

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Анна БОНДАРЕНКО**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Інна ЗАСТАВА**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність 073** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

### ***ЗАТВЕРДЖУЮ***

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

«    »      20     року

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**БОНДАРЕНКО АННІ ЄВГЕНІВНІ**

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління операційними процесами виробництва та збуту на підприємстві», керівник роботи **Застава Інна Анатоліївна, старший викладач, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «    »      2024 р. №     .**
2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2024 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Мазепа» Дніпровського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 роки, операційно-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління операційними процесами виробництва та збуту на підприємстві 2. Дослідження сучасного стану фінансово-господарської та операційної діяльності ФГ «Мазепа»/ 3. Шляхи удосконалення управління процесами виробництва та збуту ФГ «Мазепа». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
  2. Структура реалізації товарної продукції.
  3. Середньооблікова чисельність працівників.
  4. Структура основних виробничих фондів підприємства.
  5. Існуюча організаційна структура та структура управління.
  6. Структура логістичних і

виробничих витрат ФГ «Мазепа». 7. Структура витрат на виробництво продукції в ФГ «Мазепа».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анна БОНДАРЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства	7
1.2. Класифікація операційних процесів на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МАЗЕПА».	22
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Мазепа»	22
2.2. Дослідження особливостей управління операційною системою у ФГ «Мазепа»	.33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ФГ «МАЗЕПА»	45
3.1. Оцінювання ефективності управління логістичною системою на підприємстві	45
3.2. Оптимізація управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ФГ «Мазепа»	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	.69

## ВСТУП

Актуальність дослідження удосконалення системи керування операційними процесами виробництва та збуту на підприємстві обумовлена рядом факторів. В умовах сучасної конкуренції підприємства зобов'язані шукати шляхи підвищення своєї продуктивності та ефективності. Удосконалення системи керування операційними процесами дає змогу зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів та покращити якісні параметри продукції.

Ринок безперервно та динамічно змінюється, і підприємства повинні адаптуватися до нових вимог споживачів. Удосконалення управлінських процесів допомагає швидше реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати високу конкурентоспроможність.

Швидкий розвиток технологій надає нові можливості для автоматизації та цифровізації операційних процесів. Запровадження нових, сучасних технологій в управління дозволяє покращити контроль за виробництвом, зменшити людський фактор та покращити точність виконання операцій.

Ефективне керування операційними бізнес-процесами сприяє поліпшенню якості продукції, що, в свою чергу, забезпечує вимоги покупців та підвищує їх лояльність. Контроль якості на всіх етапах виробництва дозволяє уникати дефектів та збільшувати термін служби продукції. Удосконалення системи керування збутом та логістикою дозволяє зменшити час доставки продукції до споживача, зменшити затрати на транспортування та складування, а також забезпечити вчасне постачання товарів на ринок [5].

Оптимізація операційних процесів сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх ризиків. Ефективні системи управління дозволяють краще передбачати та реагувати на кризи, що забезпечує стабільну роботу підприємства в умовах невизначеності.

Сучасні підприємства все більше уваги приділяють соціальній відповідальності та сталому розвитку. Удосконалення операційних процесів

допомагає мінімізувати негативну дію на оточуюче середовище, знизити енергоспоживання та впроваджувати екологічно чисті технології.

Для підприємств, що прагнуть виходити на міжнародні ринки, важливо мати ефективну систему управління операційними процесами. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції, відповідність міжнародним стандартам та оперативність у постачанні товарів на глобальному рівні.

Таким чином, дослідження удосконалення системи керування операційними процесами виробництва та збуту є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності підприємства, адаптації до ринкових змін, впровадженню інновацій та забезпеченню конкурентоспроможності.

Значний внесок у розвиток теорій та практик управління операційними процесами, виробництвом та збутом зробили такі вітчизняні та закордонні дослідники як: Кавун О. Я., Сахно Є. А., Романенко Є. О., Волкова О. М., Мельник О. Г., Porter M. E. (Michael E. Porter), Hammer M. (Michael Hammer), Davenport T. H. (Thomas H. Davenport), Goldratt E. M. (Eliyahu M. Goldratt), Deming W. E. (W. Edwards Deming) та інші.

Метою роботи є проведення досліджень теоретико-практичних основ та організаційно-методичних принципів, що забезпечують оптимізацію системи керування операційними процесами виробництва та збуту на підприємстві.

Ключовими, найважливішими завданнями даної роботи є:

- вивчити спектр теоретичних основ керування і координації операційних процесів виробництва та збуту на підприємстві;
- проаналізувати існуючі підходи до класифікації операційних процесів на підприємстві;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Мазепа»;
- дослідити специфіку керівництва логістичною та виробничо-збутовою системами ФГ «Мазепа»;

- розробити та надати для користування підприємству пропозиції з оптимізації керування логістичною системою операційно-збутової діяльності ФГ «Мазепа».

Об'єктом дослідження виступають операційні процеси виробництва та збуту на підприємстві.

Предметом дослідження в роботі виступають теоретичні засади та організаційно-методичні підходи удосконалення системи управління операційними процесами виробництва та збуту на ФГ «Мазепа».

Серед методів дослідження, які були застосовані в роботі, необхідно відзначити як загальнонаукові (комплексний аналіз, дедукційний та індуктивний методи), так і спеціалізовані інструменти факторного аналізу, економіко-статистичні методи та ін.

Інформаційними джерелами для виконання досліджень стали - система законодавчих актів України, матеріали останніх, спеціалізованих науково-практичних конференцій, спеціалізованих (фахових) журналів, монографій, підручників, різноманітних посібників, інших джерел доступної інформації за тематикою дослідження.

Практична цінність одержаних в роботі результатів відображається в оптимізації підходів до керування операційно-збутовим потенціалом ФГ «Мазепа», що може бути запроваджено в практичну діяльність даного господарства.

Апробація результатів. Результати аналітичних досліджень найбільш важливих питань науково-практичних досліджень та можливостей їх практичного застосування були викладені в матеріалах VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, 16.05.2024р.

Структура та обсяг даної кваліфікаційної роботи: містить вступ, три основні розділи, висновки та список використаної в процесі досліджень літератури, що налічує 47 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність у бізнесі - це щоденні завдання, які забезпечують його функціонування. Вони можуть включати в себе все: від найму та звільнення працівників до замовлення товарів на склад та розміщення реклами в Інтернеті.

Операційна діяльність - це будь-які повсякденні завдання, які компанія виконує, щоб заробляти гроші та підтримувати бізнес.

Вона включає всі витрати та продажі, які виникають у процесі ведення бізнесу, зокрема зарплати, комунальні послуги, податки, орендну плату та виплату відсотків. Зазвичай вона охоплює все - від виробництва, продажу та маркетингу до фінансів і бухгалтерії.

Існують різні види операційної діяльності, які варіюються від бізнесу до бізнесу. Ось кілька прикладів:

- Інвестиції в основні засоби - компанія може інвестувати в основні засоби, купуючи землю або обладнання.

- Фінансування дебіторських чи кредиторських зобов'язань - фінансування дебіторської заборгованості може здійснюватися шляхом випуску облігацій або придбання боргових цінних паперів в іншій компанії.

- Надання послуг клієнтам - наданням послуг зазвичай займаються компанії, які продають товари, але не виробляють їх самі (наприклад, ресторани).

- Виробництво товарів для продажу клієнтам - виробництвом товарів можна займатися у партнерстві з виробниками, роздрібними торговцями та оптовиками.



- Маркетингові та рекламні кампанії - рекламні кампанії включають спонсорвані компанії заходи, телевізійну рекламу, рекламу в газетах, промо в соціальних мережах, електронні листи та майже все, що підвищує обізнаність та зацікавленість клієнтів у вашому бренді.

Сучасні підприємства працюють у дуже мінливому середовищі, де успіх значною мірою залежить від їх конкурентоспроможності та ефективності комерційної діяльності. Виконання зобов'язань перед працівниками, зокрема виплата заробітної плати та надання пільг, є основним аспектом підтримки стабільної діяльності підприємства. Комерційна активність, що охоплює всі сфери діяльності організації, забезпечує реалізацію її стратегічних цілей та зростання [12].

Комерційна активність визначає результативність підприємства стосовно використаних ресурсів. Це не тільки показник фінансової стійкості, але й здатності до інноваційного розвитку. На сучасному ринку, де конкуренція є дуже високою, підприємства прагнуть максимально підвищити прибуток, знижуючи витрати. Управління комерційною активністю є ключовим для забезпечення ефективного та динамічного розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Економічна активність підприємства є показником економічних очікувань бізнес-спільноти та дозволяє реалізувати потенціал зростання. Це включає всі аспекти стратегічного планування, управління ресурсами та ринкової діяльності. Аналіз економічної активності дозволяє оцінити поточний стан організації та прогнозувати її подальший розвиток.

Комерційна активність включає в себе ціннісні орієнтації власників, місію, самостійність підприємства, його роль в регіоні та суспільстві, принципи взаємодії з працівниками та цілі. Це комплекс дій, спрямованих на просування організації на ринку продукції, у фінансовій діяльності та на ринку праці. Ефективне використання ресурсів є ключовим фактором, що впливає на комерційну активність.

Вузьке трактування цього поняття включає показники, такі як коефіцієнти оборотності, періоди обороту активів та рентабельність. Це дозволяє оцінити поточну операційну діяльність та фінансову ефективність підприємства. Комерційна активність розкриває внутрішній потенціал підприємства та його здатність до ефективного функціонування в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, комерційна активність є інтегральним показником, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей. Вона включає всі аспекти діяльності підприємства від виробничих до маркетингових процесів, і є основою для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності на ринку.

До основних функцій підприємницької діяльності належать

Економічна функція: незалежно від соціального устрою, політичного режиму, домінуючих релігійних переконань кожне суспільство здатне існувати і успішно розвиватися лише за умови економічної діяльності, яка забезпечує відтворення потенціалу суспільства [16].

Реалізація внутрішньої функції підприємницької діяльності в її зовнішніх проявах полягає у створенні безперервного циклу трансформації підприємництва та вмілого управління організацією в матеріальні та нематеріальні результати господарської діяльності з подальшою трансформацією в накопичення підприємницького, економічного, фінансового потенціалу.

Політична функція бізнесу та менеджменту. Політичне життя будь-якого суспільства виражає зіткнення, боротьбу певних інтересів, насамперед економічних. Тому діловий світ (великі підприємці, топ-менеджери, середній і малий бізнес, об'єднані в галузеві або регіональні союзи та асоціації) має вирішальний вплив на прийняття політичних рішень, без їх активної участі і підтримки не обходиться жодна виборча кампанія, формування органів влади.

Таким чином, бізнес є одним з вирішальних чинників формування та розвитку громадянського суспільства.

Певною мірою світ бізнесу виконує лідерську функцію по відношенню до суспільства. Його стан, цілі, характер і методи ділової активності визначають стан суспільного життя: загальні настрої, життєві цілі тощо.

Моральна (етична) функція бізнесу та менеджменту. Етика ділових відносин відіграє надзвичайно важливу роль у динаміці моральної культури суспільства. На відміну від національно-етнічних традицій, релігійних цінностей і норм, акумулюючи і зберігаючи загальнолюдські духовні моральні орієнтири, етика підприємницької діяльності виступає своєрідним практичним еталонним зразком (трендом) для моральної культури інших сфер суспільного життя.

У сучасному суспільстві бізнес виконує найважливішу модернізаційну або інноваційну функцію, забезпечуючи не тільки економічні умови для виживання і розвитку суспільства, а й реалізацію новітніх досягнень світової технічної, наукової та гуманітарної думки. Неможливо не визнати, що перехід традиційних суспільств і культур до сучасного виробництва, досягнень науки, техніки, медицини, громадянського суспільства, демократичних свобод, міжнародного співробітництва та інтеграції здійснюється за допомогою, а не на основі реальних бізнес-практик.

Регулятивна функція спрямована на організацію високого рівня суспільного виробництва, на управління діяльністю та відносинами між суб'єктами ринкової економіки.

Інтегративна функція використовується як засіб об'єднання ділових партнерів, фахівців і виконавців для спільного процесу комунікації, вирішення проблем, генерування ідей, вироблення спільної угоди тощо.

Комерційна активність підприємства є ключовою складовою його успіху та конкурентоспроможності на ринку. Вона є інтегральною характеристикою, що відображає ефективність використання ресурсів та здатність організації

досягати поставлених цілей. Цей показник охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи операційну діяльність, маркетингову, фінанси та управління персоналом. Високий рівень комерційної активності свідчить про ефективне застосування ресурсів, інноваційний підхід та здатність до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища.

Важливо зазначити, що комерційна активність безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Підприємства з високою комерційною активністю здатні привернути увагу потенційних інвесторів, які готові вкладати кошти у їх розвиток. Це забезпечує підприємствам додаткові фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність комерційної діяльності визначається рядом показників, таких як обсяги продажів, рентабельність, оборотність активів та інші фінансово-економічні показники. Дослідження даних параметричних показників дає змогу оцінити результативність застосування ресурсів організації та визначити напрямки для подальшого розвитку. Крім того, комерційна активність тісно пов'язана з рівнем задоволеності клієнтів та якістю продукції або послуг, що надаються. Висока якість продукції сприяє збільшенню обсягів продажів та зміцненню позицій на ринку.

У макроекономічному аспекті комерційна активність використовується для характеристики стану економіки в цілому та її окремих секторів. Вона відображає загальний рівень ділової активності, економічні очікування бізнес-спільноти та здатність економіки до зростання. Аналіз комерційної активності на макрорівні дозволяє визначити тенденції розвитку економіки, оцінити ефективність економічної політики та приймати обґрунтовані рішення щодо стимулювання економічного зростання.

Одним з ключових факторів, що впливають на комерційну активність, є інноваційна діяльність підприємства. Впровадження новітніх технологій, розробка нових продуктів та послуг, підвищення кваліфікації працівників – все

це сприяє підвищенню комерційної активності. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розширювати їх, відкривати нові ринки збуту та залучати нових клієнтів.

До зовнішніх чинників відносять сферу діяльності (посередницька, постачальницько-збутова, виробнича тощо); галузеву приналежність (оборотність); галузеву приналежність (оборотність оборотних коштів на ткацькій фабриці та авіаційному заводі буде різною); масштаб (найчастіше оборотність коштів у невеликих організаціях значно вища, ніж у великих, це одна з провідних переваг малого бізнесу); загальноекономічну ситуацію в країні; систему безготівкових розрахунків і пов'язані з нею обставини ведення бізнесу; вплив інфляційних процесів (інфляційні процеси, відсутність чітко відрегульованих господарських зв'язків з покупцями і постачальниками призводять до вимушеного накопичення запасів, серйозно сповільнюючи процес оборотності коштів); характер господарських зв'язків з контрагентами; вплив економічної політики; вплив змін у законодавстві тощо.

До внутрішніх факторів відносять цінову політику (управлінську діяльність щодо встановлення, підтримання та зміни цін на товари, спрямовану на досягнення цілей і завдань організації); використовувані методи оцінки виробничих запасів і товарно-матеріальних цінностей (метод поштучної оцінки, перший на складі - перший у виробництві, останній на складі - перший у виробництві, метод середньої собівартості, метод ковзної середньої); ефективність фінансового менеджменту (наскільки обраний набір прийомів, методів, що застосовуються на підприємстві для підвищення прибутковості та мінімізації ризику неплатоспроможності, є вдалим для організації) та ін.

Аналіз платоспроможності організації через оборотність активів є важливою частиною управління фінансовою стійкістю та економічною ефективністю. Швидкість обороту активів відображає здатність підприємства перетворювати вкладені кошти в чистий прибуток, що є критичним для підтримки фінансової стабільності. Платоспроможність, залежна від

оборотності, дозволяє оцінити загальний стан фінансової діяльності організації, виявляючи можливі проблеми та необхідність додаткового фінансування.

Ефективне управління комерційною активністю передбачає аналіз динаміки економічних коефіцієнтів оборотності. Таке управління спрямоване на оптимізацію використання ресурсів для досягнення стабільного фінансового становища та підвищення конкурентоспроможності. Комерційна активність підприємства, що включає аналіз показників оборотності, допомагає визначити ефективність застосування матеріальних, трудових, грошових ресурсів та основних засобів.

Значення аналізу комерційної активності відображається в тому, що він дає змогу зрозуміти, наскільки результативно організація керує своїми ресурсами та наскільки швидко вкладені кошти приносять прибуток. Аналіз показників оборотності активів дає можливість виявити необхідність додаткового фінансування та залежність від зовнішніх джерел фінансування, що може бути дорогим та ризикованим. Раціональне управління оборотними активами зменшує потребу в зовнішньому фінансуванні, підвищуючи ліквідність підприємства.

