

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-
ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Дмитро МАКАРЧУК

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

МАКАРЧУКУ Дмитру Івановичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління виробничо-логістичною системою аграрного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 2025 р. № _____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, результати спостереження та інтерв'ювання персоналу підприємства, плани економічного та соціального розвитку, навчальні та дослідницькі роботи за темою дослідження.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретичні основи формування та функціонування виробничо-логістичної системи в аграрному секторі; 2) проаналізувати структуру та ефективність виробничо-логістичних процесів у ТОВ «Побережне» за видами продукції; 3) оцінити логістичні витрати на етапах постачання, виробництва та розподілу; 4) побудувати оптимізаційну модель розподілу ресурсів у виробництві з урахуванням логістичних факторів; 5) розробити комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної системи підприємства в умовах воєнного стану.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Види управління виробничо-логістичними процесами в бізнесі та їх особливості.

2) Процес управління виробничо-логістичними системами та його складові.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Дмитро МАКАРЧУК

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління виробничо-логістичною системою аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 2 рис., 24 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: виробничо-логістична діяльність аграрного підприємства ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Предмет дослідження: організаційно-економічні механізми управління виробничо-логістичною системою підприємства, її структура, витрати, ефективність та напрями оптимізації.

Метою роботи є розробити пропозиції щодо удосконалення управління виробничо-логістичною системою аграрного підприємства в умовах воєнного стану на основі аналізу її складових, логістичних витрат.

Методи дослідження: системного аналізу, економіко-математичного моделювання, статистичного порівняння, графічного методу, логістичного аналізу, індексного методу, експертних оцінок, лінійного програмування, структурно-функціонального аналізу.

У роботі розкрито теоретичні основи формування виробничо-логістичних систем в аграрному секторі, проаналізовано витрати підприємства за логістичними напрямками (постачання, виробництво, збут), побудовано модель оптимального розподілу посівних площ з урахуванням логістичних обмежень. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів, адаптації системи до умов воєнного стану, зменшення витрат та зростання прибутку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

логістика, управління, аграрне підприємство, виробництво, постачання, розподіл, рослинництво, ефективність

KEYWORDS

logistics, management, agricultural enterprise, production, supply, distribution, crop production, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В АГРАРНІЙ СФЕРІ

10

1.1. Сутність та структура виробничо-логістичної системи в бізнесі як
об'єкту управління

10

1.2. Взаємозв'язок менеджменту виробничих і логістичних процесів у
діяльності аграрного підприємства

17

1.3. Сучасні інструменти управління виробничо-логістичними
системами в аграрному бізнесі

21

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

24

2.1. Особливості організації управлінських процесів у ТОВ «Побережне»

24

2.2. Аналіз економічної ефективності виробничо-логістичної
діяльності підприємства

32

2.3. Економіко-статистичний аналіз виробничих та логістичних витрат
ТОВ «Побережне»

43

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ВИРОБНИЧИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»		
48		
3.1. Менеджмент структури виробництва в аграрному підприємстві		
48		
3.2. Поліпшення управління логістичною системою ТОВ «Побережне»		60
ВИСНОВКИ	I	ПРОПОЗИЦІЇ
71		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
76		
ДОДАТКИ		
81		

ВСТУП

У сучасних умовах тривалого воєнного стану в Україні аграрний сектор залишається одним із ключових елементів продовольчої безпеки країни та важливою складовою її економічної стабільності. Сільськогосподарські підприємства зіштовхуються з серйозними викликами: порушенням логістичних маршрутів, нестачею пального та ресурсів, ризиками втрати врожаю, коливаннями цін та дефіцитом трудових ресурсів. Це обумовлює необхідність швидкого перегляду традиційних підходів до управління логістикою та виробництвом.

Особливої уваги потребує удосконалення виробничо-логістичних систем аграрних підприємств, які об'єднують постачання матеріальних ресурсів, управління технологічними процесами вирощування продукції рослинництва та її своєчасний збут. У зв'язку з нестабільною ситуацією на ринках та інфраструктурними обмеженнями, ефективне управління цими процесами стає критично важливим для збереження життєздатності агропідприємств.

З огляду на це, проблема удосконалення управління виробничо-логістичною системою в аграрному підприємстві набуває особливої

актуальності. Раціональне поєднання планування виробництва і логістики дозволяє зменшити втрати, підвищити рентабельність, забезпечити стабільну реалізацію продукції в умовах невизначеності. Актуальність теми також визначається потребою у впровадженні інноваційних рішень, що ґрунтуються на аналітичних розрахунках, оптимізації витрат і адаптації до кризових викликів [2, 10, 28].

Крім того, в умовах порушення експортних ланцюгів та нестабільного внутрішнього попиту, важливою стає здатність агропідприємств адаптувати свої логістичні потоки з орієнтацією на регіональні ринки, диверсифікацію каналів збуту та забезпечення сталості матеріально-технічного забезпечення. Це вимагає чіткого системного підходу до управління логістикою в єдності з виробничими процесами.

Крім загальних викликів, спричинених війною, аграрні підприємства України стикаються з дестабілізацією логістичних ланцюгів на всіх етапах: від постачання ресурсів до збуту готової продукції. Блокування портів, зруйнована інфраструктура, обмежений доступ до пального та добрив - усе це впливає на собівартість, строки виконання робіт і можливість виконання контрактів. В такій ситуації ефективне управління логістикою стає не просто елементом оптимізації, а питанням виживання та стабільного функціонування агробізнесу.

На тлі кризових явищ зростає роль оперативного аналізу логістичних витрат та пошуку альтернативних маршрутів постачання і реалізації. Аграрні підприємства повинні швидко реагувати на зміни, адаптувати свої виробничі графіки та знаходити гнучкі рішення для підтримання технологічних процесів. Це підсилює значущість управління логістикою як стратегічного напрямку, що має бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством [3, 14, 35, 45].

Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між виробничими та логістичними функціями, оскільки в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності важливо не лише вирощувати конкурентоспроможну продукцію, а й забезпечити її своєчасне та ефективне транспортування до споживача. Саме тому удосконалення виробничо-

логістичної системи ТОВ «Побережне» відповідає потребам сучасного етапу розвитку агросектору України та має вагоме практичне значення.

Таким чином, актуальність теми зумовлюється необхідністю інтегрованого підходу до управління виробництвом і логістикою в умовах зовнішніх загроз та обмеженого доступу до ресурсів. Виробничо-логістична система аграрного підприємства має бути гнучкою, адаптивною й антикризовою, щоб забезпечувати безперервність процесів, мінімізувати витрати та підвищувати ефективність усього ланцюга створення вартості – від поля до споживача. А дослідження шляхів удосконалення виробничо-логістичної системи в аграрній сфері економіки є актуальним, практично орієнтованим і має високу значущість як для самого підприємства, так і для аграрного сектору України загалом.

Мета дослідження – розробити пропозиції щодо удосконалення управління виробничо-логістичною системою аграрного підприємства ТОВ «Побережне» в умовах воєнного стану на основі аналізу її складових, логістичних витрат та оптимізації взаємодії між виробничими й логістичними підсистемами.

Основні завдання дослідження, передбачали виконання таких дій:

- розкрити теоретичні основи формування та функціонування виробничо-логістичної системи в аграрному секторі;
- проаналізувати структуру та ефективність виробничо-логістичних процесів у ТОВ «Побережне» за видами продукції;
- оцінити логістичні витрати на етапах постачання, виробництва та розподілу;
- побудувати оптимізаційну модель розподілу ресурсів у виробництві з урахуванням логістичних факторів;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної системи підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – виробничо-логістична діяльність аграрного підприємства ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми управління виробничо-логістичною системою підприємства, її структура, витрати, ефективність та напрями оптимізації.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз, економіко-математичне моделювання (лінійне програмування), графічний метод, метод порівняння, аналітичний та статистичний методи, метод експертних оцінок.

Інформаційна база дослідження. Первинна та фінансова звітність ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки, аналітичні звіти, нормативно-правова база України, наукові публікації з аграрного менеджменту та агрологістики, довідкові статистичні джерела.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій для покращення управління логістичними витратами та виробничо-логістичною взаємодією в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в ТОВ «Побережне» для підвищення економічної ефективності.

Елементи наукової новизни. Удосконалено підхід до управління виробничо-логістичною системою підприємства через побудову оптимізаційної моделі розподілу посівних площ з урахуванням логістичних витрат; розроблено структуровану модель оцінки ефективності логістичних напрямів (постачання, виробництво, збут) на основі прогнозних даних в умовах воєнного стану.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [51].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність та структура виробничо-логістичної системи в бізнесі як об'єкту управління

Виробничо-логістична система в бізнесі розглядається як цілісне функціональне утворення, яке поєднує процеси постачання ресурсів, виробництва продукції та її доставки до кінцевого споживача. Вона охоплює повний цикл переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що забезпечують ефективну реалізацію бізнес-цілей підприємства. Така система виступає не лише як операційний механізм, а як стратегічний об'єкт управління, що впливає на конкурентоспроможність, витрати, прибутковість та швидкість реагування підприємства на виклики ринку.

Сутність виробничо-логістичної системи полягає у забезпеченні оптимальної взаємодії між ключовими підсистемами: закупівлею ресурсів, внутрішньовиробничими операціями, зберіганням, транспортуванням, управлінням запасами, інформаційним супроводом і реалізацією продукції. Від

злагодженої роботи кожного з цих елементів залежить ефективність загального процесу створення вартості. Управління такою системою передбачає постійне узгодження обсягів, термінів і якості виконання логістичних і виробничих операцій [5, 48, 58, 60].

Структурно виробничо-логістична система включає вхід (ресурси: сировина, енергія, інформація), процес (виробничі та логістичні операції), вихід (готова продукція або послуга), а також блок управління (планування, організація, контроль) і зворотний зв'язок (моніторинг ефективності та адаптація). Основною метою такої структури є безперебійне функціонування всього ланцюга постачання - від постачальника до кінцевого споживача.

Ключовою особливістю виробничо-логістичних систем є їх динамічність та здатність адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У сучасному бізнесі така система має бути достатньо гнучкою, щоб оперативно реагувати на коливання попиту, затримки поставок, зміну логістичних маршрутів або технологічних умов виробництва. Це потребує високого рівня інтеграції IT-рішень, автоматизованих систем обліку, прогнозування та управлінських рішень на основі даних.

В умовах високої конкуренції та нестабільного середовища виробничо-логістична система перетворюється на стратегічний ресурс. Вона дозволяє знижувати витрати, забезпечувати якість і своєчасність поставок, формувати стійкі зв'язки з контрагентами, а також підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Саме через управління цією системою підприємство досягає операційної ефективності й формує довгострокову ринкову перевагу [13, 22, 42].

Таким чином, виробничо-логістична система є багатофункціональною, структурованою та керованою системою, яка забезпечує ефективну трансформацію ресурсів у товарну продукцію з максимальною вигодою для бізнесу. Як об'єкт управління, вона потребує чіткого планування, постійного контролю, аналітичної підтримки рішень і готовності до трансформації відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

У науковій та прикладній економічній літературі виробничо-логістична система розглядається як інтегрована сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють забезпечення підприємства ресурсами, перетворення цих ресурсів у готову продукцію та її доставку кінцевому споживачу. Цей підхід набув особливої актуальності в умовах глобальної конкуренції, скорочення життєвих циклів товарів та зростання вимог до якості обслуговування [4, 15, 33].

Концепція логістики як цілісного механізму управління потоками включає в себе постачання, внутрішньовиробничі процеси та розподіл. У сучасному розумінні логістика розглядається не лише як операційна функція, а як стратегічний елемент управління в ланцюгу створення вартості. Це передбачає системне планування, контроль, координацію та аналіз усіх логістичних операцій.

