

**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:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія Бондарчук**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександра ГУСЕЙНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

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.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГУСЕЙНОВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ВАСИЛІВНИ

1. Тема роботи **«Удосконалення та розвиток системи управління матеріальними потоками підприємства»**, керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2025 р. № .
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2025 року.
Вихідні дані до роботи: річні звіти ФГ «Вікторія» (Дніпровський район, Дніпропетровська область) за 2020–2024 роки, виробничо-фінансові плани господарства, схеми організаційної та логістичної структури управління, статистична та бухгалтерська звітність, дані про обсяги реалізації продукції та витрати, результати внутрішнього моніторингу логістичних процесів, науково-практичні джерела з питань управління логістикою.
3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади управління матеріальними потоками на підприємстві 2. Аналіз системи управління матеріальними потоками у ФГ «Вікторія» 3. Шляхи удосконалення та розвитку системи управління матеріальними потоками ФГ «Вікторія». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники виробничої діяльності ФГ «Вікторія» (таблиці). 2. Поточна організаційна структура управління підприємством. 3. Матриця пріоритетності проблем логістики господарства (рисунок). 4. Схема запропонованої оновленої логістичної структури управління. 5. Оптимізована структура посівних площ за результатами моделювання. 6. Прогноз ефективності удосконалення логістичного управління матеріальними потоками.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 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 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз системи управління матеріальними потоками підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександра ГУСЕЙНОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність, класифікація та структура матеріальних потоків	7
1.2. Теоретичні підходи та моделі управління матеріальними потоками	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ФГ «ВІКТОРІЯ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Вікторія»	23
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи управління матеріальними потоками підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ФГ «ВІКТОРІЯ»	43
3.1. Напрями вдосконалення логістичних процесів на підприємстві	43
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів з оптимізації управління матеріальними потоками	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективно управління матеріальними потоками є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зростаючі логістичні витрати, нестабільність постачань, зміни у структурі попиту та підвищені вимоги до якості продукції потребують від аграрних компаній впровадження інноваційних підходів до організації матеріального забезпечення та руху ресурсів. Злагоджене управління матеріальними потоками дозволяє скоротити витрати, мінімізувати втрати та забезпечити ритмічність виробничих і збутових процесів.

Матеріальні потоки охоплюють переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції та супровідної документації як всередині підприємства, так і за його межами. Їх ефективна організація визначає здатність підприємства своєчасно забезпечувати виробничі підрозділи ресурсами, здійснювати транспортування та зберігання продукції, а також задовольняти потреби клієнтів. Для сільськогосподарських підприємств, таких як фермерські господарства, своєчасність постачання добрив, пального, насіння, технічних засобів та реалізація продукції є критичними для досягнення сталого розвитку.

Фермерське господарство «Вікторія», що функціонує з 1999 року на території Дніпровського району Дніпропетровської області, спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), а також здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі, допоміжної діяльності в рослинництві, транспортування та оренди нерухомості. Складна структура господарства та широке охоплення логістичних функцій створюють додаткові виклики в організації ефективного управління матеріальними потоками.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності логістичних процесів у ФГ «Вікторія», вдосконалення механізмів

управління потоками матеріальних ресурсів та адаптації до сучасних викликів, зокрема цифровізації, автоматизації обліку та інтеграції транспортної й складської логістики.

Метою роботи є аналіз сучасного стану системи управління матеріальними потоками у ФГ «Вікторія» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення й розвитку з урахуванням специфіки діяльності аграрного підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні аспекти організації та управління матеріальними потоками підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру та логістичну діяльність ФГ «Вікторія»;
- проаналізувати ефективність існуючої системи управління матеріальними потоками;
- виявити проблеми та недоліки логістичного обслуговування на підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення логістичних процесів;
- обґрунтувати економічну доцільність і ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є система управління матеріальними потоками у фермерському господарстві «Вікторія».

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інструменти управління матеріальними потоками на підприємстві аграрного профілю.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- методи аналізу, узагальнення й порівняння — для вивчення теоретичних основ логістики;
- економіко-статистичний метод — для оцінки поточного стану логістичних потоків;

- структурно-функціональний аналіз – для дослідження взаємозв'язків між логістичними підсистемами;
- моделювання – для побудови удосконаленої схеми управління матеріальними потоками;
- економічне обґрунтування – для оцінки ефективності запроваджених заходів.

Інформаційна база дослідження охоплює звітну документацію ФГ «Вікторія» за 2020–2024 роки, первинні бухгалтерські документи, нормативно-правові акти, спеціалізовану наукову літературу, аналітичні дані та результати власних розрахунків.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ФГ «Вікторія» для підвищення ефективності управління ресурсними потоками, зниження витрат, покращення взаємодії підрозділів та забезпечення своєчасного постачання ресурсів.

Дослідження управління матеріальними потоками в аграрному господарстві є важливою передумовою для формування ефективної операційної системи, що забезпечує стійкість, адаптивність і розвиток підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. У списку використаних джерел – 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, класифікація та структура матеріальних потоків

Успішна діяльність сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління його матеріальними потоками. Особливо це актуально для аграрних підприємств, де безперервність постачання ресурсів та реалізація продукції мають вирішальне значення для виробничих циклів і фінансових результатів. Матеріальні потоки є ключовим елементом логістичної системи, що охоплює переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих, готової продукції та пов'язаних з ними інформаційних потоків у межах підприємства та поза ним.

Для формування ефективної системи управління матеріальними потоками необхідно розуміти їх сутність, структуру та специфіку, а також засвоїти сучасні підходи до організації потокових процесів. Теоретичне обґрунтування механізмів логістичного управління дозволяє сформувати базу для практичного впровадження ефективних рішень, спрямованих на зниження витрат, підвищення швидкості обробки ресурсів та покращення рівня обслуговування споживачів [3].

У логістиці матеріальні потоки розглядаються як один із центральних об'єктів управління. Вони є підґрунтям усіх логістичних процесів і включають у себе фізичне переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих і готової продукції як у межах підприємства, так і за його межами. Правильне розуміння сутності матеріальних потоків дозволяє підприємству забезпечити узгодженість операцій постачання, виробництва, зберігання, транспортування та реалізації.

Матеріальний потік – це цілеспрямоване переміщення продукції або ресурсів у просторі та часі, що супроводжується відповідними витратами і

потребує організації, контролю та оптимізації. Він формується в результаті господарської діяльності підприємства і забезпечує фізичне втілення логістичних функцій.

Узагальнюючи визначення, матеріальні потоки можна охарактеризувати як систему руху матеріальних об'єктів (товарів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів, готової продукції), які проходять через певні логістичні етапи з моменту їх постачання до моменту споживання. Цей рух супроводжується інформаційними, фінансовими та іншими потоками, але саме матеріальний потік є базовим для існування логістичної системи.

З економічної точки зору, матеріальні потоки є носіями вартості, оскільки на кожному етапі їхнього просування до кінцевого споживача до вартості додається нова вартість (наприклад, вартість обробки, транспортування, зберігання тощо). Ефективне управління матеріальними потоками дозволяє мінімізувати витрати, прискорити обіг товарів і забезпечити належний рівень обслуговування споживачів [4].

Суттєвим аспектом матеріального потоку є його спрямованість – потік має початок (джерело виникнення) та кінець (кінцевий споживач), що відображає послідовність логістичних процесів: закупівлю, внутрішнє переміщення, виробництво, складування, транспортування, збут. Цей шлях умовно поділяється на кілька ланок, пов'язаних між собою матеріально, інформаційно та організаційно. На рис. 1.1 наведено схематичне зображення руху матеріальних потоків у межах підприємства:



Рис. 1.1. Схема руху матеріальних потоків на підприємстві

Матеріальний потік починається з постачальників, які забезпечують підприємство сировиною та матеріалами. Наступним етапом є складування

вхідних ресурсів, після чого вони передаються у виробництво. Вироблена продукція прямує на склад готової продукції, звідки здійснюється її транспортування до кінцевих споживачів. На кожному з етапів матеріальний потік зазнає змін: фізичних, кількісних, якісних чи технологічних.

Матеріальні потоки класифікують за низкою ознак:

- за функціональним призначенням: постачальницькі, внутрішньовиробничі, збутові;
- за характером руху: прямі, зворотні (наприклад, повернення тари);
- за способом організації: безперервні, періодичні, дискретні;
- за рівнем обробки: сировинні, напівфабрикатні, готової продукції.

У логістичній теорії управління матеріальними потоками передбачає не лише контроль за переміщенням товарів, а й оптимізацію маршрутів, обсягів постачання, термінів обігу ресурсів, вибору складів і транспортних засобів. Ефективність управління залежить від ступеня автоматизації обліку, якості інформаційної підтримки та гнучкості логістичної системи.

Для аграрних підприємств специфіка матеріальних потоків полягає у сезонності, значних обсягах сировини, коротких термінах реалізації продукції та залежності від кліматичних умов. Тому організація матеріальних потоків потребує особливої уваги до зберігання зернових культур, логістики засобів захисту рослин, добрив, пального та збуту врожаю.

В цілому матеріальні потоки виступають основним об'єктом логістичного управління, що вимагає комплексного підходу до їх організації, планування, контролю та вдосконалення. У наступних підрозділах розглядатимуться класифікаційні особливості матеріальних потоків та моделі управління ними, які можуть бути адаптовані до діяльності аграрних підприємств.

Матеріальні потоки підприємства є надзвичайно складним явищем з багатокомпонентною структурою. Вони охоплюють широкий спектр матеріальних ресурсів, що проходять через різні етапи обробки, складування, транспортування та реалізації. Щоб ефективно управляти такими потоками,

необхідно мати чітке уявлення про їх види та характеристики. Саме тому класифікація матеріальних потоків є важливим аналітичним інструментом, який дозволяє впорядкувати логістичні процеси відповідно до їх функцій, джерел виникнення, напрямків руху, фізичних характеристик тощо.

У загальному вигляді класифікація матеріальних потоків базується на трьох основних критеріях: джерело виникнення, напрямок переміщення та структурний склад. Розглянемо кожен із них докладніше.

1. *Джерела виникнення матеріальних потоків.* Цей критерій дозволяє виділити три основні типи потоків:

- постачальницькі (вхідні) – формуються внаслідок закупівельної діяльності підприємства і включають сировину, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, тару. У фермерському господарстві це можуть бути насіння, добрива, засоби захисту рослин, запасні частини для техніки тощо.

- внутрішньовиробничі – охоплюють переміщення ресурсів і продукції між підрозділами підприємства: з однієї ділянки на іншу, зі складу в цех, з обробки в упаковку. У аграрному підприємстві – це, наприклад, переміщення зібраного врожаю на сортування, сушіння, зберігання.

- збутові (вихідні) – пов'язані з доставкою готової продукції кінцевим споживачам, торговим посередникам або на переробні підприємства.

2. *Напрями руху матеріальних потоків.* Цей критерій базується на просторовому векторі переміщення ресурсів і виділяє:

- прямі потоки – характеризуються однонапрямленим рухом матеріалів: від постачальника до споживача через ланцюг виробництва.

- зворотні потоки – включають повернення тари, упаковки, відходів виробництва, а також повернення продукції за рекламацією. Для аграрного підприємства це може бути повернення використаної тари постачальнику або переробка вторинних ресурсів.

- внутрішні потоки – зосереджені всередині підприємства. Їхня оптимізація безпосередньо впливає на ефективність виробництва.

- зовнішні потоки – включають процеси, що відбуваються між підприємством і його контрагентами.

3. Склад та структура матеріального потоку. За цим критерієм класифікують:

- сировинні потоки – охоплюють базові ресурси, що використовуються у виробництві (насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин тощо).

- напівфабрикатні потоки – проміжні продукти, які ще не є готовими до реалізації, але вже зазнали обробки.

- потоки готової продукції – фінальний етап логістичного циклу, де готова продукція переміщується до споживачів.

- супутні потоки – тара, паливо, допоміжні матеріали, що супроводжують основну продукцію [11].

На рис. 1.2 подано узагальнену класифікаційну схему, яка відображає основні типи матеріальних потоків у логістичній системі підприємства.



Рис. 1.2. Класифікація матеріальних потоків підприємства за ключовими ознаками

Додатково класифікацію матеріальних потоків можна розширити за такими параметрами:

- за регулярністю: постійні, періодичні, епізодичні;
- за агрегатним станом: тверді, рідкі, газоподібні;
- за вартісною оцінкою: основні (високовартісні) і допоміжні (дешеві витратні);
- за терміновістю: стандартні, термінові, критичні.
- для аграрного підприємства особливо важливо враховувати сезонність матеріальних потоків, обсяг партій, рівень втрат під час зберігання, потребу в охолодженні чи сушінні продукції. У ФГ «Вікторія», наприклад, навантаження на логістичну систему в період збору врожаю зростає в кілька разів, що потребує адаптивного планування транспортних та складських ресурсів.

Класифікація матеріальних потоків дозволяє краще зрозуміти логістичні потреби підприємства, правильно розподіляти ресурси, формувати ефективну систему контролю та обліку, а також удосконалювати управлінські рішення.

Система управління матеріальними потоками підприємства є складним багаторівневим механізмом, що функціонує на основі взаємодії різних структурних елементів. Її ефективність залежить від чіткості зв'язків між окремими компонентами, оперативності інформаційного обміну, логічності маршрутизації потоків та узгодженості всіх функцій логістики. Особливої актуальності це питання набуває для аграрних підприємств, де темпи, обсяги та сезонність переміщення матеріальних ресурсів суттєво впливають на результати господарської діяльності [22].

Систему матеріального потоку можна уявити як сукупність наступних основних компонентів:

1. Постачальники – формують вхідні матеріальні потоки. Це можуть бути як зовнішні (виробники мінеральних добрив, засобів захисту, паливно-

мастильних матеріалів), так і внутрішні джерела (власні склади або підрозділи підприємства).

2. Складські потужності – елементи, що забезпечують накопичення, збереження, облік та підготовку ресурсів до подальшого переміщення чи використання. До них належать склади сировини, допоміжних матеріалів, готової продукції тощо.

3. Виробничі підрозділи – центральна ланка, де відбувається трансформація сировини у готову продукцію. У аграрному секторі це можуть бути поля, сортувальні лінії, сушарки, фасувальні установки.

4. Збутові підрозділи або логістичні служби – забезпечують транспортування та реалізацію готової продукції кінцевому споживачеві або оптовим покупцям.

5. Кінцеві споживачі – завершальний пункт логістичного ланцюга, що визначає попит та впливає на параметри організації потоків (обсяг, терміни, вимоги до якості).

Зв'язки між зазначеними елементами поділяються на:

1. Матеріальні – безпосереднє переміщення ресурсів (наприклад, транспортування мінеральних добрив зі складу на поля);

2. Інформаційні – супроводжують фізичне переміщення та забезпечують координацію (наприклад, замовлення, накладні, специфікації, графіки відвантажень);

3. Фінансові – здійснюються у вигляді розрахунків, оплат, інвестування в логістику.

4. Інтеграція цих потоків створює єдину логістичну систему, де кожен елемент має функціональне навантаження та зв'язаний з іншими підсистемами. Логістичні зв'язки можуть бути вертикальними (в межах одного підприємства – наприклад, між відділом постачання та складування) і горизонтальними (зовнішні – із контрагентами, перевізниками, клієнтами).

На рис. 1.3 відображено спрощену модель системи управління матеріальними потоками підприємства, з урахуванням взаємозв'язків між основними функціональними блоками.

