введення даних та створює ризики помилок. Аналітичні можливості системи також є обмеженими, зокрема відсутні інструменти для багатокритеріальної оптимізації логістичних рішень, прогнозування попиту на транспортні ресурси, аналізу ефективності використання складських потужностей.

Оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом» доцільно проводити з використанням поєднання двох груп показників:

- ресурсно-інфраструктурні характеристики, що відображають можливості підприємства щодо зберігання, транспортування та перевалки продукції;

- фінансові індикатори, які опосередковано відображають рівень організації логістичних процесів через швидкість обороту активів, структуру оборотних засобів, рівень дебіторської заборгованості та прибутковість діяльності.

Таблиця 2.6

## Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом»\*

Показник	2022	2023	2024
Частка оборотних активів у активах, %	49,1	42,3	45,8
Частка поточних зобов'язань у активах, %	50,2	51,6	54,9
Частка короткострокових кредитів у активах, %	21,8	19,9	15,4
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	19,1	20,2	10,4
Дебіторська заборгованість до чистого доходу, %	21,6	13,5	9,9
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи до поточних зобов'язань і короткострокових кредитів), разів	0,68	0,59	0,65
Коефіцієнт оборотності активів (чистий дохід до активів), разів	0,43	0,63	0,48
Валовий рентабельність продажу, %	10,0	12,2	6,7

\*Складено автором на основі даних підприємства

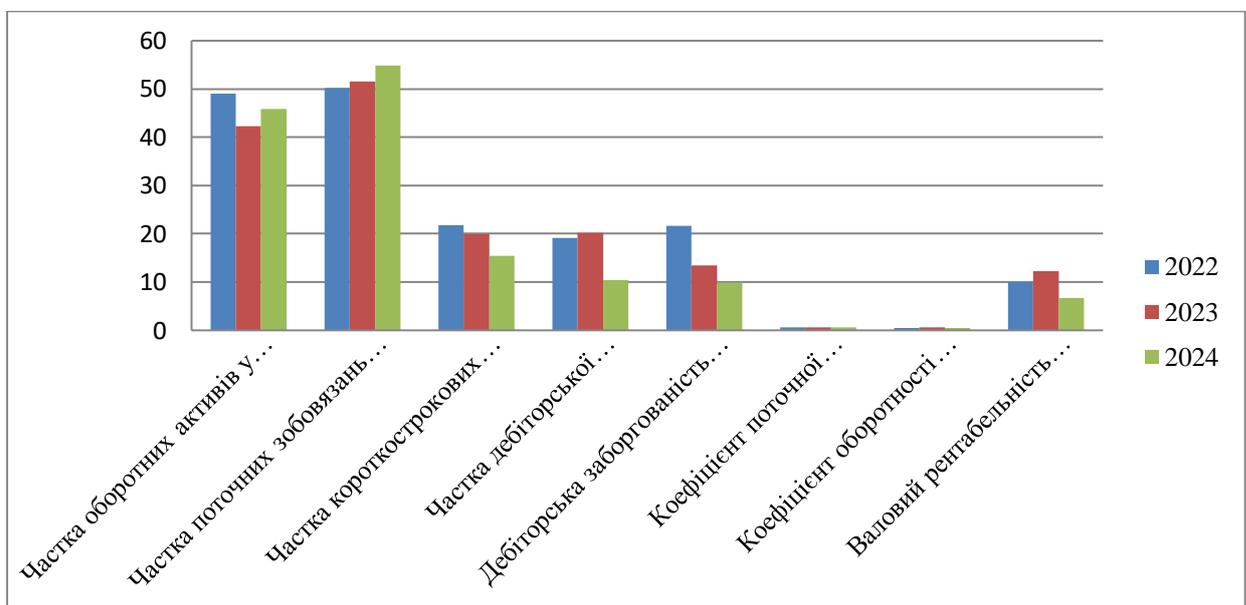


Рис. 2.2 Оцінювання ефективності логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом» у 2022–2024 роках\*

\*Складено автором на основі даних підприємства

Частка оборотних активів у валюті балансу у 2022 році становить 49,1 %, що відповідає відносно збалансованій структурі активів між поточними і необоротними компонентами. У 2023 році значення знижується до 42,3 %, тобто підприємство працює з меншим обсягом мобільних ресурсів. Це може відображати скорочення запасів або переорієнтацію на швидшу реалізацію продукції без тривалого зберігання.

У 2024 році частка оборотних активів підвищується до 45,8 %. Така динаміка свідчить про пошук компромісу між мінімізацією витрат на утримання запасів і необхідністю забезпечення безперервності логістичних процесів у період нестабільного ринку. Частка поточних зобов'язань у структурі пасиву зростає з 50,2 % до 54,9 % за досліджуваний період. Це означає, що все більша частина діяльності, включно з логістичними операціями, фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань перед кредиторами, бюджетом, постачальниками і персоналом. З одного боку, це індикатор довіри контрагентів та розвиненої системи комерційного кредиту. З іншого боку, надмірне зростання поточних зобов'язань підвищує ризики ліквідності, що особливо важливо для підприємства з високою інтенсивністю матеріальних потоків.

Частка короткострокових банківських кредитів у активах знижується з 21,8 % у 2022 році до 15,4 % у 2024 році. Спостерігається рух у напрямі зменшення залежності від банківського кредитування. Це може бути результатом переорієнтації на внутрішні джерела фінансування, часткового погашення кредитних ліній або заміни кредитів на інші форми короткострокового залученого капіталу. З погляду логістики це зменшує фінансовий тиск на собівартість продукції, оскільки знижується частина відсоткових витрат, що включається у витрати обігу.