Важливим аспектом аналізу комерційної активності є оцінка економічного стану підприємства та його потенціалу для розвитку. Аналіз фінансових показників дозволяє виявити проблеми у фінансовій діяльності та прийняти управлінські рішення для їх вирішення. Фінансова звітність є ключовим джерелом інформації для аналізу комерційної активності, відображаючи майновий та фінансове становище організації, а також результати його господарської діяльності [12].

Для ефективного аналізу комерційної активності використовуються різні рівні і динаміка коефіцієнтів оборотності окремих видів активів і пасивів. Це дозволяє оцінити, наскільки динамічно та стійко розвивається організація та наскільки ефективно вона використовує свої ресурси. Показники оборотності

відображають ефективність застосування матеріальних, трудових, грошових ресурсів, а також основних засобів.

Слід враховувати, що навіть стабільно функціонуючі підприємства можуть мати низькі показники комерційної активності, якщо вони здійснюють великі інвестиції в освоєння нових видів продукції, реконструкцію виробництва, модернізацію обладнання або реорганізацію управлінської структури. Аналіз комерційної активності дозволяє виявити ці аспекти та прийняти необхідні заходи для покращення ефективності функціональної діяльності.

Загалом, аналіз комерційної активності є критично важливим для оцінки економічного стану підприємства, його платоспроможності та ліквідності. Він допомагає виявити існуючі проблеми в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, що дозволяє вчасно впровадити заходи покращення ефективності функціональної діяльності та забезпечення стабільного розвитку організації.

Коефіцієнти оборотності відображають, наскільки ефективно використовуються активи (капітал) організації, вимірюючи швидкість їх обороту, і виражають кількість оборотів (у часі), які здійснюють активи (капітал) організації або їх елементи за аналізований період. Коефіцієнти оборотності легко трансформуються в показники періоду обороту активів (капіталу): для цього кількість днів у році (365) ділиться на значення відповідного коефіцієнта. Отримані показники характеризують середній період (тривалість), за який відповідні активи (капітал) повертаються в господарську діяльність організації (кількість днів, необхідних для їх обороту). Показники ділової активності відображають ефективність використання власних коштів організації. Показники комерційної активності відіграють ключову роль у визначенні ефективності застосування фінансово-грошових ресурсів організації. Основним індикатором цього є коефіцієнт обіговості поточних активів, який дозволяє оцінити прибутковість підприємства. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про результативну діяльність компанії та її здатність

генерувати прибуток. Аналізуючи комерційну активність, можна визначити не лише позитивні аспекти діяльності, а й виявити слабкі місця, які вимагають удосконалення. Це дозволяє розробити стратегії для підвищення показників, що сприяє зростанню конкурентоспроможності на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності організації створює можливості для залучення нових споживачів, розширення кількості і об'єму ринків збуту та збільшення доходів. Це, у свою чергу, підвищує довіру до компанії та привертає увагу потенційних партнерів та інвесторів, забезпечуючи додаткову фінансову підтримку. В сучасних економічних умовах ці питання є особливо актуальними, оскільки динамічна комерційна активність демонструє привабливість компанії для співпраці [26].

Розвиток цифрової економіки також має значний вплив на економічну діяльність підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність виробництва, оптимізувати процеси зберігання, продажу та доставки товарів і послуг. Це сприяє зростанню комерційної активності, підвищує інвестиційну привабливість компаній та їх конкурентоспроможність на ринку. Новітні технології, впроваджені на етапі формування хмарно-цифрової економіки, вдосконалюють різні аспекти діяльності підприємств, що веде до зростання прибутковості.

Для оцінки прибутковості та конкурентоспроможності організації необхідно розраховувати різні показники комерційної активності та проводити аналіз внутрішніх і зовнішніх параметрів, які впливають на ці показники. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише оцінити свій поточний стан, але й розробити стратегії для подальшого розвитку та досягнення конкурентних переваг на ринку. У сучасній економіці аналіз та оцінка комерційної активності вважається одним із основних маркетингових завдань, що допомагає підприємствам забезпечити стабільний розвиток та успіх на ринку.



## 1.2. Класифікація операційних процесів на підприємстві

Класифікація операційних процесів на підприємстві є важливим елементом для розуміння, управління та оптимізації діяльності підприємства. Вона дозволяє структуровано підходити до управління виробничими та невиробничими процесами.

На рисунку 1.1 наведено класифікацію операційних процесів за кількома критеріями: за видом діяльності; за характером виробничого потоку; за ступенем автоматизації; за періодичністю виконання.

### 1. За видом діяльності:

Виробничі процеси: включають всі операції, пов'язані з безпосереднім виробництвом товарів або наданням послуг. Наприклад, обробка матеріалів, складання компонентів, пакування. Невиробничі процеси: це допоміжні операції, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом, але підтримують його. Сюди відносяться фінансові операції, управління персоналом, маркетинг, логістика.

### 2. За характером потоку:

Потокові (масові) процеси: характеризуються великою кількістю однотипних операцій, виконуваних безперервно або з невеликими перервами. Наприклад, конвеєрне виробництво. Серійні процеси: включають виготовлення партій продукції. Після завершення однієї серії процес зупиняється або переналагоджується для виготовлення іншої серії. Одиничні процеси: характеризуються виготовленням індивідуальних продуктів або виконанням унікальних завдань. Наприклад, будівництво, створення прототипів.

### 3. За ступенем автоматизації:

Ручні процеси: більшість операцій виконується вручну працівниками.

Механізовані процеси: операції виконуються за допомогою механізмів і машин, але під контролем і з участю людей. Автоматизовані процеси: виконання операцій здійснюється автоматичними системами з мінімальною участю людини. Комп'ютеризовані процеси: високий рівень автоматизації, де операції контролюються та управляються комп'ютерними системами.

### 4. За періодичністю виконання:

Безперервні процеси: операції виконуються без зупинки, безперервно в часі. Прикладом є виробництво хімічних речовин. Перервні процеси: операції виконуються з певними перервами. Наприклад, виробництво побутової техніки.

**Рис. 1.1. Класифікація операційних процесів за різними критеріями**

Джерело: узагальнено автором.

Також операційні процеси можуть бути класифіковані:

1) за місцем виконання:

- основні процеси: виконуються безпосередньо на підприємстві;
- допоміжні процеси: можуть виконуватися як на підприємстві, так і за його межами (аутсорсинг).

2) за ступенем стандартизації:

- стандартизовані процеси: мають чітко визначені стандарти та правила виконання;
- нестандартизовані процеси: мають більшу гнучкість і можуть змінюватися в залежності від конкретної ситуації.

3) за функціональною належністю:

- функціональні процеси: пов'язані з певною функціональною областю підприємства (фінанси, маркетинг, виробництво).
- крос-функціональні процеси: охоплюють кілька функціональних областей і вимагають взаємодії між різними підрозділами.

4) за рівнем управління:

- стратегічні процеси: включають діяльність, пов'язану зі стратегічним плануванням та довгостроковим розвитком підприємства;
- операційні процеси: охоплюють повсякденні операції та короткострокове планування;
- тактичні процеси: проміжний рівень, включають планування та реалізацію середньострокових цілей.

5) за результатами:

- продуктивні процеси: безпосередньо створюють продукти або послуги;
- непродуктивні процеси: не створюють безпосередньо продукти, але забезпечують умови для виконання продуктивних процесів [32].

Окремі підходи до класифікації операційних процесів на підприємстві представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи до класифікації операційних процесів на підприємств

Автор	Класифікація
Porter M.E.	Ланцюг створення вартості: основні та допоміжні процеси
Hammer M.	Перебудова бізнес-процесів: основні, управлінські та підтримуючі процеси
Davenport T.H.	Категоризація бізнес-процесів: стратегічні, управлінські, операційні
Goldratt E.M.	Теорія обмежень: процеси обмеження, процеси оптимізації
Deming W.E.	Система управління якістю: планування, виконання, перевірка, коригування
Кавун О.Я.	Операційні процеси: виробничі, логістичні, збутові, підтримуючі
Сахно Є.А.	Управління процесами: стратегічні, тактичні, оперативні
Романенко Є.О.	Виробничі процеси: підготовчі, основні, допоміжні
Волкова О.М.	Логістичні процеси: закупівельні, виробничі, розподільчі
Мельник О.Г.	Інноваційні процеси: розробка, впровадження, оцінка ефективності

Джерело: узагальнено автором на основі [64-67].

Розглянемо детальніше кожну із наведених в таблиці 1.1 класифікацій.

Michael E. Porter: Ланцюг створення вартості: основні та допоміжні процеси. Основні процеси – це процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнта, включаючи виробництво, маркетинг, продажі, логістику та обслуговування клієнтів.

Допоміжні процеси – підтримують основні процеси і включають закупівлі, розвиток технологій, управління людськими ресурсами та інфраструктуру фірми (фінанси, управління, правові служби).

Michael Hammer: Перебудова бізнес-процесів: основні, управлінські та підтримуючі процеси. Основні процеси – базові процеси, що безпосередньо сприяють досягненню головних цілей компанії (виробництво, продажі).

Управлінські процеси – процеси, які управляють роботою організації, включаючи стратегічне планування та контроль.

Підтримуючі процеси – забезпечують ресурсами основні процеси (інформаційні системи, управління людськими ресурсами).

Thomas H. Davenport: Категоризація бізнес-процесів: стратегічні, управлінські, операційні.

Стратегічні процеси – процеси, які формують довгострокову стратегію підприємства, включаючи розробку продуктів та ринкових стратегій.

Управлінські процеси – процеси, що стосуються управління та контролю над операціями підприємства.

Операційні процеси – процеси, що здійснюють основну діяльність компанії, такі як виробництво і логістика.

Eliyahu M. Goldratt: Теорія обмежень: процеси обмеження, процеси оптимізації. Процеси обмеження – ідентифікують вузькі місця в операційній діяльності, які обмежують загальну продуктивність. Процеси оптимізації – процеси, спрямовані на покращення продуктивності шляхом оптимізації використання ресурсів та усунення обмежень.

W. Edwards Deming: Система управління якістю: планування, виконання, перевірка, коригування (PDCA). Планування (Plan) – встановлення цілей та процесів, необхідних для досягнення очікуваних результатів. Виконання (Do) – впровадження процесів. Перевірка (Check) – моніторинг та вимірювання процесів і продукції щодо політик, цілей та вимог. Коригування (Act) – впровадження дій щодо покращення процесів на основі результатів перевірки.

Кавун О.Я.: Операційні процеси: виробничі, логістичні, збутові, підтримуючі. Виробничі процеси – процеси, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. Логістичні процеси – процеси, пов'язані з управлінням потоком матеріалів та готової продукції. Збутові процеси – процеси, спрямовані на реалізацію продукції на ринку. Підтримуючі процеси – процеси, що забезпечують функціонування основних процесів (управління персоналом, фінанси).

Сахно Є.А.: Управління процесами: стратегічні, тактичні, оперативні. Стратегічні процеси – довгострокове планування та визначення напрямків розвитку. Тактичні процеси – середньострокове планування та управління ресурсами. Оперативні процеси – щоденне управління виробничими та операційними завданнями.

Романенко Є.О.: Виробничі процеси: підготовчі, основні, допоміжні. Підготовчі процеси – підготовка до основних виробничих процесів, включаючи планування та налаштування обладнання. Основні процеси – безпосередньо

пов'язані з виробництвом продукції. Допоміжні процеси – підтримка основних процесів, такі як технічне обслуговування та управління якістю.

Волкова О.М.: Логістичні процеси: закупівельні, виробничі, розподільчі. Закупівельні процеси – управління придбанням сировини та матеріалів. Виробничі процеси – організація та управління виробництвом товарів. Розподільчі процеси – логістика доставки готової продукції до кінцевих споживачів.

Мельник О.Г.: Інноваційні процеси: розробка, впровадження, оцінка ефективності. Розробка – створення нових продуктів чи технологій. Впровадження – інтеграція нових рішень у виробничі процеси. Оцінка ефективності – аналіз результатів впровадження та коригування процесів для нарощування ефективності.

Операційні процеси становлять ключову основу функціонування будь-якого підприємства, здійснюючи перетворення вхідних ресурсів на кінцеві продукти чи послуги. Ці процеси охоплюють широкий спектр діяльностей, від виробництва та логістики до маркетингу і обслуговування клієнтів, і є динамічними системами, які постійно адаптуються до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [18].

Класифікація операційних бізнес-процесів може бути виконана за різноманітними критеріями, кожен з яких володіє своїми специфічними перевагами та недоліками. Відповідно до функціональної ознаки, вони можуть бути виробничими, логістичними, маркетинговими та іншими. За ступенем доданої вартості операційні процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. Також можлива класифікація за характером перетворення (матеріальні, інформаційні, сервісні) та за рівнем автоматизації (ручні, автоматизовані, автоматичні).

Ці процеси не існують у вакуумі, вони взаємопов'язані і впливають один на одного. Для ефективного управління операційними процесами необхідний комплексний підхід, який враховує їхню взаємодію і спрямовує на досягнення стратегічних цілей підприємства. Операційні процеси відіграють вирішальну

роль у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки їх оптимізація дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, скорочувати час виконання замовлень і забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства змушені постійно вдосконалювати свої операційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це потребує застосування сучасних методів та інструментів управління, таких як бенчмаркінг, реінжиніринг, аудит, а також впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизації, цифровізації та штучного інтелекту. Комплексний підхід до управління операційними процесами сприяє досягненню високої економічної ефективності діяльності підприємства, що в свою чергу забезпечує стійкий розвиток і конкурентні переваги на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МАЗЕПА»

#### 2.1. Аналіз фінансового-господарської діяльності ФГ «Мазепа»

Фермерське господарство «Мазепа» спеціалізується на багатьох напрямках сільськогосподарської діяльності, що забезпечує його стабільний розвиток та ефективне функціонування. Основна його діяльність, пов'язана із такими напрямками:

1) рослинництво:

- вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза);
- вирощування технічних культур (соняшник, ріпак);
- вирощування овочів (картопля, капуста, морква, буряк);
- вирощування фруктів та ягід (яблука, груші, сливи, вишні, полуниця);

2) тваринництво:

- розведення великої рогатої худоби (молочного та м'ясного напрямку);
- розведення свиней;
- розведення птиці (кури, качки, гуси);
- розведення овець та кіз;
- бджільництво.

3) інші види діяльності:

переробка сільськогосподарської продукції (виробництво круп, олій, м'ясних та молочних продуктів);

надання послуг у сільському господарстві (оренда техніки, агрохімічні послуги).

4) агротуризм.

Багатопрфільна діяльність фермерського господарства «Мазепа» спрямована на забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності виробництва та розширення ринкових можливостей. Різноманітність напрямів

діяльності дозволяє ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та створювати додаткову вартість, що забезпечує конкурентоспроможність господарства в сучасних економічних умовах

У табл. 2.1 вказано базові цінності, що розглядаються як першочергові для підприємства яке вивчається.

**Таблиця 2.1**

**Основні цінності ФГ «Мазепа»**

Цінності	Характеристика
Екологічна стійкість	Використання природоохоронних практик, таких як органічне землеробство, зниження використання хімічних добрив і пестицидів, збереження біорізноманіття. Рациональне використання водних ресурсів, впровадження методів збереження ґрунту та відновлення деградованих земель. Використання сонячних панелей, вітряків та інших відновлюваних джерел енергії для зменшення викидів парникових газів.
Економічна стійкість	Співпраця з місцевими постачальниками, створення робочих місць для місцевих мешканців, підтримка місцевих ініціатив та бізнесів. Справедливе ціноутворення, прозорість у веденні бізнесу, дотримання прав працівників.
Соціальна відповідальність	Інвестиції в соціальні проекти, такі як будівництво шкіл, лікарень, культурних та спортивних об'єктів. Організація навчальних програм для працівників та місцевих жителів, підтримка молодих фермерів та розвиток агроосвіти.
Турбота про працівників	Забезпечення безпечних умов праці, доступ до медичних послуг, підтримка здорового способу життя. Професійне навчання, можливості для кар'єрного росту, справедливе винагородження та соціальні пільги.
Етичне ставлення до тварин	Забезпечення відповідних умов для утримання, годівлі та догляду за тваринами. Використання методів, що мінімізують стрес та біль у тварин під час вирощування та забою.
Інновації та розвиток	Застосування інноваційних технологій для нарощування економічної ефективності операційної діяльності, зниження затрат та поліпшення якісних параметрів продукції. Інвестиції в наукові дослідження, співпраця з науковими установами для розробки нових методів та технологій в агробізнесі.

Джерело: складено за даними ФГ «Мазепа».

Аналіз фінансових показників ФГ "Мазепа" за 2022 і 2023 роки дозволяє визначити ключові тенденції у доходах підприємства.

1. Дохід (торгівельна виручка) від збуту продукції

2022 рік: 28 906 984 тис.грн. (98.884%)

2023 рік: 42 125 994 тис.грн. (98.905%)



Абсолютний приріст: 13 219 010.0 тис.грн.