Багато наукових джерел трактують виробничо-логістичну систему як систему, яка поєднує виробничі ресурси, технологічні процеси та логістичну інфраструктуру в єдиний механізм. У цьому контексті логістика стає опорою ефективності виробництва, оскільки забезпечує безперервність, ритмічність та своєчасність усіх процесів [15, 43, 59].

Деякі автори роблять акцент на структурній побудові таких систем. Вони виділяють її основні елементи: вхід (ресурси), процес (технологічне виробництво), вихід (готова продукція), логістичні послуги (переміщення, складування, обробка), управління (планування, контроль, аналітика) та зворотній зв'язок. Кожен з елементів розглядається як об'єкт оптимізації [3, 17, 34].

Інші джерела розглядають виробничо-логістичну систему крізь призму інтеграції функціональних сфер управління підприємством - закупівель, виробництва, складування, транспортування, інформаційного забезпечення та управління запасами. Така система формує ланцюг створення вартості, в якому кожен процес повинен забезпечувати мінімізацію витрат і максимальну ефективність [7, 13, 40].

Сутність виробничо-логістичної системи також розкривається через її здатність забезпечувати гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах нестабільних поставань, зростання вартості ресурсів та нестачі трудових кадрів. Таким чином, логістика стає інструментом оперативного реагування та стабілізації процесів.

Особливо підкреслюється взаємозв'язок між логістикою і виробництвом. Виробничий процес залежить від ритмічності поставання сировини, а ефективна логістика - від чіткої організації виробництва. Відсутність координації між цими підсистемами призводить до накопичення запасів, перевитрат та зниження продуктивності [25, 31, 51].

Виробничо-логістична система розглядається також як об'єкт оптимізації, де важливими параметрами є собівартість, швидкість обробки замовлення, час виконання логістичних операцій та надійність поставань. Використання математичного моделювання, індексного аналізу, та ERP-систем дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [13, 50, 56].

Інноваційні підходи до організації виробничо-логістичних систем засновані на використанні цифрових технологій, автоматизованих систем контролю, логістичних платформ, GPS-моніторингу, IoT-рішень. Такі технології забезпечують прозорість і керованість логістичних потоків.

Частина авторів розглядає виробничо-логістичні системи як адаптивні структури, що можуть змінюватися під впливом попиту, сезонності, регіонального фактору та кризових ситуацій. Зокрема, важливо враховувати роль зовнішніх ризиків - воєнного стану, змін законодавства, логістичних бар'єрів [18, 36, 52] - (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів до трактування виробничо-логістичної системи в літературі

Підхід	Основні характеристики	Сильні сторони	Обмеження
Функціональний	Виробництво + логістика як окремі блоки	Чіткість розмежування функцій	Недостатня інтеграція процесів

Системний	Взаємозв'язок усіх потоків: матеріальних, інформаційних, фінансових	Забезпечує цілісність управління	Складність реалізації
Процесний	Орієнтація на послідовність і ефективність процесів	Дає змогу оптимізувати логістичні етапи	Потребує регулярного аналізу
Адаптивний	Гнучкість до змін середовища (криза, сезонність, ризики)	Підвищена стійкість системи	Зростання витрат на адаптацію
Цифровий (інноваційний)	Використання ІТ, автоматизації, цифрових платформ	Прозорість і керованість	Висока залежність від технологій

Підприємства, які активно інтегрують логістику у виробничу діяльність, мають переваги у вигляді зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів, підвищення швидкості реагування на замовлення. Це є свідченням того, що виробничо-логістична система перетворюється на джерело конкурентної переваги.

У дослідженнях з логістики акцентується також на стратегічному рівні її функціонування. Тобто, логістичні рішення мають узгоджуватися зі стратегією підприємства - як за напрямом ринку, так і за рівнем інвестицій у логістичну інфраструктуру [12, 19, 24].

Окремо досліджується вплив централізації та децентралізації логістичних рішень. Централізовані системи дозволяють краще контролювати запаси й знижувати витрати, але вимагають більшої координації. Децентралізовані - забезпечують оперативність і адаптивність, особливо в розосереджених аграрних бізнесах [5, 14, 50].

Також виділяється значення логістичного підходу до управління матеріальними потоками в агробізнесі, де виробничо-логістичні процеси мають

сезонний характер, а відсутність гнучкості може спричинити значні втрати врожаю або зниження якості продукції.

У контексті аграрного виробництва наголошується, що виробничо-логістичні системи повинні враховувати особливості технологій вирощування, агрокліматичні умови, наявність техніки та ресурсів, а також фактор часу як критичний для збереження якості продукції [20, 44].

Загалом огляд свідчить, що сучасне уявлення про виробничо-логістичну систему в бізнесі передбачає її розгляд як складної, багаторівневої та динамічної системи управління, що інтегрує логістичні, виробничі, аналітичні та стратегічні функції.

Управління виробничо-логістичними процесами в бізнесі передбачає комплекс заходів, спрямованих на ефективну координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах єдиної системи. Існує кілька основних видів такого управління, серед яких виділяють: оперативне, тактичне, стратегічне, адаптивне, інноваційне та інтегроване управління. Кожен з цих типів має свої функціональні характеристики, часові горизонти та цілі, що визначає їхню роль у загальному управлінському процесі підприємства [13, 25, 33].

Оперативне управління охоплює короткостроковий період і пов'язане з безпосереднім плануванням, координацією та контролем щоденних логістичних та виробничих операцій. Його завданнями є забезпечення ритмічності постачань, обслуговування виробничих ліній, уникнення простоїв та оптимальне використання наявних ресурсів. Особливістю цього виду управління є швидкість прийняття рішень і гнучке реагування на поточні зміни у внутрішньому середовищі.

Тактичне управління стосується середньострокового планування і включає заходи щодо оптимізації маршрутів доставки, розміщення складів, планування потреб у ресурсах, формування виробничого календаря та розподілу замовлень. Воно орієнтоване на забезпечення стійкої роботи логістичних ланцюгів і виробничих потужностей протягом сезону або

фінансового року. Такий вид управління ґрунтується на аналізі тенденцій, прогнозуванні та узгодженні між різними підрозділами.

Стратегічне управління має довгостроковий характер і передбачає формування логістичної стратегії підприємства, вибір партнерів по ланцюгу постачання, впровадження сучасних технологій (ERP, CRM, TMS), розвиток логістичної інфраструктури, трансформацію виробничо-логістичної моделі відповідно до змін ринку. Його особливістю є орієнтація на досягнення конкурентних переваг, інвестиційна привабливість та зростання ефективності в довготривалій перспективі.

Адаптивне управління передбачає застосування механізмів швидкої перебудови логістичних і виробничих процесів у разі виникнення зовнішніх чи внутрішніх збоїв. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, криз, порушення ланцюгів постачання чи коливань попиту. Основна його особливість - здатність до сценарного планування, диверсифікації ризиків та побудови альтернативних маршрутів і схем забезпечення.

Інтегроване управління передбачає об'єднання всіх учасників ланцюга постачання - від постачальників до споживачів - в єдину інформаційно-керовану систему. Таке управління базується на цифрових рішеннях, спільному плануванні, прозорості інформаційних потоків, використанні big data та хмарних сервісів. Його мета - синхронізувати всі операції в реальному часі, зменшуючи затрати і втрати на стиках процесів [8, 18, 34].



Рис. 1.1. Види управління виробничо-логістичними процесами в бізнесі та їх особливості [25]

Таким чином, управління виробничо-логістичними процесами в бізнесі має багаторівневий характер і охоплює як щоденну операційну діяльність, так і стратегічне планування розвитку. Ефективність управління залежить від здатності підприємства гнучко поєднувати різні види управління, адаптувати їх до мінливих умов та інтегрувати інноваційні підходи в управлінські рішення.

1.2. Взаємозв'язок менеджменту виробничих і логістичних процесів у діяльності аграрного підприємства

Процес управління виробничо-логістичними системами являє собою комплексну й послідовну діяльність, спрямовану на досягнення ефективного функціонування аграрного підприємства шляхом координації виробничих та логістичних ланок. Він передбачає планування, організацію, мотивацію,

контроль і регулювання усіх операцій, пов'язаних із забезпеченням підприємства ресурсами, трансформацією цих ресурсів у готову продукцію та її доставкою до споживачів.

Планування в системі управління виробничо-логістичними процесами є ключовою складовою, оскільки дозволяє визначити оптимальні обсяги ресурсів, необхідну кількість техніки, строки виконання логістичних операцій і передбачувані витрати. На цьому етапі також встановлюються цілі й ключові показники ефективності, враховуються сезонні ризики, ринкові коливання та внутрішні можливості підприємства [18, 23, 38].

Організація як управлінська функція полягає в розподілі ролей і відповідальностей між підрозділами, узгодженні дій логістичних і виробничих відділів, а також у побудові внутрішніх і зовнішніх зв'язків (наприклад, з постачальниками, транспортними компаніями, логістичними операторами). Важливо забезпечити горизонтальну інтеграцію між усіма елементами виробничо-логістичного ланцюга.

Мотивація персоналу, залученого до виробничо-логістичних процесів, є ще одним важливим елементом системи управління. Йдеться про створення умов, що стимулюють підвищення продуктивності, дотримання термінів, відповідальне ставлення до ресурсів. Практика свідчить, що високий рівень мотивації працівників прямо впливає на ефективність логістичних рішень і якість виробничого процесу.

Контроль та моніторинг забезпечують зворотний зв'язок в управлінні. На цьому етапі здійснюється оцінка фактичних показників щодо запланованих, аналізуються відхилення, виявляються вузькі місця та причини збоїв. Контроль охоплює як виробничі витрати, втрати врожаю, так і логістичні параметри - вартість перевезень, строки доставки, рівень запасів [29, 37, 46].

Завершальним етапом є регулювання, що передбачає ухвалення коригувальних рішень на основі отриманих результатів. Це може бути зміна графіків постачання, перерозподіл ресурсів, оновлення маршрутів або модифікація логістичної стратегії. Таким чином, управління виробничо-

логістичною системою є циклічним і безперервним процесом, спрямованим на підвищення адаптивності, ефективності та стійкості аграрного підприємства (рис. 1.2).