Показники, пов'язані з дебіторською заборгованістю, мають важливе значення для оцінювання збутової логістики. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах у 2022–2023 роках коливається в діапазоні 19,1–20,2 %. Це означає, що приблизно п'ята частина мобільних ресурсів «заморожена» у вигляді вимог до покупців. У 2024 році значення скорочується до 10,4 %, тобто рівень дебіторської заборгованості суттєво зменшується. Відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу знижується з 21,6 % до 9,9 %. Це свідчить про прискорення інкасації коштів, посилення контролю за розрахунками та, ймовірно, перегляд умов відстрочення платежу. Для логістичної системи підприємства така

тенденція є позитивною, оскільки скорочується фінансова «розтяжка» між відвантаженням продукції та фактичним надходженням грошових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом трьох років залишається нижчим за одиницю. Значення 0,68 у 2022 році, 0,59 у 2023 році та 0,65 у 2024 році означають, що оборотних активів недостатньо для повного покриття сукупних поточних зобов'язань. Для підприємства з розвинутою логістичною інфраструктурою це характерна, але водночас ризикова ситуація: значна частина активів закріплена в основних засобах та елеваторних потужностях, тоді як поточна діяльність значною мірою фінансується за рахунок короткострокових джерел. Ефективність логістичних процесів у цих умовах значною мірою залежить від стабільності грошового потоку та чіткості графіків постачання і збуту.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зростає до 0,63 разу проти 0,43 разу у 2022 році. Це означає, що у 2023 році на кожную гривню активів припадає 63 копійки чистого доходу, тоді як у 2022 році – 43 копійки. Підприємство інтенсивніше завантажує наявні потужності, у тому числі логістичну інфраструктуру. У 2024 році показник знижується до 0,48 разу через падіння чистого доходу, однак залишається вищим за рівень 2022 року. Тобто використання активів, включно з логістичними, стало продуктивнішим, хоча існують коливання, пов'язані із зовнішніми ринковими умовами. Валовий рентабельність продажу у 2022 році становить 10,0 %, у 2023 році зростає до 12,2 %, а у 2024 році знижується до 6,7 %. Погіршення у 2024 році може свідчити про посилення витратного тиску, включно з витратами на логістику (подорожчання перевезень, збільшення вартості пального, ускладнення маршрутів, додаткові витрати на страхування вантажів у воєнний період). За відсутності детальної аналітики витрат за статтями неможливо виділити суто логістичну складову, однак загальна динаміка рентабельності вказує на необхідність посиленого контролю за транспортно-складськими витратами.

Поєднання розвинутої інфраструктурної бази та наведених

фінансових індикаторів дає змогу сформувавши низку висновків щодо ефективності логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом»:

- структура активів підприємства демонструє високий рівень капіталомісткості через значну частку основних засобів і елеваторної інфраструктури, що є типовим для аграрних холдингів із повним циклом зберігання і перевалки;

- оборотні активи хоч і коливаються за обсягом, але після скорочення у 2023 році спостерігається відновлення у 2024 році, що відповідає прагненню підтримувати достатній, але не надлишковий рівень запасів;

- скорочення частки дебіторської заборгованості в оборотних активах і чистому доході свідчить про підвищення дисципліни розрахунків і більш скоординовану роботу збутової логістики, коли товарні та фінансові потоки узгоджені між собою;

- зменшення частки короткострокових банківських кредитів у структурі пасиву знижує фінансове навантаження на логістичні витрати, проте одночасне зростання поточних зобов'язань вимагає ретельного управління графіками платежів і поставчань;

- коливання валового рентабельності продажу вказують на вплив зовнішніх чинників (цінова кон'юнктура, витратний тиск, зміна маршрутів і умов транспортування), отже підвищення ефективності логістики має супроводжуватися системним аналізом витрат на транспорт і зберігання.

Таким чином, ефективність логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом» можна охарактеризувати як прийнятну з огляду на складні зовнішні умови, однак таку, що потребує подальшого вдосконалення. Підприємство має потужний матеріальний ресурс для логістики, демонструє позитивні зрушення у сфері управління дебіторською заборгованістю та часткове зниження боргового навантаження, проте стикається з викликами, пов'язаними із зростанням поточних зобов'язань і зниженням валового рентабельності у 2024 році.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

### **3.1 Виявлені проблеми в логістичній діяльності організації**

На підставі узагальнення результатів аналізу загальної характеристики підприємства, структури логістичної інфраструктури, матеріальних та інформаційних потоків, а також оцінювання фінансових показників виділяється комплекс проблемних аспектів логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом». Виявлені обмеження пов'язані з організацією матеріальних потоків, інформаційною підтримкою логістики, фінансовим забезпеченням оборотного циклу та результативністю використання наявної інфраструктури.

Матеріальні потоки ТОВ «УкрАгроКом» формуються на кількох рівнях – внутрішньогосподарському, міжелеваторному та збутовому, що обумовлює значну складність їх узгодження. Внутрішньогосподарський рівень характеризується високою сезонною концентрацією перевезень у період збирання врожаю. Значні обсяги зернової маси в обмежені календарні строки створюють ризик перевантаження транспортних ресурсів та елеваторних потужностей. За наявності великого земельного банку групи, де ТОВ «УкрАгроКом» виконує координуючу роль, навіть незначні затримки транспорту або простої сушильних комплексів можуть призводити до збільшення втрат маси зерна, погіршення його якості й виникнення черг на пунктах приймання. На міжелеваторному рівні проблеми пов'язані з необхідністю постійної координації роботи кількох елеваторів і Світловодського річкового терміналу. Сукупна потужність одночасного зберігання зернових культур у структурі «АгроВісти» перевищує 350 тис. т, однак ця перевага повністю реалізується лише за умови рівномірного завантаження об'єктів і чіткого погодження графіків перевезень між ними. На практиці існує ризик, що частина потужностей у