Рівень зростання: 0.457%

Цей показник демонструє значний приріст у виручці від реалізації продукції. Питома вага цього доходу залишається стабільно високою, що свідчить про його ключову роль у загальних доходах господарства.

2. Операційні доходи

2022 рік: 199 104.0 тис. грн (0.681%)

2023 рік: 371 155.0 тис. грн (0.871%)

Абсолютний приріст: 172 051.0 тис.грн.

Рівень зростання: 86.41%

Операційні доходи також зросли, що може свідчити про покращення операційної ефективності та розширення операційної діяльності.

3. Дохід від участі в капіталі

2022 рік: 650.0 тис.грн. (0.002%)

2023 рік: 9 455.0 тис.грн. (0.022%)

Абсолютний приріст: 8 805.00 тис.грн.

Рівень зростання: 1354.62%

Дохід від участі в капіталі значно зріс, хоча його частка в загальних доходах залишається незначною. Це може вказувати на нові інвестиційні можливості або дивіденди від попередніх інвестицій.

4. Інші фінансові доходи

2022 рік: 125 758.0 тис.грн (0.430%)

2023 рік: 85 673,0 тис.грн (0.201%)

Абсолютний приріст: -40 085.0 тис.грн.

Рівень зростання: -31.88%

Цей показник знизився, що може бути результатом зменшення прибутків від фінансових інвестицій чи інших фінансових операцій.

5. Інші доходи від звичайної діяльності

2022 рік: 650.0 тис.грн. (0.002%)

2023 рік: 16.0 тис.грн. (0.000%)

Абсолютний приріст: -634.0 тис.грн.

Рівень зростання: -97.54%

Зниження інших доходів від звичайної діяльності вказує на зменшення додаткових надходжень від нетипових операцій.

#### 6. Надзвичайні доходи

2022 рік: 28 906 984.0 тис.грн. (98.884%)

2023 рік: 42 125 994.0 тис.грн. (98.905%)

Абсолютний приріст: 13 219 010.0 тис.грн.

Рівень зростання: 0.457%

Надзвичайні доходи відсутні як окремий показник, можливо, їх слід виключити з аналізу або це дублювання показника доходу від реалізації продукції.

#### 7. Усього доходів

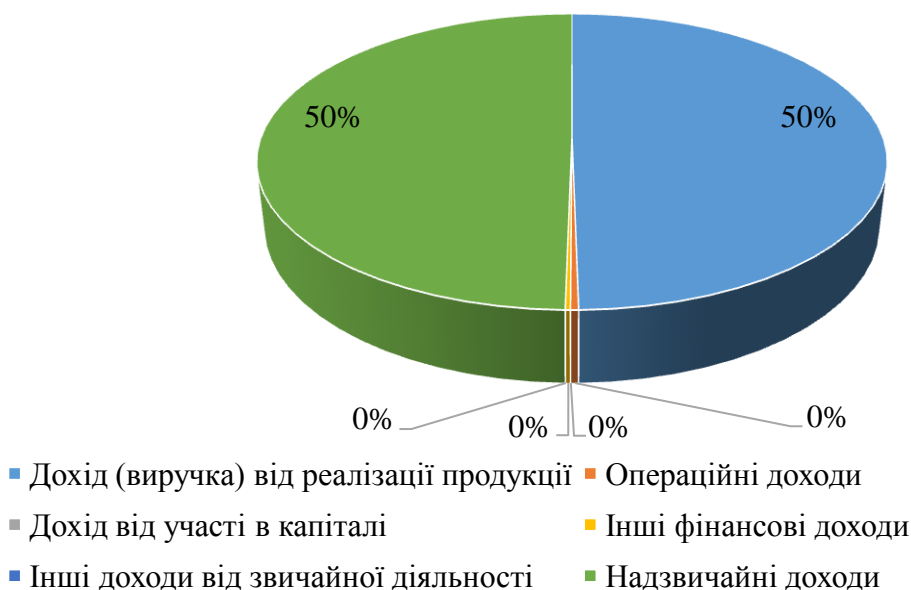
2022 рік: 199 104.0 тис.грн (0.681%)

2023 рік: 371 155.0 тис.грн. (0.871%)

Абсолютний приріст: 172 051.0 тис. грн

Рівень зростання: 86.41%

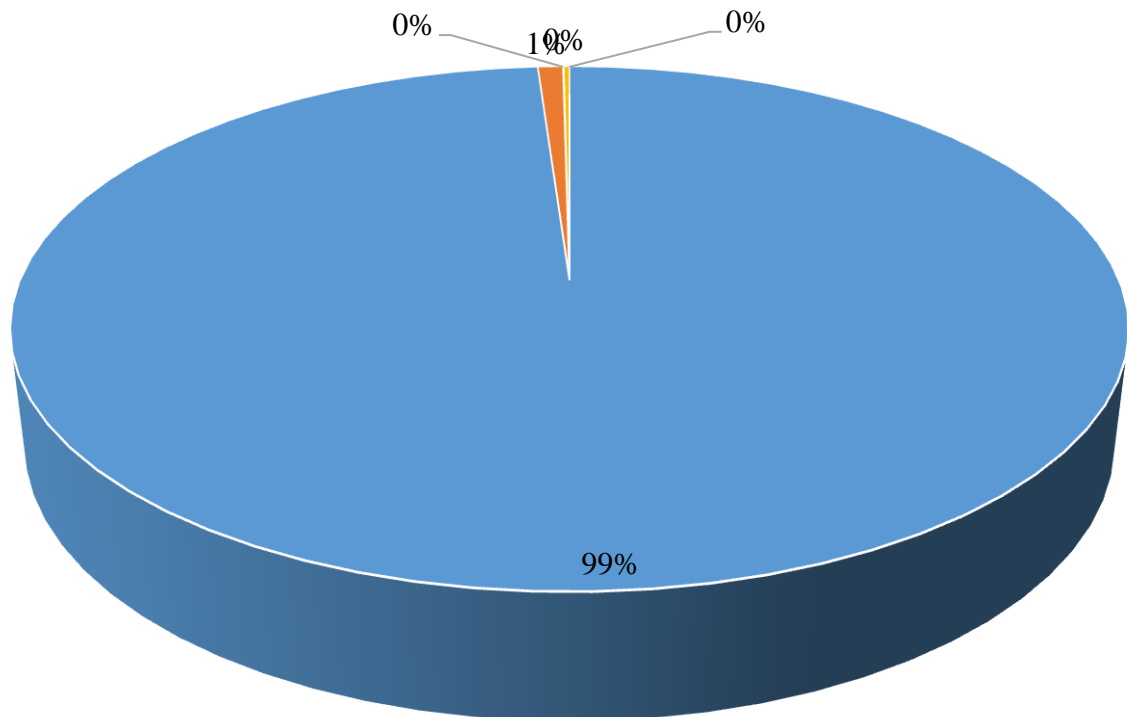
Загальні доходи суттєво зросли, що свідчить про загальне поліпшення фінансових результатів господарства. На рис. 2.1 наведено структурний розподіл доходів ФГ «Мазепа» за 2022 рік.



**Рис. 2.1. Структурний розподіл доходів ФГ «Мазепа» за 2022 рік.**

Джерело: сформовано автором за інформаційними даними ФГ «Мазепа».

На рисунку 2.2 наведено структурний розподіл доходів ФГ «Мазепа» за 2023 рік.



- Дохід (виручка) від реалізації продукції
- Операційні доходи
- Дохід від участі в капіталі
- Інші фінансові доходи
- Інші доходи від звичайної діяльності

**Рис. 2.2. Структурний розподіл доходів ФГ «Мазепа» за 2023 рік.**

Джерело: сформовано автором за інформаційними даними ФГ «Мазепа».

Аналіз фінансових показників витрат ФГ "Мазепа" за 2022 і 2023 роки дозволяє визначити ключові тенденції у витратах підприємства.

#### 1. Собівартість реалізованої продукції

2022 рік: 30 606 964.0 тис.грн. (68.11%)

2023 рік: 14 782 776.0 тис.грн. (49.38%)

Абсолютний приріст: -15 824 188.0 тис.грн.

Рівень зростання: -51.70%

Собівартість реалізованої продукції значно зменшилася, що є позитивною тенденцією. Це може свідчити про нарощування ефективності виробництва, зниження витрат на матеріали або оптимізацію процесів.

#### 2. Адміністративні витрати

2022 рік: 1 123 724.00 тис. грн (2.50%)

2023 рік: 1 526 633.00 тис. грн (5.10%)

Абсолютний приріст: 402 909.00 тис. грн

Рівень зростання: 35.85%

Адміністративні витрати збільшилися, що може бути пов'язано з розширенням управлінського апарату або підвищенням витрат на управління.

### 3. Витрати на збут

2022 рік: 1 788 763.00 тис. грн (3.98%)

2023 рік: 1 324 769.00 тис. грн (4.43%)

Абсолютний приріст: -463 994.00 тис. грн

Рівень зростання: -25.94%

Зменшення витрат на збут може свідчити про оптимізацію маркетингових та логістичних витрат або зміну стратегії збуту продукції.

### 4. Інші операційні витрати

2022 рік: 11 225 302.00 тис. грн (24.98%)

2023 рік: 10 661 207.00 тис. грн (35.61%)

Абсолютний приріст: -564 095 тис.грн.

Рівень зростання: -5.03%

Незначне зменшення інших операційних витрат свідчить про стабільність у цій категорії витрат. Збільшення питомої ваги може вказувати на зниження інших витрат у загальній структурі.

### 5. Фінансові витрати

2022 рік: 195 067 тис.грн. (0.43%)

2023 рік: 206 472 тис.грн. (0.69%)

Абсолютний приріст: 11 405 тис.грн.

Рівень зростання: 5.85%

Незначне зростання фінансових витрат може бути пов'язане з підвищенням процентних ставок або збільшенням обсягу залучених кредитних ресурсів.

### 6. Податок з прибутку від традиційної діяльності

2022 рік: -

2023 рік: 1 435 126 тис.грн. (4.79%)

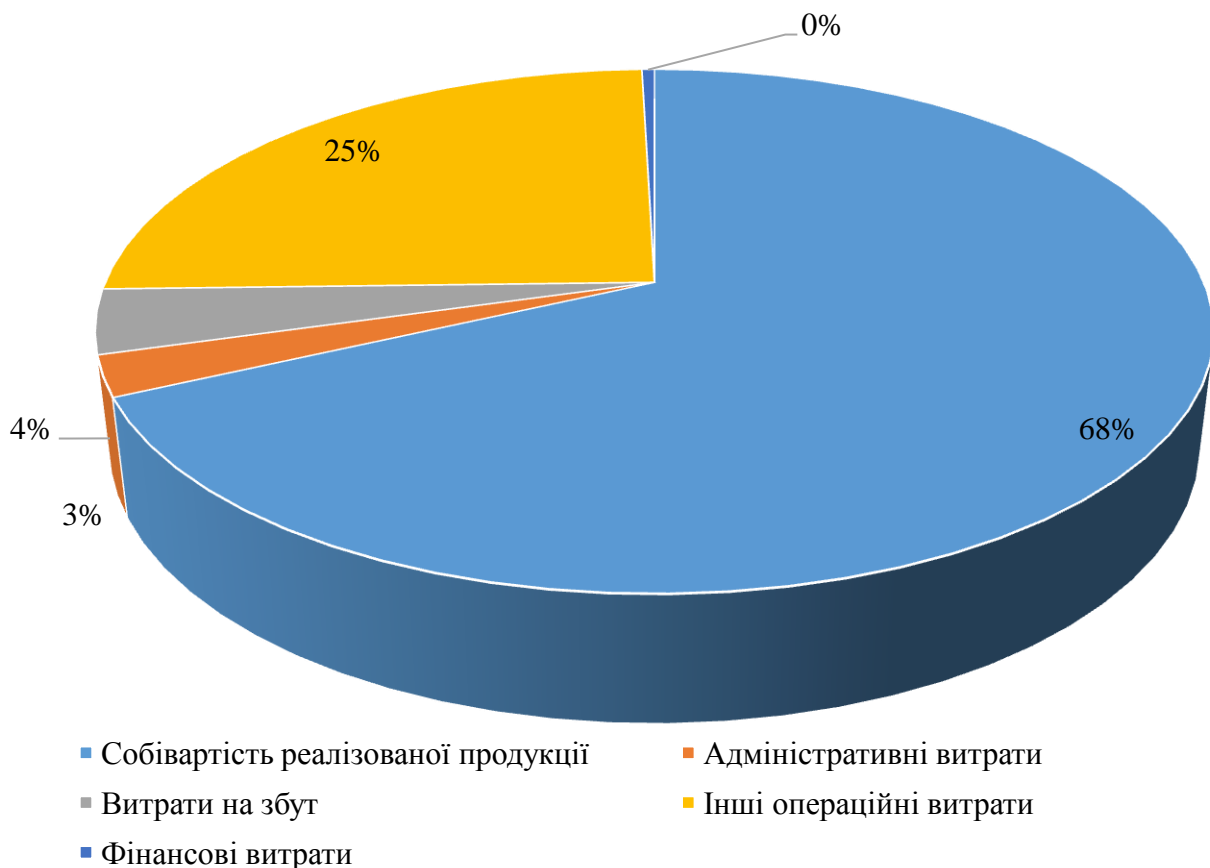
Абсолютний приріст: -

Рівень зростання: -

Збільшення податку з прибутку від традиційної діяльності у 2023 році свідчить про прибутковість господарства і зростання оподаткованого прибутку.

Проведемо аналіз структури витрат досліджуваного підприємства з метою розуміння його фінансово-господарського стану за 2022-2023 роки.

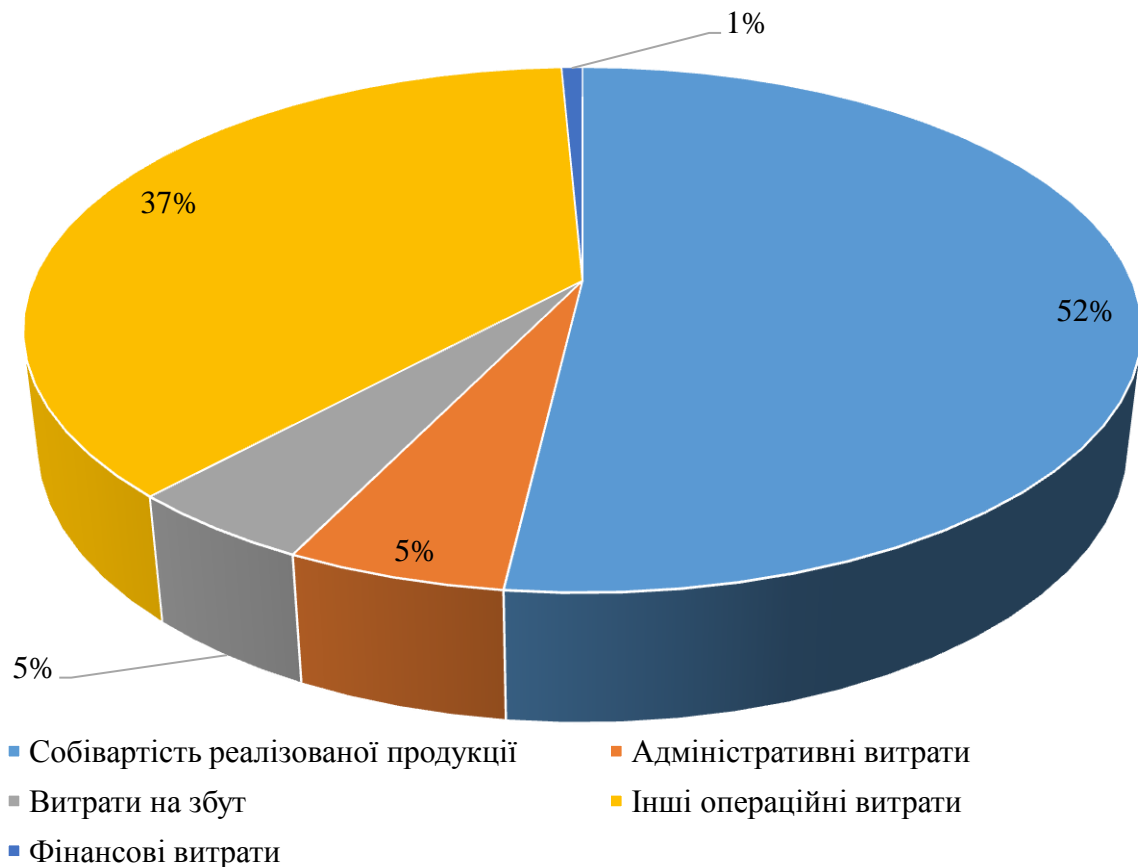
На рисунку 2.3 наведено структурний розподіл витрат ФГ «Мазепа» за 2022 рік.