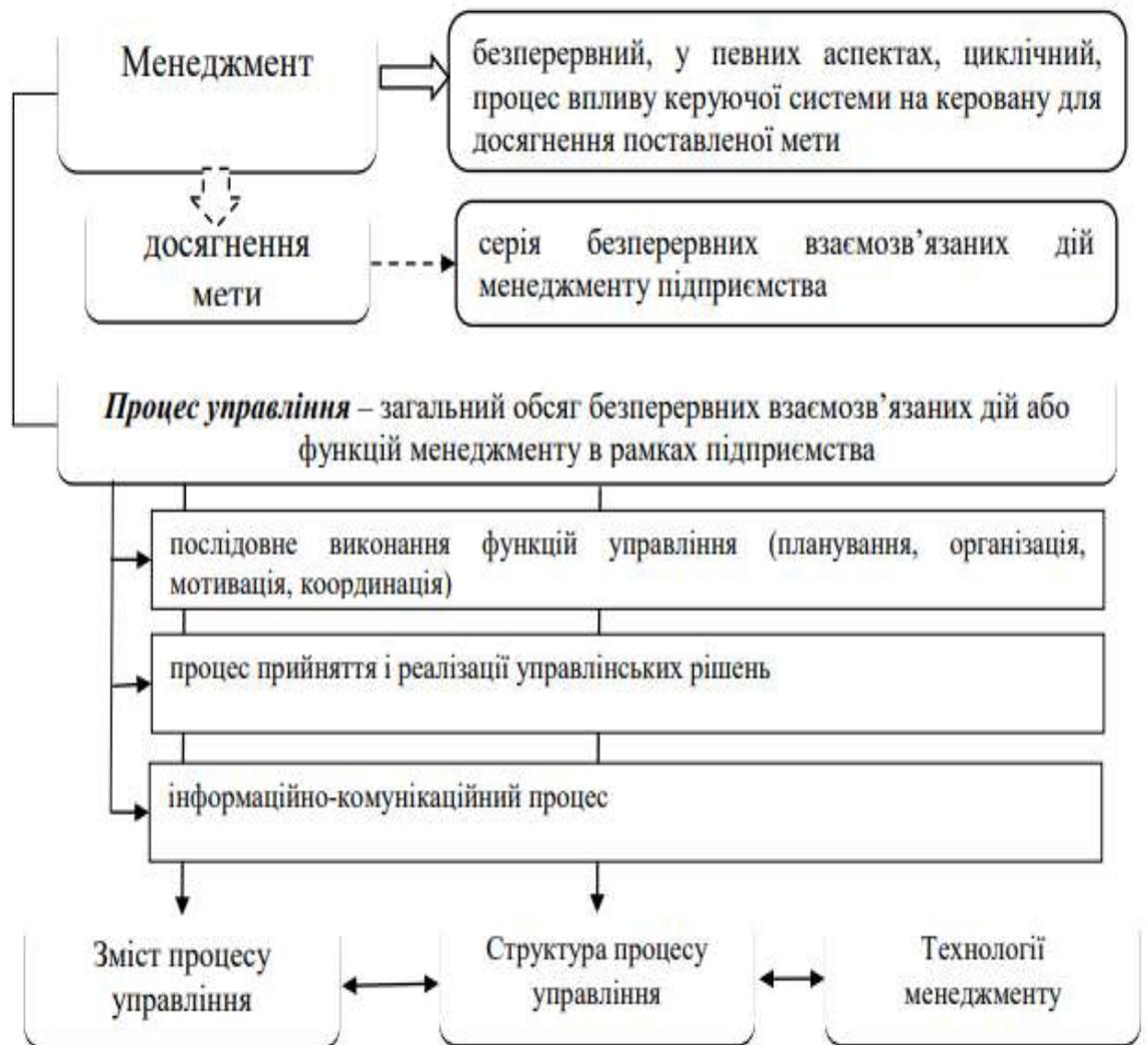


Рис. 1.2. Процес управління виробничо-логістичними системами та його складові [31]

У фаховій літературі взаємозв'язок між менеджментом виробничих і логістичних процесів в аграрному секторі розглядається як необхідна умова підвищення ефективності господарювання. Зазначається, що логістика й виробництво в сільському господарстві тісно взаємодіють на кожному етапі – від підготовки посівної кампанії до збуту готової продукції [30, 47].

Основою управління аграрним виробництвом виступає організація процесу вирощування сільськогосподарських культур, який передбачає використання техніки, насіння, добрив, пального, робочої сили та часових

ресурсів. Успішність виробництва залежить не лише від наявності ресурсів, а й від їх своєчасної доставки - тобто від логістичного забезпечення.

У наукових підходах логістика в аграрному секторі трактується як функціональна система, що забезпечує переміщення ресурсів і продукції всередині підприємства та за його межами. Вона виконує роль сполучної ланки між етапами аграрного виробництва. Відсутність ефективної логістики призводить до втрат, затримок і підвищення собівартості продукції [38, 42, 53].

Дослідники вказують, що в умовах сезонного характеру аграрного виробництва логістичні рішення мають бути максимально адаптивними. Менеджмент повинен враховувати погодні умови, терміни сівби і збору врожаю, наявність техніки, доступність логістичної інфраструктури. Злагоджене управління цими процесами дозволяє скоротити втрати врожаю і знизити витрати [19, 29, 33].

Особливу увагу в літературі приділяють синхронізації логістичних і виробничих рішень. Якщо логістичне постачання насіння або добрив не здійснюється вчасно, це порушує агротехнічні терміни. Так само, без чіткого планування транспорту під час жнив можлива втрата частини врожаю. Менеджмент має передбачати ці ризики і враховувати їх у процесах планування [22, 49, 58].

Розглядаються підходи до інтеграції логістики у виробничу стратегію. Зокрема, йдеться про необхідність створення єдиної системи управління матеріальними потоками, у якій виробничі цілі погоджуються з логістичними можливостями. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та ефективності використання ресурсів [2, 10, 28].

Частина джерел акцентує увагу на цифровій трансформації виробничо-логістичних процесів. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати облік, оптимізувати маршрути транспортування, контролювати залишки матеріалів та управляти календарним плануванням аграрного виробництва. Цифрові рішення забезпечують прозорість і точність управлінських дій.

У фокусі досліджень також перебуває питання формування логістичних ланцюгів в агробізнесі. Ефективний ланцюг має включати не тільки внутрішні логістичні потоки, але й координацію з постачальниками, трейдерами, переробними підприємствами та кінцевими споживачами. Це потребує від менеджменту нового рівня взаємодії та стратегічного бачення.

Роль логістики в аграрному виробництві дедалі більше трактується як не допоміжна, а стратегічна функція. Вона впливає на строки реалізації продукції, формування запасів, витрати на транспортування та зберігання, а також на прибутковість аграрного бізнесу в цілому. Це змінює пріоритети в управлінні підприємствами.

У багатьох джерелах підкреслюється, що в аграрному менеджменті необхідно переходити від фрагментарного до процесного підходу, де кожен етап виробництва розглядається як частина єдиного логістичного ланцюга. Такий підхід дозволяє знизити витрати, скоротити час простоїв, підвищити якість логістичного обслуговування [12, 36, 56].

Питання взаємодії між логістичними і виробничими підрозділами в аграрному підприємстві залишається ключовим. Успішне управління можливе лише за умов тісної координації між ними, чіткого планування, обміну інформацією та спільного ухвалення рішень. Упровадження сучасних систем управління (ERP, SCM) виступає одним із інструментів такої координації.

Також у літературі розглядається проблема зворотного зв'язку. Виробничо-логістичний менеджмент має базуватися на постійному аналізі фактичних результатів, моніторингу витрат, часових втрат, ефективності маршрутів. Тільки на основі реальних даних можна здійснювати якісне коригування управлінських рішень [1, 9, 14, 51].

Деякі джерела виокремлюють специфіку логістики в рослинництві, зокрема значну залежність від сезонності та клімату, необхідність точного прогнозування врожаїв, попиту на продукцію, наявності техніки. Менеджмент таких логістичних систем повинен мати підвищену гнучкість і сценарну варіативність [11, 25, 33].

Особливої уваги заслуговує стратегічне управління логістикою в аграрному секторі. Воно пов'язане з ухваленням рішень про будівництво або оренду складів, закупівлю техніки, створення партнерств із транспортними компаніями, розвиток власної логістичної інфраструктури. Ці рішення мають довгостроковий характер і суттєво впливають на витрати підприємства.

Підсумовуючи, наукова думка сходиться на тому, що ефективний менеджмент в аграрному підприємстві є неможливим без тісної інтеграції логістичних функцій у виробничий процес. Це дозволяє забезпечити рентабельність, стійкість і конкурентоспроможність аграрного бізнесу в динамічному середовищі [10, 23, 57].

Таким чином, у сучасній науковій літературі взаємозв'язок менеджменту виробництва й логістики в аграрному секторі трактується як системоутворюючий фактор, що визначає ефективність використання ресурсів, рівень витрат і стабільність результатів підприємства. Розвиток цієї взаємодії є важливою складовою інноваційного оновлення сільського господарства.

1.3. Сучасні інструменти управління виробничо-логістичними системами в аграрному бізнесі

У сучасних умовах аграрний бізнес активно впроваджує інноваційні інструменти управління, які забезпечують ефективність виробничо-логістичних процесів. Серед них особливе місце займають інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють автоматизувати планування, моніторинг і аналіз операцій. Це сприяє зменшенню людського фактора, підвищенню точності прогнозів і оперативності прийняття рішень.

Одним із ключових інструментів є системи управління ланцюгами поставок (SCM), які інтегрують всі ланки від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Вони забезпечують прозорість операцій, координацію між підрозділами і партнерами, а також допомагають

оптимізувати запаси, скоротити час виконання замовлень і знизити логістичні витрати [4, 9, 30].

GPS, Система глобального позиціонування (англ. Global Positioning System) - сукупність радіоелектронних засобів, що дозволяє визначати положення та швидкість руху об'єкта на поверхні Землі або в атмосфері. Положення об'єкта обчислюється завдяки використанню розміщеного на ньому GPS-приймача, який приймає та обробляє сигнали супутників космічного сегмента GPS-системи глобального позиціонування. Для визначення точних параметрів орбіт супутників та керування GPS-системою вона в своєму складі має наземні центри управління. Технології GPS і RFID використовуються для точного відстеження руху сировини і готової продукції в реальному часі. Це дозволяє покращити контроль за транспортом, зменшити втрати та затримки, а також підвищити рівень обслуговування клієнтів. Впровадження таких технологій підвищує гнучкість логістичних операцій і швидкість реагування на зміни. Автоматизовані системи управління виробництвом (MES) допомагають оптимізувати внутрішні процеси, контролювати якість продукції і планувати завантаження обладнання. У поєднанні з ERP-системами, які охоплюють також фінанси, закупівлі і збут, вони створюють єдине інформаційне поле для управління аграрним підприємством [7, 18, 38, 48].

Аналіз великих даних і штучний інтелект використовуються для прогнозування врожайності, планування ресурсів і виявлення потенційних ризиків у логістичних ланцюгах. Завдяки цим інструментам можна ухвалювати стратегічні рішення, які підвищують продуктивність і мінімізують витрати.

Впровадження цифрових платформ і мобільних додатків сприяє більш ефективній комунікації між учасниками виробничо-логістичної системи, забезпечує своєчасний обмін інформацією та спрощує управління в режимі реального часу. Це особливо важливо для аграрного бізнесу з його сезонною специфікою та швидкоплинними операціями [23, 29, 48].

У сучасних наукових працях особливу увагу приділяють інтеграції інноваційних інструментів управління у виробничо-логістичні системи аграрного сектору. Відзначається, що аграрний бізнес через специфіку

сезонності і високої матеріаломісткості потребує застосування ефективних методів координації виробництва та логістики для забезпечення стабільності операцій та мінімізації втрат [6, 16, 33].

Ключовою складовою сучасного менеджменту аграрних підприємств є впровадження цифрових технологій - автоматизованих систем управління (ERP, MES, SCM), що охоплюють весь ланцюг поставок від закупівель і виробництва до реалізації продукції. Дані системи дозволяють підвищити прозорість операцій, скоротити час планування і обробки інформації, а також оптимізувати витрати.

Розглядається роль геолокаційних технологій (GPS, RFID), які дають змогу здійснювати оперативне відстеження вантажів та ресурсів, планувати маршрути транспорту і контролювати стан запасів. Ці технології сприяють зниженню логістичних втрат і підвищують якість сервісу, що є критично важливим для збереження якості сільськогосподарської продукції.

Велика увага приділяється також аналізу великих даних і штучному інтелекту, які використовуються для прогнозування врожайності, управління ризиками та оптимізації виробничо-логістичних процесів. Завдяки цим інструментам аграрні підприємства можуть адаптуватися до змін кліматичних умов і ринкових трендів більш оперативно і ефективно [42, 55, 60].