певні періоди року недовантажується, тоді як інші елеватори працюють на межі пропускнуї спроможності. Це ускладнює формування великих товарних партій у потрібні строки й збільшує тривалість логістичного циклу. Збутові потоки додатково відчують вплив зовнішніх обмежень. Повномасштабна війна спричинила зміщення логістичних маршрутів у бік альтернативних коридорів, зокрема через дунайські порти, залізничні переходи та інфраструктуру країн ЄС. Це призвело до збільшення відстаней транспортування, тривалості логістичного циклу та чутливості до змін тарифів перевізників». Для підприємства з великими експортними обсягами це означає підвищений ризик затримок, подорожчання транспортування та необхідність постійної адаптації маршрутизації до змінної зовнішньої ситуації.

Окремою проблемою є залежність від залученого автотранспорту у пікові періоди. Власний парк зерновозів не завжди здатний повністю покрити потребу у перевезеннях, тому використовуються послуги сторонніх перевізників. Це знижує керованість логістичного ланцюга, створює ризик невиконання графіків відвантаження та підвищує витратний тиск через коливання ринкових тарифів на перевезення.

Інформаційні потоки в логістичній діяльності ТОВ «УкрАгроКом» формуються на базі корпоративної системи обліку, яка інтегрує модулі управління закупівлями, запасами, транспортом і бухгалтерським обліком. Водночас виявлено низку обмежень, що знижують ефективність використання інформаційних ресурсів. Передусім планування маршрутів транспортних засобів здійснюється у відокремленому програмному продукті, який не інтегрований із основною інформаційною системою підприємства. Це зумовлює необхідність ручного введення й дублювання даних, підвищує ймовірність помилок, збільшує трудомісткість облікових операцій та уповільнює отримання узгодженої інформації для управлінських рішень. Аналітичні можливості наявної інформаційної системи обмежені. Відсутні повноцінні інструменти для моделювання

логістичних сценаріїв, багатокритеріальної оптимізації маршрутів, оцінювання ефективності використання складів і транспортних ресурсів на основі системи логістичних показників. Унаслідок цього управлінські рішення щодо розподілу транспортних засобів, вибору каналів збуту або рівня запасів здебільшого ґрунтуються на досвіді менеджерів і окремих розрахунках, а не на комплексному комп'ютерному аналізі.

Додатково, проблемним залишається питання оперативності обміну інформацією в пікові періоди. У період жнив обсяги даних щодо надходження зерна, стану елеваторних потужностей, графіків приймання й відвантаження різко зростають. За умов часткової автоматизації та наявності ручних операцій зростає ризик запізнення інформації, що може призводити до несвоєчасного коригування планів перевезень, виникнення черг і неузгодженості між підрозділами.

Певні обмеження спостерігаються і в організаційному аспекті. Функції закупівельної, транспортної, складської та збутової логістики формально виділені, однак система інтегрованих логістичних показників і єдиного центру відповідальності за результат логістики у фінансовому вимірі ще не сформована повною мірою. У звітності підприємства логістичні витрати не виокремлюються в розрізі маршрутів, каналів збуту або груп продукції, що ускладнює оцінювання реальної собівартості логістичних рішень і порівняння альтернативних варіантів.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки засвідчив наявність проблем, які безпосередньо впливають на стійкість логістичної діяльності. Частка поточних зобов'язань у структурі пасиву зросла з 50,2 % у 2022 році до 54,9 % у 2024 році, тоді як коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду залишався нижчим за одиницю (0,68; 0,59; 0,65). Це означає, що значна частина оборотного та логістичного циклу фінансується за рахунок короткострокових джерел, а обсяг мобільних активів є недостатнім для повного покриття поточних зобов'язань. Для логістики подібна ситуація створює ризики затримок розрахунків із

перевізниками, постачальниками пального, експедиторами й постачальниками матеріальних ресурсів, що може впливати на безперервність матеріальних потоків. Частка короткострокових банківських кредитів у активах поступово зменшується (з 21,8 % до 15,4 %), однак загальний рівень боргового навантаження з урахуванням поточних зобов'язань залишається відчутним. Зниження кредитного компоненту супроводжується підвищенням ролі кредиторської заборгованості, що з одного боку свідчить про сформовані відносини з постачальниками, а з іншого – посилює залежність від погоджених відстрочок платежів і може обмежувати простір для маневру в логістичних рішеннях. Валовий рентабельність продажу, яка частково відображає рівень логістичних витрат, демонструє негативну динаміку у 2024 році – зниження з 12,2 % до 6,7 % після зростання у 2023 році. На тлі зростання витрат на транспортування, подорожчання пального й ускладнення логістичних маршрутів це свідчить про посилення витратного тиску, який не вдалося повністю компенсувати через цінову політику або оптимізацію внутрішніх процесів. Відсутність деталізованого обліку транспортно-складських витрат за напрямками поставок фактично унеможлиблює точне визначення внеску логістики у зниження маржинальності.

Хоча підприємство досягло скорочення дебіторської заборгованості та зменшення періоду її погашення, збереження значного обсягу короткострокових зобов'язань у співвідношенні з оборотними активами означає, що фінансовий простір для інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури й інформаційних систем є обмеженим. Це стримує можливості швидкого впровадження інноваційних рішень, які могли б знизити логістичні витрати й підвищити прозорість управління потоками. Для структурованого представлення виявлених проблем доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 3.1 з виділенням напрямку логістики, суті проблеми, прояву за результатами дослідження та можливих наслідків.