**Рис. 2.3. Структурний розподіл витрат ФГ «Мазепа» за 2022 рік.**

Джерело: сформовано автором за інформаційними даними ФГ «Мазепа».

На рисунку 2.4 наведено структурний розподіл витрат ФГ «Мазепа» за 2023 рік.



**Рис. 2.4. Структурний розподіл витрат ФГ «Мазепа» за 2023 рік.**

Джерело: сформовано автором інформаційними даними ФГ «Мазепа».

Аналіз фінансових показників прибутку ФГ "Мазепа" за 2022 і 2023 роки дозволяє визначити ключові тенденції в діяльності підприємства.

1. Прибуток від збуту продукції (валовий дохід)

2022 рік: 12 363 847,00 тис. грн

2023 рік: 21 330 218,00 тис. грн

Абсолютний приріст: 8 966 371,00 тис. грн

Рівень зростання: 72,52%

Прибуток від збуту продукції значно зріс, що вказує на суттєве зростання обсягів продажу або підвищення цін на продукцію. Це є позитивним сигналом для підприємства, оскільки свідчить про зростання його доходів.

2. Дохід від основної діяльності

2022 рік: 104 157,00 тис. грн

2023 рік: 7 978 770,00 тис. грн

Абсолютний приріст: 7 874 613,00 тис. грн

Рівень зростання: 7 560,33%

Дохід від основної діяльності зріс надзвичайно значно. Це може свідчити про покращення операційної ефективності, зниження операційних витрат або збільшення операційних доходів.

3. Прибуток від звичайної діяльності

2022 рік: 57 137,00 тис. грн

2023 рік: 7 861 317,00 тис. грн

Абсолютний приріст: 7 804 180,00 тис. грн

Рівень зростання: 13 658,72%

Прибуток від звичайної діяльності зріс ще більш значно, що вказує на те, що підприємство мало успішні результати у своїй основній діяльності.

4. Усього прибутку до оподаткування

2022 рік: 57 137,00 тис. грн

2023 рік: 7 861 317,00 тис. грн

Абсолютний приріст: 7 804 180,00 тис. грн

Рівень зростання: 13 658,72%

Цей показник повторює попередній, оскільки прибуток до оподаткування відповідає прибутку від звичайної діяльності.

5. Податок на прибуток

2022 рік: -

2023 рік: 1 423 116,00 тис. грн

Абсолютний приріст: -

Рівень зростання: -

У 2022 році підприємство сплатило значну суму податку на прибуток, що є результатом суттєвого зростання прибутку до оподаткування.

6. Усього прибутку від звичайної діяльності

2022 рік: 101 771,00 тис. грн

2023 рік: 6 438 201,00 тис. грн

Абсолютний приріст: 6436340 тис.грн

Рівень зростання: 6 226,16%

### 7. Чистий прибуток

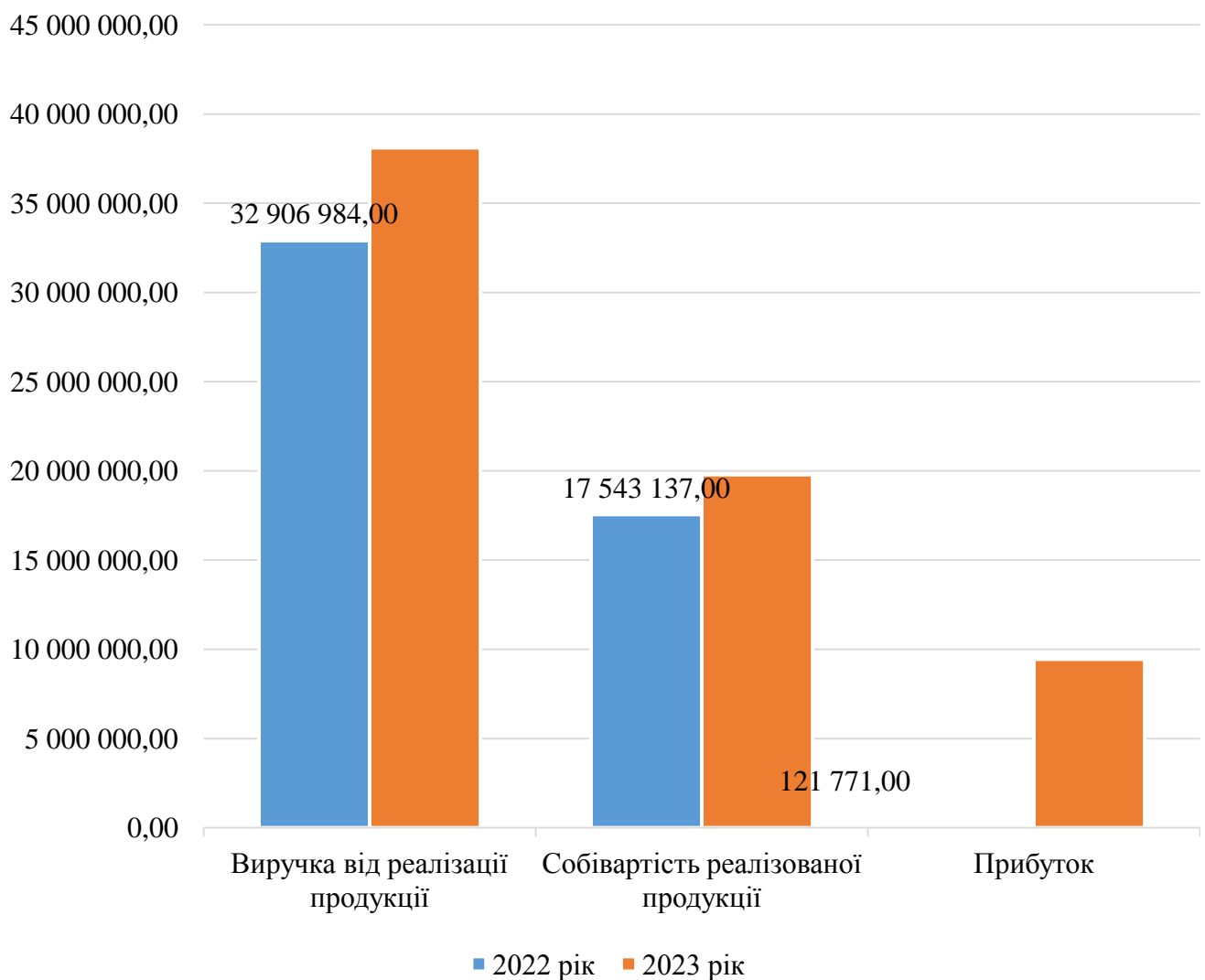
2022 рік: 101 771,00 тис. грн

2023 рік: 6 438 201,00 тис. грн

Абсолютне зростання: 594430,0 тис.грн

Рівень зростання: 6 226,16%

На рисунку 2.5 відображено динаміку зміни складових формування прибутку від реалізації ФГ «Мазепа» за 2022-2023 роки.

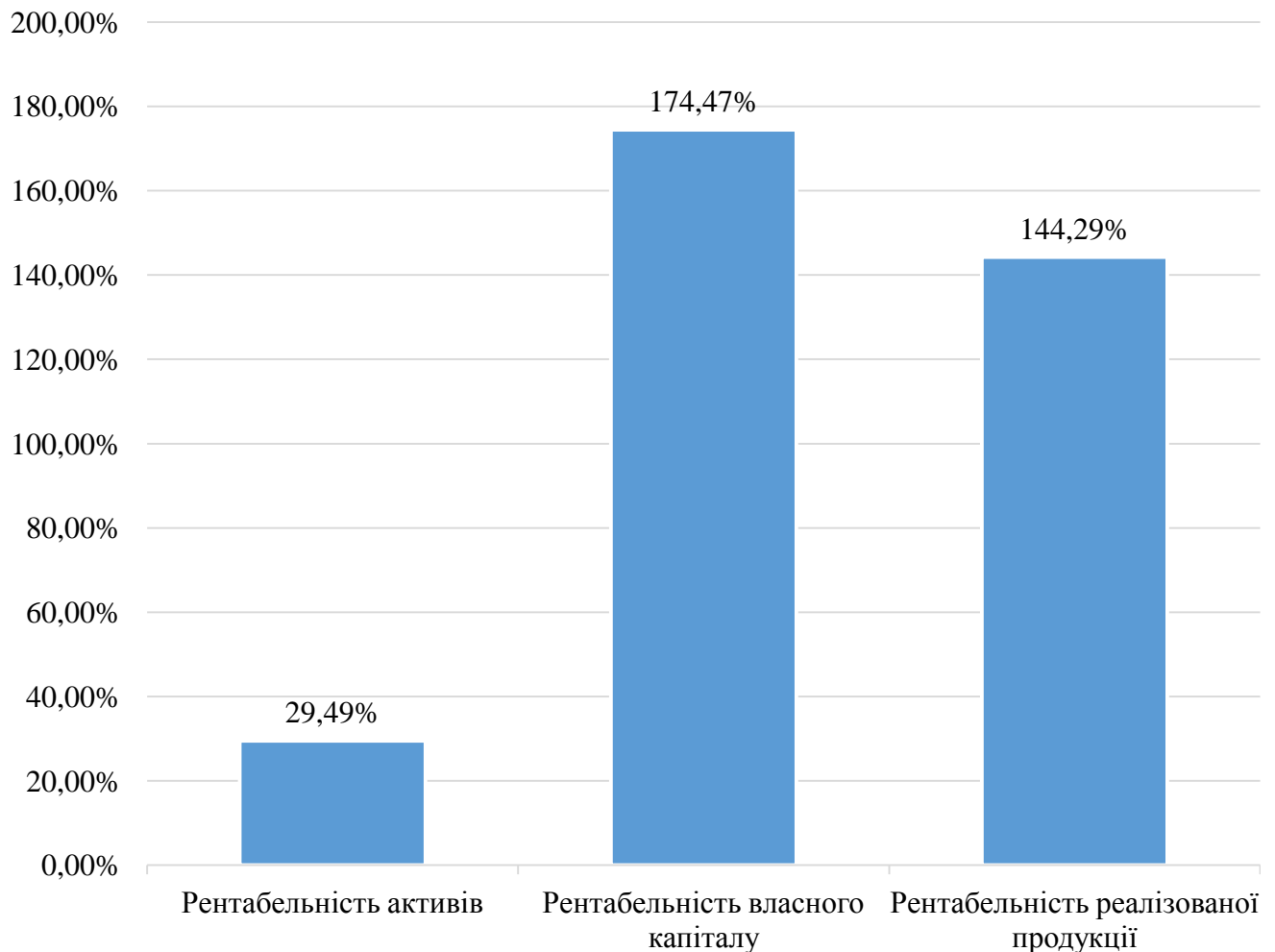


**Рис. 2.5. Динаміка зміни величини складових формування прибутку ФГ «Мазепа» за 2022-2023 роки.**

Джерело: сформовано автором за даними ФГ «Мазепа».



Відповідно на рисунку 2.6 відображено значення показників, що характеризують рівень ефективності використання фондового майна ФГ «Мазепа» за 2023 рік.



**Рис. 2.6. Показники ефективності використання майна ФГ «Мазепа» за 2023 рік.**

Наведені показники економічної результативності використання фондового майна ФГ «Мазепа» за 2023 рік дозволяють зробити висновок, що рентабельність активів складає 29,49%, рентабельність власного капіталу становить 174,47%, а рентабельність реалізованої продукції досягає 144,29%. Це вказує на високий рівень економічної результативності використання власного капіталу та продукції у порівнянні з активами.

## **2.2. Дослідження особливостей управління логістичною системою у ФГ «Мазепа»**

В сучасних умовах стрімкої цифровізації багатьох сфер життя, в тому числі й бізнесу, особлива увага приділяється аспекту управління логістикою як інтегрованому процесу. Цифрова економіка, відзначена глибокими процесами цифрової трансформації, стає ключовим фактором у розвитку сучасних підприємств. Цей процес передбачає перехід організацій до нових методів роботи, що базуються на застосуванні соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Зміни стосуються різних аспектів діяльності підприємства, включаючи мислення, стилі лідерства, системи впровадження інновацій та бізнес-моделі, що покращують взаємодію з працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами.

Логістичний менеджмент є важливою складовою цифрової трансформації, оскільки він інтегрує планування, організацію, регулювання, оптимізацію, координацію та контроль матеріальних і інформаційних потоків. Це дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Логістичний менеджмент може розглядатися як система прийняття рішень, що визначає загальну стратегію і місію підприємства. Він забезпечує синергію між основними функціями управління та логістики, утворюючи складну систему, яка базується на принципах теорії логістики.

Різні наукові підходи до визначення логістичного менеджменту можна розділити на кілька категорій. Одні автори вважають, що логістичний менеджмент знижує витрати підприємства на традиційні функції, такі як закупівля матеріалів, управління запасами, транспортування та переробка продукції, а також управління інформаційними потоками. Інша група дослідників акцентує увагу на синергії основних функцій управління, включаючи планування, організацію, регулювання, координацію, контроль,

облік, аналіз і прогнозування, з базовими функціями логістики для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей логістичної системи.

Третя категорія науковців розглядає логістичний менеджмент як процес організації, планування та управління матеріальними та інформаційними потоками. Використання методів оперативного менеджменту забезпечує виконання всіх процесів з мінімальними сукупними витратами, включаючи закупівлю матеріалів і розподіл готової продукції до кінцевого споживача. Це також стосується розробки бізнес-стратегії підприємства, яка включає управління матеріальними та інформаційними потоками, а також виробничим процесом.

Четверта група авторів вважає, що логістичний менеджмент охоплює управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції від моменту виникнення попиту до моменту задоволення цього попиту, що підвищує ефективність бізнесу та лояльність клієнтів. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринку та збереження конкурентних переваг.

П'ята група вчених підкреслює, що логістичний менеджмент є управлінням в логістичних системах, заснованим на інтеграції теорії управління та логістики. Це дозволяє знизити витрати на логістику, управління запасами, транспортування продукції до споживачів, а також забезпечити синтез функцій управління, включаючи планування, організацію, регулювання, координацію та контроль поточкових процесів.

Загалом, цифрова трансформація вимагає від підприємств перегляду своїх бізнес-моделей та впровадження нових технологій для покращення ефективності. Логістичний менеджмент стає ключовим інструментом, який дозволяє оптимізувати всі аспекти логістичних процесів, забезпечуючи зниження витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Це не тільки покращує загальну ефективність підприємства, але і сприяє його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

Складна багаторівнева архітектура логістичної системи підприємства зумовлює поділ результатів логістичної діяльності на загальні та часткові. Перші характеризують ефективність логістики на підприємстві в цілому: прибутковість інвестицій у логістичну систему, формування довгострокових ділових зв'язків з діловими партнерами, злагодженість підрозділів підприємства, економія ресурсів, рівень якості логістичне обслуговування клієнтів. Другий відображає ефективність функціонування окремих логістичних підсистем і елементів, а також реалізацію логістичних потоків, процесів і операцій: підвищення ефективності роботи логістичних підсистем, використання потужностей логістичних об'єктів і оборотності запасів; покращення параметрів вхідних, вихідних та вихідних логістичних потоків; зниження логістичних витрат по окремих напрямках і в цілому; своєчасне виконання замовлень споживачів; швидкість обслуговування транспортних засобів тощо.

На результати логістичної діяльності підприємства впливає велика кількість різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, які вимагають їх постійного моніторингу та оцінки з метою коригування цілей і завдань, кращої адаптації до мінливих умов діяльності. При аналізі середовища більшу увагу слід приділяти факторам так званого робочого середовища, тобто тим учасникам ринку, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі своєї господарської діяльності, утворюючи ланцюги поставок.

Виходячи із завдань діагностики логістичної діяльності підприємства використовуються різні показники: прямі та непрямі, абсолютні (один, сумарний) та відносні (конкретні, взаємопов'язані, показники) з метою їх порівняння з абсолютними стандартами, цільовими показниками, минулими досягненнями та стандартами конкурентів. При виборі показників, крім цілей діагностики, необхідно враховувати також їх актуальність, надійність, унікальність, вимірність, універсальність і прикладний характер. При діагностуванні логістичної діяльності підприємства використовується широкий спектр різних груп кількісних і якісних методів, які складають науково-

методологічну основу економічної діагностики: економіко-математична статистика, економічний аналіз, дослідження операцій і прийняття рішень, економетрика, економічна кібернетика та математичне програмування, логічне моделювання експертних оцінок.