Наукові дослідження підкреслюють важливість мобільних рішень і цифрових платформ для підвищення комунікації між учасниками логістичних ланцюгів. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, контроль за виконанням завдань і знижують ймовірність виникнення помилок, що знижує загальні витрати на логістику [4, 35, 40].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Особливості організації управлінських процесів у ТОВ «Побережне»

ТОВ «Побережне» є сучасним аграрним підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних та овочевих культур. Ефективність його діяльності значною мірою залежить від чіткого функціонування управлінських процесів, які охоплюють планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль і прийняття управлінських рішень.

Управлінський процес в ТОВ «Побережне» має комплексний, циклічний характер і базується на поєднанні стратегічного планування, оперативного управління та контролю за результатами. Його особливістю є чітка взаємодія між функціональними та лінійними менеджерами, що забезпечує ефективну координацію виробничих, ресурсних і збутових процесів. В умовах сезонності сільськогосподарського виробництва управлінський процес характеризується гнучкістю, оперативністю прийняття рішень і високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема погодних умов і ринкової ситуації.

Управлінські процеси в ТОВ «Побережне» охоплюють такі основні напрями:

- стратегічне та поточне планування аграрного виробництва;
- управління ресурсами (матеріальними, технічними, фінансовими та людськими);
- організація виробничих процесів у рослинництві;
- контроль якості продукції та ефективності виконання робіт;
- логістика, постачання та збут продукції.

Організаційна структура ТОВ «Побережне» є лінійно-функціональною і забезпечує взаємозв'язок між керівниками різного рівня, а також чіткий розподіл функцій між ними (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні підрозділи та управлінські рівні ТОВ «Побережне»

Рівень управління	Посада	Основні функції

Вищий	Директор	Загальне керівництво, стратегічне планування, управління персоналом і фінансами
Середній	Заступник директора з виробництва	Контроль за рослинництвом, впровадження технологій
Середній	Заступник директора з постачання та збуту	Організація закупівель, логістика, збут продукції, взаємодія з постачальниками та споживачами
Функціональний	Головний агроном	Планування сівозмін, контроль агротехнічних заходів, аналіз врожайності
Функціональний	Головний інженер	Технічне забезпечення виробництва, обслуговування техніки, контроль за технічною безпекою
Лінійний	Бригадир тракторно-рільничої бригади	Керівництво технічними роботами з обробки ґрунту, сіви, збору врожаю
Лінійний	Бригадир овочівницької бригади	Організація догляду та збору овочів, управління робочими бригадниками

Організаційна структура управління ТОВ «Побережне» є чітко вибудованою та відповідає сучасним вимогам до ефективного функціонування аграрного підприємства. Структура базується на ієрархічному принципі з поділом на вищий, середній, функціональний та лінійний рівні управління, що забезпечує узгодженість дій та безперервність управлінського процесу. Кожен рівень має свої специфічні завдання та зону відповідальності, що сприяє підвищенню керованості підприємством у цілому.

На вищому рівні управління реалізується стратегічне планування, ухвалення ключових управлінських рішень, загальне керівництво та контроль за реалізацією поставлених цілей. Середній рівень виконує функції координації виробничої, логістичної та збутової діяльності, забезпечуючи реалізацію рішень керівництва на практиці. Функціональні менеджери забезпечують технологічну і технічну основу виробництва, здійснюючи планування, моніторинг і аналітику виробничих процесів. Лінійні керівники організовують та контролюють виконання безпосередніх сільськогосподарських робіт.

Таким чином, багаторівнева система управління дозволяє ТОВ «Побережне» ефективно функціонувати в умовах сезонного виробництва, підвищувати результативність трудових ресурсів та забезпечувати стабільну реалізацію сільськогосподарської продукції. Взаємозв'язок між підрозділами й управлінськими рівнями створює умови для оперативного реагування на зовнішні виклики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У ТОВ «Побережне» управлінські ролі реалізуються відповідно до функціональних обов'язків та рівня відповідальності кожного з менеджерів.

Управлінські ролі мають ключове значення для забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства, оскільки вони визначають зміст управлінської діяльності на кожному рівні управління та забезпечують чіткий розподіл обов'язків між посадовими особами. Завдяки правильному формуванню управлінських ролей керівники можуть ефективно планувати, організовувати, координувати та контролювати виробничі й комерційні процеси, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності, злагодженій взаємодії між підрозділами та адаптації до зовнішніх викликів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Управлінські ролі ключових посадових осіб ТОВ «Побережне»

Посада	Ролі за Мінцбергом	Основні завдання
--------	--------------------	------------------

Директор	Лідер, стратег, представник	Формування місії підприємства, визначення довгострокових цілей, представництво в зовнішньому середовищі
Заст. директора з виробництва	Координатор, контролер	Організація виробничих процесів, контроль за виконанням виробничих планів
Заст. директора з постачання та збуту	Посередник, інформаційний вузол	Налагодження поставок, пошук ринків збуту, комунікація з партнерами
Головний агроном	Експерт, технолог	Визначення агротехнічних прийомів, впровадження новітніх технологій
Головний інженер	Організатор, контролер	Забезпечення технічно справного стану машинно-тракторного парку
Бригадир тракторно-рільничої бригади	Виконавець, керівник	Розподіл завдань серед механізаторів, оперативний контроль за виконанням робіт
Бригадир овочівницької бригади	Керівник, інструктор	Організація сезонних робіт, інструктаж працівників, контроль якості робіт

Аналіз управлінських ролей ключових посадових осіб ТОВ «Побережне» за моделлю Мінцберга показує чітке розмежування функцій і завдань на різних рівнях управління. Директор виконує роль стратегічного лідера та представника підприємства у зовнішньому середовищі, формуючи місію і визначаючи довгострокові цілі, що є основою для сталого розвитку організації. Його роль у формуванні стратегії і підтримці зовнішніх зв'язків забезпечує підприємству конкурентні переваги.

Заступники директора відповідають за оперативне управління та координацію ключових напрямків діяльності. Заступник з виробництва виконує функції координатора та контролера, організовуючи виробничі процеси та слідкуючи за дотриманням планів, що дозволяє підтримувати стабільний рівень продуктивності. Заступник з постачання та збуту виступає посередником і інформаційним вузлом, забезпечуючи безперебійне постачання ресурсів і ефективну комунікацію з ринками збуту, що є критично важливим для комерційного успіху підприємства.

Функціональні керівники - головний агроном та головний інженер - виконують спеціалізовані ролі експертів і організаторів, відповідальних за впровадження новітніх агротехнологій та технічний стан виробничого обладнання. Їх діяльність спрямована на підтримання високої якості виробництва та оптимізацію технічних процесів, що безпосередньо впливає на ефективність аграрного виробництва.

Лінійні керівники - бригадири тракторно-рільничої та овочівницької бригад - є безпосередніми виконавцями та організаторами сезонних польових робіт. Вони відповідають за розподіл завдань, інструктаж працівників і контроль якості виконання робіт, що гарантує оперативність і своєчасність виробничих процесів. Така багаторівнева система управління ролями сприяє підвищенню продуктивності, злагодженості роботи колективу і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Однією з ключових особливостей управлінських процесів в аграрному секторі є залежність від сезонності та погодних умов. У ТОВ «Побережне» планування робіт здійснюється з урахуванням агрокліматичних прогнозів, а структура управління адаптована до циклічності сільськогосподарського виробництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл управлінських функцій у ТОВ «Побережне» за сезонами

Сезон	Основні функції	Відповідальні особи
Весна	Сівба, підготовка ґрунту,	Заст. директора з виробництва,

	техобслуговування	головний агроном, головний інженер
Літо	Догляд за посівами, моніторинг врожайності	Головний агроном, бригадири
Осінь	Збирання врожаю, підготовка до зими	Бригадири, головний інженер, головний агроном
Зима	Планування, ремонт техніки, навчання	Директор, головний інженер, відділ кадрів

Так, у періоди пікових навантажень (весняні та осінні польові роботи, збирання врожаю) активізується роль бригадирів і керівників середньої ланки, посилюється функція оперативного контролю та координації.

Розподіл управлінських функцій у ТОВ «Побережне» за сезонами відображає особливості циклічності сільськогосподарського виробництва та необхідність чіткого розподілу обов'язків між посадовими особами. Весняний період зосереджений на підготовчих роботах, таких як сівба, обробка ґрунту та технічне обслуговування, де ключову роль відіграють заступник директора з виробництва, головний агроном та головний інженер. Такий розподіл дозволяє забезпечити своєчасне та якісне виконання основних підготовчих операцій.

У літній період основні функції зосереджені на догляді за посівами та моніторингу врожайності, що підкреслює важливість постійного контролю та оперативного реагування на зміни в агротехнічних умовах. Ці процеси виконують головний агроном і лінійні керівники - бригадири, які безпосередньо координують роботу в полі, забезпечуючи дотримання технологій і підвищення продуктивності.

Осінній сезон присвячений збору врожаю та підготовці господарства до зимового періоду, з активною участю бригадирів, головного агронома і головного інженера. В зимовий час основна увага зосереджується на плануванні наступного сезону, ремонті техніки та навчанні персоналу, де ключову роль виконують директор, головний інженер і відділ кадрів. Такий сезонний розподіл функцій забезпечує ефективне управління ресурсами і безперервність виробничого процесу протягом року (табл. 2.4).

Основні управлінські процеси в ТОВ «Побережне»

Напрямок управлінського процесу	Зміст процесу	Відповідальні особи
Стратегічне та поточне планування	Формування цілей, розробка річних і сезонних виробничих планів	Директор, заст. директора з виробництва
Управління ресурсами	Планування і розподіл матеріальних, технічних, фінансових та трудових ресурсів	Заст. директора з постачання, головний інженер
Організація виробничих процесів у рослинництві	Календарне планування сільськогосподарських робіт, контроль за їх виконанням	Головний агроном, бригадири
Контроль якості та ефективності виконання робіт	Оцінка якості польових робіт, врожайності, своєчасне коригування дій	Директор, головний агроном
Логістика, постачання та збут продукції	Організація закупівель, транспортування, зберігання, пошук каналів реалізації	Заст. директора з постачання та збуту

Основні управлінські процеси в ТОВ «Побережне» чітко структуровані за напрямками, що забезпечує комплексний підхід до організації діяльності підприємства. Стратегічне та поточне планування, яке здійснюють директор і заступник директора з виробництва, формує базу для ефективного управління, встановлюючи цілі та виробничі плани на різні періоди, що дозволяє орієнтувати діяльність на довгострокові та оперативні результати.

Управління ресурсами, під керівництвом заступника директора з постачання та головного інженера, спрямоване на раціональний розподіл матеріальних, технічних, фінансових і трудових ресурсів, що є ключовим фактором для безперебійного функціонування виробництва. Організація виробничих процесів у рослинництві, яку виконують головний агроном та бригадири, базується на календарному плануванні та постійному контролі виконання робіт, що забезпечує дотримання агротехнологій та підвищення врожайності.

Контроль якості та ефективності, який здійснюють директор і головний агроном, дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати виробничі процеси, підвищуючи продуктивність та якість продукції. Логістика, постачання і збут, що належать до компетенції заступника директора з постачання та збуту, забезпечують оптимальний рух матеріалів і продукції, що сприяє своєчасному виконанню виробничих завдань і задоволенню попиту на ринку. Такий розподіл управлінських процесів створює умови для злагодженої роботи підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Попри загальну ефективність управлінської структури ТОВ «Побережне», існують проблеми, що гальмують розвиток підприємства:

- недостатнє впровадження цифрових технологій управління;
- обмежена кількість кваліфікованих кадрів середньої ланки;
- залежність від погодних умов та глобальних цін на продукцію.