Таблиця 3.1

## Виявлені проблеми в логістичній діяльності ТОВ «УкрАгроКом»\*

Напрямок логістики	Суть проблеми	Прояв за результатами дослідження	Можливі наслідки для підприємства
Організація внутрішньогосподарських матеріальних потоків	Висока сезонна концентрація перевезень і навантаження на елеваторні потужності	Значні обсяги переміщення зернової маси в обмежені терміни з високою чутливістю до погодних умов і пропускної спроможності елеваторів	ризик черг на пунктах приймання; втрати якості та маси зерна; простої техніки; зростання витрат на транспортування і сушіння;
Міжелеваторна логістика	Нерівномірне завантаження елеваторів і потреба в постійному узгодженні графіків	Необхідність перерозподілу потоків між кількома елеваторами та річковим терміналом за умов обмеженої пропускної спроможності окремих об'єктів	подовження логістичного циклу; підвищення витрат на перевезення; складність формування великих експортних партій у потрібні строки;
Зовнішня збутова логістика	Ускладнення маршрутів унаслідок воєнної ситуації та зміни коридорів експорту	Перехід до альтернативних маршрутів через дунайські порти та інфраструктуру країн ЄС, збільшення плеча перевезення і витрат часу	зростання логістичних витрат; підвищений ризик затримок поставок; зниження конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках;
Використання транспортних ресурсів	Залежність від залученого автотранспорту у пікові періоди	Недостатність потужностей власного автопарку для забезпечення всіх перевезень у період жнив та інтенсивного експорту	нестабільність якості транспортного обслуговування; залежність від тарифів сторонніх перевізників; ризик невиконання графіків відвантаження;
Інформаційне забезпечення логістики	Фрагментованість інформаційних систем і частковий рівень інтеграції	Окреме програмне забезпечення для планування маршрутів без повної інтеграції з корпоративною системою, потреба в ручному введенні даних	підвищення ймовірності помилок; затримки в отриманні консолідованої інформації; зростання трудомісткості облікових операцій;
Аналітичні можливості	Обмежені інструменти для комплексного аналізу логістичних рішень	Відсутність повноцінних засобів для оптимізації маршрутів, оцінювання ефективності використання складів і транспорту, аналізу логістичних витрат за напрямами	прийняття рішень переважно на основі досвіду менеджерів; складність порівняння альтернативних логістичних схем; обмежена прозорість витрат;
Фінансове забезпечення оборотного логістичного циклу	Висока частка поточних зобов'язань та низький коефіцієнт поточної ліквідності	Частка поточних зобов'язань у активах 50,2–54,9 %, коефіцієнт поточної ліквідності 0,59–0,68	підвищений ризик затримок розрахунків із логістичними контрагентами; обмеження можливостей для розширення логістичної інфраструктури;
Результативність логістики через призму рентабельності	Зниження валового рентабельності продажу в останньому році дослідження	Падіння валового рентабельності з 12,2 % до 6,7 % на тлі ускладнення логістичних умов і зростання витрат	зменшення фінансового резерву для покриття логістичних витрат; потреба в пошуку резервів економії та модернізації логістики;

\*Складено автором на основі даних підприємства

Отже, виявлені проблеми свідчать, що, попри значний ресурсний потенціал логістичної системи ТОВ «УкрАгроКом», організація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків потребує поглибленого удосконалення. Вирішення окреслених проблем створить передумови для скорочення логістичних витрат, підвищення стабільності постачання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

### **3.2. Комплекс заходів з удосконалення управління логістичною діяльністю організації**

Результати проведеного аналізу матеріальних, інформаційних і фінансових логістичних потоків ТОВ «УкрАгроКом» засвідчують необхідність цілеспрямованого вдосконалення управління логістичною діяльністю. Виявлені проблеми пов'язані з високою сезонною нерівномірністю матеріальних потоків, залежністю від залученого транспорту, фрагментацією інформаційних систем, недостатньою деталізацією логістичних витрат і підвищеною часткою поточних зобов'язань у структурі джерел фінансування.

З огляду на це доцільно сформуванати комплекс заходів, орієнтований на досягнення таких цілей:

- підвищення керованості матеріальних потоків на всіх рівнях логістичного ланцюга;
- скорочення витрат на транспортування, зберігання й перевалку продукції;
- посилення інтеграції інформаційних систем і прозорості ухвалення логістичних рішень;
- поліпшення структури фінансування оборотного логістичного циклу та зниження ризиків ліквідності.

Перший напрям охоплює оптимізацію організації матеріальних потоків. Для внутрішньогосподарського рівня це насамперед удосконалення планування перевезень у період жнив, синхронізація роботи збиральної техніки, автотранспорту й елеваторів, упровадження поквартального та покатегорійного планування завантаження потужностей. Доцільно розробити єдині стандарти формування партій, графіки подачі транспорту на поля й елеватори, а також договори з перевізниками з фіксацією базових тарифів і штрафних санкцій за порушення графіків.

На міжелеваторному рівні важливим завданням є вирівнювання завантаження елеваторних потужностей протягом року. Це може бути забезпечено через розроблення матриці перерозподілу потоків між елеваторами залежно від фактичної завантаженості, відстані перевезення, тарифів і стану транспортної інфраструктури. Доцільно формалізувати правила вибору маршрутів міжелеваторних перевезень, у тому числі критерії оптимізації плеча транспортування, часу в дорозі та витрат пального.

У сфері збутової логістики доцільно посилити роботу з диверсифікації каналів збуту з урахуванням обмежень воєнного періоду. Це передбачає розроблення декількох альтернативних логістичних схем для кожного основного товарного потоку з оцінюванням витрат, строків і ризиків; посилення довгострокової співпраці з надійними перевізниками; упровадження системи моніторингу фактичного виконання графіків поставок для ключових контрактів.