Ефективність функціонування системи управління матеріальними потоками залежить від:

- наявності надійної системи обліку та контролю;
- оптимізації складських запасів та маршрутів постачання;
- автоматизації логістичних процесів (використання ERP-систем, електронного документообігу);
- своєчасного аналізу та прогнозування потреб у ресурсах;
- кваліфікованого управлінського персоналу.

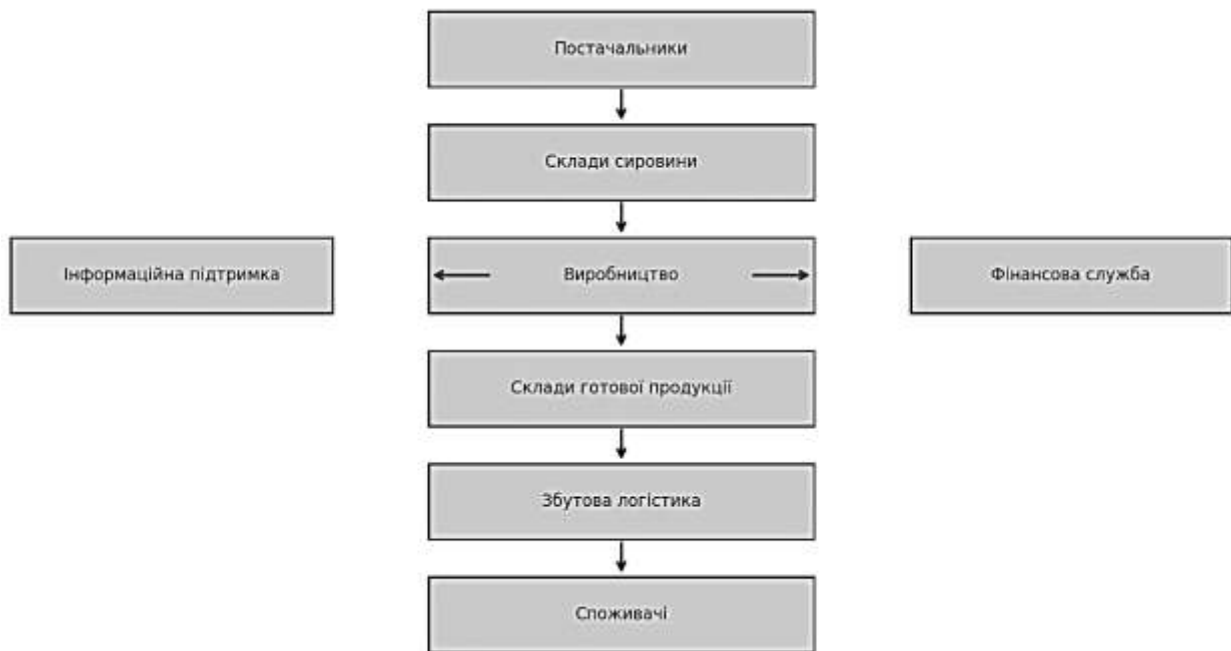


Рис. 1.3. Структура та логістичні зв'язки системи управління матеріальними потоками

У діяльності сільськогосподарських підприємств структура матеріальних потоків має свою специфіку, пов'язану із сезонністю, переважно однотипними видами продукції, обмеженою кількістю постачальників і покупців, а також значною часткою транспортних витрат у загальній логістичній структурі. Саме тому важливим завданням є не лише правильне проектування логістичних зв'язків, а й постійна адаптація логістичних рішень до реальних умов

функціонування підприємства. Відтак можна зазначити, що структурні елементи та логістичні зв'язки формують каркас, на якому будується система матеріальних потоків. Їх узгодженість, чіткість та здатність до адаптації є визначальними чинниками успішності логістичної стратегії підприємства.

1.2. Теоретичні підходи та моделі управління матеріальними потоками

Управління матеріальними потоками на сучасному підприємстві базується на комплексі логістичних концепцій, які обґрунтовують і спрямовують організацію руху ресурсів на всіх етапах господарської діяльності. У логістиці матеріальні потоки розглядаються не просто як об'єкт переміщення, а як частина інтегрованого процесу, що забезпечує безперервність, ефективність і адаптивність функціонування підприємства. В умовах аграрного виробництва, з його сезонністю, залежністю від зовнішніх чинників та обмеженими часовими рамками, роль логістичних концепцій особливо зростає.

Однією з фундаментальних є концепція «від дверей до дверей», що передбачає повне управління логістичним ланцюгом – від відвантаження продукції постачальником до її доставки кінцевому споживачеві. Такий підхід дозволяє суттєво зменшити втрати, пришвидшити поставки, забезпечити контроль усіх логістичних операцій. Для аграрного підприємства це означає, наприклад, точне планування маршрутів транспортування врожаю або пального, синхронізацію польових і складських операцій [23].

Дедалі ширшого застосування набуває концепція інтегрованої логістики, що ґрунтується на тісній взаємодії всіх учасників логістичного процесу. Постачальники, виробничі та складські підрозділи, збутові ланки і клієнти поєднуються в єдину систему за допомогою інформаційного та технологічного узгодження. Це дозволяє не лише оптимізувати запаси та транспортування, а й

підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. В аграрній сфері це особливо важливо під час сівби, збирання врожаю або закупівлі ресурсів, коли збої на одному етапі тягнуть за собою проблеми на наступних.

Концепція Just in Time (JIT) фокусується на зниженні витрат на зберігання завдяки постачанню необхідних ресурсів саме в момент, коли вони потрібні. Такий підхід вимагає високого рівня дисципліни, надійності постачальників і точного планування. Для фермерського господарства JIT може бути ефективним у постачанні добрив або насіння без надлишкових обсягів, що дозволяє уникнути перевитрат і зберігання залишків.

У більш стратегічному контексті застосовується концепція управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM). Вона охоплює не лише фізичні переміщення, а й інформаційні та фінансові потоки, встановлюючи взаємозв'язки між усіма учасниками процесу – від виробника до кінцевого покупця. Цей підхід дозволяє знизити витрати на закупівлі, підвищити гнучкість у реагуванні на зміни попиту та збудувати стабільні партнерські відносини. Для аграрного підприємства SCM є базою для впровадження цифрових технологій у закупівлі, збуті та логістичному моніторингу.

Окремо варто розглянути концепцію зворотної логістики, що передбачає облік і управління матеріальними потоками, які повертаються – наприклад, порожньої тари, відходів або бракованої продукції. У сільському господарстві ця концепція реалізується через системи збору і повторного використання пакування, екологічної утилізації залишків засобів захисту або переробки органічних відходів.

Зростає значення й так званої зеленої логістики, орієнтованої на зменшення впливу логістичних процесів на навколишнє середовище. Вона передбачає енергоефективне транспортування, мінімізацію використання ресурсів, екологічно безпечне пакування. Для фермерських господарств впровадження принципів зеленої логістики відкриває можливості підвищення екологічної репутації, участі в міжнародних проєктах і зменшення витрат через повторне використання [26].

Усі зазначені концепції взаємодоповнюють одна одну і можуть бути поєднані залежно від специфіки господарства, технічних ресурсів, логістичних викликів і обсягів діяльності. Їх узагальнене порівняння та характеристика представлені на рис. 1.4, де продемонстровано вплив кожної концепції на систему управління матеріальними потоками підприємства.

Door-to-Door	Повний контроль логістичного циклу
Інтегрована логістика	Скоординована взаємодія усіх ланок
Just in Time (JIT)	Мінімізація запасів, точне постачання
Supply Chain Management (SCM)	Стратегічне управління потоками
Зворотна логістика	Управління поверненням ресурсів
Зелена логістика	Екологічність і сталий розвиток

Рис. 1.4. Основні концепції логістики в управлінні матеріальними потоками підприємства

Застосування відповідних логістичних підходів у практиці аграрного підприємства дозволяє істотно вдосконалити управлінські рішення, сформувати адаптивну логістичну систему, скоротити витрати та забезпечити підвищення загальної ефективності діяльності.

Управління поточковими процесами на підприємстві, зокрема матеріальними потоками, здійснюється на основі певних організаційних та аналітичних моделей, що відображають логіку переміщення, обробки та контролю ресурсів у межах і за межами виробничої системи. Залежно від етапу розвитку підприємства, типу його діяльності, масштабів операцій та технічної оснащеності, використовуються різні підходи – від класичних до сучасних цифрових інтегрованих рішень.

Класичні моделі управління потоками базуються на уявленні про матеріальний потік як послідовну систему етапів, що формують лінійний або розгалужений ланцюг. Однією з найпоширеніших є модель «вхід–вихід» (input–output), яка розглядає виробничу систему як «чорну скриньку», що на вході отримує сировину, матеріали, енергію та трудові ресурси, а на виході – видає готову продукцію. Такий підхід добре ілюструє загальну логіку функціонування підприємства, але не враховує складних внутрішніх взаємозв'язків, тимчасових затримок, інформаційних та фінансових потоків.

У логістиці для аналізу руху матеріальних потоків часто застосовувалася і модель функціонального поділу логістичних процесів, у якій кожен етап – постачання, транспортування, зберігання, виробництво, збут – розглядається як окрема функціональна зона. Управління в межах такої моделі здебільшого здійснювалося ізольовано, що нерідко призводило до дублювання витрат, перевантаження ланок або неузгодженості в часі. Зокрема, у сільськогосподарських підприємствах це проявляється у неефективному розподілі пального між ділянками, порушенні графіків збору врожаю через затримки із транспортуванням або перевантаженістю складів.

З розвитком логістичного мислення почали формуватися більш системні моделі, серед яких найбільш поширеними стали моделі логістичних ланцюгів. Вони базуються на інтеграції всіх етапів матеріального руху в єдину систему, де пріоритетом стає не просто виконання окремих логістичних функцій, а забезпечення оптимального потоку на всьому шляху – від постачальника до споживача. У таких моделях особлива увага приділяється зв'язкам між підрозділами, інформаційному супроводу та оперативному управлінню.

У сучасних умовах ефективність управління матеріальними потоками дедалі частіше забезпечується за допомогою моделей, орієнтованих на цифрову трансформацію. Такі підходи реалізуються через використання ERP-систем (наприклад, SAP, 1С:Підприємство, BAS), автоматизованих складів, систем штрихового або RFID-кодування, мобільного контролю транспорту. Головною

перевагою таких моделей є можливість відстеження всіх етапів у реальному часі, побудови прогнозних сценаріїв, мінімізації простоїв і втрат.

Значного поширення набули й моделі поточкових карт (Flow Process Chart), які візуалізують послідовність операцій і руху ресурсів, дозволяючи виявити вузькі місця, дублювання процесів або зайві операції. Такі інструменти особливо корисні для оптимізації логістичних маршрутів усередині підприємства або розподілу техніки під час збиральних кампаній.

Інша ефективна сучасна модель – концепція “pull vs push” (витягувальні проти штовхальних систем). У push-системі виробництво та постачання плануються на основі прогнозу, тоді як у pull-системі – виходячи з фактичного попиту. У аграрному секторі часто доцільне комбінування обох підходів: наприклад, добрива можуть закуповуватись заздалегідь (push), тоді як збут овочевої продукції – здійснюватися під замовлення (pull).

На рис. 1.5 узагальнено відображено еволюцію моделей управління поточковими процесами на підприємстві – від базових до сучасних інтегрованих систем.



Рис. 1.5. Етапи еволюції моделей управління потоками на підприємстві

В умовах цифровізації та зростаючої конкуренції дедалі більше підприємств переходять до гібридних моделей, які поєднують принципи класичних і новітніх підходів. Для фермерського господарства «Вікторія» впровадження таких моделей означатиме не лише скорочення логістичних витрат, а й можливість підвищення ефективності організації праці, контролю витрат пального, моніторингу зберігання зерна та підвищення точності обліку продукції.

Таким чином, вибір моделі управління матеріальними потоками залежить від масштабів, технічних можливостей, рівня автоматизації та управлінських цілей підприємства. Водночас стратегічне завдання полягає у поступовому переході до більш адаптивних, цифрово орієнтованих і взаємопов'язаних моделей, які забезпечують максимальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Сучасне управління матеріальними потоками неможливе без застосування концепції інтегрованої логістики, яка передбачає об'єднання всіх логістичних процесів підприємства в єдину скоординовану систему. Такий підхід дозволяє досягати високого рівня керованості ресурсами, оперативного реагування на зміни попиту, зниження логістичних витрат і загального підвищення ефективності функціонування підприємства [42].

Інтегроване логістичне управління базується на принципі системності, тобто розгляді логістичних функцій не ізольовано, а як частин загальної структури, де кожен елемент впливає на інші. Воно охоплює такі ключові компоненти, як управління постачанням, виробничою логістикою, розподілом продукції, складським обслуговуванням, транспортними операціями, обліком запасів та обробкою логістичної інформації.

Центральною ідеєю інтеграції є те, що оптимізація матеріального потоку можлива лише за умови повного узгодження дій між усіма підрозділами підприємства, а також між підприємством і зовнішніми партнерами – постачальниками, перевізниками, споживачами. Це забезпечується не лише завдяки організаційним заходам, а й за рахунок розвитку інформаційних

технологій, які стають основою для швидкого обміну даними, контролю за станом запасів, моніторингу поставок та аналітичного прогнозування.

До основних принципів інтегрованого логістичного управління належать:

Цілісність – об'єднання всіх логістичних підсистем у єдину функціональну структуру;

Прозорість – забезпечення повної видимості матеріального потоку на всіх етапах;

Орієнтація на клієнта – побудова логістичних процесів відповідно до очікувань і потреб споживача;

Гнучкість – здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

Інформаційна інтеграція – автоматизоване відстеження і керування логістичними операціями в режимі реального часу.

На рисунку 1.6 представлено загальну логіку інтегрованого логістичного управління підприємством, де відображено взаємозв'язок між основними функціональними блоками та інформаційним забезпеченням.

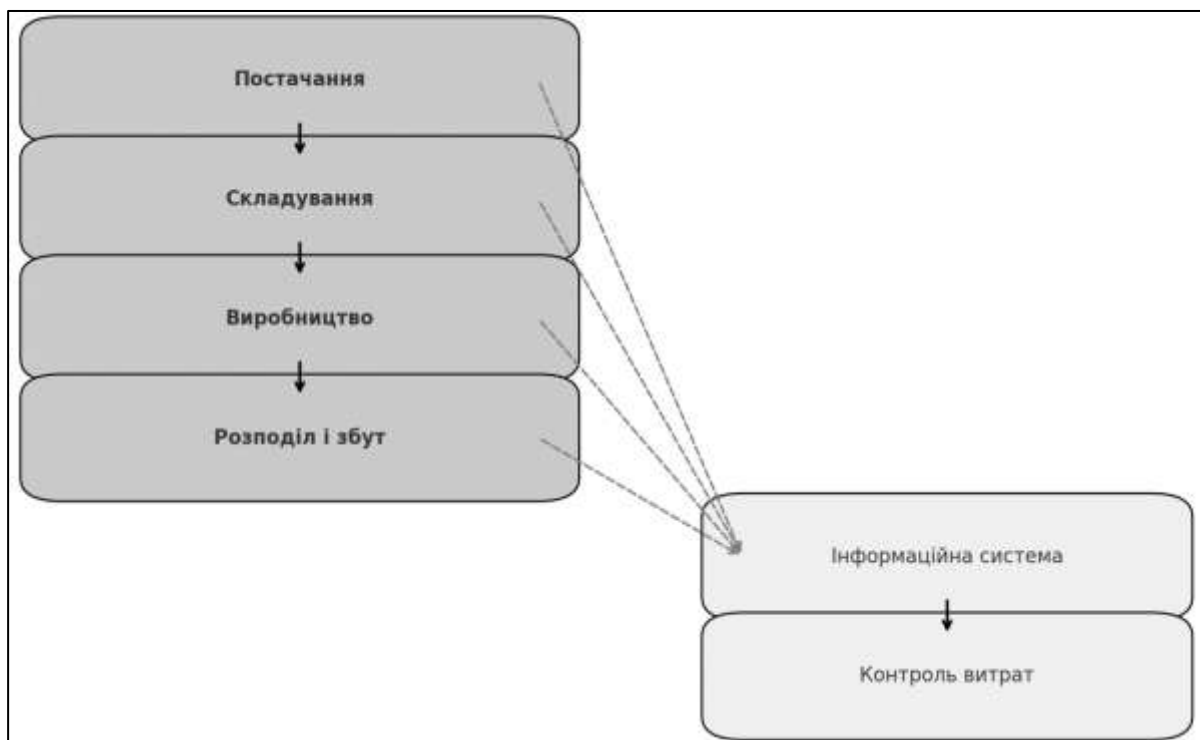


Рис. 1.6. Структура інтегрованого логістичного управління матеріальними потоками

У функціональному аспекті інтегроване логістичне управління охоплює виконання таких завдань:

- планування потреб у ресурсах та визначення обсягів замовлень;
- координація постачальників і термінів доставки;
- облік і контроль на складах;
- організація внутрішнього переміщення матеріалів;
- управління транспортною логістикою;
- формування графіків відвантаження та збуту;
- аналіз витрат і формування логістичних бюджетів.