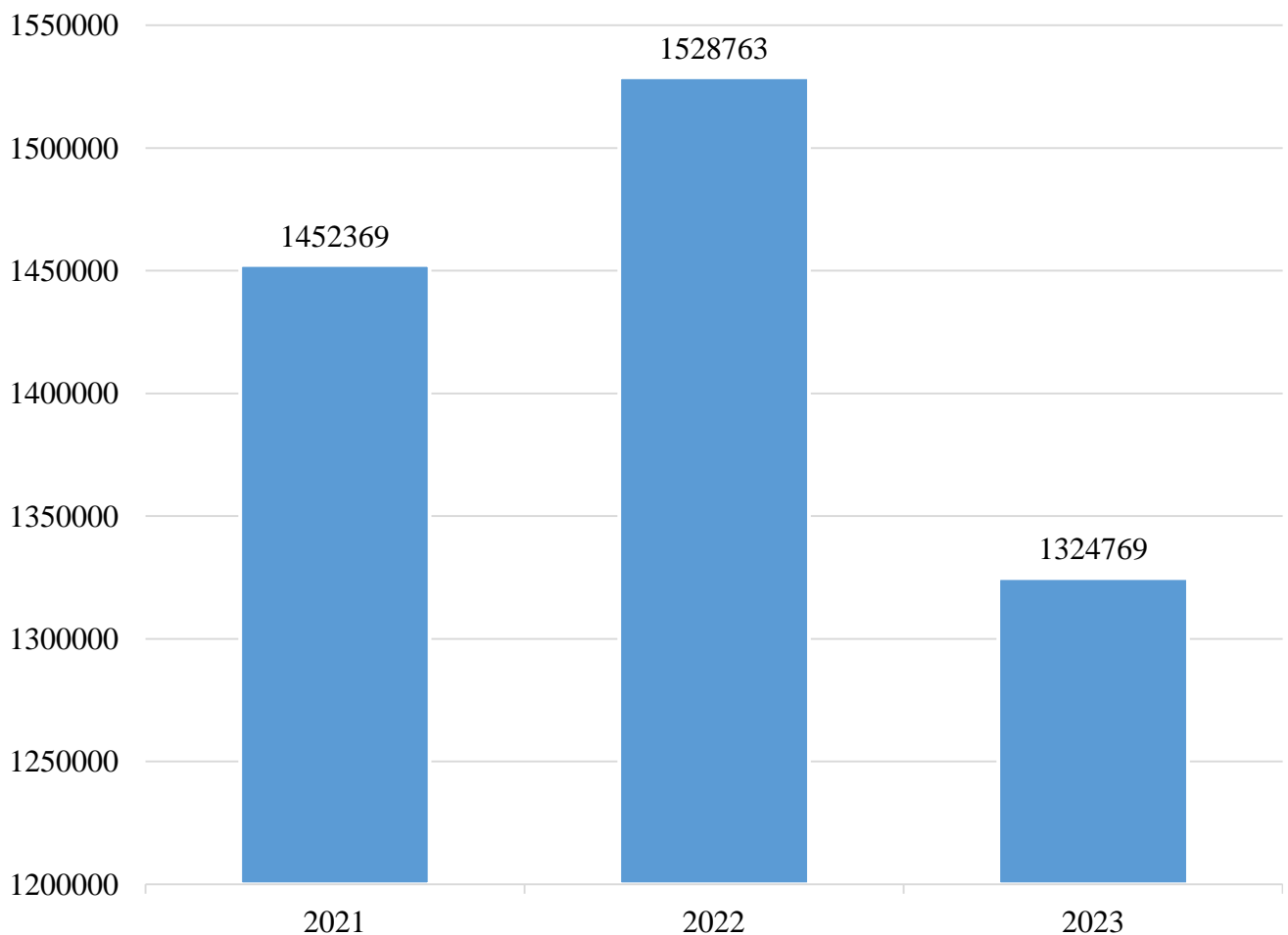
Найбільш поширеними в діагностичному дослідженні логістичної діяльності підприємства є такі методи: - оцінка натуральних показників логістичної діяльності; - оцінка загальної вартості; - аналіз ABC і XYZ; - груповий і багатокритеріальний відбір; - моделювання бізнес-процесів з використанням технологій IDEF та ARIS; - евристичний аналіз і синтез; - лінійне, нелінійне, динамічне та стохастичне програмування для вирішення оптимізаційних логістичних задач; - структурний аналіз та структурна оптимізація.

Слід зазначити, що результатом діагностики є розробка рекомендацій щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства. Саме від цього етапу залежить ефективність управлінських рішень щодо змін і напрямків розвитку логістичної системи підприємства, що впливають на його ринкову конкурентоспроможність та рівень прибутковості. Розробка рекомендацій враховує виявлені «вузькі місця» під час діагностики та приховані резерви вдосконалення логістичної діяльності, ступінь впливу на неї факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, результати прогнозування розвитку проблемної ситуації та здатність підприємства її вирішити.

Завершальним етапом діагностичного процесу є моніторинг ефективності прийнятих логістичних рішень, що дозволяє дослідити їх вплив, оцінити економічні наслідки їх впровадження та ступінь досягнення мети управління, порівняти результати логістичної діяльності компанії до та після впровадження заходів. В умовах, що змінюються, сучасного підприємства або недосягнення цілей управління механізм діагностики може бути адаптований до конкретних умов логістичної діяльності шляхом уточнення завдань, зміни показників і методів діагностики. Можливості, які надає механізм діагностики логістичної діяльності, забезпечуючи виявлення слабких місць логістики підприємства,

своєчасне реагування на проблеми в логістичній діяльності, виявлення резервів розвитку логістичної системи та пошук шляхів удосконалення логістичних процесів, роблять його ефективним інструментом. у процесі управління виробничо-господарською діяльністю. Впровадження механізму діагностики логістичної діяльності дозволить перейти від оцінки окремих кількісних показників характеристик окремих елементів логістичної системи підприємства до комплексної системи ідентифікації стану та якості реалізації логістичних функцій на підприємстві.

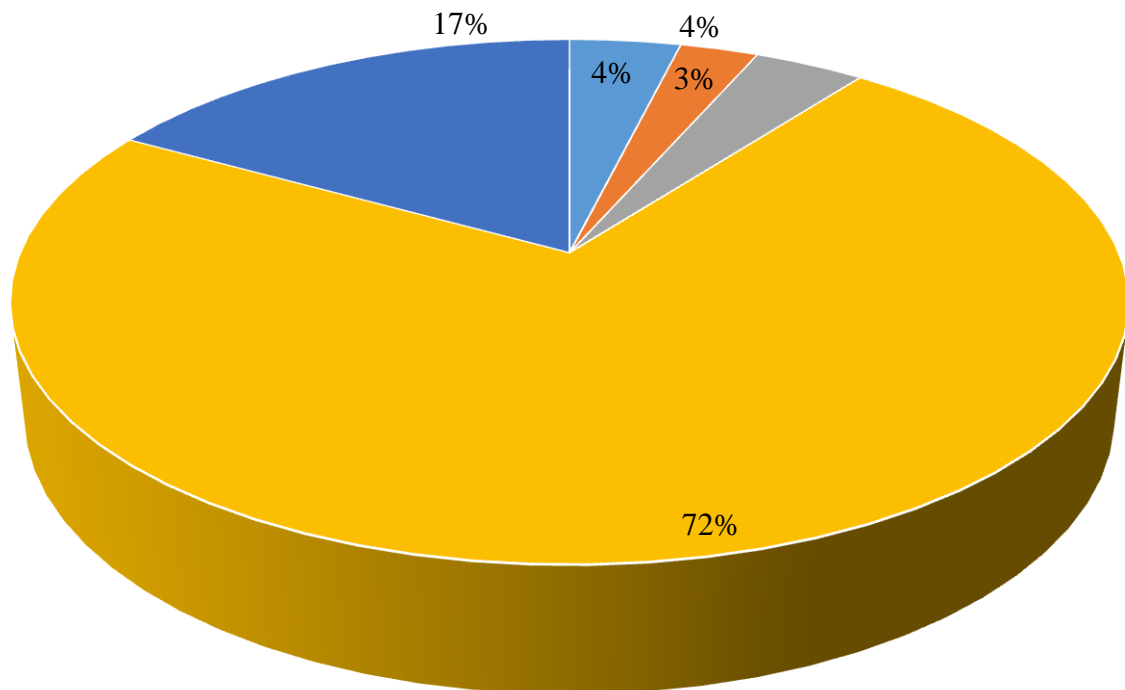
На рисунку 2.7 відображено динаміку витрат на збут за 2021-2023 рр.



**Рис. 2.7. Динаміка витрат на збут ФГ «Мазепа» за 2021-2023 роки.**

Джерело: сформовано автором за даними ФГ «Мазепа».

Структура логістичних та виробничих витрат ФГ «Мазепа» за 2023 рік наведена на рисунку 2.8.



- Система постачання, тис. грн
- Система транспортування, тис. грн
- Система складування, тис. грн
- Система переробки, тис. грн
- Система збуту, тис. грн

**Рис. 2.8. Структура логістичних і виробничих витрат ФГ «Мазепа» за 2023 рік.**

Джерело: сформовано автором за даними ФГ «Мазепа».

В аналізі структури логістичних і виробничих витрат ФГ "Мазепа" за 2023 рік, представлених на діаграмі, можна відзначити наступне. Система постачання становить 17% від загальних витрат. Це свідчить про значні витрати на забезпечення підприємства необхідними ресурсами та матеріалами. Система транспортування займає 3% від загальних витрат. Це відносно невеликий відсоток, що може вказувати на ефективність транспортних процесів або на те, що транспортування не є головною статтею витрат для підприємства. Система складування складає 4% від загальних витрат. Витрати на складування також є порівняно невеликими, що може свідчити про оптимізовані складські процеси.

Система переробки становить 4% від загальних витрат. Це також невеликий відсоток, що може вказувати на ефективні процеси переробки або на те, що підприємство фокусується на інших етапах виробничого циклу. Система збуту є найбільш витратною частиною і займає 72% від загальних витрат. Це вказує на те, що підприємство вкладає значні ресурси в збут своєї продукції, можливо через маркетинг, рекламу, розширення ринків збуту чи утримання клієнтської бази.

Збільшені витрати на систему збуту можуть свідчити про агресивну маркетингову стратегію або високу конкуренцію на ринку, де підприємство працює. Невеликі витрати на транспортування, складування та переробку можуть вказувати на ефективно організовані внутрішні процеси або на те, що ці етапи не є основними витратними статтями для підприємства. Система постачання є значною статтею витрат, що може означати важливість якісного та стабільного постачання для виробничих процесів підприємства. Загалом, підприємству варто продовжувати оптимізацію витрат на збут, аналізувати ефективність маркетингових заходів та, можливо, шукати способи зменшення витрат на постачання без втрати якості.

За результатами проведеного аналізу можуть бути надані наступні рекомендації.

1. Оптимізація витрат на збут (72% від загальних витрат):

Аналіз маркетингових стратегій: Переглянути поточні маркетингові кампанії та визначити їх ефективність. Інвестувати більше в ті стратегії, які приносять найбільшу віддачу, і скоротити витрати на менш ефективні.

Цільовий маркетинг: Використовувати аналітику для більш точного таргетування потенційних клієнтів, що може зменшити витрати на рекламу та підвищити конверсію.

Автоматизація процесів збуту: Впровадження CRM-систем та інших автоматизованих рішень може допомогти зменшити витрати на обслуговування клієнтів та підвищити ефективність збуту.



Розвиток каналів електронної комерції: Інвестування в онлайн-продажі може знизити витрати на традиційні канали збуту.

## 2. Оптимізація витрат на постачання (17% від загальних витрат):

Перегляд договорів з постачальниками: Ведення переговорів про зниження цін або поліпшення умов постачання може значно зменшити витрати.

Диверсифікація постачальників: Зниження залежності від одного постачальника та пошук альтернативних варіантів може допомогти отримати кращі умови та ціни.

Впровадження системи управління запасами: Використання сучасних систем управління запасами (наприклад, JIT – Just In Time) для зменшення надлишкових запасів та пов'язаних з ними витрат.

## 3. Подальша оптимізація витрат на транспортування (3% від загальних витрат):

Рационалізація маршрутів: Оптимізація маршрутів доставки для зниження витрат на паливо та обслуговування транспорту.

Співпраця з логістичними компаніями: Вивчення можливостей аутсорсингу транспортування до спеціалізованих логістичних компаній може знизити витрати.

## 4. Оптимізація витрат на складування (4% від загальних витрат):

Використання сучасних складських технологій: Інвестування в автоматизацію складів, використання роботизованих систем та оптимізація процесів може знизити витрати на складування.

Аналіз використання складських площ: Регулярний аналіз ефективності використання складських приміщень та можливості зменшення зайвих площ.

## 5. Оптимізація витрат на переробку (4% від загальних витрат):

Впровадження нових технологій: Інвестування в сучасні переробні технології може підвищити ефективність та знизити витрати.

Енергоефективність: Впровадження енергоефективних технологій та процесів може знизити витрати на енергію та обслуговування обладнання.

Регулярний моніторинг усіх витрат та аналіз їх ефективності допоможе швидко виявляти проблемні зони та приймати відповідні заходи. Підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління витратами та використання сучасних технологій допоможе покращити загальну ефективність підприємства. Використання аналітичних інструментів для прогнозування витрат та планування бюджету допоможе уникнути перевитрат та підвищити ефективність використання ресурсів.

Аналіз виробничо-збутової діяльності фермерського господарства є важливим інструментом для оцінки ефективності його роботи, виявлення сильних та слабких сторін, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз виробництва:

- оцінка обсягів виробництва основних видів продукції (зернові, овочі, фрукти, молоко, м'ясо тощо) в динаміці за кілька років.
- аналіз структури виробництва (частка кожного виду продукції в загальному обсязі).
- визначення собівартості продукції та її динаміки.
- оцінка ефективності використання ресурсів (землі, техніки, праці, добрив, кормів тощо).

Аналіз збуту:

- визначення каналів збуту продукції (оптові ринки, роздрібні магазини, переробні підприємства, власні торгові точки тощо).
- оцінка обсягів збуту продукції в динаміці за кілька років.
- аналіз цін реалізації продукції та їх динаміки.
- визначення доходів від реалізації продукції та їх структури.
- оцінка конкурентоспроможності продукції та маркетингової стратегії.

Фінансовий аналіз:

- аналіз доходів та витрат господарства.

– розрахунок прибутковості господарства та рентабельності виробництва окремих видів продукції.

– оцінка фінансової стійкості та платоспроможності господарства.

У таблиці 3.1 наведено результати аналізу рівня виробничої собівартості продукції ФГ «Мазепа» за калькуляційними статтями витрат.

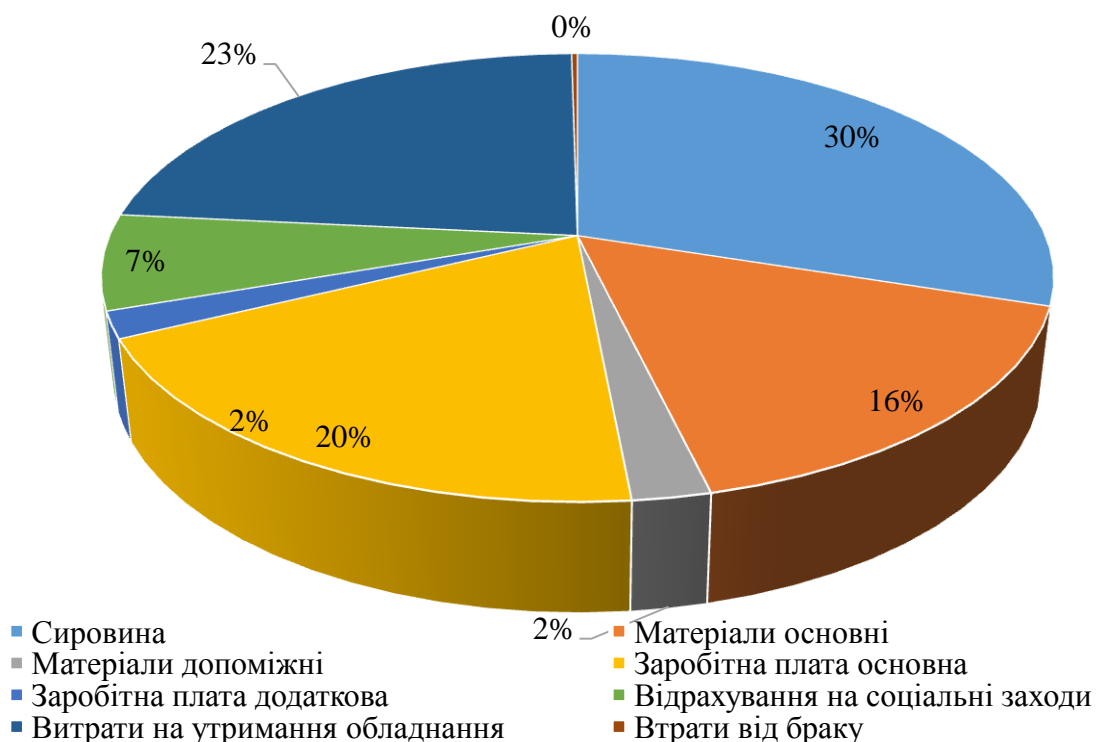
**Таблиця 3.1**

**Аналіз виробничої собівартості за статтями калькуляції**

Стаття витрат	2022	2023
Сировина	1064.13	1379.94
Матеріали основні	577.3	761.71
Матеріали допоміжні	79.65	164.88
Заробітна плата основна	752,17	911.27
Заробітна плата додаткова	69,7	90.37
Відрахування на загальні соціальні заходи	244.34	357.03
Витрати на підтримання обладнання в роб.стані	763,2	896.57
Втрати від виробничого браку	7,61	17.08
Виробнича собівартість	3862.28	4973.38