Другий напрям стосується удосконалення інформаційного забезпечення логістики. Важливо забезпечити інтеграцію програмних продуктів, що використовуються для планування маршрутів, обліку складських запасів, оформлення первинних документів і фінансових операцій. Доцільним є впровадження єдиної логістичної підсистеми в межах корпоративної інформаційної системи, що забезпечуватиме

автоматичний обмін даними про обсяги збирання, запаси на елеваторах, стан виконання договорів, завантаження транспорту та розрахунки з контрагентами.

Окремим завданням є розроблення системи логістичних показників і дашбордів для поточного моніторингу. До такої системи варто включити показники оборотності запасів, періоду погашення дебіторської заборгованості, частки логістичних витрат у собівартості реалізованої продукції, своєчасності виконання графіків поставок, завантаження елеваторних потужностей і транспорту. Наявність єдиного інформаційного поля дасть змогу приймати управлінські рішення на основі актуальних і узгоджених даних.

Третій напрям пов'язаний з удосконаленням фінансового забезпечення логістичної діяльності. Доцільно запровадити окреме планування потреби в оборотних коштах для логістичних операцій з урахуванням сезонних піків, термінів розрахунків із перевізниками й покупцями, а також очікуваних коливань тарифів. Варто розглянути можливість використання короткострокових кредитних ліній зі спеціальним призначенням для фінансування логістичних витрат у період високої інтенсивності перевезень із чітким графіком погашення після надходження виручки.

Разом з цим необхідно підвищити деталізацію обліку логістичних витрат. Виділення в обліковій політиці окремих центрів відповідальності за транспортно-експедиційні, складські, елеваторні та інформаційно-логістичні витрати дасть змогу аналізувати їх динаміку, порівнювати альтернативні варіанти маршрутів і умов поставки, а також виявляти резерви економії.

Перелік основних напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ  
«УкрАгроКом»\*

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендованих заходів	Очікуваний результат
Оптимізація організації матеріальних потоків	удосконалення планування внутрішньогосподарських перевезень у період жнив; розроблення стандартизованих графіків подачі транспорту на поля й елеватори; упорядкування перерозподілу потоків між елеваторами з урахуванням їх завантаження й тарифів; формалізація критеріїв вибору маршрутів збутової логістики з оцінюванням витрат і строків;	зменшення тривалості логістичного циклу; скорочення простоїв транспорту та сушильних потужностей; зниження втрат маси й якості зерна; стабілізація термінів виконання поставок;
Удосконалення інформаційної підтримки логістики	інтеграція програмних продуктів для планування маршрутів, обліку запасів і фінансових операцій у єдину логістичну підсистему; запровадження електронного документообігу для логістичних операцій; розроблення системи логістичних показників і дашбордів для менеджменту;	підвищення оперативності та достовірності інформації; скорочення ручного введення й дублювання даних; зменшення ризику помилок; можливість ухвалення рішень на основі комплексного аналізу логістичних показників;
Удосконалення фінансового забезпечення логістики	планування потреби в оборотних коштах для логістичних операцій за сезонами; використання цільових кредитних ліній для покриття пікових витрат із чітким графіком погашення; деталізація обліку логістичних витрат за центрами відповідальності та напрямками поставок;	зниження ризиків ліквідності; підвищення прозорості логістичних витрат; можливість порівняння альтернативних маршрутів і каналів збуту за критеріями «витрати – ефект»;
Розвиток транспортних ресурсів	укладання довгострокових договорів із надійними перевізниками із фіксованими базовими тарифами й умовами; поетапне оновлення та розширення власного автопарку зерновозів; впровадження системи контролю використання транспорту та обліку рейсів;	зменшення залежності від сторонніх перевізників у пікові періоди; стабілізація витрат на перевезення; підвищення керованості транспортної логістики та якості транспортного обслуговування;

\*Складено автором

Для практичної реалізації наведених напрямів доцільно сформувати поетапний план заходів. Пропонується виділити три етапи: організаційно-аналітичний, етап упровадження інструментів та етап закріплення змін і

контролю результатів. Поетапний план реалізації проєкту вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом» подано в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Поетапний план реалізації заходів з удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом»\*

Етап	Зміст основних робіт	Строк виконання	Відповідальні підрозділи	Необхідні ресурси
I. Організаційно-аналітичний	формування робочої групи з представників логістичної, виробничої, фінансової та ІТ-служб; опис наявних логістичних бізнес-процесів; аналіз завантаження елеваторів і транспорту; узгодження переліку логістичних показників і формату звітності; визначення вимог до інтеграції інформаційних систем;	1–3 місяці	служба логістики; виробничі підрозділи; фінансова служба; ІТ-служба	час персоналу; доступ до внутрішньої звітності; консультаційна підтримка за потреби
II. Упровадження інструментів і регламентів	розроблення та впровадження регламентів планування внутрішньогосподарських і міжелеваторних перевезень; налаштування логістичної підсистеми в корпоративній інформаційній системі; впровадження електронного документообігу для логістичних операцій; укладання довгострокових договорів із ключовими перевізниками; деталізація обліку логістичних витрат за центрами відповідальності;	4–9 місяців	служба логістики; ІТ-служба; відділ збуту; фінансова служба; юридична служба	програмне забезпечення; навчання персоналу; консультації розробників інформаційної системи
III. Закріплення змін і контроль результатів	регулярний моніторинг логістичних показників за затвердженою системою; аналіз відхилень від цільових значень та коригування регламентів; щорічний перегляд договорів із перевізниками з урахуванням результатів; оцінювання економічного ефекту від упроваджених заходів; підготовка пропозицій щодо подальшого розвитку логістичної системи;	10–18 місяців і далі на постійній основі	керівництво підприємства; служба логістики; фінансова служба; планово-економічний відділ	аналітичні інструменти; звітні форми; час управлінського персоналу

\*Складено автором

Організаційно-аналітичний етап передбачає уточнення логістичних цілей, формування робочої групи, збір та систематизацію наявних даних про матеріальні, інформаційні й фінансові потоки, опис бізнес-процесів і виявлення вузьких місць. На цьому етапі погоджуються перелік логістичних показників, формат звітності, вимоги до інтеграції інформаційних систем, а також пріоритетність заходів з урахуванням ресурсів підприємства.