Для удосконалення управлінських процесів доцільно:

- впровадити агроінформаційні системи для моніторингу стану посівів;
- автоматизувати систему управлінського обліку та документообігу;
- підвищити кваліфікацію управлінського персоналу;
- розширити функції логістичного підрозділу для оптимізації постачання та збуту.

Управлінські процеси в ТОВ «Побережне» мають чітку організаційну структуру та ефективний розподіл управлінських ролей. Проте для підвищення ефективності управління необхідно модернізувати систему з урахуванням сучасних технологій та викликів аграрного сектору. Вдосконалення ролей

менеджерів, автоматизація обліку й активне планування дозволять забезпечити сталий розвиток підприємства у майбутньому.

2.2. Аналіз економічної ефективності виробничо-логістичної діяльності підприємства

Ведення сільського господарства у Вінницькому районі Вінницької області має низку особливостей, зумовлених сприятливими природно-кліматичними умовами, родючими ґрунтами та наявністю розвиненої аграрної інфраструктури. Район розташований у лісостеповій зоні України, де переважають чорноземи, що створює сприятливі умови для вирощування зернових, технічних та овочевих культур. Помірно континентальний клімат з достатньою кількістю опадів сприяє отриманню стабільних урожаїв, що забезпечує високий потенціал для розвитку рослинництва.

Структура сільського господарства району є диверсифікованою: поряд із великими сільськогосподарськими підприємствами функціонує значна кількість фермерських господарств і приватних агровиробників. Основними напрямками виробництва є вирощування озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику, сої, а також овочів відкритого ґрунту. Крім того, розвинене тваринництво, зокрема молочне скотарство та свинарство, що дозволяє підтримувати продовольчу безпеку регіону та забезпечувати переробні підприємства сировиною.

Важливою особливістю ведення сільського господарства у районі є наявність тісних зв'язків між виробниками, переробними підприємствами та логістичними структурами. Завдяки розвиненій дорожній інфраструктурі, аграрії мають доступ до ринків збуту як в межах області, так і за її межами. Крім того, у Вінницькому районі активно впроваджуються сучасні агротехнології, системи точного землеробства та елементи цифрового управління виробництвом, що підвищує ефективність агробізнесу та сприяє його сталому розвитку.

ТОВ «Побережне» займає важливе місце у забезпеченні продовольчої безпеки Вінницької області, виступаючи стабільним виробником

сільськогосподарської продукції, зокрема зернових, технічних та овочевих культур. Завдяки значному земельному банку, сучасному технічному оснащенню та впровадженню передових агротехнологій, підприємство щорічно забезпечує високі врожаї, що формують продовольчі ресурси регіону. Особлива увага приділяється якості продукції, що відповідає вимогам внутрішнього ринку та підвищує рівень самозабезпечення області основними видами продовольства.

Овочева продукція, вирощена на полях підприємства, надходить безпосередньо до місцевих ринків, торгових мереж та шкільно-дошкільних закладів, сприяючи збалансованому харчуванню населення та підтримці соціальних програм. Крім того, ТОВ «Побережне» активно взаємодіє з переробними підприємствами області, постачаючи сировину для виготовлення продукції з доданою вартістю. Така діяльність сприяє розвитку локального агропромислового комплексу та зменшенню залежності від імпорту сільськогосподарської продукції.

Завдяки стабільному функціонуванню та соціально відповідальному підходу, ТОВ «Побережне» виконує не лише економічну, а й соціальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону. Підприємство створює робочі місця, забезпечує розвиток сільської інфраструктури, а також сприяє підтримці продовольчої стабільності в умовах економічних викликів. Його діяльність є вагомим чинником у формуванні аграрного потенціалу Вінницької області та гарантуванні доступу населення до якісної сільськогосподарської продукції.

Земельні ресурси відіграють ключову роль у діяльності ТОВ «Побережне», оскільки саме якість, площа та структура земельного фонду визначають обсяг і ефективність сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє значною площею орних земель, здебільшого представлених родючими чорноземами, що створює сприятливі умови для вирощування зернових, технічних та овочевих культур. Раціональне використання земель, дотримання сівозмін і впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту сприяють підвищенню урожайності, збереженню родючості

грунтів і забезпечують стабільні результати господарської діяльності, водночас відіграючи важливу роль у зміцненні продовольчої безпеки регіону.

Особливості динаміки земельних ресурсів ТОВ «Побережне» демонструє таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Особливості динаміки земельних ресурсів ТОВ «Побережне» у період 2020-2024 рр.

Рік	Земельні ресурси– всього	Сільськогосподарські угіддя-всього	Рілля-всього
2020	3795,8	3795,6	3775,3
2021	3809,3	3809,2	3791,6
2022	4425,5	4425,4	4350,7
2023	4380,9	4380,7	4224,2
2024	4125,2	4125,1	3998,3

Аналіз динаміки земельного банку ТОВ «Побережне» у 2020-2024 роках свідчить про зміну обсягів використання земельних ресурсів. Упродовж аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до зростання земельного банку до 2022 року з подальшим зменшенням у 2023-2024 роках. Найбільше значення земельного фонду зафіксовано у 2022 році - 4425,5 га, що на 629,7 га більше порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про розширення виробничої діяльності або залучення додаткових земель до обробітку.

Сільськогосподарські угіддя зберігали аналогічну динаміку: зростання до 2022 року і подальше скорочення. З 3795,6 га у 2020 році площа таких угідь

зросла до 4425,4 га у 2022 році, після чого знизилась до 4125,1 га у 2024 році. Це свідчить про тимчасове залучення нових земель до сільськогосподарського використання, ймовірно, з подальшою оптимізацією земельного фонду підприємства. Така зміна може бути пов'язана з економічними факторами, змінами орендних угод або зміною пріоритетів у структурі посівних площ.

Площа ріллі також зросла у 2020-2022 роках, досягнувши максимуму у 2022 році - 4350,7 га. У 2023-2024 роках площа ріллі почала зменшуватись, склавши 3998,3 га у 2024 році, що може свідчити про зменшення обсягів інтенсивного землеробства або зміну в структурі угідь на користь багаторічних насаджень, кормових або інших культур, які не вимагають рільного обробітку.

Загалом динаміка земельних ресурсів ТОВ «Побережне» демонструє гнучкий підхід до управління земельним фондом. Підприємство адаптує структуру та обсяги використання землі відповідно до виробничих цілей, економічних умов та ринкової ситуації. Така політика дає змогу підтримувати ефективність господарювання, уникати надмірного виснаження ґрунтів і забезпечувати стабільний розвиток аграрного виробництва.

Спеціалізація товарного виробництва в агробізнесі відіграє ключову роль у підвищенні ефективності сільськогосподарської діяльності, оскільки дозволяє зосередити ресурси підприємства на вирощуванні певних культур або розведенні окремих видів тварин, у яких господарство має найвищу компетенцію та конкурентні переваги. Такий підхід сприяє поглибленню професійних знань працівників, удосконаленню технологій виробництва, оптимізації витрат і досягненню вищої продуктивності та якості продукції. Крім того, спеціалізовані підприємства можуть ефективніше використовувати матеріально-технічну базу, адаптуючи її до потреб конкретного виробничого напрямку.

У контексті сучасного агробізнесу спеціалізація також забезпечує кращу інтеграцію у ринкові ланцюги, зменшує ризики, пов'язані з виробничими помилками або недостатньою рентабельністю малоприбуткових напрямів, і полегшує вихід на зовнішні ринки збуту. Разом з тим вона дозволяє підприємствам формувати стійкі партнерські відносини з переробними

компаніями, логістичними операторами та постачальниками, що є запорукою стабільного розвитку. У результаті спеціалізація виступає як стратегічний інструмент, що сприяє зростанню прибутковості, зміцненню ринкових позицій аграрного бізнесу та досягненню продовольчої безпеки в регіоні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Реалізація товарної аграрної продукції ТОВ "Побережне" Вінницького району Вінницької області у розрізі років

Рік	Зернові та зернобобові, всього	у т.ч. кукурудза на зерно	Олійні культури, всього	у т.ч. соняшник	Овочі відкритого ґрунту	Рослинницька продукція, всього
2020	22717,1	5370,4	24902,6	23654,3	3575,1	56562,6
2021	23695,	3657,6	18581,4	16587,2	3095,5	49024,1
2022	13630,1	3222,2	14941,6	13654,1	2145,6	33937,3
2023	18548,0	5875,8	17894,2	15254,4	4254,1	46582,1
2024	15236,6	42562,1	25684,3	24587,2	2050,3	38547,0

Аналіз динаміки реалізації зернових та зернобобових культур свідчить про нестабільність обсягів упродовж 2020-2024 років. У 2020-2021 рр. спостерігалось зростання обсягів до 23695,1 т, однак уже в 2022 році обсяг різко знизився до 13630,1 т, що, ймовірно, пов'язано з несприятливими погодними умовами або зменшенням посівних площ. У 2023 році підприємству вдалося частково відновити показники до 18548,1 т, проте в 2024 році знову зафіксовано спад - до 15236,2 т.

Особливої уваги заслуговує ситуація з реалізацією кукурудзи на зерно. Протягом 2020-2023 років обсяги коливалися в межах 3222–5875 т, але у 2024 році підприємство різко збільшило реалізацію цього виду продукції до рекордних 42562,1 т. Такий стрибок може бути результатом зміни структури посівних площ, переорієнтації на більш прибуткові культури або вдалих погодних умов, що забезпечили високий урожай.

Обсяги реалізації олійних культур також демонструють змінну динаміку. Після високого рівня в 2020 році (24902,1 т), у 2021-2022 роках спостерігалось поступове зниження до 14941,2 т. У 2023 році підприємство дещо покращило ситуацію (17894 т), а вже в 2024 році реалізувало 25684,2 т, що навіть перевищило рівень 2020 року. Це свідчить про стабілізацію виробництва олійних культур та зростання їх ролі у структурі реалізованої продукції.

Соняшник, як основна олійна культура, демонструє подібну тенденцію: зниження реалізації у 2021-2022 роках із подальшим відновленням у 2023 році та суттєвим зростанням у 2024 році до 24587,2 т. Це може свідчити про повернення до інтенсивного вирощування цієї культури через її високу рентабельність і сталий попит на ринку.

Овочі відкритого ґрунту зазнавали щорічних коливань у реалізації: від 3575,2 т у 2020 році до найнижчого показника у 2024 році – 2050,2 т. Незважаючи на короткочасне зростання в 2023 році (4254,1 т), загальна тенденція свідчить про поступове скорочення обсягів реалізації цього сегмента, що може бути пов'язано з високими витратами на виробництво, сезонністю попиту або зміщенням пріоритетів підприємства.

У підсумку, загальний обсяг реалізованої рослинницької продукції ТОВ «Побережне» демонструє спадну динаміку. З 56562,1 т у 2020 році до 38547,4 т у 2024 році. Незважаючи на окремі позитивні зміни у 2023 році, підприємство стикається з коливаннями врожайності та обсягів реалізації, що потребує посилення стратегічного планування, диверсифікації культур, оптимізації виробничих витрат і гнучкої реакції на ринкову кон'юнктуру.

Визначення структури товарної продукції є важливим інструментом управління аграрним підприємством, оскільки дозволяє аналізувати

співвідношення різних видів продукції в загальному обсязі виробництва та продажів, оцінювати їх вплив на фінансові результати і приймати стратегічні рішення щодо оптимізації асортименту. Такий аналіз допомагає ідентифікувати найбільш прибуткові та перспективні напрямки діяльності, розподіляти ресурси ефективніше, адаптувати виробництво до змін попиту на ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями врожайності чи кон'юнктурою. В результаті, чітке розуміння структури продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку (табл. 2.7, додаток А).