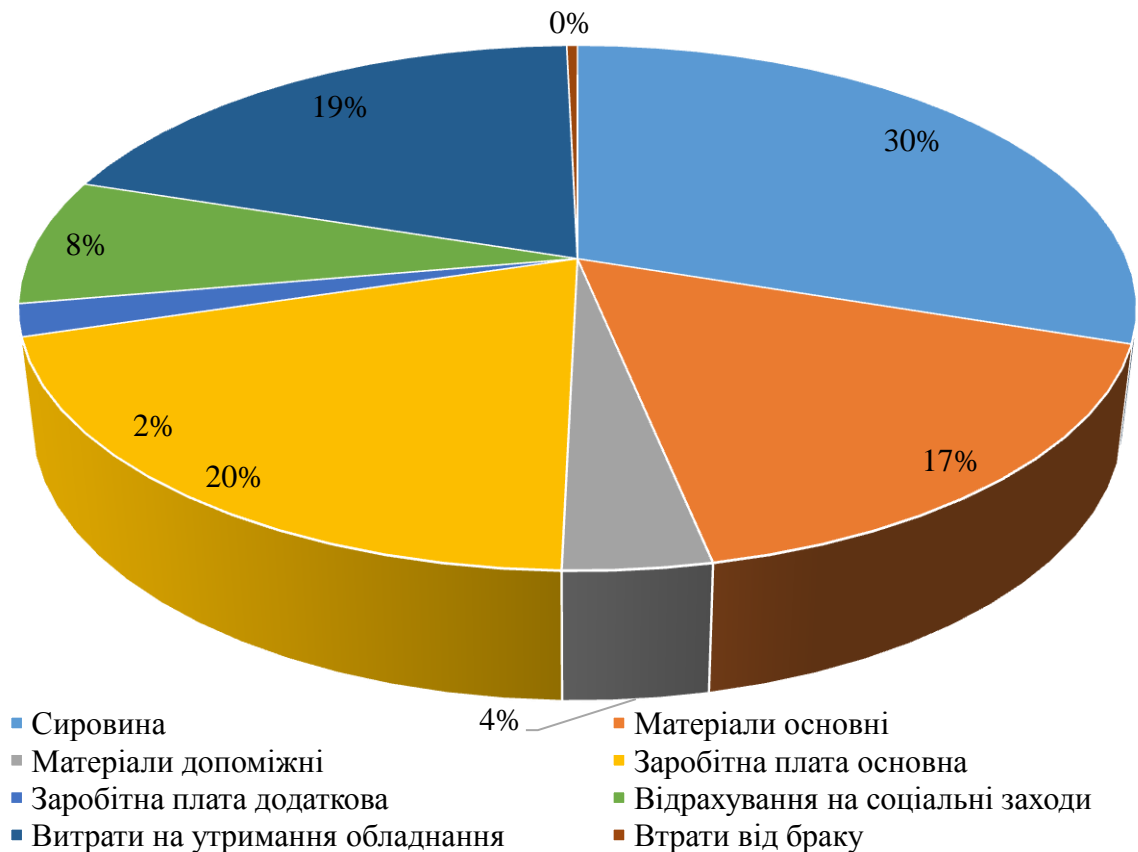
Джерело: сформовано автором за даними ФГ «Мазепа».

На рисунку 2.9 наведено структуру виробничої собівартості за 2022 рік.



**Рис. 2.9. Структура виробничої собівартості ФГ «Мазепа» за 2022 рік.**

На рисунку 2.10 наведено структуру виробничої собівартості за 2023 рік.



**Рис. 2.10. Структура виробничої собівартості ФГ «Мазепа» за 2023 рік.**

На рисунках 2.9 і 2.10 наведено структуру виробничої собівартості ФГ «Мазепа» за 2022 та 2023 роки відповідно. Обидві діаграми показують, що найбільшу частку в структурі собівартості займає сировина (30%). Другим за величиною компонентом є основна заробітна плата (20% у 2023 році, 16% у 2022 році). Інші компоненти, такі як витрати на матеріали, додаткові витрати на заробітну плату, витрати на утримання обладнання та соціальні заходи, розподілені з невеликими відмінностями.

Протягом двох років основна структура виробничої собівартості залишалася відносно стабільною, із сировиною як головною складовою. Проте спостерігається невелике збільшення частки основної заробітної плати у 2023 році, що може свідчити про зростання витрат на трудові ресурси. Це вимагає подальшого аналізу для визначення причин змін і можливих шляхів оптимізації витрат.

Для підвищення загальної ефективності підприємства необхідно продовжувати оптимізацію витрат на збут, аналізувати маркетингові заходи та шукати способи зменшення витрат на постачання без втрати якості. Регулярний моніторинг витрат та їх ефективності допоможе виявляти проблемні зони та приймати відповідні заходи. Підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління витратами, використання сучасних технологій та аналітичних інструментів для прогнозування витрат та планування бюджету є ключовими аспектами для покращення загальної ефективності підприємства. Це дозволить уникнути перевитрат та забезпечити раціональне використання ресурсів, сприяючи стабільному економічному зростанню та конкурентоспроможності на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ФГ «МАЗЕПА»

#### 3.1. Оцінювання ефективності управління логістичною системою на підприємстві

Оцінювання ефективності керування логістичною системою фермерського господарства може бути виконана шляхом аналізу кількох ключових показників ефективності (КРІ), які включають витрати на логістику, час доставки, точність поставок, рівень запасів та задоволеність клієнтів ФГ «Мазепа».

##### 1. Витрати на логістику

Це загальні витрати, пов'язані з транспортом, зберіганням та управлінням запасами. Приклад:

Загальні витрати на логістику за місяць: 50,000 грн.

Загальні доходи за місяць: 500,000 грн.

Частка витрат на логістику:  $(50,000 \text{ грн} / 500,000 \text{ грн}) * 100\% = 10\%$

##### 2. Час доставки

Час, що проходить від моменту замовлення до моменту доставки клієнту.

Приклад:

Середній час доставки: 3 дні

Кількість доставок за місяць: 200

Загальний час доставки: 600 днів (3 дні \* 200)

##### 3. Точність поставок

Відсоток доставок, які були виконані точно у визначений термін.

Приклад:

Загальна кількість доставок: 200

Кількість своєчасних доставок: 180

Точність поставок:  $(180 / 200) * 100\% = 90\%$

#### 4. Рівень запасів

Це показник, який вказує, скільки товару є в наявності порівняно з необхідним рівнем. Приклад:

Оптимальний рівень запасів: 1,000 одиниць

Середній рівень запасів: 900 одиниць

Відсоток від оптимального рівня:  $(900 / 1,000) * 100\% = 90\%$

#### 5. Задоволеність клієнтів

Міра задоволення клієнтів логістичною системою. Це можна виміряти за допомогою опитувань та анкет. Приклад:

Кількість опитаних клієнтів: 100

Кількість задоволених клієнтів: 85

Рівень задоволеності:  $(85 / 100) * 100\% = 85\%$

Підсумкова оцінка

Витрати на логістику: 10% від доходів – гарний показник, оскільки нижчі витрати на логістику дозволяють збільшити прибуток.

Час доставки: 3 дні – це швидкий час доставки, особливо для фермерського господарства, де важливо забезпечити свіжість продуктів.

Точність поставок: 90% – це високий рівень точності, що свідчить про ефективне планування та виконання доставок.

Рівень запасів: 90% від оптимального рівня – це адекватний показник, який свідчить про хороше управління запасами.

Задоволеність клієнтів: 85% – високий рівень задоволеності, що показує, що клієнти задоволені послугами.

Логістична система фермерського господарства ФГ «Мазепа» є ефективною за багатьма ключовими показниками. Однак, завжди є простір для вдосконалення, наприклад, підвищення точності поставок до 95-100% або зменшення витрат на логістику до 8% від доходів.

Оптимізація маршрутів доставки для зменшення витрат на логістику. Впровадження системи управління запасами для досягнення оптимального рівня запасів. Автоматизація процесів для підвищення точності та швидкості

поставок. Регулярні опитування клієнтів для моніторингу та підвищення рівня задоволеності.

### 1. Визначення ключових показників ефективності (КРІ)

Ключові показники ефективності (КРІ) є кількісними показниками, які використовуються для оцінки результативності керування логістичною системою. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія досягає своїх логістичних цілей. Основні КРІ включають:

Витрати на логістику: Загальні витрати на транспортування, зберігання та управління запасами.

Час доставки: Середній час, що проходить від моменту замовлення до моменту доставки клієнту.

Точність поставок: Відсоток доставок, які були виконані точно у визначений термін.

Рівень запасів: Відношення фактичного рівня запасів до оптимального рівня запасів.

Задоволеність клієнтів: Міра задоволення клієнтів логістичними послугами, яка вимірюється за допомогою опитувань та анкет.

### 2. Збір даних

Для оцінки ефективності необхідно зібрати дані про всі аспекти логістичної системи. Це включає:

Фінансові дані: Витрати на транспортування, зберігання, управління запасами.

Операційні дані: Час доставки, кількість своєчасних доставок, рівень запасів.

Клієнтські дані: Відгуки клієнтів, результати опитувань про задоволеність.

### 3. Аналіз даних

Після збору даних, проводиться їх аналіз для розрахунку КРІ. Це включає:



Розрахунок відсоткових значень: Наприклад, частка витрат на логістику у відсотках від загальних доходів.

Середні значення: Наприклад, середній час доставки.

Відсоткове співвідношення: Наприклад, точність поставок (кількість своєчасних доставок/загальна кількість доставок).

#### 4. Порівняння з еталонами та цільовими показниками

Для оцінки ефективності важливо порівняти отримані значення з встановленими еталонами або цільовими показниками. Це допомагає визначити, чи відповідають поточні показники очікуваним результатам, і виявити області, які потребують покращення.

#### 5. Визначення проблемних зон

На основі порівняння КРІ з цільовими значеннями, можна ідентифікувати проблемні зони в логістичній системі. Наприклад, якщо витрати на логістику перевищують запланований рівень, необхідно проаналізувати причини та розробити заходи для їх зниження.

#### 6. Впровадження покращень

На основі проведеного аналізу та ідентифікованих проблем, розробляються заходи для покращення ефективності управління логістичною системою. Це можуть бути:

Оптимізація маршрутів доставки.

Впровадження нових технологій для автоматизації процесів.

Покращення управління запасами для зниження витрат.

#### 7. Моніторинг і контроль

Після впровадження покращень необхідно здійснювати постійний моніторинг КРІ для контролю ефективності управління логістичною системою. Регулярний аналіз даних дозволяє оперативно реагувати на зміни та підтримувати високу ефективність логістичних процесів.

Оцінювання ефективності керування логістичною системою є важливим етапом для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації витрат. Регулярний моніторинг КРІ і впровадження покращень дозволяють

підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити конкурентоспроможність фермерського господарства.

Застосуємо методи регресійного аналізу для вивчення та оцінки ефективності збутової та виробничої діяльності досліджуваного підприємства ФГ «Мазепа».

Для початку вивчимо обсяги виробництва державних аграрних підприємств протягом 2014-2023 років.

**Таблиця 3.1**

**Динаміка обсягів продукування сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами**

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. тон	Обсяг товарної продукції, тис. тон	Обсяг реалізованої продукції, тис. тон
2014	32146,0	31619,8	31759,1
2015	28552,0	28150,5	28157,6
2016	28416,1	28010,9	27650,2
2017	25409,1	25031,8	25387,2
2018	25082,1	24686,6	243543,2
2019	25292,3	24979,0	24736,4
2020	17776,5	17499,3	17409,6
2021	17995,6	17750,2	15874,1
2022	16545,2	16324,9	14474,0
2023	15211,6	15014,0	13197,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На рисунку 3.1 наведено темпи зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 рр.



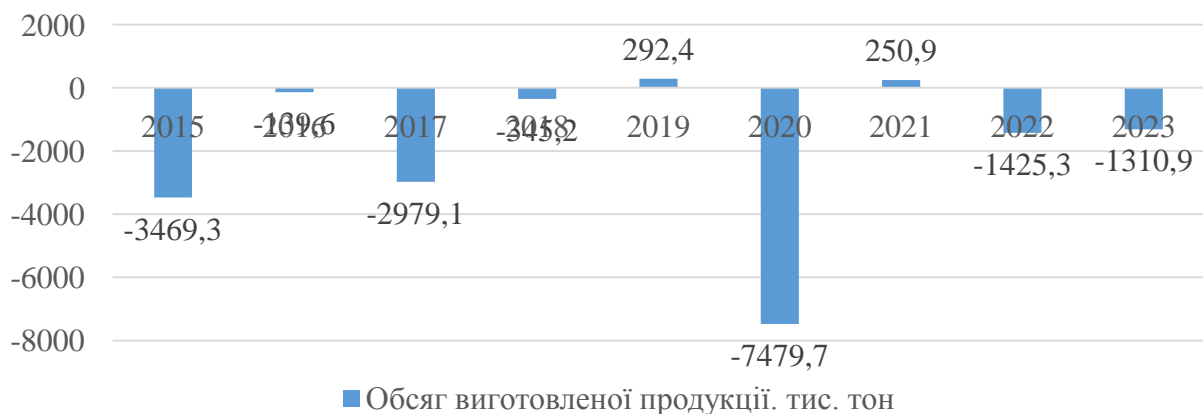
**Рис. 3.1. Тренд змін у виробничих обсягах сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 років.**

Аналіз динаміки обсягів виробництва сільськогосподарської продукції протягом 2015-2023 років свідчить про значні коливання. Загальна тенденція за цей період показує поступове зниження обсягів виробництва, яке було особливо виражене в 2020 році, коли скорочення становило 7515.8 тис. тонн. Це можна пов'язати з глобальною пандемією COVID-19, яка суттєво вплинула на економічні процеси по всьому світу, а також з іншими можливими кризовими явищами.

Протягом цього періоду спостерігалися окремі роки з незначним збільшенням обсягів виробництва, зокрема в 2019 та 2021 роках, де приріст склав 210.2 та 219.1 тис. тонн відповідно. Проте, ці збільшення не змогли компенсувати загальне зниження, яке мало місце у більшості років, що досліджуються.

Зниження виробництва в інші роки також мало свої значні відмінності. Наприклад, у 2015 році скорочення склало 3594 тис. тонн, у 2016 році – 1159 тис. тонн, а у 2017 році – 3007 тис. тонн. Менш значні, але все ж негативні тенденції були помічені у 2018, 2022 та 2023 роках з показниками зниження на 327, 1450.4 та 1333.6 тис. тонн відповідно.

На рисунку 3.2 наведено темпи зростання обсягів товарної сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 рр.