Етап упровадження інструментів включає розроблення та запровадження змінених регламентів планування перевезень, впровадження або налаштування логістичної підсистеми в інформаційній системі, запуск системи електронного документообігу для логістичних операцій, укладання або перегляд договорів з перевізниками, адаптацію фінансового планування під потреби логістики.

На етапі закріплення змін і контролю результатів здійснюється регулярний моніторинг логістичних показників, коригування параметрів моделей планування, періодичний аналіз досягнутих результатів порівняно з базовим рівнем та ухвалення рішень щодо подальших коригувальних дій.

Отже, запропонований комплекс заходів і поетапний план реалізації створюють методичну основу для практичного вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом». Упровадження зазначених рішень дасть змогу підвищити узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, зменшити логістичні витрати, посилити стійкість підприємства до зовнішніх викликів та забезпечити більш передбачувані результати діяльності у середньостроковій перспективі.

### 3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення логістичної діяльності

Оцінювання економічної ефективності запропонованого комплексу заходів має опиратися на показники, які безпосередньо пов'язані з логістикою підприємства. Передусім це собівартість реалізованої продукції, структура витрат, валовий прибуток, чистий фінансовий результат, рівень рентабельності продажу, а також обсяг поточних логістичних витрат. Економічна інтерпретація проектних рішень полягає у визначенні очікуваного зниження логістичних витрат, зростання прибутку та рентабельності, а також у розрахунку орієнтовного строку окупності витрат на впровадження заходів.

Для побудови кількісної оцінки доцільно використати фактичні дані за 2024 рік та сформувані умовний сценарій після впровадження запропонованого комплексу рішень. За звітністю підприємства у 2024 році собівартість реалізованої продукції становила 1 206 912 тис. грн, чистий дохід від реалізації 1 293 303 тис. грн, валовий прибуток 86 391 тис. грн, фінансовий результат до оподаткування 28 088 тис. грн.

У наукових працях з логістики аграрних підприємств зазначається, що частка логістичних витрат у собівартості реалізованої продукції зазвичай перебуває в межах 10–20 %. Для попередньої розрахункової моделі приймається орієнтовне значення 15 % від собівартості 2024 року. Це дає змогу продемонструвати методику оцінювання економічного ефекту від упровадження заходів з оптимізації логістичних процесів.

Умовно вважаємо, що завдяки оптимізації матеріальних потоків, підвищенню керованості транспортом, інтеграції інформаційних систем та кращому плануванню використання елеваторних потужностей підприємство зменшує сукупні логістичні витрати на 5 % від їх базового рівня. На цій основі розраховується очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Умовна оцінка економічного ефекту від удосконалення логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом»\*

Показник	Базове значення 2024 року	Орієнтовне значення після реалізації заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 206 912	1 197 860*	-9 052	-0,75 %
Орієнтовна сума логістичних витрат, тис. грн**	181 037	171 985	-9 052	-5,0 %
Валовий прибуток, тис. грн.	86 391	95 443	+9 052	+10,5 %
Валовий рентабельність продажу, %	6,7	7,4	+0,7 в. п.	+10,5 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	28 088	37 140	+9 052	+32,2 %
Рентабельність продажу за фінансовим результатом до оподаткування, %	2,2	2,9	+0,7 в. п.	+32,2 %

\*Складено автором

Примітки:

- зменшення собівартості відображає економію суми логістичних витрат за рахунок удосконалення логістичної діяльності за незмінних інших статей витрат.

\*\* розрахунок здійснено за припущення, що логістичні витрати становлять 15 % собівартості реалізованої продукції у 2024 році та скорочуються на 5 % від базового рівня.

Для розрахунку економічного ефекту використовується стандартна методика.

Економічний ефект від зниження логістичних витрат визначається як різниця між витратами на логістику до і після реалізації заходів

$$E = Z_{\text{баз}} - Z_{\text{після}},$$

де  $E$  – річний економічний ефект у вигляді зменшення витрат, тис. грн;

$Z_{\text{баз}}$  – логістичні витрати у базовому періоді, тис. грн;

$Z_{\text{після}}$  – логістичні витрати після впровадження заходів, тис. грн.

За наведеним сценарієм

$E \approx 181\,037 - 171\,985 = 9\,052$  тис. грн.

Ця сума безпосередньо зменшує собівартість реалізації та збільшує валовий прибуток підприємства. Відповідно валовий рентабельність продажу підвищується приблизно з 6,7 % до 7,4 %. Для аграрного підприємства з високою капіталомісткістю це помітне посилення маржинальності, оскільки частина логістичних витрат має сталий характер і важко піддається оперативному регулюванню.

Економічний ефект відображається також у зміні фінансового результату до оподаткування. За умови незмінності інших статей доходів і витрат скорочення логістичних витрат на 9 052 тис. грн збільшує фінансовий результат до оподаткування з 28 088 тис. грн до 37 140 тис. грн, а рентабельність продажу за цим показником зростає орієнтовно з 2,2 % до 2,9 %. Зростання відносного показника на близько 32 % свідчить, що навіть помірна економія логістичних витрат суттєво впливає на фінансові результати діяльності.