Таблиця 2.7

Питома вага видів продукції у структурі загальних продажів ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки, %

Вид продукції	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові та зернобобові	28,33	36,12	28,65	30,01	13,82
Кукурудза на зерно	6,68	5,58	6,76	9,51	38,67
Олійні культури	31,05	28,33	31,37	28,95	23,33
Соняшник	29,46	25,27	28,67	24,65	22,35
Овочева продукція	4,47	4,75	4,52	6,85	1,85

Аналіз питомої ваги зернових та зернобобових культур у структурі загальних продажів підприємства показує значні коливання протягом періоду. Найвищий показник спостерігається у 2021 році (36,12 %), після чого спостерігається зниження, що особливо помітно у 2024 році (13,82 %). Це свідчить про зміну пріоритетів у структурі товарної продукції, ймовірно, через вплив ринкових умов або коригування сівозмін.

Питома вага кукурудзи на зерно у загальних продажах мала порівняно невеликі показники в період 2020-2023 років, коливаючись у межах 5,58-9,51

%. Однак у 2024 році відбувся різкий стрибок до 38,67 %, що свідчить про значне збільшення виробництва та реалізації цієї культури. Такий зсув може бути пов'язаний із переорієнтацією виробництва на більш рентабельні або перспективні культури.

Олійні культури та соняшник, як їх основний представник, залишаються стабільними за питомою вагою у структурі продажів, хоч і демонструють незначне поступове зниження з 31,05 % (олійні) і 29,46 % (соняшник) у 2020 році до 23,33 % і 22,35 % відповідно у 2024 році. Це свідчить про збереження їх важливої ролі у формуванні доходів підприємства, при цьому можливе диверсифікування асортименту або зміни в ринковому попиті.

Овочева продукція відкритого ґрунту має найменшу питому вагу у структурі продажів і демонструє загальне зниження з 4,47 % у 2020 році до 1,85 % у 2024 році, попри деяке зростання у 2023 році (6,85 %). Це може вказувати на зміну виробничих пріоритетів підприємства або складнощі з рентабельністю овочевого напрямку в умовах ринку. Загалом структура товарної продукції ТОВ «Побережне» відображає адаптивний підхід до виробництва з урахуванням економічних та ринкових викликів.

Економічний аналіз діяльності аграрного підприємства є невід'ємним інструментом управління, що дозволяє всебічно оцінити ефективність виробничих і фінансових процесів, виявити резерви підвищення продуктивності та оптимізувати витрати. Завдяки систематичному аналізу фінансових показників, собівартості продукції, прибутковості та використання ресурсів керівництво має змогу приймати обґрунтовані рішення для покращення результатів господарювання, адаптації до ринкових змін і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, економічний аналіз допомагає виявити проблемні ділянки в організації виробництва, логістиці, збуті та управлінні персоналом, що є критично важливим для сталого розвитку аграрного бізнесу. Він забезпечує основу для стратегічного планування, інвестиційних рішень і формування ефективної політики управління ризиками. Таким чином, економічний аналіз сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню його

фінансової стабільності та досягненню поставлених цілей у конкурентному середовищі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Побережне» у 2020–2024 роках

Рік	Обсяг валової продукції (у постійних цінах), тис. грн	Обсяг валового доходу, тис. грн	Вартість основних засобів, тис. грн
2020	29 238,1	6 806,2	42 265,0
2021	30 767,5	22 491,4	63 264,1
2022	30 982,1	32 691,3	67 695,6
2023	30 064,1	43 878,4	65 122,6
2024	28 788,1	35 687,1	58 759,3

Аналіз динаміки валової продукції ТОВ «Побережне» у постійних цінах за 2020-2024 роки свідчить про відносну стабільність обсягів виробництва. Найвищий рівень зафіксовано у 2022 році - 30982,1 тис. грн, після чого у 2023 та 2024 роках спостерігається незначне зниження до 28788,1 тис. грн. Це може свідчити про поступове зменшення виробничих потужностей або вплив зовнішніх економічних та агрокліматичних факторів на обсяги виробництва.

Валовий дохід підприємства демонструє позитивну динаміку упродовж 2020-2023 років, зростаючи майже у 6,5 раза - з 6806,2 тис. грн до 43878,4 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління ресурсами, удосконалення збутової

діяльності та зростання рентабельності господарювання. У 2024 році валовий дохід дещо знижується до 35687,1 тис. грн, що може бути наслідком зменшення обсягів валової продукції або зниження цін на продукцію рослинництва.

Вартість основних засобів у підприємства зростала до 2022 року, досягнувши піку - 67695,6 тис. грн, що вказує на активну інвестиційну діяльність у технічне переоснащення та оновлення матеріально-технічної бази. Починаючи з 2023 року, спостерігається тенденція до скорочення вартості основних фондів, що може свідчити про завершення інвестиційного циклу або часткову вибуту зношеної техніки. Загалом динаміка показників свідчить про високий потенціал розвитку ТОВ «Побережне» та необхідність збереження інвестиційної активності задля підтримання стабільного економічного зростання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання основних засобів у ТОВ «Побережне» за 2020–2024 роки

Рік	Фондо-віддача, грн	Фондо-ємність, грн	Фондо-забезпеченість, тис. грн/га	Фондо-озброєність, тис. грн/особу
2020	1,546	0,669	5,584	178,33
2021	0,973	1,061	8,311	273,85
2022	0,913	1,115	8,232	264,47
2023	0,943	1,025	7,453	230,95
2024	0,906	1,064	6,423	245,62

Аналіз динаміки фондівіддачі в ТОВ «Побережне» свідчить про зниження ефективності використання основних засобів упродовж 2020-2024

років. У 2020 році підприємство забезпечувало 1,546 грн валової продукції на 1 грн основних фондів, але в наступні роки цей показник зменшувався і в 2024 році становив лише 0,906 грн. Така тенденція вказує на зниження продуктивності використання матеріально-технічної бази, що потребує вжиття заходів щодо її модернізації або раціональнішого завантаження.

Показник фондоємності, який демонструє витрати основних засобів на одиницю продукції, також зазнав змін у негативному напрямі. У 2020 році він становив 0,669 грн, а в 2022 році досяг максимуму - 1,115 грн, що свідчить про зростання витратності виробництва. Незначне зниження в 2023 році (до 1,025 грн) виявилось тимчасовим, оскільки у 2024 році знову зафіксовано ріст - до 1,064 грн. Це може бути пов'язано з неефективним використанням техніки, збільшенням вартості обслуговування або низькою продуктивністю в окремих підрозділах.

Фондозабезпеченість, яка відображає вартість основних засобів у розрахунку на 1 гектар сільськогосподарських угідь, за аналізований період демонструє тенденцію до скорочення після піку у 2021 році (8,311 тис. грн/га). У 2024 році вона становила вже лише 6,423 тис. грн/га. Це може вказувати як на вибуття частини фондів через фізичне чи моральне зношення, так і на розширення площ без відповідного оновлення технічного парку.

Показник фондоозброєності - вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника - у 2021 році сягнув 273,85 тис. грн/особу, що свідчило про високий рівень технічного оснащення. Проте в наступні роки показник зменшився, досягнувши найнижчої позначки у 2023 році (230,95 тис. грн/особу), а у 2024 році частково зріс до 245,62 тис. грн. Це свідчить про деяке оновлення техніки або скорочення персоналу, однак загальна тенденція вказує на необхідність подальших інвестицій в автоматизацію і технічне переоснащення для підтримання ефективності виробництва.

2.3. Економіко-статистичний аналіз виробничих та логістичних витрат ТОВ «Побережне»

Раціональне управління витратами є важливою умовою досягнення стабільної рентабельності аграрного підприємства, зокрема в умовах високої залежності сільського господарства від сезонності, коливання цін і кліматичних змін. У цьому контексті особливу увагу слід приділити аналізу виробничих та логістичних витрат, які формують значну частку загальної собівартості продукції. З метою виявлення динаміки, структури та ефективності витрат у ТОВ «Побережне» було проведено економіко-статистичний аналіз за період 2020–2024 років.

На основі умовних даних у таблиці 2.10 подано загальну динаміку виробничих та логістичних витрат підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка виробничих та логістичних витрат ТОВ «Побережне» у 2020–2024 роках, тис. грн.

Рік	Виробничі витрати	Логістичні витрати	Загальні витрати	Частка логістичних витрат у загальних, %
2020	21500,0	2850,0	24350,0	11,7
2021	22980,0	3150,0	26130,0	12,1
2022	24100,0	3700,0	27800,0	13,3
2023	25750,0	4300,0	30050,0	14,3
2024	23800,0	3950,0	27750,0	14,2

Аналіз показує, що загальні витрати підприємства поступово зростали впродовж 2020-2023 років, що узгоджується з динамікою зростання валового

доходу, як показано в таблиці 2.4. Найвищий рівень загальних витрат зафіксовано у 2023 році (30 050,0 тис. грн), після чого у 2024 році спостерігається їхнє зменшення на фоні зниження валової продукції.

Для оцінки ефективності витрат доцільно розрахувати питомі витрати на 1 тис. грн валової продукції, які наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Питомі витрати ТОВ «Побережне» на 1 тис. грн валової продукції, грн.

Рік	Валовий обсяг продукції, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Питома витрата, грн/1 тис. грн продукції
2020	29 238,1	24 350,0	833,0
2021	30 767,5	26 130,0	849,3
2022	30 982,1	27 800,0	897,3
2023	30 064,1	30 050,0	999,5
2024	28 788,1	27 750,0	964,4

Як видно з розрахунків, питома витрата зросла з 833,0 грн у 2020 році до 999,5 грн у 2023 році, що свідчить про поступове підвищення собівартості одиниці продукції. У 2024 році спостерігається незначне зниження питомих витрат (964,4 грн), однак цей показник залишається вищим, ніж у базовому 2020 році. Основною причиною зростання витрат є збільшення вартості логістичних послуг, енергоносіїв та інфляційний тиск.

Для оцінки структури витрат підприємства було розраховано відсоткове співвідношення виробничих і логістичних витрат у загальній сумі (додаток А).

Витрати на виробництво і логістику в структурі собівартості продукції ТОВ «Побережне» мають тенденцію до зростання, що зумовлено як загальною інфляцією, так і підвищенням витрат на транспортування, зберігання та обслуговування інфраструктури.

Найвищу частку логістичних витрат у загальних витратах зафіксовано у 2023 році (14,3 %), що свідчить про зростаючу роль логістики в діяльності підприємства. Це вимагає пошуку шляхів оптимізації логістичних процесів через цифровізацію, маршрутизацію та використання контрактних логістичних операторів.

Показник питомих витрат на одиницю валової продукції демонструє зростаючу собівартість виробництва, що у 2023 році досягла майже 1 грн на кожну 1 тис. грн продукції. Це свідчить про зниження продуктивності використання витрат та потребу в підвищенні ефективності ресурсного забезпечення. Загалом економіко-статистичний аналіз підтверджує важливість постійного моніторингу витрат на всіх етапах агровиробництва та логістики. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень щодо реструктуризації витратної частини бюджету та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів у ТОВ «Побережне».

Кореляційно-регресійний аналіз відіграє важливу роль у дослідженні економічних процесів аграрного підприємства, оскільки дає змогу виявити силу та напрям зв'язку між ключовими показниками діяльності, такими як витрати та дохід, і на цій основі прогнозувати ефективність управлінських рішень. Завдяки цьому інструменту керівництво може обґрунтовано оцінювати вплив змін у структурі витрат на фінансові результати, виявляти нераціональні витрати й розробляти стратегії підвищення прибутковості виробництва (табл. 2.12).