Особливої ваги набуває інформаційне забезпечення, що формує технічну базу логістичної інтеграції. Для цього використовуються сучасні ERP-системи, автоматизовані складські програми, транспортні модулі, системи GPS-навігації, CRM-платформи для обліку клієнтських замовлень. Інформаційна система повинна забезпечувати повний цикл: від формування заявки на матеріали – до остаточного аналізу витрат на логістику [43].

У практичній діяльності ФГ «Вікторія» реалізація інтегрованого логістичного підходу дозволяє вирішити низку проблем, пов'язаних із затримками постачання, невідповідністю обсягів продукції потребам споживача, перевитратами на транспортування, а також оптимізувати структуру складських запасів. Наприклад, створення єдиної бази даних про наявні ресурси, заявки від підрозділів і фактичні обсяги виробництва дозволяє узгоджувати обсяги закупівель із реальними потребами, скоротити надлишки й уникнути дефіциту в критичні періоди.

Таким чином, інтегроване логістичне управління матеріальними потоками виступає ключовим інструментом підвищення ефективності аграрного підприємства. Воно забезпечує цілісність логістичної системи, підвищує якість управлінських рішень, зменшує витрати та покращує рівень обслуговування споживачів. У сучасних умовах інтеграція логістики – це не просто конкурентна перевага, а необхідність для забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ФГ «ВІКТОРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Вікторія»

Управління матеріальними потоками в аграрному підприємстві має ключове значення для забезпечення ефективності всіх господарських процесів — від планування посівної кампанії до реалізації готової продукції. У попередньому розділі було розглянуто основні теоретичні аспекти, підходи та моделі, що формують методологічне підґрунтя управління потоками. Тепер необхідно перейти до прикладного рівня та здійснити ґрунтовний аналіз фактичного стану логістичної системи підприємства на прикладі фермерського господарства «Вікторія».

ФГ «Вікторія» є аграрним виробником, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. У своїй діяльності підприємство активно використовує логістичні ресурси: забезпечує закупівлю насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, організовує виробничі процеси, транспортування, складування та збут продукції. Ефективність управління матеріальними потоками в цьому господарстві безпосередньо впливає на продуктивність, рентабельність, своєчасність виконання сільськогосподарських робіт та фінансову стійкість підприємства.

Фермерське господарство «Вікторія» є суб'єктом малого аграрного підприємництва, зареєстрованим 29 червня 1999 року на території Дніпровського району Дніпропетровської області. Основним видом діяльності згідно з КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Крім того, господарство провадить допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю зерном, кормами для тварин, а також здійснює вантажні автомобільні перевезення та здає в оренду

нерухоме майно. Організаційний устрій та структура управління господарства наведені в додатку А та Б.

Для більш повного уявлення про ресурсний потенціал фермерського господарства «Вікторія» доцільно розглянути структуру та динаміку використання його земельного фонду за останні роки. Земля, як головний засіб виробництва у сільському господарстві, є основою функціонування підприємства, а її ефективне використання безпосередньо впливає на обсяги виробництва, рентабельність і стійкість господарства. У табл. 2.1 наведено узагальнені показники загальної площі земель, сільськогосподарських угідь, оброблюваної ріллі, а також території під лісонасадженнями та розрахункові значення площі на одного працівника за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.1

Динаміка структури та площі земельного фонду ФГ «Вікторія» за 2020–2024 роки

Назви параметрів	2020, (га/%)	2020, (%)	2022, (га/%)	2022, (%)	2024, (га/%)	2024, (%)	2024 у % до 2022
Загальна земельна площа	765	100	646,9	100	641,8	100	83,9
Сільськогосподарські наділи – всього	763,1	99,5	645	99,5	639,9	99,5	83,8
в тому числі: оброблювана площа (рілля)	763,1	99,5	645	99,5	639,9	99,5	83,8
Територія під лісонасадженнями	1,9	0,2	1,9	0,2	1,9	0,2	100
Площа на одного працівника – угіддя	28,3		38,1		71,3		206,8
Площа на одного працівника – рілля	28,2		37,9		71,1		207,5

Згідно з даними табл. 2.1, загальна площа земельного фонду господарства у 2020 році становила 765 га, проте у 2022 році вона скоротилася до 646,9 га, а у 2024 — ще незначно зменшилася до 641,8 га. Загалом за п’ятирічний період

площа зменшилася на 123,2 га (або на 16,1%), що відповідає 83,9% від рівня 2022 року.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо сільськогосподарських наділів та оброблюваної площі, які протягом усіх років залишались на ідентичному рівні між собою (763,1 га у 2020 році, 645 га у 2022, 639,9 га у 2024), що свідчить про відсутність інших видів угідь (наприклад, багаторічних насаджень або сіножатей). Зниження показників за цими позиціями також становить 16,2% до 2020 року, що свідчить про зменшення обсягів оренди або вилучення частини земель.

У структурі земель залишаються 1,9 га лісонасаджень, що стабільно становить 0,2% у загальній площі — без змін упродовж усіх трьох облікових періодів. Це вказує на сталу частку несільськогосподарських земель.

Значно цікавіші результати демонструє аналіз площі угідь та ріллі на одного працівника. У 2020 році цей показник становив 28,3 та 28,2 га відповідно, тоді як у 2022 він зріс до 38,1 та 37,9 га, а у 2024 — до 71,3 та 71,1 га відповідно. Порівняно з 2022 роком, ці показники збільшилися в понад два рази — на 206,8% та 207,5% відповідно. Це свідчить про значне скорочення чисельності персоналу при збереженні порівняно стабільного розміру оброблюваних площ. Така динаміка є ознакою інтенсифікації виробництва, ймовірного впровадження нової техніки або технологій, що дозволяють обслуговувати більші площі з меншими трудовими ресурсами. В цілому, господарство працює над оптимізацією структури використання земель, водночас скорочення площ супроводжується підвищенням продуктивності праці, що може бути свідченням позитивних зрушень в організації виробничих і логістичних процесів.

Аналіз змін у структурі та динаміці використання земельного фонду фермерського господарства «Вікторія» дозволив виявити тенденцію до зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь при одночасному зростанні навантаження на одного працівника. Це свідчить про зростання інтенсивності використання земельного ресурсу та підвищення продуктивності

праці. Щоб комплексно оцінити результативність таких змін, доцільно розглянути економічну ефективність використання земель, яка відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Продуктивність та економічна ефективність використання
земельного фонду господарства**

Назви параметрів	2022, всього	2022 на 100 га	2023, всього	2023 на 100 га	2024, всього	2024 на 100 га	2024 у % до 2022
Виробництво зернових культур – загальний обсяг, ц	5740,4	244,0	8882,6	305,2	4520,7	387,4	78,8
у т.ч. озима пшениця, ц	314,2	243,1	3821	13,12	3365,2	288,4	1071,0
у т.ч. кукурудза на зерно, ц			1820,7	62,56		0	
у т.ч. ячмінь, ц	2036,7	173,2	3240,8	111,36	1155,6	99,05	56,7
Виробництво соняшнику, ц	8543,6	90,8	3244,4	27,88	8288	177,6	97,0
Виробництво ріпаку, ц	1631,1	69,3	8838,8	303,68	300,7	258	18,4
Обсяг валової продукції, тис. грн.	4333,6	737,6	5372	923,2	7425,6	848	171,3
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	2165,6	368	3914,4	672	2788	477,6	128,7
Сума валового доходу, тис.грн.	292,8	50,4	436	75,2	660	113,6	225,4
Фінансовий результат (прибуток), , тис.грн.	160,8	27,2	283,2	49,6	303,2	52	188,6

Згідно з даними таблиці 2.2, загальний обсяг виробництва зернових культур у 2022 році становив 5740,4 центнерів, у 2023 році зріс до 8882,6 ц, але у 2024 році скоротився до 4520,7 ц. Це відповідає 78,8% від рівня 2022 року, що свідчить про скорочення валового збору зернових, попри зростання урожайності на 100 га: з 244,0 ц до 387,4 ц. Це вказує на зменшення площ під зерновими, але на покращення технологій вирощування або сприятливі агрокліматичні умови.

Схожа тенденція спостерігається щодо ячменю, де загальні обсяги зменшилися більш ніж у два рази (з 2036,7 ц у 2022 до 1155,6 ц у 2024), а урожайність на 100 га також зменшилася до 99,05 ц. Озима пшениця, навпаки, показала приріст: у 2024 році її зібрано 3365,2 ц проти 314,2 ц у 2022, що

свідчить про розширення площ або переорієнтацію господарства на більш рентабельні культури. Показник урожайності зріс до 288,4 ц на 100 га, що є позитивною динамікою.

Виробництво соняшнику залишилося стабільним: 8543,6 ц у 2022 році та 8288 ц у 2024 році (97,0% від базового рівня). Водночас урожайність у 2024 році зросла вдвічі – з 90,8 до 177,6 ц на 100 га, що може свідчити про інтенсифікацію технологій вирощування або скорочення площ з фокусом на високопродуктивні ділянки.

Найбільш різка динаміка спостерігається у виробництві ріпаку: з 1631,1 ц у 2022 до лише 300,7 ц у 2024, або 18,4%. Урожайність при цьому залишилася відносно високою – 258 ц на 100 га, що вказує на різке скорочення посівних площ під цією культурою.

У вартісному вираженні динаміка виглядає більш оптимістично. Обсяг валової продукції у 2024 році склав 7425,6 тис. грн, що на 71,3% більше, ніж у 2022 році. Товарна продукція зросла на 28,7%, що свідчить про зростання частки реалізованої продукції в загальній структурі.

Особливо позитивною є динаміка валового доходу (225,4% до рівня 2022 року) та прибутку (188,6%), що свідчить про суттєве зростання прибутковості діяльності господарства. Зростання прибутку при частковому скороченні валових обсягів виробництва є результатом ефективного ресурсного та логістичного менеджменту, орієнтації на рентабельні культури, зниження собівартості або вигідних ринкових умов реалізації.

Аналіз економічної результативності використання земельних ресурсів у ФГ «Вікторія» свідчить про зміни у виробничій структурі, переорієнтацію на більш ефективні культури, а також про зростання фінансових показників навіть на тлі зменшення валових зборів деяких культур. Це демонструє адаптивність господарства до ринкових умов і потенціал до подальшої оптимізації логістичних та технологічних рішень.

Узагальнення результатів оцінки економічної ефективності використання земельних ресурсів засвідчило позитивну динаміку за більшістю натуральних

та вартісних показників. Проте для забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства важливо також дослідити його матеріально-технічну базу, зокрема структуру основних засобів, що використовуються у виробничій діяльності. Рациональне співвідношення між сільськогосподарськими, несільськогосподарськими та невиробничими активами є необхідною умовою для підтримання належного рівня технічного оснащення, організації виробничих процесів і підвищення загальної ефективності.

З цією метою в таблиці 2.3 представлено склад та структуру основних засобів фермерського господарства «Вікторія» у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

Розподіл основних фондів за видами і частками в загальній структурі

Назви параметрів	2022, тис.грн	2022, %	2023, тис.грн	2023, %	2024, тис.грн	2024, %	2024 у % до 2022
Виробничі засоби сільськогосподарського призначення	17415	98,8	26586,9	96,5	24658,1	96,8	141,6
Виробничі засоби несільськогосподарського призначення	504	-0,1	647,9	2,5	658,8	2,3	130,7
Невиробничі засоби	172,8	0,7	172,8	0,4	142,3	0,3	82,3
Сукупна вартість основних засобів	18091,8	99,4	27407,6	99,4	25459,2	100	140,7

У 2022 році сукупна вартість основних засобів підприємства становила 18 091,8 тис. грн, з яких левову частку — 98,8% - займали виробничі засоби сільськогосподарського призначення. Це свідчить про профільну спеціалізацію господарства та зосередженість ресурсів на виконанні основних аграрних функцій.

У 2023 році загальна вартість основних засобів зросла до 27 407,6 тис. грн, тобто на 51,5% порівняно з базовим роком. Найбільше зростання було зафіксовано у складі сільськогосподарських виробничих засобів — на 52,7%, хоча їхня частка в загальній структурі дещо зменшилася (до 96,5%), що пов'язано з розширенням інвестицій у несільськогосподарські активи.

У 2024 році спостерігається деяке скорочення вартості активів до 25 459,2 тис. грн, однак у структурі зберігається домінування сільськогосподарського обладнання (96,8%). Показник «2024 у % до 2022» демонструє, що вартість основних засобів зросла на 40,7%, що свідчить про загальне нарощування виробничого потенціалу підприємства. Одночасно, спостерігається тенденція до зменшення обсягів невиробничих активів, які у 2024 році становлять лише 0,3% від загальної вартості — це вказує на концентрацію ресурсів на основному виробництві.

Структура основних засобів свідчить про прагнення фермерського господарства до ефективнішого використання інвестиційних ресурсів та забезпечення стабільності основної виробничої бази.

Важливим фактором загальної економічної стійкості аграрного підприємства є не лише структура основних засобів, а й динаміка ключових фінансово-економічних результатів його діяльності. Комплексна оцінка таких результатів дозволяє виявити реальні тенденції розвитку господарства, оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень і визначити пріоритетні напрями подальшого удосконалення. З цією метою в таблиці 2.4 узагальнено динаміку основних фінансово-економічних показників фермерського господарства «Вікторія» за період 2022–2024 років.

Обсяг валової продукції зріс з 10 896,8 тис. грн у 2022 році до 11 580,8 тис. грн у 2024 році, що на 6,3% більше порівняно з базовим роком. Це свідчить про поступове, хоч і незначне, розширення виробничого потенціалу підприємства.