**Рис. 3.2. Тренд змін у виробничих обсягах сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 років.**

Такі коливання вказують на існування проблем у сільськогосподарському секторі, які можуть бути обумовлені різноманітними факторами. Серед них можуть бути економічні кризи, зміни клімату, політичні ситуації або інші чинники, що суттєво впливають на виробничі процеси в аграрній сфері

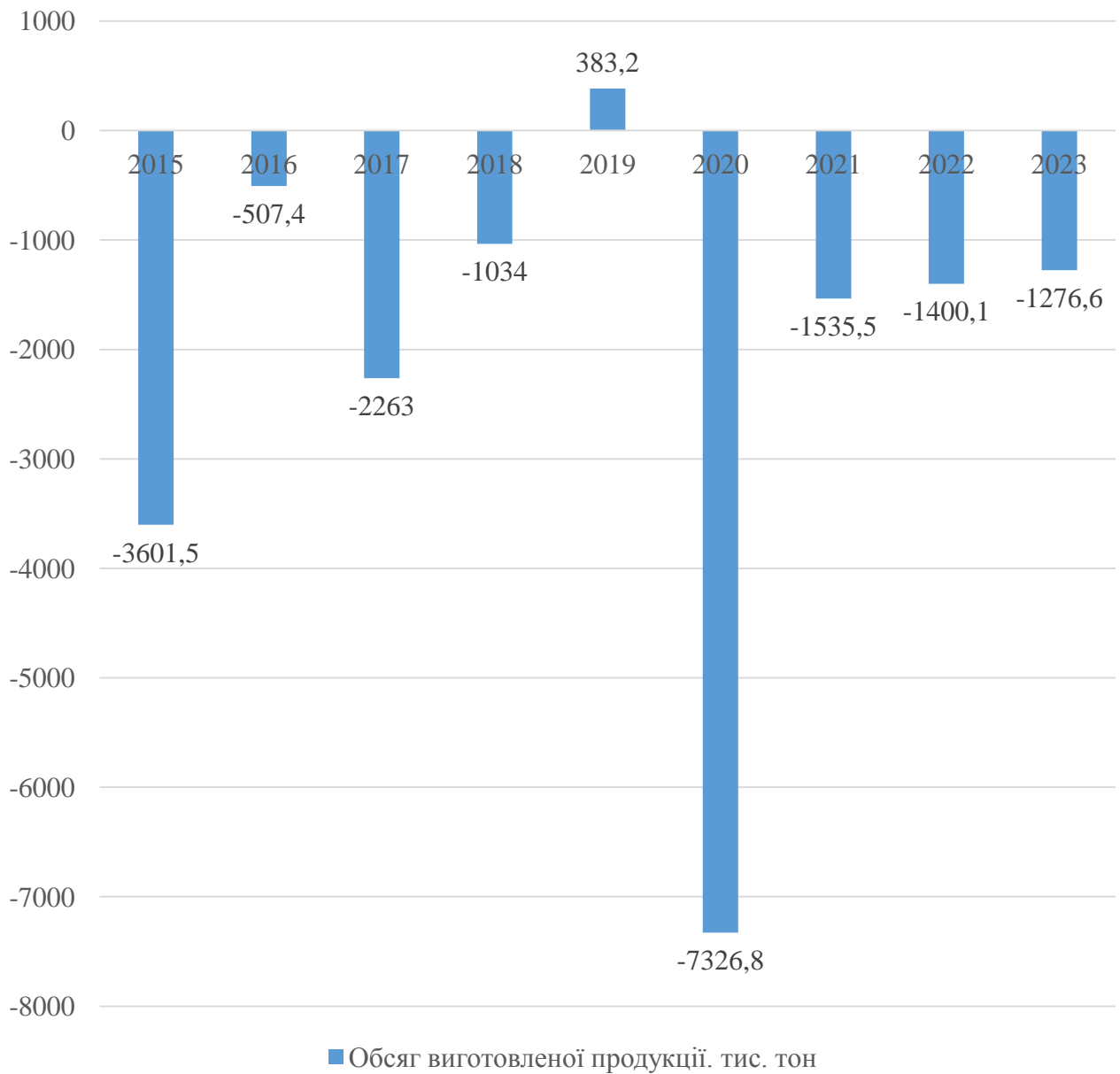
Дослідження змін обсягів виробництва сільськогосподарської продукції з 2015 по 2023 роки, представлених на рисунку 3.2, виявляє значні коливання з тенденцією до переважного зниження. За цей період спостерігалися як невеликі, так і значні зниження, зокрема у 2015 році на 3469.3 тис. тонн, у 2016 році на 1096 тис. тонн, у 2017 році на 2979.1 тис. тонн, у 2018 році на 345.2 тис. тонн, у 2022 році на 1425.3 тис. тонн, а у 2023 році на 1310.9 тис. тонн. Найбільше зниження зафіксовано в 2020 році, коли обсяги зменшилися на 7479.7 тис. тонн. Це значне скорочення виробництва можна пов'язати з негативним впливом пандемії COVID-19, яка спричинила глобальні економічні потрясіння та порушення в ланцюгах постачання.

Незначні зростання у 2019 та 2021 роках (на 292.4 тис. тонн та 250.9 тис. тонн відповідно) не змогли компенсувати загальні втрати в інші роки, що свідчить про нестабільність у секторі. Ці коливання можуть бути наслідком різних чинників, таких як економічні кризи, зміни клімату, політичні ситуації та інші впливи, що впливають на сільське господарство.

Загальна тенденція до зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції вказує на значні виклики, з якими зіткнувся аграрний сектор. Серед цих викликів варто виділити вплив глобальних кризових явищ, таких як пандемія, а також інших довгострокових факторів, які можуть включати зміни кліматичних умов та політичну нестабільність.

Для подолання цих викликів та забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарського виробництва необхідно вжити заходів щодо підвищення адаптивності та стійкості аграрного сектору до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Це може включати впровадження сучасних технологій, диверсифікацію виробництва, покращення управління ресурсами та розробку стратегій для зменшення впливу кризових явищ на виробництво.

На рисунку 3.3 наведено темпи зростання обсягів реалізованої сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 рр.



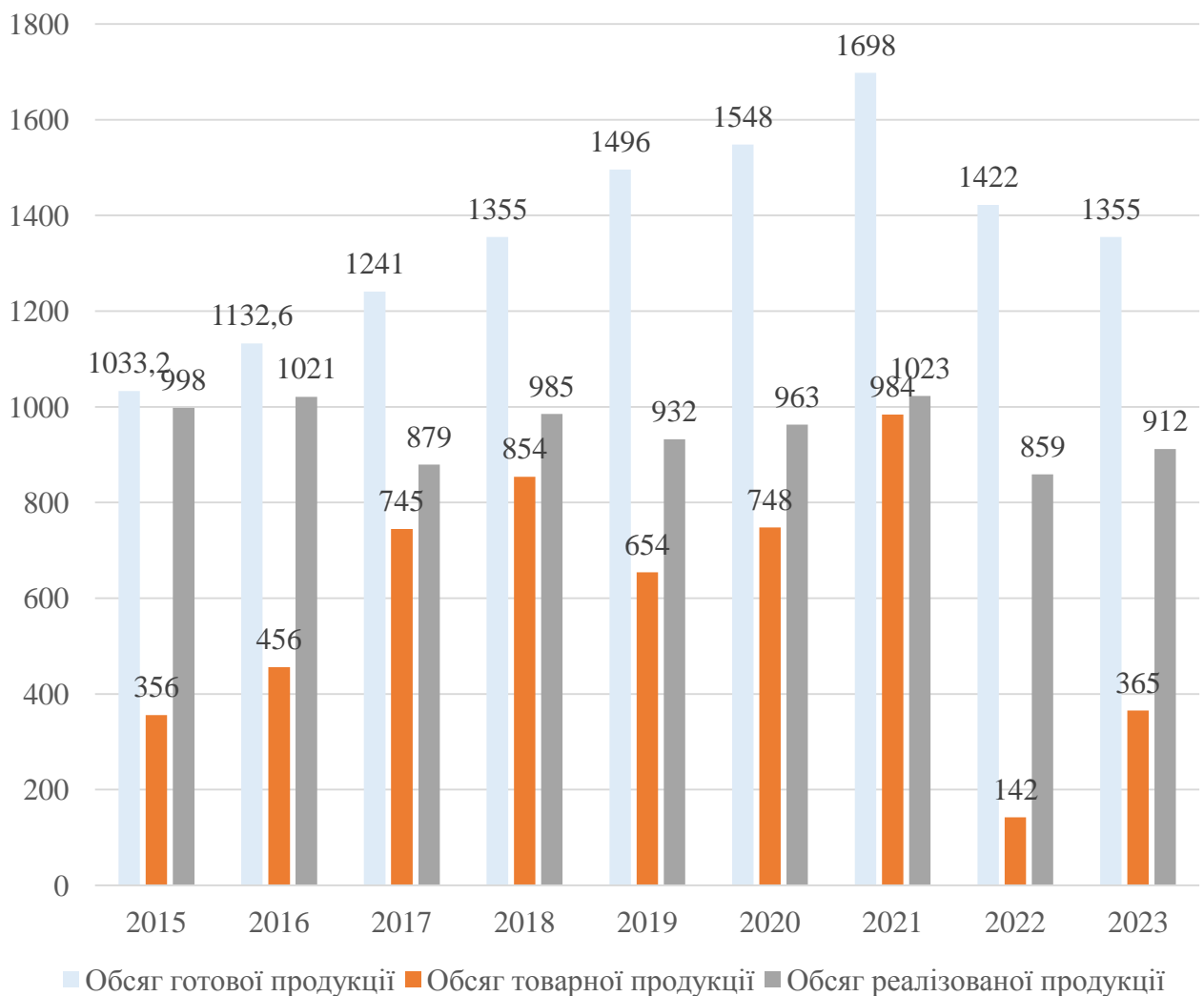
**Рис. 3.3. Тренд змін у виробничих обсягах сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 років.**

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Рисунок 3.3 ілюструє значні коливання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції протягом 2015-2023 років (дані за 2014 рік відсутні).

Спостерігається найбільше зниження обсягів виробництва у 2015 році (-3601,5 тис. тон). У наступні роки виробництво продовжує падати, досягаючи найнижчої точки у 2021 році (-7326,8 тис. тон). У 2019 році відбувається невелике відновлення виробництва (383,2 тис. тон). Після незначного зростання у 2019 році, виробництво знову починає знижуватися, хоча і не такими швидкими темпами, як у попередні роки.

На рисунку 3.4 наведено динаміку обсягів виробництва, товарної та реалізованої сільськогосподарської продукції ФГ «Мазепа».

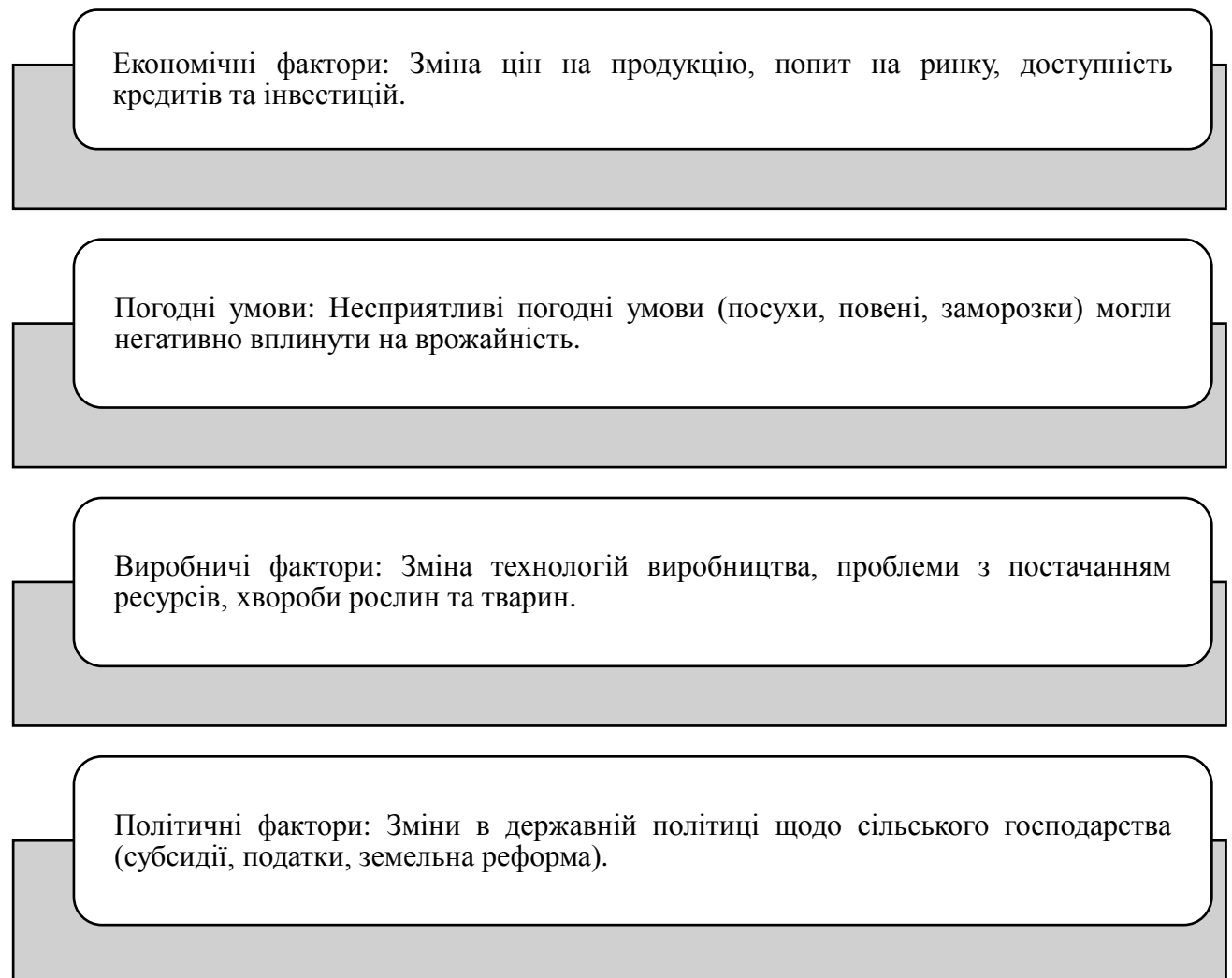


**Рис. 3.4. Тренд змін у виробничих обсягах сільськогосподарської продукції протягом 2014-2023 років.**

На графіку представлені дані щодо обсягів готової, товарної та реалізованої продукції ФГ "Мазепа" за період з 2015 по 2023 роки. Дані за 2014 рік відсутні.

Спостерігається загальна тенденція до зниження обсягів усіх трьох видів продукції протягом аналізованого періоду. Найбільше падіння у 2022 році: У 2022 році відбулося найбільше падіння обсягів усіх трьох видів продукції, особливо реалізованої (до 142). Незначне відновлення у 2023 році: У 2023 році спостерігається незначне відновлення обсягів, але вони залишаються значно нижчими за рівень 2015 року.

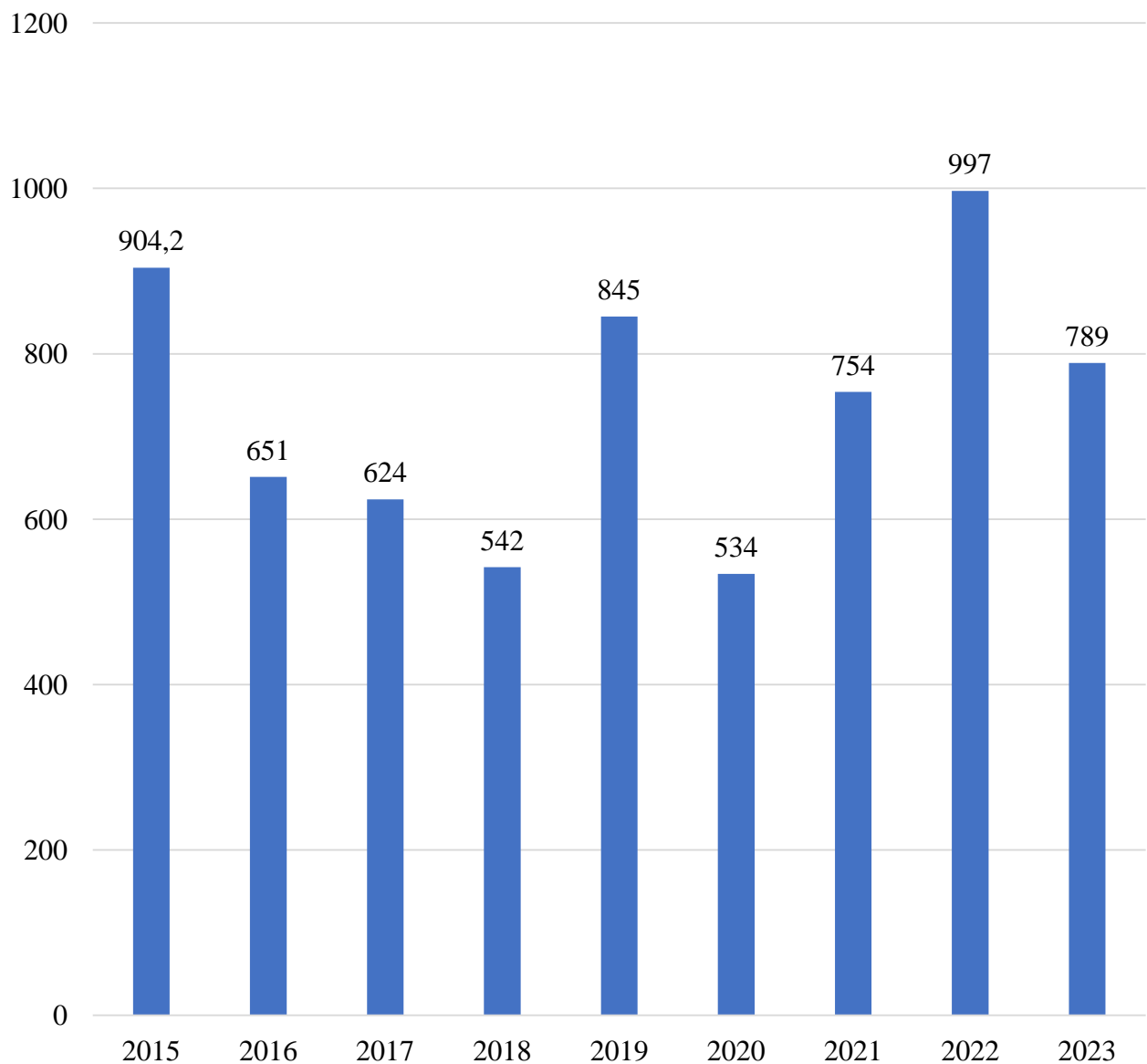
На рисунку 3.5 наведено імовірні причини змін в обсягах виробництва, що характеризує ефективність управління діяльністю ФГ «Мазепа».