Розрахунок коефіцієнта кореляції Пірсона (r):

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Кореляційно-регресійний аналіз залежності валового доходу від загальних витрат у ТОВ «Побережне»

Рік	Загальні витрати, тис. грн	Валовий дохід, тис. грн	x = Витрати	y = Дохід	x ²	y ²	xy
2020	24 350,0	6 806,2	24,35	6,81	593,62	46,37	165,87
2021	26 130,0	22 491,4	26,13	22,49	682,78	505,79	587,51
2022	27 800,0	32 691,3	27,80	32,69	772,84	1068,79	908,78
2023	30 050,0	43 878,4	30,05	43,88	903,00	1925,33	1319,69
2024	27 750,0	35 687,1	27,75	35,69	770,06	1273,12	990,36
Σ	—	—	136,08	141,56	3722,30	4819,40	3972,21

Підставляємо:

$$n=5 \quad n=5$$

$$\sum x=136,08 \quad \sum x=136,08$$

$$\sum y=141,56 \quad \sum y=141,56$$

$$\sum xy=3972,21 \quad \sum xy=3972,21$$

$$\sum x^2=3722,30 \quad \sum x^2=3722,30$$

$$\sum y^2=4819,40 \quad \sum y^2=4819,40$$

Після обчислення отримаємо:

$$r \approx 0,986 \quad r \approx 0,986 \quad r \approx 0,986$$

Результати кореляційно-регресійного аналізу показали наявність дуже тісного прямого зв'язку між загальними витратами підприємства та його валовим доходом у 2020-2024 роках ($r \approx 0,99$). Це свідчить про те, що збільшення інвестицій у виробничу й логістичну діяльність напряму впливає на зростання доходу, хоча з часом ефективність витрат може знижуватися. Така висока кореляція вказує на потребу оптимізувати не лише обсяг, але й структуру витрат для забезпечення сталого зростання прибутковості.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

3.1. Менеджмент структури виробництва в аграрному підприємстві

Менеджмент структури виробництва в аграрному підприємстві виконує ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів, підвищенні врожайності та досягненні стратегічних цілей господарства. Правильно організована структура дозволяє оптимально розподіляти виробничі функції, знижувати витрати, забезпечувати гнучкість у плануванні та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Завдяки системному підходу до управління виробництвом досягається узгодженість між технологічними, агротехнічними та економічними процесами.

У сучасних умовах конкурентного аграрного ринку менеджмент структури виробництва виступає важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Він спрямований на формування ефективної моделі вирощування сільськогосподарських культур, раціональний вибір посівних площ, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію витрат. Таким чином, управління структурою виробництва стає основою підвищення прибутковості, продуктивності праці та загальної ефективності аграрного бізнесу.

ТОВ «Побережне» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Загальний земельний фонд підприємства становить 4000 гектарів. У 2024 році валовий дохід підприємства становив 35 687 тис. грн. На 2027 рік поставлено цільове завдання – збільшити дохід щонайменше на 15 %, що складає 41 040,05 тис. грн. З метою оптимального розподілу посівних площ для досягнення максимально можливого прибутку доцільно застосувати метод лінійного програмування.

Постановка задачі. В якості змінних обрано посівні площі під окремі культури: озиму пшеницю, ярий та озимий ячмінь, горох, кукурудзу на зерно, соняшник, ріпак, гречку, овочі, нішеві культури. Враховано врожайність, ціну реалізації та витрати на 1 гектар кожної культури (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для формування економіко-математичної моделі задачі з оптимізації структури виробництва у ТОВ «Побережне»

Культура	Врожайність, ц/га	Витрати на 1 га, грн.	Дохід з 1 га, грн.	Прибуток з 1 га, грн.
Овочі	200	30000	130000	100000
Кукурудза на зерно	80	22000	40000	18000
Озима пшениця	45	18000	28350	10350
Соняшник	22	17800	25200	7400
Ярий ячмінь	40	17500	24400	6900
Ріпак	28	20000	21560	1560
Горох	25	16000	17500	1500
Ярий ячмінь	32	21000	19360	1640
Гречка	15	17000	13500	3500
Нішеві культури	10	25000	12000	13000

Проведений аналіз вихідних даних свідчить, що найбільш прибутковою культурою є овочі, які забезпечують дохід з одного гектара на рівні 130000 грн при витратах 30000 грн. Водночас, прибуток з 1 га становить 100000 грн, що суттєво перевищує відповідні показники інших культур. Це дає підстави

розглядати овочеву групу як стратегічно пріоритетну для структури посівів підприємства у наступному плановому періоді.

Другу позицію за рівнем прибутковості займає кукурудза на зерно, яка дає 18000 грн чистого прибутку з 1 га. Вона є менш затратною порівняно з овочами, що робить її привабливою для масштабного вирощування. Її включення до оптимальної структури доцільне за умови забезпечення відповідних умов для вирощування та збуту.

Серед зернових культур досить ефективною є озима пшениця, що забезпечує понад 10 тис. грн прибутку з 1 га. Такий показник при помірному рівні витрат - 18000 грн/га свідчить про стабільність цієї культури в загальній виробничій системі підприємства. Вона є економічно виправданою навіть у випадку коливань ринкових цін.

Культури з прибутком у межах 6–7 тис. грн, зокрема соняшник, ярий ячмінь, а також гречка з прибутком 3500 грн, можуть бути використані як додаткові або страховочні культури. Їх включення до структури доцільне за умов агротехнічної ротації та забезпечення диверсифікації ризиків.

Найменшу прибутковість демонструють ріпак та горох, з чистим прибутком близько 1500 грн з гектара. Попри відносно низький рівень витрат, ці культури можуть не відповідати цільовим показникам прибутковості підприємства. Їх включення до структури слід обґрунтовувати лише екологічними або сівозмінними потребами.

Що стосується нішевих культур, то вони показали від'ємну економічну ефективність - витрати на гектар перевищують дохід. Така ситуація вимагає перегляду умов вирощування або обмеження масштабів використання цих культур. З огляду на негативний результат, їх включення до структури є недоцільним при пріоритеті максимізації прибутку.

Далі формуємо математичну модель задачі лінійного програмування для оптимізації посівних площ агропідприємства ТОВ «Побережне» на 2027 рік.

Нехай:

x_1 – площа під овочами, га;

x_2 – площа під кукурудзою на зерно, га;

x_3 – площа під озимою пшеницею, га;

x_4 – площа під озимим ячменем, га;

x_5 – площа під ярим ячменем, га;

x_6 – площа під ріпаком, га;

x_7 – площа під горохом, га;

x_8 – площа під соняшником, га;

x_9 – площа під гречкою, га;

x_{10} – площа під нішевими культурами, га.

1. Загальна посівна площа не перевищує 4000 га:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} \leq 4000$$

2. Загальний дохід має бути не меншим за 41 040 050 грн:

$$130000x_1 + 40000x_2 + 28350x_3 + 25200x_4 + 24400x_5 + 21560x_6 + 17500x_7 + 19360x_8 + 13500x_9 + 12000x_{10} \geq 41040050$$

Інтерпретація моделі:

Цільова функція визначає сукупний прибуток від усіх культур.

Перше обмеження відповідає агрономічному ресурсу – доступній площі.

Друге забезпечує фінансову мету – зростання валового доходу на 15%.

Включення культур з від'ємним прибутком дозволяє оцінити доцільність навіть збиткових культур при виконанні доходної мети.

Цільова функція (максимізація прибутку):

$$\text{Max } Z = 100000x_1 + 18000x_2 + 10350x_3 + 7400x_4 + 6900x_5 + 1560x_6 + 1500x_7 - 1640x_8 - 3500x_9 - 13000x_{10}$$

Обмеження:

1. $\sum_{i=1}^{10} x_i \leq 4000$ – загальна площа.

2. $\sum_{i=1}^{10} D_i \cdot x_i \geq 41040050$ – мінімальний валовий дохід.

3. $x_i \geq 0$ – невід’ємність площ.

Проектування оптимальної структури виробництва у ТОВ «Побережне» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання наявних земельних, матеріальних і трудових ресурсів. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності аграрного ринку важливо формувати виробничу структуру, яка дозволяє отримувати максимальний економічний результат при раціональному розподілі посівних площ між культурами. Такий підхід дає змогу підприємству адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури, погодних умов, цінових коливань, а також впроваджувати інноваційні технології у виробництво.

Проектування оптимальної структури на основі економіко-математичних моделей сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо планування врожаю, витрат і прибутковості окремих культур. Воно забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема збільшення валового доходу, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності продукції. Раціональне поєднання культур відповідно до агротехнічних вимог та економічних показників створює основу для сталого розвитку аграрного виробництва та зміцнення фінансової стабільності підприємства (табл. 3.2).

Оптимальна структура виробництва, запропонована в таблиці 3.2, демонструє ефективний розподіл посівних площ між основними сільськогосподарськими культурами, що дозволяє максимально використати доступні ресурси. Загальна посівна площа становить 3500 га, що на 500 га менше максимально доступних 4000 га, що надає підприємству можливість маневру та адаптації під змінні зовнішні умови.

Провідним напрямком у структурі є вирощування овочів на площі 200 га, що забезпечує значний валовий дохід у 26 млн грн та прибуток 20 млн грн. Висока рентабельність овочів підтверджує їх пріоритетність у плануванні та виробництві.

Кукурудза на зерно займає найбільшу площу – 800 га, генеруючи валовий дохід 32 млн грн і прибуток 14,4 млн грн. Такий обсяг вирощування відповідає

стратегічним цілям підприємства, забезпечуючи стабільне джерело доходу при помірних витратах.

Таблиця 3.2

Проект оптимальної структури виробництва ТОВ «Побережне» на 2027 р.

Культура	Площа, га	Дохід з 1 га, грн.	Валовий дохід, тис. грн.	Прибуток з 1 га, грн.	Прибуток, тис. грн
Овочі	200	130000	26000	100000	20000
Кукурудза на зерно	800	40000	32000	18000	14400
Озима пшениця	1000	28350	28350	10350	10350
Соняшник	500	25200	12600	7400	3700
Ярий ячмінь	500	24400	12200	6900	3450
Ріпак	300	21560	6468	1560	468
Горох	200	17500	3500	1500	300
Разом	3500	-	121118	-	52668

Озима пшениця з площею 1000 га є ключовою зерновою культурою, що сприяє стабільності виробничої системи. Її валовий дохід становить 28,35 млн грн, а прибуток – 10,35 млн. грн., що свідчить про високу економічну ефективність.

Соняшник і ярий ячмінь разом займають 1000 га (по 500 га кожен), генеруючи загальний прибуток понад 7 млн грн. Їх включення до структури

сприяє диверсифікації виробництва та зниженню ризиків, пов'язаних із монотонністю посівів.

Ріпак та горох, що займають відповідно 300 га і 200 га, мають відносно низький прибуток, проте вони важливі для підтримки сівозміни та покращення агротехнічних характеристик ґрунту. Їх присутність у структурі обґрунтована з огляду на довгострокову стабільність виробництва.

Валовий дохід за всіма культурами становить понад 121 млн грн, що значно перевищує встановлену ціль на 2027 рік. Це свідчить про правильність вибору площ і ефективність запропонованої структури.

Сумарний прибуток підприємства за проектом оптимальної структури досягає 52,668 млн грн, що відповідає високим показникам рентабельності і забезпечує фінансову стабільність та розвиток. Відсутність площ під іншими культурами (нішевими) у цій моделі свідчить про їх економічну недоцільність у поточних ринкових і агротехнічних умовах підприємства.