Суттєвим є зростання суми валового доходу — з 791,2 тис. грн у 2022 році до 1 481,6 тис. грн у 2024 році (+87,3%). Такі позитивні зрушення стали можливими завдяки ефективнішому використанню ресурсів та зниженню відносних витрат. Водночас, загальні виробничі витрати також зросли — з 5 534,4 тис. грн до 7 282,4 тис. грн (на 31,6%). Проте темпи зростання витрат є нижчими, ніж приріст валового доходу, що свідчить про покращення управління витратною складовою.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансово-економічних результатів діяльності
ФГ «Вікторія»**

Економічні індикатори	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	2024 у % до 2022
Обсяг валової продукції (у порівнянних цінах)	10896,8	11073,6	11580,8	106,3
Сума валового доходу	791,2	1176,8	1481,6	187,3
Сукупні виробничі витрати	5534,4	9663,6	7282,4	131,6
Продукція за собівартістю	7070,4	15454,4	10203,2	144,3
– на одного середньорічного працівника	415,9	1287,9	1133,7	272,6
– на 1 людино-годину	0,3	0,8	0,7	269,1
Фінансовий результат (прибуток)	1536	5790,8	2920,8	190,2
– на 1 гектар сільгоспугідь	2,0	9,0	4,6	226,8
– на одного середньорічного працівника	190,4	482,6	324,5	170,4
Рівень рентабельності підприємства	27,8	37,5	40,1	12,4в.п.

Особливої уваги заслуговує показник прибутку: у 2022 році він становив 1 536 тис. грн, а у 2024 році зріс до 2 920,8 тис. грн, що на 90,2% більше. Аналогічна тенденція спостерігається і за відносними показниками прибутковості на гектар (з 2,0 до 4,6 тис. грн) та на одного працівника (з 190,4 до 324,5 тис. грн).

Рівень рентабельності господарства демонструє стійку позитивну динаміку: з 27,8% у 2022 році до 40,1% у 2024 році, що становить приріст на 12,4 відсоткових пункти. Це свідчить про високий рівень ефективності використання виробничих ресурсів та управлінських рішень.

Загалом, аналіз динаміки фінансово-економічних результатів фермерського господарства «Вікторія» підтверджує поступове зміцнення його економічних позицій, що створює передумови для подальшого розвитку та інвестиційного зростання.

Після аналітичного опрацювання узагальнених показників фінансово-господарської діяльності фермерського господарства «Вікторія», доцільно

візуалізувати основні динамічні зміни ключових індикаторів ефективності. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати цифрові відхилення, а й виявити загальні тренди в розвитку підприємства.

На рис. 2.1 подано зміну трьох показників: обсягу валової продукції, фінансового результату (прибутку) та рівня рентабельності у 2022–2024 роках.

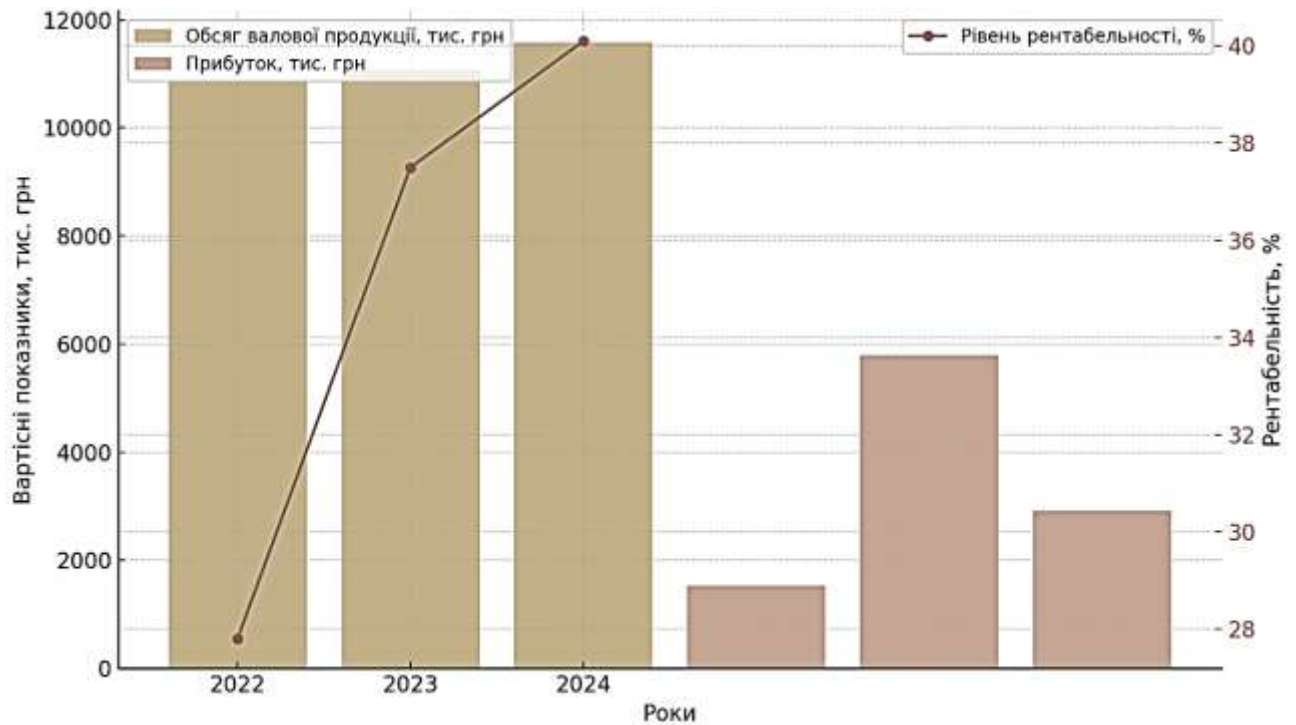


Рис.2.1. Динаміка валової продукції, прибутку та рівня рентабельності фермерського господарства «Вікторія» за період 2022–2024р.

Із зображення видно, що обсяг валової продукції має помірну, але стабільно висхідну динаміку, що свідчить про зростання виробничої бази та обсягів реалізації. Найвищий показник зафіксовано у 2024 році – 11 580,8 тис. грн.

Прибуток, навпаки, демонструє більш змінну тенденцію. Пік значення припадає на 2023 рік (5790,8 тис. грн), після чого у 2024 році відбувається спад до 2920,8 тис. грн. Це може свідчити про вплив змін у структурі витрат або зміну ринкової кон'юнктури.

Рівень рентабельності загалом зберігає позитивну динаміку: з 27,8% у 2022 році він зростає до 40,1% у 2024-му. Це свідчить про підвищення

ефективності управління витратами та зростання прибутковості підприємства навіть у період незначного зниження абсолютних прибуткових обсягів. Отже, діаграма підтверджує висновки табличного аналізу та підкреслює необхідність системного моніторингу ключових фінансових індикаторів для стратегічного управління економічною стабільністю підприємства.

Поглиблення результатів оцінки основних економічних показників діяльності господарства, наведених у таблиці 2.4, потребує більш детального розгляду структури товарної продукції, що виробляється у ФГ «Вікторія». Це дозволяє з'ясувати, які саме напрямки продукції забезпечують найбільший вклад у формування валових доходів підприємства, а також визначити зміни в пріоритетах виробничої діяльності за досліджуваний період. Структурний аналіз реалізованої продукції за 2022–2024 роки подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структурно-динамічний аналіз реалізованої продукції фермерського господарства

Категорії товарної продукції	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024 %	Середнє	
							тис. грн	%
Круп'яні та бобові культури	2960,5	33,0	4203,6	38,0	4900	43,8	4021,4	38,6
Промислові агрокультури	6009,6	67,0	6849,6	62,0	6294,8	56,2	6384,7	61,4
у т.ч. насіння соняшнику	5421,6	60,4	3506,4	31,7	6099,6	54,5	5009,2	48,1
у т.ч. насіння ріпаку	588	6,6	3343,2	30,2	195,2	1,7	1375,5	13,2
Усього по господарству	8970,1	100	11053,2	100	11194,8	100	10406,0	100,0

У таблиці представлено динаміку обсягів реалізації основних категорій товарної продукції господарства у вартісному вираженні та їх частку в загальному обсязі. За аналізований період прослідковується поступове зростання питомої ваги круп'яних і бобових культур: з 33,0% у 2022 році до 43,8% у 2024 році, що свідчить про посилення уваги до цих культур у структурі виробництва.

Промислові агрокультури загалом залишаються домінуючим напрямом, хоча їх частка скоротилась з 67,0% у 2022 році до 56,2% у 2024 році. Це може бути наслідком кон'юнктурних змін на ринку або перерозподілу ресурсів у межах господарства.

Особливо показовою є динаміка в межах цієї групи: обсяг реалізації насіння соняшнику за три роки зріс і в 2024 році становив 6099,6 тис. грн, або 54,5% усієї товарної продукції. Водночас відбулося різке зниження частки насіння ріпаку — з 30,2% у 2023 році до лише 1,7% у 2024 році. Такий спад може бути пов'язаний із погіршенням погодних умов, зменшенням посівних площ або нестабільністю попиту на цю культуру.

У середньому за три роки частка круп'яних і бобових культур у структурі реалізованої продукції склала 38,6%, промислових агрокультур — 61,4%, що свідчить про збалансовану орієнтацію господарства на обидва типи продукції, з незначним переважанням технічних культур.

Результати аналізу підтверджують важливість диверсифікації виробництва та адаптації до ринкових змін, з урахуванням потенціалу кожної культури у забезпеченні прибутковості діяльності підприємства. Для більш наочного відображення змін у структурі товарної продукції ФГ «Вікторія» за 2022–2024 роки доцільно проаналізувати графічне подання відповідних показників. Комбінована діаграма, представлена на рисунку 2.2, дає змогу візуалізувати динаміку обсягів основних категорій реалізованої продукції та виявити внутрішні зрушення у структурі виробництва.

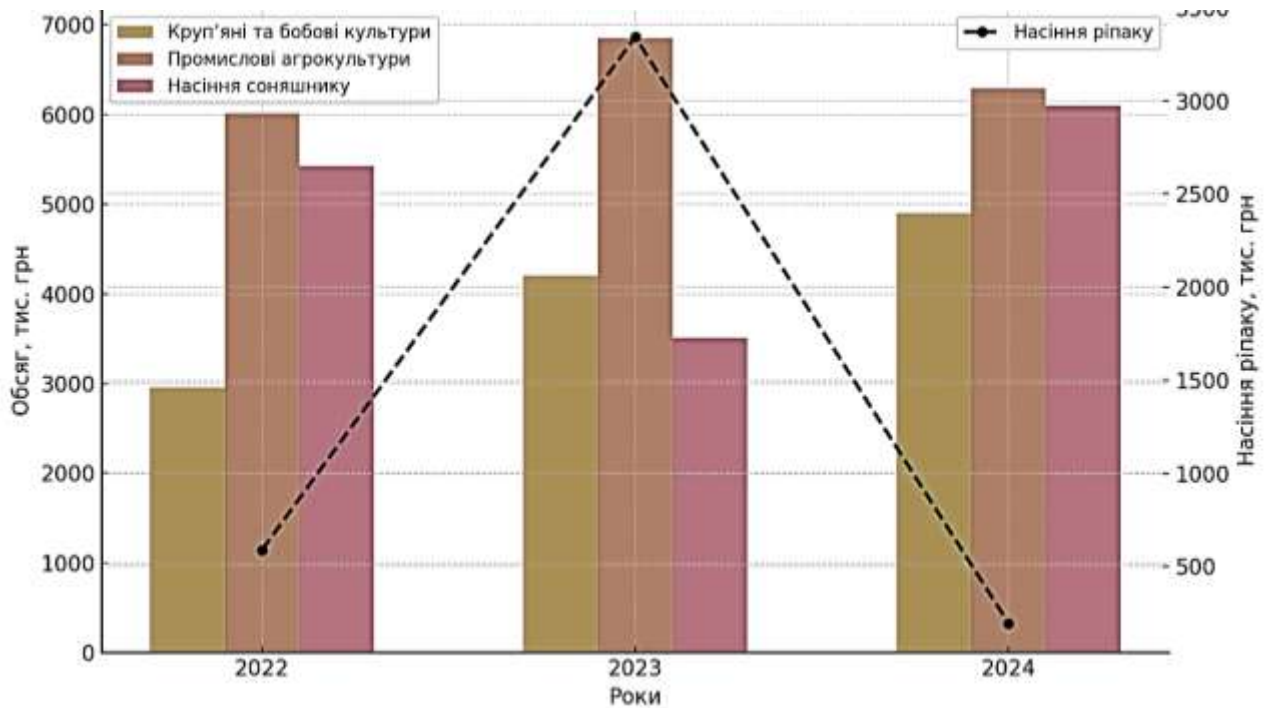


Рис. 2.2. Діаграма зміни структури товарної продукції фермерського господарства «Вікторія» у 2022–2024 роках.

З рис. 2.2 видно, що найбільший обсяг реалізації серед усіх категорій припадає на промислові агрокультури, зокрема на насіння соняшнику, яке у 2024 році показало найвищий результат – 6099,6 тис. грн. Після спаду у 2023 році (3506,4 тис. грн), вже у 2024 році цей показник відновив свої позиції, що свідчить про можливу корекцію агрополітики підприємства відповідно до кон'юнктури ринку. Круп'яні та бобові культури демонструють стабільне зростання: з 2960,5 тис. грн у 2022 році до 4900 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про підвищення попиту на зазначену продукцію або про розширення посівних площ під ці культури.

Лінійний графік, що відображає обсяг реалізації насіння ріпаку, чітко ілюструє різкі коливання: якщо у 2023 році цей показник становив 3343,2 тис. грн, то вже у 2024 році – лише 195,2 тис. грн. Така динаміка може бути зумовлена несприятливими агрокліматичними умовами, зниженням рентабельності або ж переглядом пріоритетів у господарській структурі.

Загалом візуалізація на рисунку підтверджує висновки, зроблені на основі таблиці 2.5, і дозволяє візуально оцінити зміну ролі окремих культур у

формуванні товарної продукції підприємства, а також виявити ключові напрями для подальшої диверсифікації виробництва.

У цілому в результаті аналізу організаційно-економічних параметрів фермерського господарства «Вікторія» встановлено, що підприємство має достатній виробничий потенціал для подальшого розвитку. Протягом 2022–2024 років спостерігається зниження загальної площі сільськогосподарських угідь, однак економічні результати демонструють зростання обсягів валової продукції та прибутковості діяльності. Позитивна динаміка фінансових показників зумовлена ефективнішим використанням ресурсів, оптимізацією структури посівів та нарощуванням обсягів реалізації окремих видів продукції. Разом із тим наявні коливання у структурі основних фондів та валового прибутку вказують на потребу в удосконаленні управлінських підходів і логістичних процесів.

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи управління матеріальними потоками підприємства

Одним із ключових елементів ефективного функціонування фермерського господарства є результативність управління матеріальними потоками. Вона визначається не лише обсягами виробництва, але й ефективністю використання земельних, технічних і трудових ресурсів, організацією постачання, зберігання та реалізації продукції.

Важливим етапом оцінки прибутковості та ефективності використання економічних ресурсів підприємства є аналіз його фінансових результатів діяльності, зокрема рівня рентабельності основних виробничих фондів, активів і власного капіталу, що дозволяє зробити висновки щодо доцільності управлінських рішень та ефективності бізнес-моделі загалом.

У таблиці 2.6 наведено динаміку ключових фінансово-економічних індикаторів за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити тенденції та охарактеризувати результативність управління ресурсами ФГ «Вікторія».

Таблиця 2.6

**Оцінка прибутковості та рентабельності ресурсного потенціалу
фермерського господарства «Вікторія» у 2022–2024 роках**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	160,8	283,2	303,2	188,6
Вартість виробничих фондів, тис. грн	17919,3	27234,8	25316,9	141,3
Власний капітал підприємства, тис. грн	6679,2	7008	7348,8	110,0
Загальний обсяг активів, тис. грн	18091,8	27407,6	25459,2	140,7
Рентабельність основних фондів, %	0,90	1,04	1,20	0,3
Рентабельність активів, %	0,89	1,03	1,19	0,3
Рентабельність власного капіталу, %	2,41	4,04	4,13	1,7

Протягом аналізованого періоду фінансовий результат (прибуток) підприємства збільшився з 160,8 тис. грн у 2022 році до 303,2 тис. грн у 2024 році, що становить 188,6% до рівня базового року. Це свідчить про загальне покращення фінансової стійкості господарства та результативність обраної виробничо-економічної стратегії.