Для повноцінної оцінки економічної ефективності проекту необхідно зіставити річний економічний ефект з витратами на реалізацію заходів. Якщо позначити сукупні витрати на впровадження комплексу рішень  $K$  (придбання або налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу, організаційні заходи, часткове оновлення транспортних засобів) та річний економічний ефект  $E$ , можна використати показники рентабельності заходів та строку окупності

Рентабельність проекту

$$R = (E / K) \cdot 100 \%,$$

Строк окупності проекту

$$T = K / E.$$

Наприклад, якщо витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть орієнтовно 15 000 тис. грн, а річний економічний ефект оцінюється на рівні 9 052 тис. грн, тоді:

- рентабельність проєкту  $R \approx 60 \%$ ;
- строк окупності  $T \approx 1,7$  року.

Отримані розрахунки мають оціночний характер, однак демонструють економічну доцільність проєкту. Навіть за консервативного сценарію зниження логістичних витрат на 5 % від їх базового рівня та середньої частки цих витрат у собівартості підприємство отримує відчутне збільшення валового прибутку і фінансового результату до оподаткування, скорочує питомі витрати на логістичні операції та формує ресурс для подальшого розвитку логістичної інфраструктури.

Таким чином, комплекс заходів з удосконалення логістичної діяльності ТОВ «УкрАгроКом» має не лише організаційний і управлінський, а й чітко виражений економічний ефект. Зменшення логістичних витрат, підвищення рентабельності продажу, поліпшення фінансових результатів та прийнятний строк окупності створюють аргументовану базу для практичної реалізації проєкту на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано актуальність дослідження управління логістичною діяльністю в сучасних умовах функціонування українських організацій та показано, що логістика безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, витрати, швидкість виконання замовлень і стійкість результатів діяльності. Узагальнено наукові підходи до трактування логістичної діяльності й управління логістикою, розкрито структуру логістичної системи організації, описано її функції, що охоплюють планування, організацію, координацію, контроль і аналітичний супровід руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Проаналізовано підходи до управління логістикою в організаціях, окреслено особливості функціонально-операційного, інтеграційного, процесного, витратного, маркетингово-сервісного та інформаційно-цифрового підходів, доведено доцільність їх поєднання для українських підприємств з урахуванням вимог ринку й наявних ресурсних обмежень. Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності в Україні, визначено значення цивільного та господарського законодавства, транспортних, митних та інших спеціальних актів для організації договірних, складських, транспортних і зовнішньоекономічних операцій, підкреслено важливість правильного оформлення договорів поставки, перевезення й зберігання, а також впровадження електронного документообігу.

На матеріалах ТОВ «УкрАгроКом» проведено комплексне дослідження логістичної діяльності. Встановлено, що підприємство функціонує як вагомий учасник аграрного ринку з розвиненою виробничою та логістичною інфраструктурою, а його активи у 2022–2024 роках зросли з 2 542 929 тис. грн до 2 692 384 тис. грн за одночасного коливання оборотних активів та зміни структури джерел фінансування. Показано, що частка оборотних активів у загальній сумі активів

перебувала в діапазоні 42,3–49,1 %, а частка поточних зобов'язань зросла до 54,9 %, що зумовило низькі значення коефіцієнта поточної ліквідності (0,59–0,68) і підвищену залежність логістичних процесів від короткострокових джерел фінансування. Разом з цим зафіксовано суттєве скорочення дебіторської заборгованості за продукцію з 238 072 тис. грн до 128 251 тис. грн і зменшення періоду її погашення орієнтовно з 79 до 36 днів, що свідчить про посилення узгодженості матеріальних і фінансових потоків збутової логістики. Аналіз доходів і витрат показав, що чистий дохід ТОВ «УкрАгроКом» у 2023 році досяг 1 597 271 тис. грн, проте у 2024 році скоротився до 1 293 303 тис. грн, а валовий прибуток зменшився до 86 391 тис. грн, що призвело до зниження валового рентабельності до 6,7 %. Виявлено, що саме логістичний чинник, зокрема зростання витрат на транспортування й складське зберігання в умовах змінених маршрутів і підвищених тарифів, суттєво вплинув на погіршення маржинальності.

Досліджено побудову логістичних процесів ТОВ «УкрАгроКом» і встановлено, що матеріальні потоки формуються на внутрішньогосподарському рівні (рух зерна з полів на елеватори), внутрішньоелеваторному рівні (приймання, очищення, сушіння, зберігання, відвантаження), міжелеваторному рівні (переміщення між різними елеваторними об'єктами) та рівні збуту, де використовуються автомобільні й залізничні перевезення. Показано, що ефективність цих потоків істотно залежить від сезонності, пропускнуєї спроможності елеваторних потужностей, забезпеченості транспортом та організації взаємодії з перевізниками. Інформаційні потоки в логістичній діяльності підприємства забезпечують обмін даними між виробничими, логістичними, збутовими та фінансовими підрозділами, однак фіксується фрагментованість програмних продуктів і потреба в глибшій інтеграції облікових і планових систем. На основі аналізу зроблено висновок, що логістична система ТОВ «УкрАгроКом» має значний інфраструктурний потенціал і демонструє помітні позитивні зрушення у сфері управління

дебіторською заборгованістю, але одночасно стикається з проблемами сезонних перевантажень транспорту та елеваторів, залежності від послуг сторонніх перевізників, недостатньої деталізації логістичних витрат і підвищеного навантаження поточними зобов'язаннями.