**Рис. 3.5. Імовірні причини змін в обсягах виробництва ФГ «Мазепа»**

ФГ «Мазепа» зіткнулося зі значними викликами протягом 2015-2023 років, що призвело до суттєвого зниження обсягів виробництва. Для більш детального аналізу необхідно враховувати специфіку господарства, його спеціалізацію, а також ширший економічний та політичний контекст.

Важливим з точки зору оцінки ефективності управління виробничо-збутовою системою на ФГ «Мазепа» є аналіз динаміки обсягу залишків сільськогосподарської продукції (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Динаміка обсягу залишків сільськогосподарської продукції ФГ «Мазепа»**

На рисунку 3.6 представлені дані щодо обсягу залишків сільськогосподарської продукції ФГ «Мазепа» за період з 2015 по 2023 роки.

Спостерігаються значні коливання обсягів залишків продукції протягом аналізованого періоду. Найбільший обсяг залишків зафіксовано у 2015 році (904,2) та 2022 році (997). Найменший обсяг – у 2018 році (542). Після спаду у



2020-2021 роках, обсяги залишків продукції знову почали зростати. Збільшення або зменшення обсягів виробництва продукції безпосередньо впливає на обсяг залишків. Зниження попиту на продукцію може призвести до збільшення залишків. Недостатні потужності зберігання або неправильні умови можуть призвести до псування продукції та збільшення залишків. Деякі види сільськогосподарської продукції мають сезонний характер, що може впливати на обсяги залишків.

Обсяги залишків сільськогосподарської продукції ФГ «Мазепа» протягом 2015-2023 років демонструють значну нестабільність. Для більш детального аналізу необхідно враховувати специфіку господарства, види продукції, умови зберігання та інші фактори.

### **3.2. Оптимізація управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ФГ «Мазепа»**

Удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю фермерського господарства вимагає комплексного підходу, який охоплює різні аспекти виробництва, логістики, збуту та управління ресурсами. Ось кілька науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення:

#### **1. Впровадження сучасних технологій**

##### **Автоматизація процесів**

ERP-системи (Enterprise Resource Planning): Інтеграція ERP-систем дозволяє оптимізувати управління виробничими, логістичними та фінансовими процесами. Це сприяє більш ефективному плануванню та контролю за ресурсами.

Системи управління запасами (IMS): Використання IMS допомагає підтримувати оптимальний рівень запасів, знижувати витрати на зберігання та уникати дефіциту продукції.

##### **Інтернет речей (IoT)**

Впровадження IoT для моніторингу стану ґрунту, вологості, температури та інших показників, що впливають на врожайність. Це дозволяє оптимізувати використання води, добрив та пестицидів.

## 2. Оптимізація логістичних процесів

Використання аналітики великих даних

Аналіз великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів. Це дозволяє знизити витрати на транспортування та підвищити точність поставок.

Співпраця з логістичними компаніями

Аутсорсинг логістичних послуг може бути економічно вигідним, особливо для невеликих фермерських господарств. Це дозволяє зосередитись на основній діяльності та підвищити якість обслуговування клієнтів.

## 3. Поліпшення маркетингової стратегії

Цифровий маркетинг

Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для просування продукції. Це дозволяє досягти ширшої аудиторії та збільшити продажі.

Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами.

Розширення ринків збуту

Участь у виставках, ярмарках та інших заходах для просування продукції та налагодження нових ділових контактів.

Вивчення можливостей експорту продукції на міжнародні ринки.

## 4. Удосконалення виробничих процесів

Використання передових агротехнологій

Впровадження точного землеробства (Precision Farming) для більш ефективного використання ресурсів та підвищення врожайності.

Використання біотехнологій для розвитку стійких до хвороб та шкідників сортів рослин.

Системи управління якістю

Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, для підвищення якості продукції та зменшення втрат.

#### 5. Екологічна та соціальна відповідальність

##### Устійке сільське господарство

Впровадження практик сталого сільського господарства, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, таких як органічне землеробство та використання відновлюваних джерел енергії.

##### Соціальні програми

Розвиток соціальних програм для підтримки місцевих громад, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

#### 6. Фінансове планування та аналіз

##### Бюджетування та фінансовий контроль

Впровадження систем бюджетування та фінансового контролю для ефективного управління фінансовими ресурсами.

Аналіз фінансових показників та оцінка рентабельності виробництва.

##### Залучення інвестицій

Розробка стратегії залучення інвестицій для розширення виробництва та модернізації обладнання.

#### 7. Навчання та розвиток персоналу

##### Підвищення кваліфікації

Організація регулярних тренінгів та навчальних програм для персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та ознайомлення з новими технологіями та методами роботи.

##### Мотиваційні програми

Розробка мотиваційних програм для підвищення продуктивності працівників та зниження плинності кадрів.

#### Висновок

Удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю фермерського господарства вимагає системного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію логістичних процесів,

поліпшення маркетингової стратегії, підвищення якості виробничих процесів, дотримання екологічних стандартів, ефективне фінансове планування та розвиток персоналу. Виконання цих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарства, збільшенню прибутків та забезпеченню стійкого розвитку.

Оцінювання ефективності управління логістичною системою є критичним елементом для фермерського господарства, спрямованим на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів і оптимізацію витрат. Постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та впровадження вдосконалень дозволяють не тільки підвищити ефективність логістичних процесів, але й забезпечити фермерському господарству конкурентні переваги на ринку.

Важливо також звернути увагу на впровадження практик сталого сільського господарства, таких як органічне землеробство і використання відновлюваних джерел енергії, що допоможе мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це не лише сприятиме збереженню екосистеми, але й підвищить довіру та лояльність клієнтів до продукції господарства.

Удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю вимагає комплексного підходу, який включає впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів та підвищення їх точності. Оптимізація логістичних процесів дозволить зменшити час і витрати на транспортування продукції, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи господарства.

Поліпшення маркетингової стратегії також є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку. Це може включати розробку нових каналів збуту, просування продукції через різноманітні маркетингові платформи та покращення взаємодії з клієнтами. Підвищення якості виробничих процесів через впровадження новітніх методів та стандартів дозволить збільшити продуктивність та знизити витрати.

Ефективне фінансове планування допомагає оптимізувати витрати та інвестиції, що є необхідним для забезпечення фінансової стійкості та зростання

господарства. Розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації сприяє підвищенню загальної ефективності роботи команди, що відображається на результатах діяльності господарства.

Таким чином, інтеграція сучасних технологій, оптимізація логістичних процесів, покращення маркетингової стратегії, підвищення якості виробничих процесів, дотримання екологічних стандартів, ефективне фінансове планування та розвиток персоналу є ключовими компонентами для підвищення ефективності фермерського господарства. Виконання цих заходів сприятиме зростанню прибутків та забезпеченню стійкого розвитку господарства в умовах сучасної економіки.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Згідно з проведеним дослідженням, операційні процеси є фундаментальною складовою функціонування кожної організації, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів (матеріали, інформація, клієнти) у кінцеві продукти або послуги. Вони являють собою послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства.

Операційні процеси є динамічними системами, що постійно адаптуються до змін внутрішнього та навколишнього оточення. Вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства, від виробництва та логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Існує кілька підходів до класифікації операційних процесів, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Найбільш поширеними є класифікації за функціональною ознакою (виробничі, логістичні, маркетингові тощо), за ступенем доданої вартості (основні, допоміжні, обслуговуючі), за характером перетворення (матеріальні, інформаційні, сервісні) та за рівнем автоматизації (ручні, автоматизовані, автоматичні).

Операційні процеси не існують ізольовано, вони прямо пов'язані поміж собою та взаємодіють один з іншим. Ефективне управління операційними процесами вимагає комплексного підходу, що враховує їх взаємодію та спрямовує їх на досягнення загальних цілей підприємства.

2. Операційні процеси відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективні та оптимізовані операційні процеси дозволяють скоротити витрати, підвищити якість продукції та послуг, прискорити час виконання замовлень та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

У сучасному конкурентному середовищі підприємства повинні постійно вдосконалювати свої операційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це вимагає використання сучасних методів та

інструментів управління операційними процесами, таких як бенчмаркінг, реінжиніринг, аудит, а також впровадження нових технологій, таких як автоматизація, цифровізація та штучний інтелект.

3. Діагностика логістичної та виробничої діяльності – це функціональна діагностика, яка забезпечує виявлення, аналіз, прогнозування, моделювання та усунення проблем у сфері логістики та виробничих процесів підприємства. Реалізація процесу діагностики здійснюється в рамках спеціального механізму, який на основі принципів діагностики об'єднує в єдину систему методи, показники, спеціальні заходи та процедури дослідження логістичної системи та логістичних процесів підприємства. , вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, вибір яких визначається цілями і завданнями діагностики. Характерними особливостями запропонованого механізму діагностики логістичної діяльності підприємства є його цілеспрямованість, комплексність, адаптивність та багатокритеріальність, що дає змогу досліджувати широкий спектр питань організації та функціонування логістичної системи підприємства, а також оцінити ефективність логістичних рішень. Застосування механізму діагностики логістичної діяльності надає керівництву підприємства ефективний інструмент оперативного, тактичного та стратегічного управління, який не тільки запобігає подальшому погіршенню ефективності логістичної діяльності та запобігає можливим логістичним ризикам, а й визначає можливості розвитку та оптимізації логістики. діяльності, правильно позиціонує логістику в загальній структурі підприємства, збалансовує логістичні цілі та стратегію з глобальною стратегією підприємства.

4. Збільшені витрати на систему збуту можуть свідчити про агресивну маркетингову стратегію або високу конкуренцію на ринку, де підприємство працює. Невеликі витрати на транспортування, складування та переробку можуть вказувати на ефективно організовані внутрішні процеси або на те, що ці етапи не є основними витратними статтями для підприємства. Система постачання є значною статтею витрат, що може означати важливість якісного та стабільного постачання для виробничих процесів підприємства. Загалом,

підприємству варто продовжувати оптимізацію витрат на збут, аналізувати ефективність маркетингових заходів та, можливо, шукати способи зменшення витрат на постачання без втрати якості.

Регулярний моніторинг усіх витрат та аналіз їх ефективності допоможе швидко виявляти проблемні зони та приймати відповідні заходи. Підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління витратами та використання сучасних технологій допоможе покращити загальну ефективність підприємства. Використання аналітичних інструментів для прогнозування витрат та планування бюджету допоможе уникнути перевитрат та підвищити ефективність використання ресурсів.

5. Оцінювання ефективності керування логістичною системою є важливим етапом для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації витрат. Регулярний моніторинг КРІ і впровадження покращень дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити конкурентоспроможність фермерського господарства.

Впровадження практик сталого сільського господарства, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, таких як органічне землеробство та використання відновлюваних джерел енергії.

Удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю фермерського господарства вимагає системного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію логістичних процесів, поліпшення маркетингової стратегії, підвищення якості виробничих процесів, дотримання екологічних стандартів, ефективне фінансове планування та розвиток персоналу. Виконання цих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарства, збільшенню прибутків та забезпеченню стійкого розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Бережнюк, І. Г. та ін. (2017). Інститут митної вартості імпортованих товарів в Україні: актуальні питання та вектори розвитку: кол. монографія.
3. Бондаренко А.Є., Голуб В.О., Котяк В.В. Удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. / А.Є. Бондаренко, В.О. Голуб, В.В. Котяк // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.252-254.
4. Васелевський М., Білик І., Крикавський Є. та ін. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
5. Ганін, В. І., & Борох, С. В. (2018). Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз, 28(3), 162-169.
6. Гребельник, О. П., & Романовський, О. О. (2003). Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Деміур.
7. Денисенко, С. І. (2019). Міжнародно-правові стандарти спрощення та гармонізації митних процедур у сфері міжнародної торгівлі: монографія.
8. Дідківський, М. І. (2006). Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Знання.
9. Кислий В.М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О.. Логістика: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

10. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект* XXI. 2019. № 5. С. 45-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10).
11. Козак, Ю. Г., Логвінова, Н. С. та ін. (2012). Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. 4-те вид., перероб. та доп. Київ: Освіта України.
12. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чернописька Н. В. та ін. *Економіка логістики / за заг. ред. Є. В. Крикавського, О.А. Похильченко*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
13. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. *Логістичні системи*. Львів. 2009. 264с.
14. Кушнір О. К., Фасолько Т. М. Управління виробничою логістикою з використанням ОПТ систем. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 197-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2019\\_14\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2019_14_30).
15. *Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін.; за заг. ред. О.В. Посилкіної*. Харків: Нац. фармацевтичний ун-т, 2011. 272 с.
16. Неруш Ю.М. *Логістика*. 2011. 520с.
17. Орловська, Ю. В., Дугінець, Г. В. та ін. (2010). *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Дніпропетровськ: АРТ-ПРЕС.
18. Остапенко, Т. Г. (2016). Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком*, 3(185), 48-54.
19. Павлов, О. І., Самофатова, В. А., Кулаковська, Т. А. та ін. (2019). *Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія*. Одеса: Астропринт.
20. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

21. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
22. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
23. Пашко, П. В., & Бережнюк, І. Г. (2013). Митна політика та митна безпека України: монографія. Хмельницький: ПП Мельник А.А.
24. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава: Полтавський ун-т споживчої кооперації України, 2006. 207 с.
25. Пісьмаченко, Л. М. (2008). Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль. Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”.
26. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент / за ред. В. С. Пономаренка. Харків: ІНЖЕК, 2010. 440 с.
27. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ. 2018. С. 34–39.
28. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
29. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 3. С. 42-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6).
30. Сток Д., Ламберт Д. Стратегічне управління логістикою. Київ. 2005. 797с.
31. Таньков К. М., Леонова Ю. О., Бахурець О. В. Логістика. Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2011. 132 с.

32. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.
33. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». Věda a perspektivy. 2021. № 4(4) 2. С. 125-138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138).
34. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. Наукові інновації та передові технології. 2021. №2(2). С.152-166. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2\(2\)-152-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-152-166).
35. Федорець, Л. М. (2010). Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на регіональному рівні (на прикладі Черкаської області):
36. Швайка, Л. А. (2006). Державне регулювання економіки. Київ: Знання.
37. Шевців Л. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Т. 25. Вип. 9. С. 118–136.
38. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок. Київ. 2013. 452с.
39. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук.праць / НАН України, Ін-т економіки промсті; редкол.: О. О. Хандій (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), В. Є. Куриляк та ін. Київ, 2020. С. 312-325. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>.
40. Шкригун Ю. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». Економічний вісник Донбасу. 2021. №3(65). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-137-146](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146).
41. Шталь, Т. В. та ін. (2015). Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини. Харків: Форт.

42. Ярова Н. В., Омельчук К. С. Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 422-430. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_202\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_42).
43. Agile Elephant. What is Digital Transformation? February 15, 2015. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digitaltransformation/>.
44. Bykova O., Garnov A., Garnova V., Repnikova V. Improving Logistics Activities in the Face of Global Challenges. Scientific Research and Development Economics of the Firm. March 2021. Vol. 10(1). P. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350326776\\_Improving\\_Logistics\\_Activities\\_in\\_the\\_Face\\_of\\_Global\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/350326776_Improving_Logistics_Activities_in_the_Face_of_Global_Challenges).
45. Chung Y-J., Kang N-J. A Study on Logistics Strategy and Importance of Logistics Activity. Journal of Korea Research Association of International Commerce. Vol. 20 (1). P.45-62. February 2020. DOI: <https://doi.org/10.29331/JKRAIC.2020.02.20.1.45>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340055008\\_A\\_Study\\_on\\_Logistics\\_Strategy\\_and\\_Importance\\_of\\_Logistics\\_Activity](https://www.researchgate.net/publication/340055008_A_Study_on_Logistics_Strategy_and_Importance_of_Logistics_Activity).
46. Domaskina, M.A., & Kuz'mina, D.V. (2015). Formation and management of flows of foreign economic activity of agrarian enterprises. Investments: practice and experience, 18, 69-72.
47. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

## **ДОДАТКИ**

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3	2
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	16	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28	1556
Основні засоби:	1010	10344	9022
первісна вартість	1011	17116	17252
знос	1012	6772	8230
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені <del>аквізичійні</del> витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10375	10580
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40763	44617
Виробничі запаси	1101	10887	20697

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	49	49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22640	31666
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	22709	31735
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0