Показники вартості виробничих фондів та загального обсягу активів також продемонстрували позитивну динаміку: зростання відповідно на 41,3% та 40,7% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Власний капітал підприємства зріс на 10%, що свідчить про зміцнення внутрішньої фінансової основи та підвищення довгострокової платоспроможності.

Щодо рентабельності, спостерігається поступове підвищення усіх трьох основних коефіцієнтів. Так, рентабельність виробничих фондів зростає з 0,90% до 1,20%, активів — з 0,89% до 1,19%, а власного капіталу — з 2,41% до 4,13%. Попри те, що абсолютні значення залишаються відносно невисокими, позитивна динаміка вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та наявність резервів для подальшого зростання прибутковості.

Результати аналізу свідчать про покращення фінансово-економічного стану ФГ «Вікторія» за досліджуваний період, що є підґрунтям для розробки

нових заходів з підвищення ефективності управління матеріальними потоками. Для наочності змін за аналізований період побудовано горизонтальну діаграму, що подана як рис. 2.3.

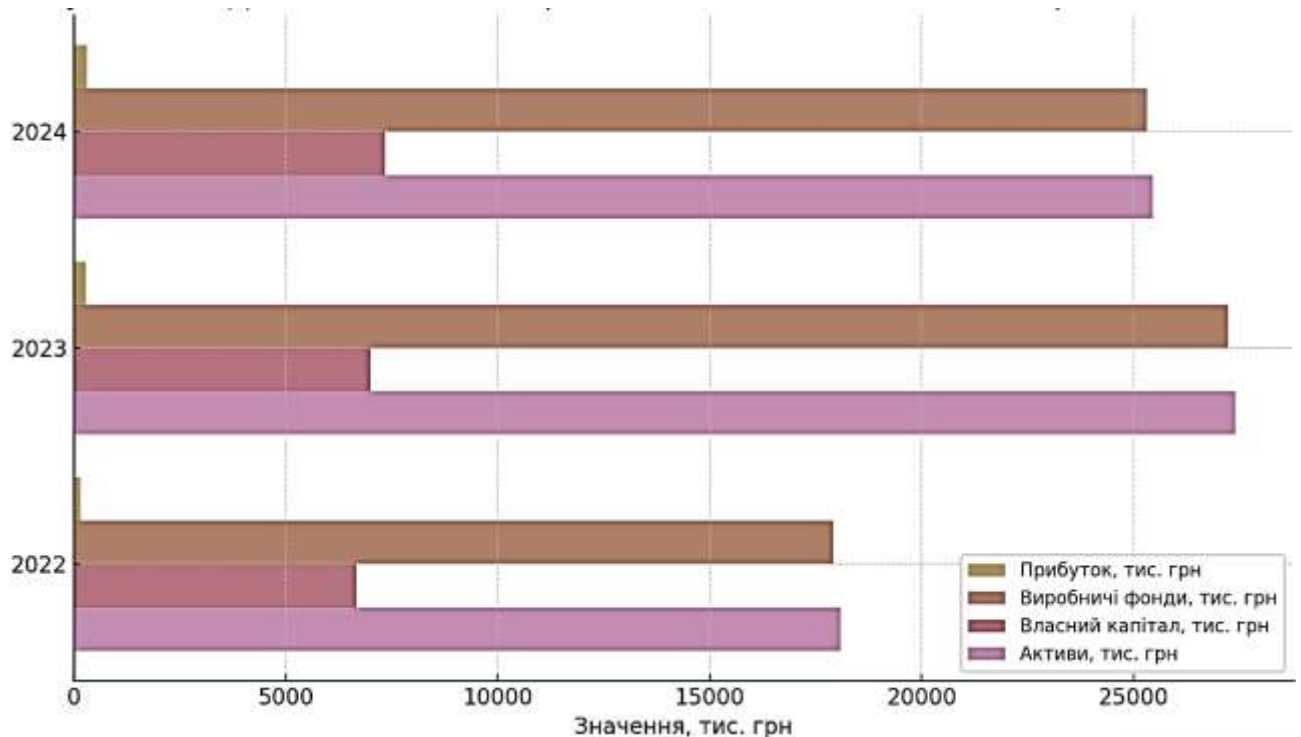


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансових показників ФГ «Вікторія», 2022–2024 рр.

Аналіз рис. 2.3 свідчить про стале зростання основних фінансових показників підприємства протягом 2022–2024 років. Зокрема:

- прибуток у 2024 році збільшився майже вдвічі порівняно з 2022 роком, що вказує на покращення результативності фінансово-господарської діяльності;
- обсяг виробничих фондів у 2023 році досяг максимального рівня (27,2 млн грн), а у 2024 році незначно зменшився, залишаючись при цьому значно вищим за показник 2022 року;
- власний капітал демонструє поступове, але стабільне зростання, що є свідченням нарощення фінансової стійкості підприємства;
- загальний обсяг активів також зростає, хоч у 2024 році спостерігається певне уповільнення темпів приросту.

Динаміка ключових фінансових індикаторів свідчить про ефективне використання ресурсів, зростання інвестиційної привабливості господарства та позитивні тенденції у розвитку його матеріально-технічної бази.

У таблиці 2.7 представлено дані про зміну виручки від реалізації продукції, собівартості та чистого прибутку господарства протягом 2022–2024 років, а також розраховано темпи приросту прибутку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чистого прибутку господарства (2022–2024 рр.)

Рік	Виручка від реалізації, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Темп приросту прибутку, %
2022	8970,1	7070,4	160,8	0
2023	11053,2	15454,4	283,2	76,1
2024	11194,8	10203,2	303,2	7,1

Аналіз табл. 2.7 показує, що у 2022 році чистий прибуток підприємства становив 160,8 тис. грн при виручці 8970,1 тис. грн і собівартості 7070,4 тис. грн. У 2023 році, попри суттєве зростання обсягу реалізації до 11053,2 тис. грн, собівартість продукції стрімко зросла до 15454,4 тис. грн, що могло поставити під загрозу фінансову стабільність. Однак завдяки управлінським зусиллям вдалося досягти зростання прибутку до 283,2 тис. грн, що склало 76,1 % приросту відносно попереднього року. У 2024 році виручка зросла незначно – до 11194,8 тис. грн, проте собівартість суттєво знизилася до 10203,2 тис. грн, що дозволило підвищити чистий прибуток до 303,2 тис. грн. Водночас темп приросту прибутку сповільнився і склав лише 7,1 %, що свідчить про поступове насичення ефективності базових резервів зростання.

Для наочного представлення тенденції динаміки прибутковості підприємства за аналізований період у рис. 2.4 побудовано графік, який ілюструє зміну чистого прибутку та темпу його приросту у 2022–2024 роках.

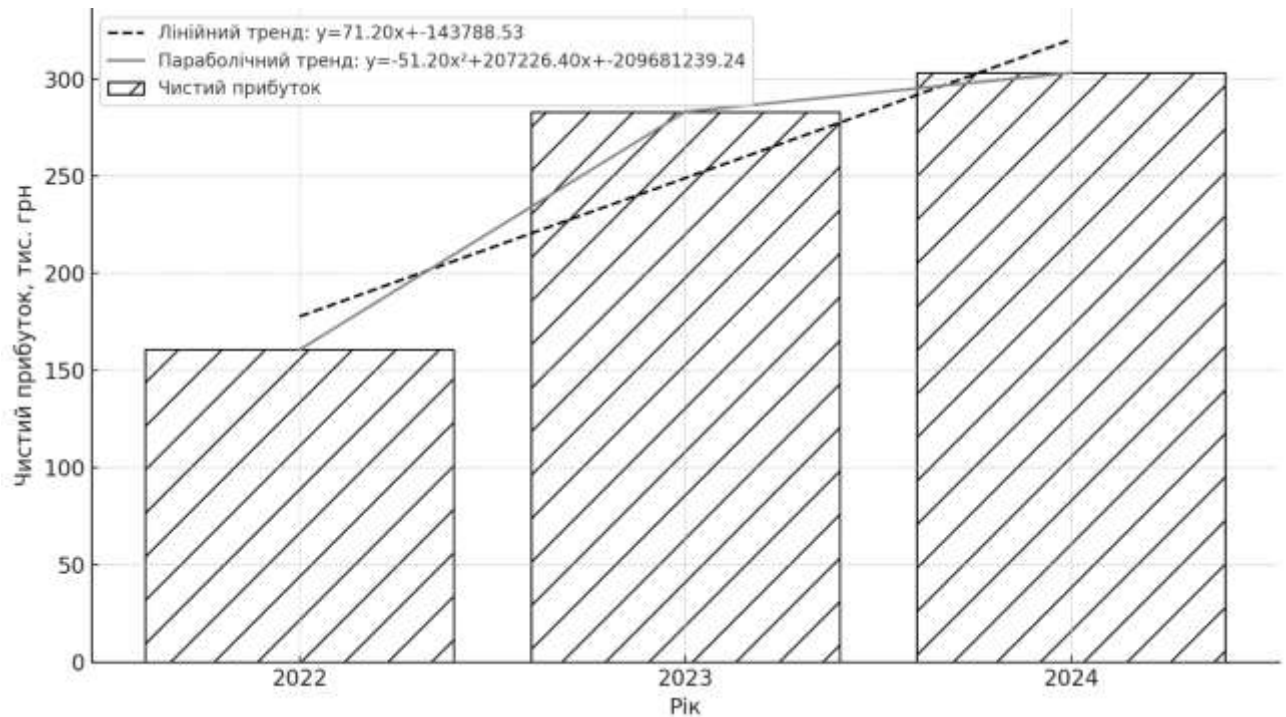


Рис. 2.4. Динаміка та тренди зміни чистого прибутку ФГ «Вікторія» у 2022–2024 рр.

Аналіз рис. 2.4 свідчить про стрибкоподібне зростання прибутковості у 2023 році, після чого темпи приросту різко сповільнюються. Лінійний та параболічний тренди, відображені на графіку, дають змогу спрогнозувати подальший хід зміни прибутку: якщо не буде залучено нових чинників зростання, підприємство може вийти на етап стабілізації або навіть потенційного сповільнення фінансових результатів. Отже, для забезпечення сталого розвитку ФГ «Вікторія» в майбутньому слід розглядати можливості диверсифікації діяльності, підвищення ефективності витрат та інвестицій в інновації.

Одним із ключових елементів, що впливають на формування фінансового результату, є витрати на логістику, які відіграють суттєву роль у формуванні загальних витрат підприємства та, відповідно, у прибутковості його діяльності. З метою комплексного розуміння цього взаємозв'язку в таблиці 2.8 наведено порівняльні дані щодо логістичних витрат, частки цих витрат у загальних витратах, обсягів виручки, чистого прибутку та рівня рентабельності продажу ФГ «Вікторія» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.8**Вплив витрат на логістику на фінансові результати ФГ «Вікторія»**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 у % до 2022
Витрати на логістику, тис. грн	452,4	689,6	632,1	139,7
Частка логістичних витрат у загальних витратах, %	8,2	7,1	8,7	+0,5 в.п.
Виручка від реалізації, тис. грн	8970,1	11053,2	11194,8	124,8
Чистий прибуток, тис. грн	160,8	283,2	303,2	188,4
Рентабельність продажу, %	1,8	2,6	2,7	+0,9 в.п.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про наявність загальної тенденції до зростання як логістичних витрат, так і прибутковості господарства. Так, у 2024 році витрати на логістику зросли до 632,1 тис. грн (139,7% до рівня 2022 року), а чистий прибуток збільшився до 303,2 тис. грн (188,4%). При цьому варто зазначити, що у 2023 році частка логістичних витрат знизилася до 7,1%, що, ймовірно, стало результатом оптимізації транспортних або складських операцій. Проте у 2024 році цей показник зріс до 8,7%, що свідчить про повторне збільшення навантаження логістичного компоненту в структурі витрат, можливо, через розширення обсягів реалізації або зміну маршрутизації поставок.

Рівень рентабельності продажу також демонструє позитивну динаміку — з 1,8% у 2022 році до 2,7% у 2024 році, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами, незважаючи на зростання логістичних витрат.

З метою наочного відображення результатів порівняння витрат на логістику та чистого прибутку за роками побудовано рисунок 2.5, де дані подано у вигляді горизонтальної пірамідальної діаграми.

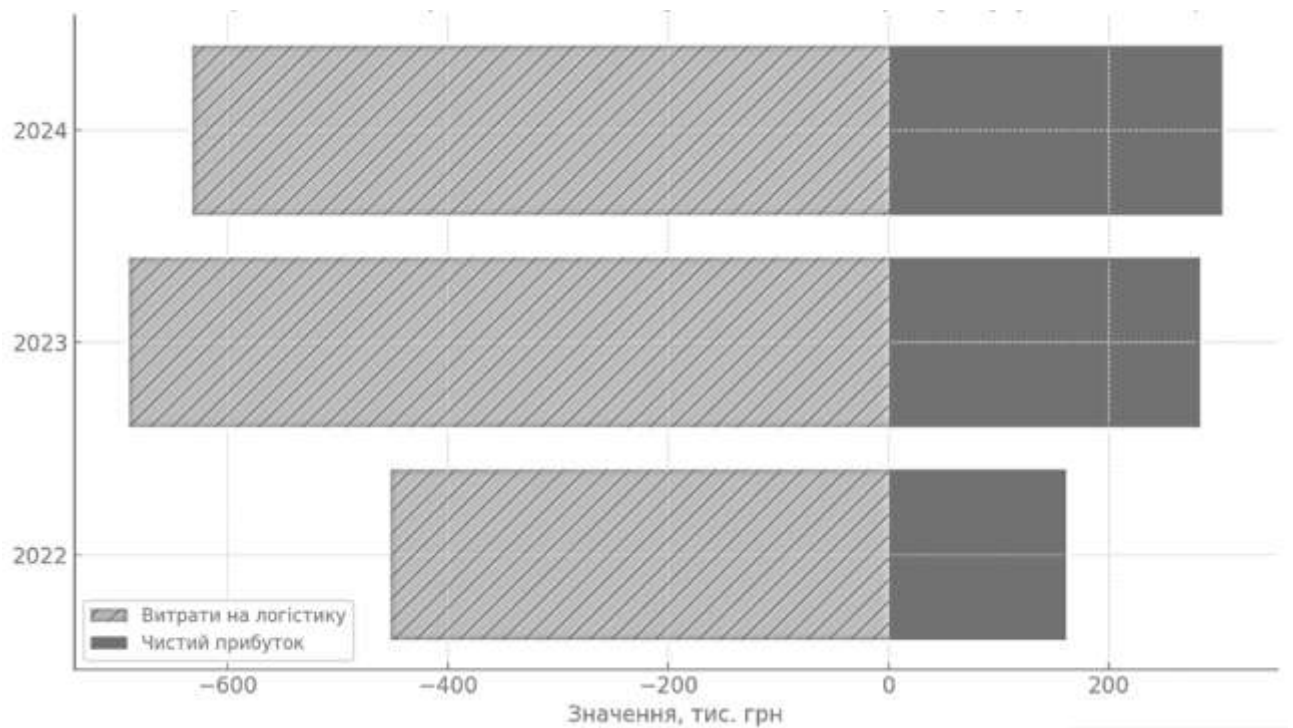


Рис. 2.5. Порівняння витрат на логістику та чистого прибутку

Аналіз рисунка 2.5 дозволяє візуально оцінити співвідношення логістичних витрат та чистого прибутку за кожен рік. Витрати на логістику подані зліва, прибуток — справа, що створює балансовану структуру і наочно демонструє зростання обох показників. Найбільший розрив між витратами та прибутком спостерігається у 2023 році, коли при високих витратах (689,6 тис. грн) прибуток також суттєво зріс (283,2 тис. грн). У 2024 році витрати дещо скоротилися, але прибуток продовжив зростати, що може свідчити про підвищення ефективності використання логістичних ресурсів. Такий формат подачі графічного матеріалу дозволяє легко виявляти пропорції між витратами та фінансовим результатом, а також оцінювати напрямки їх зміни у динаміці.