У роботі обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом». Запропоновано оптимізувати планування внутрішньогосподарських і міжелеваторних перевезень, упорядкувати графіки роботи транспорту й елеваторних потужностей, запровадити більш прогнозовані умови співпраці з перевізниками, інтегрувати логістичну підсистему в інформаційне середовище підприємства, розвинути електронний документообіг та систему моніторингу логістичних показників, а також посилити логістичний контролінг через виділення й аналіз відповідних витрат.

Економічна оцінка запропонованих рішень показала, що за умовного сценарію скорочення логістичних витрат ТОВ «УкрАгроКом» може отримати додатковий валовий прибуток близько 9 млн грн, підвищити валову рентабельність реалізації з 6,7 до приблизно 7,4 відсотка та збільшити рентабельність продажу за фінансовим результатом до оподаткування з 2,2 до 2,9 відсотка, що забезпечує прийнятний строк окупності витрат на вдосконалення логістичної системи. Узагальнений результат дослідження полягає в тому, що управління логістичною діяльністю ТОВ «УкрАгроКом» має значний потенціал підвищення ефективності, а реалізація сформованого комплексу заходів здатна покращити фінансові результати підприємства та зміцнити його позиції на ринку аграрної продукції.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Актуальні тенденції управління логістичною діяльністю підприємств. М.О. Тюх. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 4. *Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств*. 2021. С. 284-285.
2. Алесінська Т. В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління. К.: Веселка. 2019. 121 с.
3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів, 2019. 416 с.
4. Глогусь О. Логістика: навч. посібник. Тернопіль, 2018. 166 с.
5. Мельникова К. В. Статистика логістичної діяльності підприємств, *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_5\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_40) (дата звернення: 12.12.2025)
6. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків, 2020. 292 с.
7. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. Тернопіль, 2018. 163 с.
8. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична діяльність підприємства: сутність та особливості. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23020/1/Матвієнко-Біляєва%20Г.Л..pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
9. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. №24. с. 125-138
10. Грицина Л.А., Кошівська М.В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип. 18. С. 11- 18.
11. Гришко В. В., Гунченко М.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58.

12. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій. Економіка АПК, 2018. 34 с.
13. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Львів, 2020. 440 с.
14. Крикавський Є. Логістичне управління. Львів, 2019. 684 с.
15. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник .Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
16. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю.М. Невизначеність і ризик як фактори зниження рівня надійності логістичних систем. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. 2011. №8 (26). С. 166–181.
17. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. Харків, 2019. 14 с.
18. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 228-232
19. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. С. 65.
20. Кусий С. В. Розвиток логістики в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 10(2). С. 835-839. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_10\(2\)\\_99](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10(2)_99) (дата звернення: 30.04.2025)
21. Логістичний менеджмент фірми: концепція, методи та моделі: Навчальний посібник. А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. Бізнеспреса, 2019. 384 с.
22. Логістичний менеджмент: Підручник. В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. Харків, 2020. 440 с.
23. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання. укл. Л.Л. Ковальська. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.
24. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.- метод. посіб. О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Львів : Львівська політехніка, 2014. 195 с

25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісн. Нац. унту "Львівська політехніка"*. 2015. № 580. 237 с.
26. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. *Вісник Сумського національного аграрного університету: серія «Економіка та менеджмент»*. 2015. №5 (64). с.89-92
27. Маргіта Н. О. Концептуальні засади управління ризиком в логістичній системі підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 789. С. 84–91
28. Нікшич С. М. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством, URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf> (дата звернення: 12.12.2025)
29. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.
30. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 45-49.
31. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Н.В. Смирнова. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 55-59
32. Тюріна Н.М. Логістика: Навч. посіб./ Н.М.Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
33. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник / В.О. Федорова, В.В. Блага. Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.
34. Чухрай М. Логістичне обслуговування: підручник для вузів. Львів, 2018. 292 с.
35. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 07.12.2025).

36. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 07.12.2025).
37. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/232/94-вр> (дата звернення: 07.12.2025).
38. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2344-14> (дата звернення: 07.12.2025).
39. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/273/96-вр> (дата звернення: 07.12.2025).
40. Кодекс торговельного мореплавства України: Кодекс України від 23.05.1995 № 176/95-ВР // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/176/95-вр> (дата звернення: 07.12.2025).
41. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4709-17> (дата звернення: 07.12.2025).
42. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 № 1172-XIV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1172-14> (дата звернення: 07.12.2025).
43. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1955-15> (дата звернення: 07.12.2025).
44. Про сертифіковані товарні склади та прості і подвійні складські свідоцтва: Закон України від 23.12.2004 № 2286-IV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2286-15> (дата звернення: 07.12.2025).
45. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII // Законодавство України / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (дата звернення: 07.12.2025).

46. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 07.12.2025).

47. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 07.12.2025).

48. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 07.12.2025).

49. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19> (дата звернення: 07.12.2025).

50. Agrovista відновить закупівельну діяльність на двох елеваторах. URL: <https://ukragroconsult.com/news/agrovista-vidnovyty-zakupivelynu-diyalynisty-na-dvoh-elevatorah> (дата звернення: 08.12.2025).

51. ТОВ «УкрАгроКом». Інформація про підприємство. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/kirovogradskaya/aleksandriyskiy/ukragrokom-30327425> (дата звернення: 08.12.2025).

52. УкрАгроКом і Гермес Трейдинг. Інформація про діяльність компанії. URL: <https://latifundist.com/kompanii/520-ukragrokom-i-germes-trejding> (дата звернення: 08.12.2025).

53. Досьє підприємства ТОВ «УкрАгроКом», URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10573074&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 12.12.2025)

54. Елеватор ТОВ «УкрАгроКом». Перелік елеваторних об'єктів. URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/382-elevator-ooo-ukragrokom> (дата звернення: 08.12.2025).