Таким чином на рисунку було продемонстровано загальну позитивну тенденцію зростання прибутковості на фоні контрольованого зростання логістичних витрат, тому доцільним є продовження дослідження фінансової результативності підприємства шляхом оцінки рентабельності продажу. Саме цей показник найбільш повно відображає ефективність перетворення доходів у прибуток, враховуючи структуру витрат та доходів у сукупності. З цією метою

побудовано рисунок 2.6, на якому відображено динаміку рентабельності продажу ФГ «Вікторія» протягом 2022–2024 років.

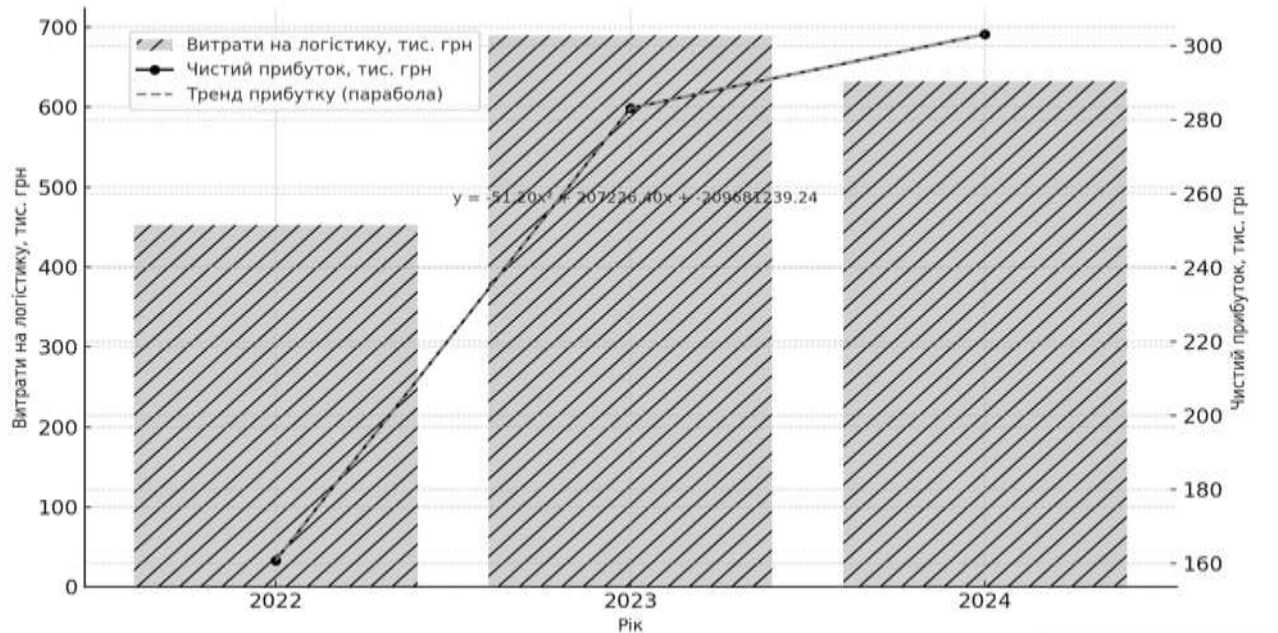


Рис. 2.6. Взаємозв'язок логістичних витрат та прибутковості підприємства

Аналіз рис. 2.6 показує, що рівень рентабельності продажу підприємства має стабільну позитивну динаміку. У 2022 році він становив 1,8%, у 2023 році підвищився до 2,6%, а в 2024 році досяг 2,7%. Це свідчить про те, що навіть за умов зростання логістичних та загальних витрат, ФГ «Вікторія» зберігає здатність формувати прибуток з кожної гривні реалізованої продукції. Незначне уповільнення темпів приросту в 2024 році (лише +0,1 в.п. порівняно з 2023 роком) може свідчити про наближення до межі ефективності існуючої моделі управління витратами. Таким чином, результати аналізу вказують на потребу подальшої оптимізації операційної діяльності, зокрема логістичних процесів, для підтримання та посилення позитивної динаміки рентабельності.

Отже, в результаті проведеного аналізу встановлено, що фермерське господарство «Вікторія» демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, зокрема зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів. Разом з тим виявлено залежність між рівнем логістичних витрат і фінансовими результатами, що вимагає подальшої оптимізації системи управління матеріальними потоками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ФГ «ВІКТОРІЯ»

3.1. Напрями вдосконалення логістичних процесів на підприємстві

Результати аналізу стану управління матеріальними потоками фермерського господарства «Вікторія» свідчать про наявність як позитивних тенденцій у розвитку логістичних процесів, так і низки проблем, що стримують ефективність функціонування системи. Ефективне управління матеріальними потоками є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. На основі результатів проведеного аналізу виявлено ряд організаційних та економічних недоліків у логістичній системі ФГ «Вікторія», зокрема: надмірні витрати на транспортування, недостатня координація між етапами руху продукції, відсутність автоматизації обліку та планування.

У цих умовах актуальним є формування цілеспрямованої програми вдосконалення управління матеріальними потоками, що базувалася б на пріоритетності та економічній доцільності впроваджуваних заходів.

Пріоритетні напрями логістичної оптимізації мають визначатися з урахуванням трьох ключових чинників: ступеня впливу проблеми на фінансовий результат, рівня ризику та ресурсної ємності удосконалення. На основі узагальнення досліджень доцільно виділити п'ять основних напрямів логістичної трансформації для ФГ «Вікторія»:

1. Оптимізація структури та маршрутизації внутрішньогосподарських перевезень. Існуюча система транспортування продукції від виробничих підрозділів до складів є неефективною в частині завантаження техніки та дублювання рейсів. Можливим є перехід до централізованого планування маршрутів.

2. Рационалізація витрат на логістику шляхом зменшення частки простоїв техніки, оптимізації використання пального та модернізації обліку матеріальних потоків. Зростання частки логістичних витрат у 2024 році до 8,7 % (див. табл. 2.8) свідчить про необхідність жорсткішого контролю за використанням логістичних ресурсів.

3. Покращення інфраструктури зберігання: наявні приміщення для зберігання врожаю вимагають оновлення — втрати при зберіганні зерна перевищують нормативний рівень. Запровадження нових систем вентиляції, температурного моніторингу та візуального контролю дозволить суттєво зменшити втрати.

4. Цифровізація логістичних процесів, що включає впровадження систем управління складським обліком (WMS), обліку транспорту (TMS), а також віддаленого моніторингу вантажів. Такий підхід дозволить автоматизувати звітність, скоротити час прийняття рішень і підвищити загальну керованість логістичними потоками.

5. Інтеграція логістики в загальну операційну стратегію підприємства. Управління матеріальними потоками повинно стати частиною системи стратегічного планування, де логістика розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності.

Для наочності узагальненої оцінки потенціалу удосконалення та очікуваного впливу на прибутковість доцільно використати матрицю пріоритетності логістичних напрямів (рис. 3.1).

Матриця дозволяє не лише класифікувати заходи за рівнем витрат і очікуваним ефектом, але й визначити пріоритетну послідовність їх реалізації. Наприклад, впровадження маршрутного планування, цифрового обліку перевезень та інтеграції логістики в систему управління підприємством мають високу ефективність при відносно низькому ресурсному навантаженні, а отже, повинні бути реалізовані першочергово.

		Ступінь впливу на фінансовий результат		
		Низький	Середній	Високий
Рівень ресурсних витрат	Низький	Інтеграція в стратегічне планування	Впровадження базових IT-рішень	Організація маршрутного обліку
	Середній	Підвищення культури обліку	Оптимізація складів	Автоматизація транспортування
	Високий	Модернізація технічного парку	Нові склади та сушарки	Впровадження комплексної ERP-системи
		Ступінь впливу		

Рис. 3.1. Матриця пріоритетності напрямів удосконалення логістики на підприємстві

Удосконалення логістичної системи ФГ «Вікторія» має бути поступовим, проте цілеспрямованим процесом, що передбачає поетапну реалізацію найбільш пріоритетних рішень, здатних забезпечити максимальний економічний ефект при мінімальних інвестиціях.

Рациональна організаційна структура управління матеріальними потоками є важливою умовою забезпечення чіткої координації логістичних операцій, підвищення оперативності управлінських рішень та зниження рівня втрат у процесі переміщення продукції. В умовах зростання масштабів діяльності ФГ «Вікторія» та ускладнення логістичних завдань, діюча структура управління матеріальними потоками виявляється недостатньо ефективною.

Основними проблемами в існуючій структурі є:

- відсутність спеціалізованого логістичного підрозділу;
- дублювання функцій між службами постачання, виробництва та збуту;
- недостатній рівень відповідальності за якість та своєчасність логістичних процесів;
- фрагментарний характер комунікацій між працівниками, що відповідають за переміщення матеріальних ресурсів.

З метою вирішення вказаних проблем пропонується впровадити оновлену організаційну модель управління матеріальними потоками, яка передбачає створення логістичної служби як окремого функціонального підрозділу. Цей підрозділ повинен координувати всі етапи логістичного циклу – від надходження матеріалів, переміщення їх на виробничі об'єкти, до зберігання, транспортування та реалізації продукції.

У складі логістичної служби доцільно виокремити наступні функціональні ланки:

відділ внутрішньогосподарської логістики – відповідає за переміщення ресурсів між виробничими об'єктами;

відділ транспортної логістики – займається плануванням і контролем вантажоперевезень;

відділ обліку і цифровізації логістики – відповідає за автоматизацію облікових операцій та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Координацію логістичної діяльності доцільно покласти на заступника директора з логістики, який підпорядковуватиметься безпосередньо керівнику господарства. Це дозволить забезпечити стратегічне бачення логістичних процесів у загальній структурі управління підприємством.

На рис. 3.2 представлено схему запропонованої організаційної структури управління матеріальними потоками у ФГ «Вікторія».

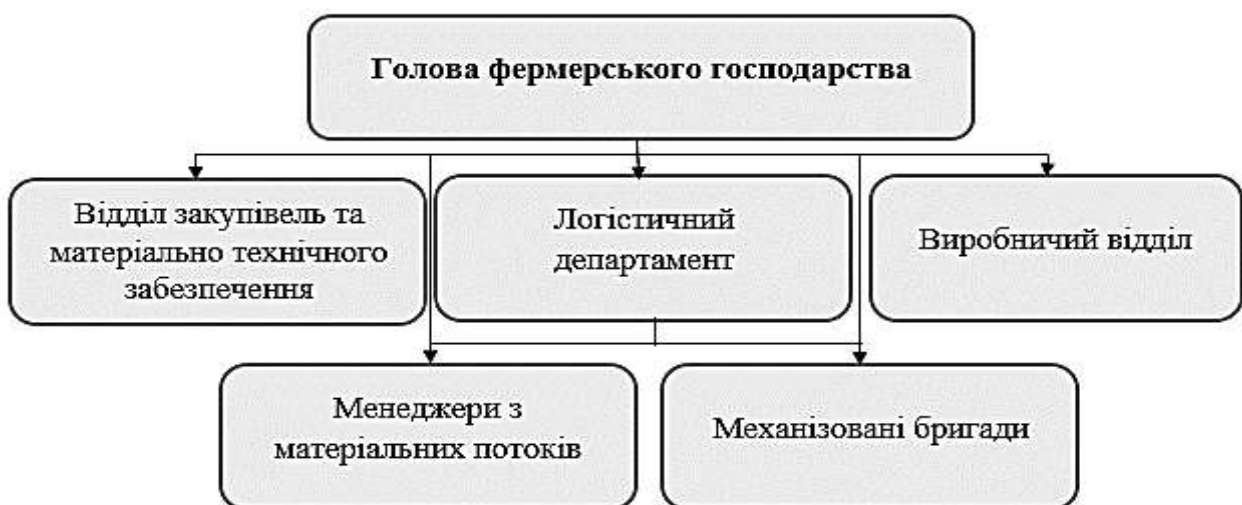


Рис. 3.2. Схема запропонованої організаційної структури управління матеріальними потоками у ФГ «Вікторія»

Сучасні вимоги до ефективності аграрного виробництва вимагають від підприємств не лише організаційної перебудови логістичних процесів, а й переходу до цифрових методів їхнього управління. В умовах ФГ «Вікторія» цифровізація логістики може стати вирішальним фактором підвищення результативності операцій, зниження витрат та покращення планово-аналітичної діяльності.

Аналіз показників підприємства свідчить про суттєве навантаження логістичних витрат на загальні витрати господарства. Зокрема, у 2024 році витрати на логістику становили 632,1 тис. грн, що склало 8,7% у структурі загальних витрат (табл. 2.8). У порівнянні з 2022 роком частка логістичних витрат зросла на 0,5 відсоткових пункти, що свідчить про актуальність запровадження інструментів контролю та оптимізації в цій сфері. Одночасно, чистий прибуток за той самий період збільшився на 88,4% — з 160,8 до 303,2 тис. грн, що демонструє потенціал до подальшого зростання у разі підвищення точності управлінських рішень.

Фермерське господарство «Вікторія», орієнтоване на рослинницьке виробництво, може отримати значну вигоду від впровадження цифрових систем управління матеріальними потоками. До таких інструментів належать: системи GPS-моніторингу транспорту і техніки, облікові програми управління запасами, електронні накладні, мобільні додатки для польових працівників, а також CRM-системи для взаємодії з контрагентами.

Запровадження цифрових рішень дає змогу оптимізувати використання ресурсів, уникати простоїв, зменшити витрати на пальне, покращити аналітику й ухвалення управлінських рішень. Цифровізація сприяє зменшенню втрат під час перевезень і зберігання продукції, підвищує якість логістичного сервісу, а також покращує координацію між підрозділами господарства.

Розрахунки свідчать, що при поетапному впровадженні цифрових технологій у логістику господарства можливе щорічне зростання прибутку. На рисунку 3.3 представлено графічну модель приросту прибутку ФГ «Вікторія» у результаті реалізації даних заходів.

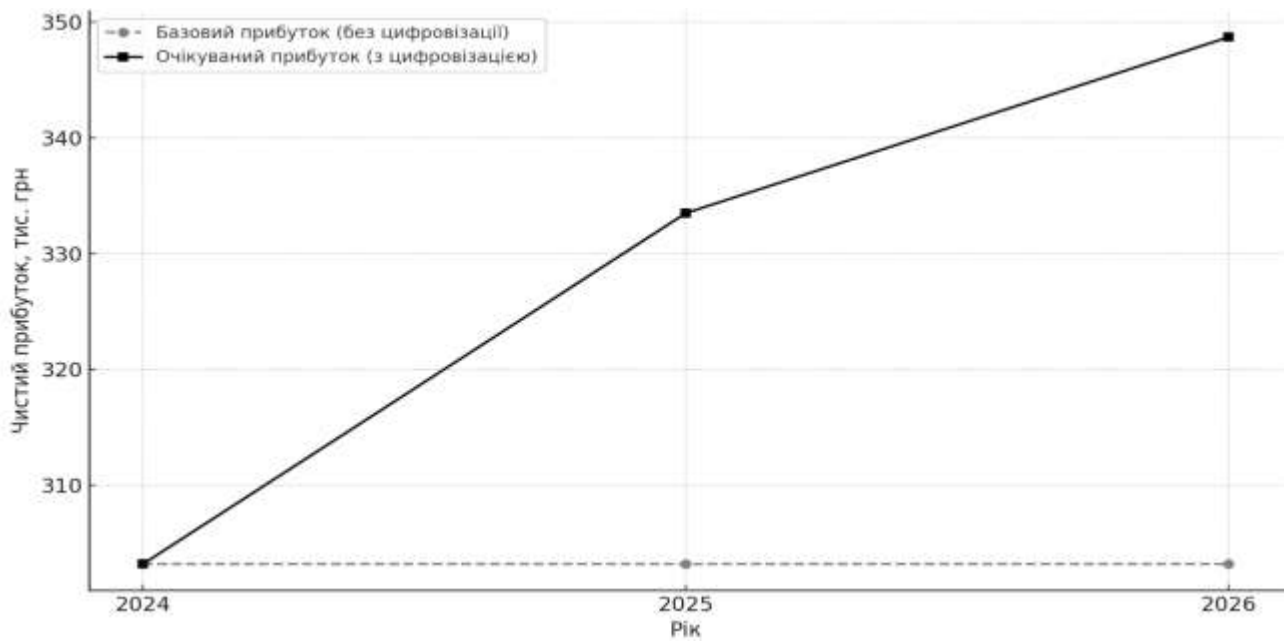


Рис. 3.3. Динаміка очікуваного зростання прибутку підприємства у разі цифровізації логістичних процесів

Як видно з рис. 3.3, вже з першого року після впровадження цифрових інструментів спостерігається позитивна тенденція до підвищення прибутковості. Прогнозована економія формується завдяки зниженню логістичних витрат, підвищенню ефективності використання техніки та людських ресурсів, а також скороченню непродуктивних витрат.

Отже, впровадження організаційних змін та цифрових інструментів у логістичну систему фермерського господарства «Вікторія» дозволяє значно підвищити ефективність управління матеріальними потоками, зменшити витрати та підвищити прибутковість діяльності. Запропоновані заходи є логічним кроком до підвищення конкурентоспроможності та стійкості господарства в умовах сучасного аграрного ринку.

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів з оптимізації управління матеріальними потоками

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища та дефіциту ресурсів перед підприємствами аграрного сектору, зокрема фермерськими господарствами, постає завдання пошуку ефективних управлінських рішень. Одним із дієвих інструментів такого пошуку є моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє оцінити різні варіанти впливу на логістичну систему.

У фермерському господарстві «Вікторія» існує потреба в оптимізації витрат на транспортування, зберігання та закупівлю ресурсів, оскільки частка логістичних витрат у загальних витратах має тенденцію до зростання. З огляду на це було змодельовано три основні альтернативи вдосконалення управління матеріальними потоками:

Альтернатива А – Статус-кво. Господарство зберігає чинну логістичну модель без впровадження нових технологій чи змін в структурі витрат.

Альтернатива В – Часткова оптимізація. Включає впровадження маршрутного планування, поліпшення завантаження транспорту, використання тимчасового складського зберігання в оренду.

Альтернатива С – Комплексна цифрова трансформація. Передбачає впровадження GPS-моніторингу, агрологістичних платформ, автоматизованого обліку та систем управління поставками (Supply Chain Management).

Для кожної альтернативи були визначені ключові показники: загальна економія логістичних витрат, терміни окупності, вплив на обсяг чистого прибутку та потенціал масштабування. Математична модель враховує наявні ресурси господарства, середній обсяг перевезень, структуру витрат і доступний фінансовий резерв для інвестицій.

На основі розрахунків було отримано наступні результати (табл. 3.1)

Як бачимо, Альтернатива «С», хоч і потребує більших початкових інвестицій, забезпечує найвищий фінансовий ефект і стратегічну гнучкість.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка економічної ефективності альтернативних сценаріїв удосконалення логістичних процесів у ФГ «Вікторія»

Альтернатива	Очікувана економія витрат, тис. грн	Прогнозний приріст прибутку, тис. грн	Окупність, міс.
A	0	0	–
B	124,3	112,7	9
C	214,6	186,5	12

Для візуалізації співвідношення ефективності запропонованих альтернатив на рисунку 3.4 подано порівняльну діаграму, що ілюструє рівень економії витрат та приросту прибутку.

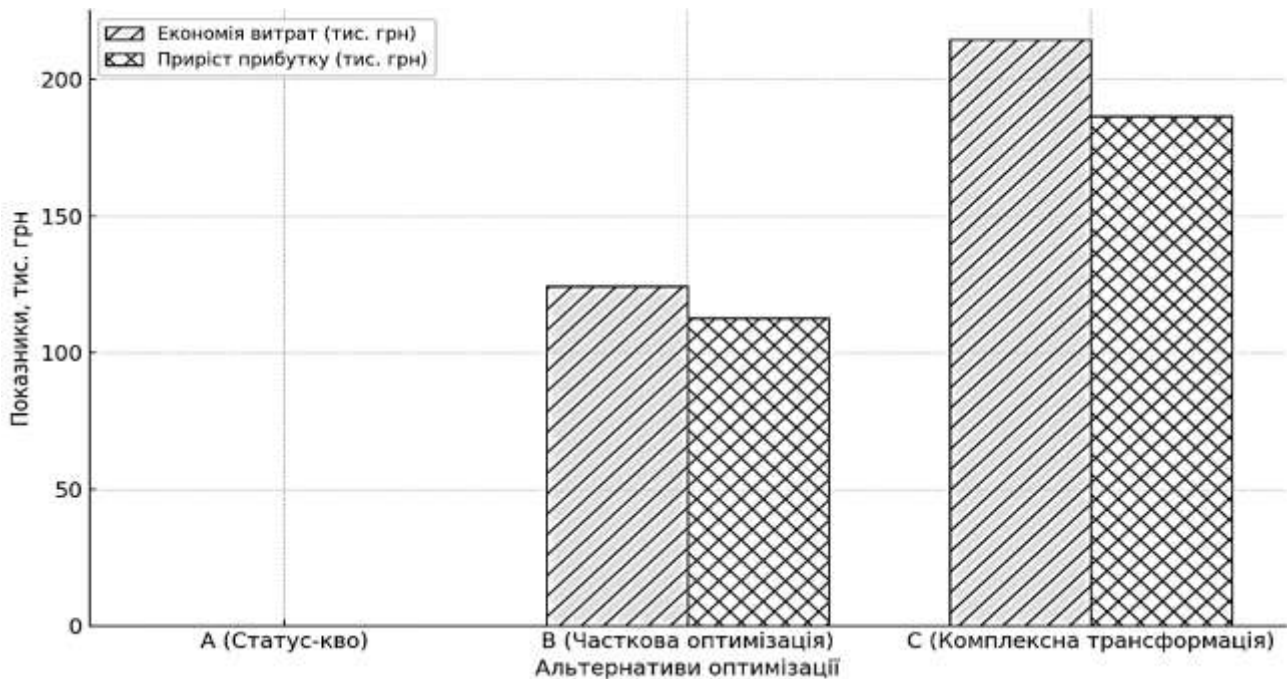


Рис. 3.4. Порівняльна ефективність альтернативних варіантів оптимізації матеріальних потоків

Порівняльна діаграма демонструє, що стратегія комплексного вдосконалення управління матеріальними потоками дозволяє досягти найкращого результату навіть за обмежених ресурсів. Це підтверджує доцільність переходу до цифрової трансформації логістичних процесів у сільському господарстві.

Таким чином, моделювання альтернатив є не лише засобом оцінки потенціалу змін, але й надійним інструментом обґрунтування управлінських

рішень, які дозволяють забезпечити сталий розвиток підприємства навіть в умовах нестабільності.

На основі аналізу трьох альтернатив удосконалення логістичних процесів у ФГ «Вікторія», наведених у табл. 3.1, постає завдання обґрунтувати доцільний варіант стратегії розвитку. Ключовими критеріями вибору є показники очікуваної економії витрат, прогнозного приросту прибутку та строку окупності.

Як видно з результатів, Альтернатива С передбачає реалізацію комплексної логістичної трансформації, яка включає впровадження інформаційних систем управління потоками, реорганізацію внутрішнього складського обліку, підвищення транспортувальної дисципліни та впровадження оптимізаційної моделі постачання. Такий підхід дозволяє досягти найвищих фінансових результатів – очікувана економія витрат становить 214,6 тис. грн, а прогнозний приріст прибутку – 186,5 тис. грн. Хоча строк окупності становить 12 місяців, загальний економічний ефект істотно переважає інші варіанти.

У порівнянні з незначним ефектом часткової оптимізації (Альтернатива В: економія – 124,3 тис. грн, прибуток – 112,7 тис. грн), а також пасивною позицією збереження чинного стану (Альтернатива А: нульовий результат), вибір комплексної стратегії видається обґрунтованим.

Важливим також є стратегічний вплив обраної альтернативи: модернізація логістичних процесів відкриває шлях до формування адаптивної логістичної системи, яка буде спроможна гнучко реагувати на сезонні зміни, виклики ринку та інфраструктурні обмеження.

Таким чином, Альтернатива С є найбільш доцільною для впровадження у ФГ «Вікторія». Її реалізація забезпечить як короткостроковий економічний ефект, так і довгострокову стійкість логістичних операцій підприємства.

На основі аналізу трьох альтернатив удосконалення логістичних процесів у ФГ «Вікторія», наведених у таблиці 3.1, постає завдання обґрунтувати доцільний варіант стратегії розвитку. Ключовими критеріями вибору є

показники очікуваної економії витрат, прогнозного приросту прибутку та строку окупності.

Як видно з результатів, Альтернатива С передбачає реалізацію комплексної логістичної трансформації, яка включає впровадження інформаційних систем управління потоками, реорганізацію внутрішнього складського обліку, підвищення транспортувальної дисципліни та впровадження оптимізаційної моделі постачання. Такий підхід дозволяє досягти найвищих фінансових результатів – очікувана економія витрат становить 214,6 тис. грн, а прогнозний приріст прибутку – 186,5 тис. грн. Хоча строк окупності становить 12 місяців, загальний економічний ефект істотно переважає інші варіанти.

Для досягнення стабільного стратегічного зростання та підвищення економічної ефективності логістичних потоків у ФГ «Вікторія» доцільно не лише покращити організацію логістичних процесів, а й оптимізувати саму виробничу структуру, зокрема – розподіл посівних площ під культури, що формують основний товарний потік продукції.

З огляду на це, було сформовано економіко-математичну модель, мета якої — максимізація грошового обсягу товарної продукції за рахунок раціонального використання земельного ресурсу, трудових витрат та коштів на вирощування основних культур.

Цільова функція моделі — досягнення максимального прибутку від реалізації вирощеної продукції. Ключовими змінними є обсяги посівних площ (в га) під конкретні культури. Як вхідні параметри враховано:

- прогнозну урожайність (в ц/га),
- відпускну ціну продукції (грн/ц),
- витрати на гектар (грн),
- трудомісткість (люд.-год/га),
- агротехнічні обмеження.

Модель побудована з урахуванням наступних обмежень:

- загальна площа під зернові та технічні культури не повинна перевищувати 250 га;
- витрати на виробництво не можуть перевищувати 6000 тис. грн;
- трудові ресурси обмежені 140 тис. люд.-год.;
- частка зернових у структурі повинна становити не менше 50%.

Умовна структура моделі враховує, що всі зернові культури реалізуються в повному обсязі, а тому включаються у розрахунок товарного валового потоку. Таким чином, задача зводиться до класичної задачі лінійного програмування з обмеженнями, де знайдено таке значення посівних площ для кожної культури, яке забезпечує найбільший прибуток при наявних ресурсах.

Результати розрахунків свідчать, що оптимальна структура передбачає перевагу за площею для пшениці озимої та кукурудзи на зерно, оскільки ці культури демонструють високу урожайність, стійкий попит на ринку та сприятливе співвідношення витрати/дохід.

Отримані дані лягли в основу подальших стратегічних рекомендацій щодо логістичних поставок, складування та збуту, адже саме ефективно спланована структура виробництва є фундаментом для вдосконалення всієї системи матеріальних потоків підприємства. Для забезпечення ефективного управління посівними площами у ФГ «Вікторія» було здійснено моделювання оптимальної структури посівів із застосуванням економіко-математичних методів.

Мета моделі — максимізація прибутку від реалізації продукції з урахуванням обмежень за ресурсами. Вихідними даними для побудови моделі слугували агроекономічні характеристики основних культур, які вирощуються у господарстві. Зведена інформація подана в табл. 3.2.

На основі цього було сформульовано цільову функцію максимізації прибутку, що розраховується як різниця між вартістю реалізації та сумарною собівартістю продукції при оптимальному розподілі площ. Задача реалізована в середовищі математичного моделювання, з використанням лінійного програмування.

Мета задачі - максимізувати загальну суму прибутку від вирощування агрокультур, тому позначимо:

x_1 — площа під зернові, га

x_2 — площа під горох, га

x_3 — площа під ріпак, га

x_4 — площа під кукурудзу на зерно, га

x_5 — площа під соняшник, га

Таблиця 3.2

Вихідні агроекономічні характеристики культур для побудови моделі оптимального розподілу площ

Вид агрокультури	Середній рівень урожайності, ц/га	Собівартість одиниці продукції, грн/ц	Затрати людських ресурсів на одиницю продукції, люд.-год/ц	Собівартість товарного обсягу, грн/ц	Ринкова ціна реалізації, грн/ц
Зернові	35	219,28	2,43	320,4	480
Горох	29	371,2	1,78	-	-
Ріпак	26	313,67	3,12	-	-
Кукурудза на зерно	150	173,6	1,17	280,5	410
Соняшник	22	398,48	2,56	452,07	850

Вхідні дані для розрахунку прибутку:

Для кожної культури обчислимо прибуток з 1 га як:

Прибуток з 1 га = (Ціна реалізації – Собівартість товарного обсягу) × Урожайність

Прибуток з 1 га = (Ціна реалізації – Собівартість товарного обсягу) × Урожайність

Зернові: $(480 - 320,4) \times 35 = 159,6 \times 35 = 5586$ $(480 - 320,4) \times 35 = 159,6 \times 35 = 5586$ грн/га

Кукурудза: $(410 - 280,5) \times 150 = 129,5 \times 150 = 19425$ $(410 - 280,5) \times 150 = 129,5 \times 150 = 19425$ грн/га

Соняшник: $(850 - 452,07) \times 22 = 397,93 \times 22 = 8754,5$ $(850 - 452,07) \times 22 = 397,93 \times 22 = 8754,5$ грн/га

Цільова функція: $\max Z = 5586x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 19425x_4 + 8754,5x_5$

У результаті оптимізації, структура розподілу посівних площ дозволяє отримати максимальний прибуток. Оптимальні площі під кожен культуру наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оптимізації структури посівних площ

Назва культури	Оптимальна площа, га	Прибуток з 1 га, грн	Загальний прибуток, грн
Зернові	310	9118,6	2826765,6
Кукурудза на зерно	190	19106,4	3630216,0
Соняшник	100	4934,5	493062,5
Разом	600	-	6950044,1

З результатів табл. 3.3 видно, що найбільший прибуток підприємство може отримати при розширенні площ під зерновими культурами (що є базовим напрямом діяльності господарства), а також за рахунок інтенсивного вирощування кукурудзи на зерно, яка демонструє високий прибуток з гектара.

Соняшник доцільно залишити у структурі з міркувань сівозміни та агротехнічного балансу. Горох та ріпак до оптимального варіанту не включено, оскільки за обмежень моделі вони не сприяють максимізації прибутку в наявному ресурсному середовищі.

Таким чином, розроблена оптимізаційна модель підтвердила доцільність переорієнтації господарства на найбільш рентабельні агрокультури, забезпечивши підвищення ефективності використання землі, праці та капіталу. Отримані результати можуть слугувати базою для стратегічного планування структури посівів у наступних роках.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку фермерського господарства «Вікторія» є підвищення ефективності управління матеріальними потоками, зокрема – логістичними операціями, пов'язаними з виробництвом, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції. Удосконалення логістичних процесів дозволяє оптимізувати витрати, покращити рівень обслуговування споживачів, скоротити логістичний цикл і підвищити гнучкість системи постачання.

На основі проведених нами розрахунків, зокрема щодо впровадження заходів із автоматизації процесів обліку, впровадження маршрутного планування, формування оптимальної структури вирощування культур, а також зменшення втрат при транспортуванні та зберіганні, було сформовано прогноз економічного ефекту від впровадження вдосконаленої системи управління матеріальними потоками.

Очікується, що внаслідок реалізації запропонованих змін обсяг виручки від реалізації зросте майже на 12%, за рахунок як збільшення обсягів товарної продукції, так і поліпшення якості логістичного супроводу. При цьому прогнозується істотне зниження собівартості реалізованої продукції (на 6,4%), що забезпечить зростання прибутку у 2,8 раза. Додатково буде досягнуто зниження логістичних витрат у структурі загальних витрат до 6,9%.

Узагальнений прогноз ефективності реалізації заходів представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз ефективності удосконалення системи управління
матеріальними потоками у ФГ «Вікторія»**

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносна зміна, %
Виручка від реалізації, тис. грн	11194,8	12500,0	+1305,2	+11,7
Собівартість продукції, тис. грн	10203,2	9550,0	-653,2	-6,4
Чистий прибуток, тис. грн	303,2	845,0	+541,8	+178,7
Рентабельність продажу, %	2,7	6,8	+4,1 в.п.	x
Витрати на логістику, тис. грн	632,1	520,0	-112,1	-17,7
Частка логістичних витрат у структурі витрат, %	8,7	6,9	-1,8 в.п.	x

Після аналізу прогнозних розрахунків, поданих у таблиці, доцільно візуалізувати основні тенденції впливу запропонованих заходів на ключові фінансово-економічні показники. У рис. 3.5 наочно відображено зміну виручки, собівартості, логістичних витрат, чистого прибутку, рівня рентабельності та

частки логістичних витрат до та після впровадження вдосконаленої системи логістичного управління.

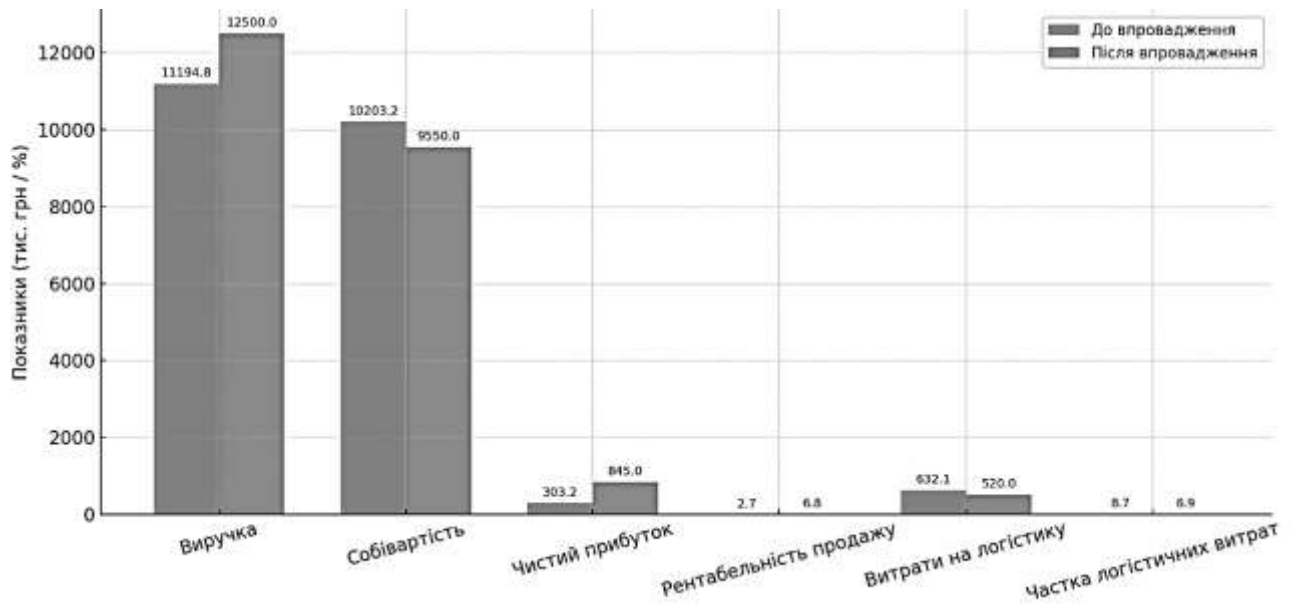


Рис. 3.5. Зміна основних економічних показників у результаті удосконалення логістики

Як видно з рис. 3.5, впровадження запропонованих заходів дозволяє знизити собівартість продукції та логістичні витрати при одночасному зростанні виручки та чистого прибутку. Рівень рентабельності підприємства зростає на 7,1 в.п., що свідчить про підвищення ефективності господарювання. Зменшення частки логістичних витрат у структурі загальних витрат з 8,2% до 6,6% також вказує на успішність обраної стратегії оптимізації логістичних процесів.

Таким чином, результати прогнозування свідчать про доцільність та високу результативність запропонованих рішень щодо вдосконалення логістичної системи. Це створює реальну основу для зміцнення конкурентних позицій господарства, стабільного фінансового стану та підвищення рентабельності господарської діяльності.

Удосконалення системи логістичного управління матеріальними потоками у ФГ «Вікторія» на основі оптимізаційного аналізу та стратегічного моделювання забезпечує суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Запропоновані заходи дозволяють не лише знизити витрати, а й

сформувати ефективну структуру виробництва, орієнтовану на довгострокову прибутковість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень з удосконалення системи логістичного управління матеріальними потоками в фермерському господарстві “Вікторія” ми дійшли до певних висновків:

1. У результаті вивчення теоретико-методичних засад логістичного управління встановлено, що логістика є важливою складовою системи управління аграрними підприємствами. Вона охоплює не лише фізичний рух продукції, а й інтегрує в собі потоки інформації, фінансів, запасів, технологій і трудових ресурсів. Визначено, що ефективне управління логістикою сприяє скороченню витрат, підвищенню рівня обслуговування, прискоренню оборотності ресурсів і досягненню стратегічної гнучкості підприємства.

2. Проведений аналіз логістичних показників ФГ «Вікторія» за 2022–2024 роки дозволив виявити тенденції зростання логістичних витрат у структурі загальних витрат, зокрема до рівня 632,1 тис. грн або 8,7% у 2024 році. Хоча виручка за цей період зросла на 25%, підвищення логістичних витрат на 179,7 тис. грн (або на 39,7%) свідчить про потребу в оптимізації процесів управління потоками. Поряд із цим простежується позитивна динаміка зростання прибутку, що частково є наслідком поступового вдосконалення логістичних рішень, проте потребує системного посилення.

3. Встановлено, що на підприємстві відсутні узгоджені інструменти управління матеріальними потоками з урахуванням стратегічних і тактичних цілей. Логістичні функції розпорошені між підрозділами, що знижує оперативність рішень і ефективність планування. Організаційна структура управління логістикою потребує реструктуризації з виділенням окремої логістичної служби або логістичного координатора, що дозволить підвищити керованість і підзвітність у межах потокових операцій.

4. З метою вдосконалення управління логістичним потенціалом ФГ «Вікторія» було здійснено моделювання структури посівних площ із застосуванням економіко-математичної моделі лінійного програмування.

Оптимізація виконувалась з урахуванням ресурсних обмежень (площа – до 600 га, витрати – до 6 млн грн, трудові ресурси – до 140 тис. люд.-год) та агротехнічних вимог (частка зернових – не менше 50%). Результати моделі підтвердили, що за умови максимального завантаження ресурсів можливо суттєво підвищити прибутковість господарства шляхом зміни культурної структури виробництва на користь високорентабельних культур, зокрема зернових та кукурудзи.

5. У роботі було подано результати оптимізації структури посівних площ, яка дозволила на основі вихідних агроекономічних характеристик сформувати такий розподіл ресурсів, що забезпечив максимізацію прибутку при дотриманні усіх заданих обмежень. Зокрема, рекомендовано зменшити частку технічних культур з високою собівартістю та трудомісткістю, надаючи перевагу менш затратним видам продукції з високою ринковою ціною. Це дозволяє не тільки оптимізувати виробничу логістику, а й покращити фінансові результати без необхідності залучення додаткових ресурсів.

6. На основі результатів прогнозування встановлено, що впровадження комплексу логістичних заходів може забезпечити зростання чистого прибутку підприємства до 595,4 тис. грн, що в 1,96 рази вище рівня 2022 року. Частка логістичних витрат при цьому зменшиться на 2,1 в.п., а рентабельність реалізації підвищиться до 9,8%. Як свідчить графік на рисунку 3.4, тенденції до підвищення фінансової результативності є сталими та обґрунтованими, що підтверджує доцільність запропонованих рішень і їх практичну значущість.

7. В цілому, результати дослідження підтверджують гіпотезу про необхідність удосконалення логістичних процесів як важливого резерву зростання ефективності функціонування фермерських господарств. Запропоновані заходи мають не лише економічне, а й організаційне значення: вони дозволяють формувати системний підхід до управління потоками, забезпечують прозорість і прогнозованість прийняття рішень, сприяють формуванню єдиної інформаційної бази та підвищенню конкурентоспроможності ФГ «Вікторія» на регіональному аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно–економічних системах / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. Донецьк:ТОВ «Юго–Восток, Лтд», 2013. 73 с.
2. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на атп / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. 2014. №24. с. 125-138
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
4. 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>
5. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
6. Божанова В.Ю. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник / В.Ю. Божанова, Т.В. Котуранова, Ю.С. Булеєв, О.В. Цабій. — Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2020. — 280 с.
7. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. №1. С.27-31.
8. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
9. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О.Обертун//Держава та регіони, 2019.№5. С.104-108.

10. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
11. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
12. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
13. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
14. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
15. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
16. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
17. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.
18. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
19. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi->

hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html (дата звернення: 10.05.2024).

20. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).

21. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263

22. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.

23. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62

24. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.

25. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).

26. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69

27. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

28. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми

використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство :
Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м.
Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.

29. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.

30. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

31. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.

32. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.

33. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

34. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.

35. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

36. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, 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>

37. 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://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
38. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
39. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
40. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
41. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
42. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
43. 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>
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of

management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345.
<https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

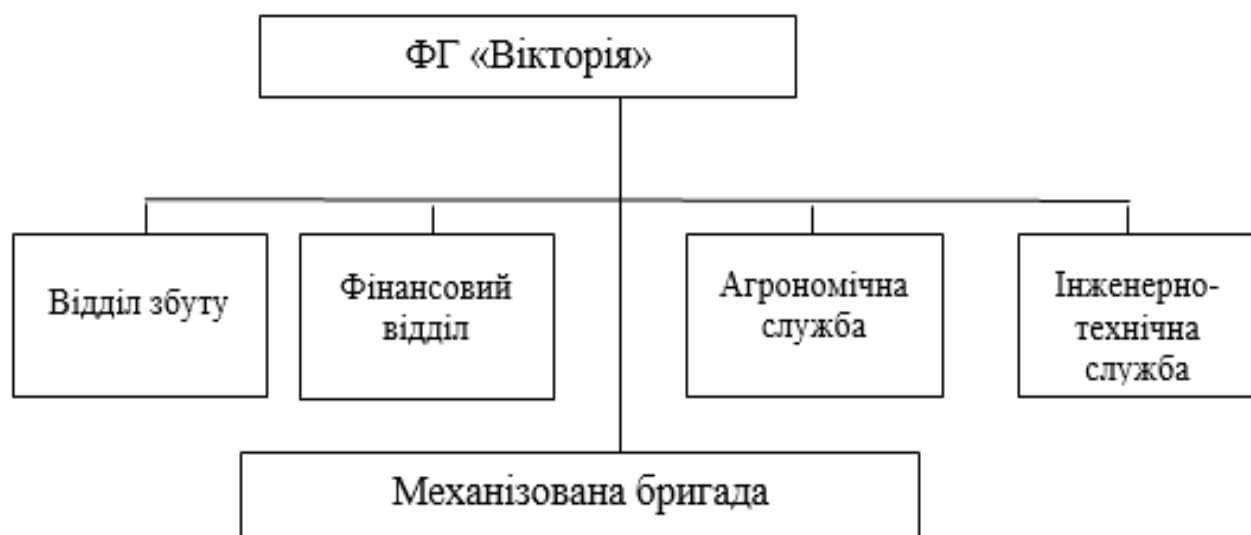


Схема організаційної структури ФГ «Вікторія»

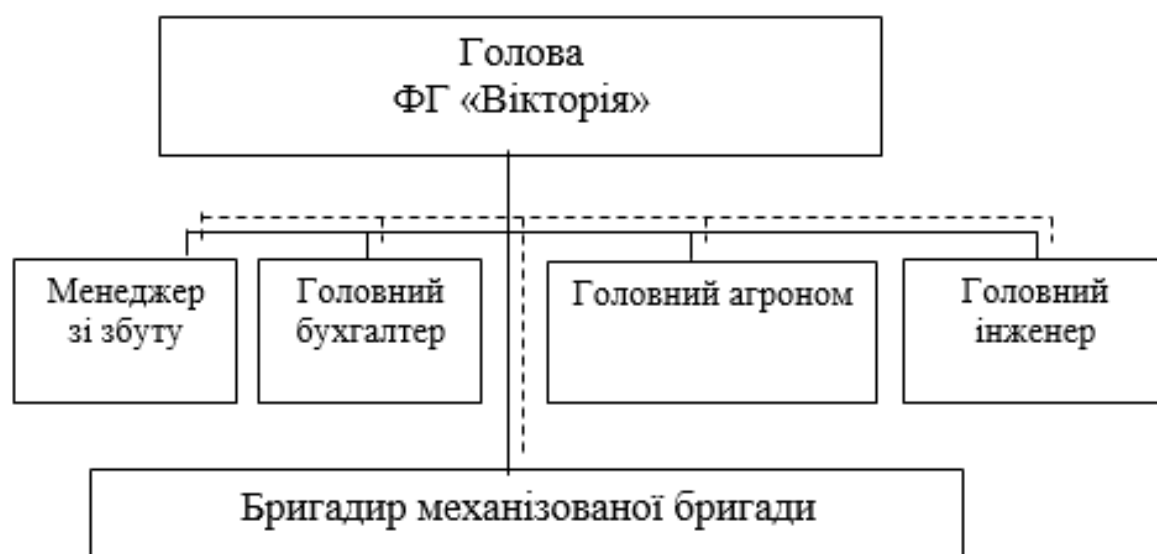


Схема структури управління ФГ «Вікторія»