Отже, проект оптимальної структури виробництва є збалансованим та спрямованим на максимізацію прибутку, при цьому враховує агротехнічні вимоги, ризики та можливість гнучкого реагування на зміни ринку. Така модель дозволяє ТОВ «Побережне» підвищити ефективність господарювання та зміцнити свої позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

Матриця Ансоффа відіграє важливу роль у системі менеджменту структури виробництва ТОВ «Побережне», оскільки забезпечує стратегічне планування розвитку підприємства через чітку класифікацію напрямків зростання. Завдяки поєднанню існуючих і нових товарів та ринків, вона допомагає менеджерам визначити пріоритетні стратегії — від покращення продажів поточних культур на звичних ринках до освоєння нових продуктів і збутових каналів. Це сприяє більш гнучкому та адаптивному управлінню виробничою структурою з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Використання матриці Ансоффа дозволяє ТОВ «Побережне» оцінити потенційні ризики та вигоди кожної стратегії розвитку, що є особливо важливим у аграрному секторі, де ринок і природні умови можуть швидко змінюватися. Менеджмент може обґрунтовано планувати інвестиції у

розширення посівних площ, впровадження нових культур або вихід на нові ринки, забезпечуючи при цьому баланс між стабільністю і інноваціями. Таким чином, матриця сприяє оптимальному розподілу ресурсів та підвищенню ефективності виробництва.

Крім того, матриця Ансоффа допомагає формувати довгострокову стратегію розвитку ТОВ «Побережне», що враховує перспективи зміни ринкової кон'юнктури і внутрішніх можливостей підприємства. Вона забезпечує структуровану основу для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на збільшення доходів і прибутковості, а також на диверсифікацію ризиків. Таким чином, ця модель є незамінним інструментом у системі менеджменту, що сприяє сталому зростанню та конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Альтернативи розвитку структури виробництва в аграрному підприємстві ТОВ «Побережне» на основі матриці Ансоффа

Стратегія	Товари	Ринки	Опис
Проникнення на ринок	Існуючі	Існуючі	Збільшення продажів на наявних ринках існуючими продуктами
Розвиток ринку	Існуючі	Нові	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами
Розвиток продукту	Нові	Існуючі	Введення нових продуктів на існуючі ринки
Диверсифікація	Нові	Нові	Вихід з новими продуктами на

			нові ринки
--	--	--	------------

Візьмемо умови:

Існуючі товари - культури, які вже вирощують (овочі, кукурудза, пшениця, соняшник, ячмінь, ріпак, горох).

Нові товари - нішеві або експериментальні культури, що не входять до основної структури.

Існуючі ринки - традиційні для підприємства збутові канали.

Нові ринки - нові сегменти споживачів, експорт, переробка тощо.

Для розрахунку візьмемо, що:

- збільшення обсягів існуючих культур на існуючих ринках (проникнення) дасть додаткові 10% доходу;
- розвиток ринку - нові канали збуту для існуючих культур, потенційне збільшення доходу на 15%;
- розвиток продукту - нові культури на існуючих ринках, дохід - 20% від валового доходу існуючих культур;
- диверсифікація - нові культури на нових ринках, плановий дохід - 5% від загального валового доходу.

Розрахунок очікуваних доходів за стратегіями матриці Ансоффа є важливим інструментом стратегічного планування для ТОВ «Побережне», оскільки дозволяє підприємству оцінити економічну доцільність різних напрямів розвитку. Кількісне вимірювання потенційного доходу за кожною зі стратегій (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація) дає змогу порівняти їх ефективність і вибрати оптимальні шляхи для інвестування ресурсів. Це особливо актуально в умовах обмеженості площ, фінансів і трудових ресурсів.

Оцінка очікуваних доходів також слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки розрахункам ТОВ «Побережне» може визначити потенційні вигоди від розширення виробництва традиційних культур, освоєння нових ринків збуту або впровадження нішевих продуктів.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та уникнути необґрунтованих витрат, особливо у випадку нестабільної кон'юнктури аграрного ринку.

Крім того, прогнозування доходів за стратегіями Ансоффа сприяє довгостроковому фінансовому плануванню та підвищенню загальної керованості бізнес-процесами. Воно дозволяє сформувати резервні сценарії розвитку, забезпечити гнучкість у розподілі ресурсів та орієнтуватися на найбільш прибуткові напрями діяльності. В результаті, підприємство отримує чітке уявлення про потенціал зростання та підвищує свою конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваних доходів ТОВ «Побережне» за стратегіями матриці Ансоффа, 2027 р.

Стратегія	Опис	Відсоток від базового валового доходу	Валовий дохід, тис. грн	Очікуваний прибуток (42%)*
Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих товарів	10%	12112	5087
Розвиток ринку	Нові ринки для існуючих товарів	15%	18168	7627
Розвиток продукту	Нові товари на існуючих ринках	20%	24224	10172
Диверсифікація	Нові товари на нових ринках	5%	6056	2543
Разом (додатково)	-	50%	60560	25429

* Коефіцієнт прибутковості взято з базових даних: $52668 / 121118 \approx 0,435$ (43,5%), округлено до 42% для консервативної оцінки.

Аналіз розрахунків свідчить, що застосування стратегій, визначених у матриці Ансоффа, дозволяє ТОВ «Побережне» суттєво розширити потенціал прибутковості підприємства. Сукупна реалізація всіх чотирьох стратегічних напрямів може забезпечити додатковий валовий дохід у розмірі 60,56 млн грн, що становить 50% від базового показника валового доходу на 2027 рік. Такий приріст є переконливим аргументом на користь впровадження стратегічного планування, що ґрунтується на методиці Ансоффа.

Найменш ризиковою та найпростіше реалізованою для ТОВ «Побережне» є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає збільшення обсягів реалізації вже наявних культур у межах чинних ринків. Очікуване зростання валового доходу становить 12,112 млн. грн., а прибутку - 5,087 млн. грн. Це свідчить про те, що навіть без розширення асортименту чи освоєння нових ринків, підприємство має значний резерв внутрішнього зростання.

Стратегія розвитку ринку - розширення збуту існуючих товарів на нових регіональних або зовнішніх ринках - забезпечує ще вагоміші результати: 18,168 млн. грн. додаткового доходу та понад 7,6 млн грн прибутку. Це відкриває нові можливості для експорту, участі в об'єднаних коопераціях, формування контрактних поставок до торговельних мереж та участі у виставково-ярмарковій діяльності.

Суттєвий економічний ефект дає і стратегія розвитку продукту, яка передбачає впровадження нових сільськогосподарських культур на вже існуючих ринках. За прогнозами, вона здатна забезпечити 24,224 млн грн валового доходу та понад 10 млн. грн. прибутку. Цей напрям може реалізовуватися через впровадження нішевих, органічних чи спеціалізованих культур із високою рентабельністю.

Диверсифікація, хоча й забезпечує найнижчий абсолютний дохід - 6,056 млн грн, - є стратегічно важливою з точки зору зниження ризиків і забезпечення довгострокової стійкості. Вихід із новими товарами на нові ринки дозволяє

зменшити залежність від кон'юнктури традиційного ринку зернових і олійних культур та стимулює інноваційну активність підприємства.

Загалом, сукупний ефект від реалізації всіх стратегій матриці Ансоффа може принести ТОВ «Побережне» понад 25,4 млн грн додаткового прибутку. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до управління розвитком підприємства, який поєднує як збереження стабільного ядра виробництва, так і стратегічне оновлення його структури відповідно до змін ринку. Впровадження такої моделі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової результативності аграрного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз загальних фінансових показників ТОВ «Побережне» з урахуванням матриці Ансоффа, 2027 р.

Показник	Базове значення, 2024 р., тис. грн.	Прогноз із матрицею Ансоффа, 2027 р. тис. грн.	Зростання, %
Валовий дохід	121118	181678	50
Прибуток	52668	78097	48

Висновки до таблиці 3.5 свідчать про значне зростання економічного потенціалу підприємства завдяки реалізації стратегій, визначених у матриці. Згідно з прогнозом, валовий дохід може зрости на 50% і досягти 181,7 млн грн у 2027 році, що є позитивним результатом стратегічного управління виробничою структурою. Це зростання є наслідком як оптимального використання існуючих ресурсів, так і активного освоєння нових можливостей на ринку.

Показник прибутку демонструє приріст на 48% - з 52,7 млн грн до 78,1 млн грн. Це свідчить про збереження високого рівня рентабельності навіть за умов розширення виробництва та впровадження нових культур і ринків. Такий

результат є ознакою ефективного управління витратами та прибутковістю в межах запропонованих стратегій, що забезпечують фінансову стійкість підприємства.

Загалом, реалізація стратегії диверсифікованого розвитку за матрицею Ансоффа дозволяє ТОВ «Побережне» не лише збільшити масштаб діяльності, а й значно покращити фінансові результати. Це відкриває нові перспективи для довгострокового планування, інвестування в інноваційні технології, розширення виробничої бази та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Застосування стратегії проникнення на ринок за рахунок підвищення ефективності реалізації існуючих культур дасть приріст валового доходу на 10%, що зміцнить фінансові показники підприємства. Розвиток ринків збуту існуючих культур може забезпечити значне зростання - до 15%, що доцільно через розширення каналів експорту або освоєння нових регіональних ринків. Впровадження нових культур (розвиток продукту) дозволить отримати до 20% додаткового доходу на базі наявної інфраструктури та ринків. Диверсифікація, хоча й дає найменший внесок у валовий дохід (5%), важлива для зниження ризиків та виходу на перспективні ринки. Загалом комбінування всіх стратегій дозволить збільшити валовий дохід підприємства на 50%, а прибуток - майже на 50%, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

3.2. Поліпшення управління логістичною системою ТОВ «Побережне»

У сучасних умовах ефективне управління логістикою є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Логістична система ТОВ «Побережне» охоплює три ключові підсистеми: логістику постачання (вхідні потоки ресурсів), логістику виробництва (внутрішні переміщення сировини та продукту) та логістику розподілу (реалізація готової продукції споживачам). Оптимізація кожної з цих підсистем

дозволяє знижувати витрати, скорочувати втрати часу та покращувати якість обслуговування споживачів.

Згідно з даними аналізу, частка логістичних витрат у загальних виробничо-господарських витратах ТОВ «Побережне» має тенденцію до поступового зростання: з 11,7% у 2020 році до 14,2% у 2024 році. Це свідчить про зростаючу роль логістичних процесів у забезпеченні ефективності всієї операційної діяльності підприємства. Водночас, це вимагає стратегічного підходу до управління логістичною системою.

Для забезпечення виробничого процесу підприємство здійснює закупівлю насіння, добрив, пального, запчастин тощо. Оптимізація логістики постачання може сприяти зменшенню простоїв, покращенню якості агротехнічних заходів і зниженню вартості готової продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння логістичних витрат ТОВ «Побережне» на постачання в 2024 і 2027-2028 роках

Показник	2024 рік	2027–2028 рр. (середнє)	Зміна, %
Обсяг закупівель, тис. грн	35000	38500	+10,0
Витрати на доставку, тис. грн	2800	2500	-10,7
Середня вартість доставки, %	8,0	6,5	-1,5 п.п.
Середній термін доставки, днів	5	3,5	-30,0

У 2027-2028 роках ТОВ «Побережне» плануватиме збільшити обсяг закупівель ресурсів приблизно на 10% порівняно з 2024 роком. Це зростання буде зумовлене як розширенням площ під посів, так і загальним збільшенням масштабів виробництва. Підприємство орієнтуватиметься на стабільне

забезпечення сировинною базою для підтримання безперервного виробничого циклу.

Водночас, витрати на доставку будуть зменшені на 10,7%, що стане можливим завдяки модернізації системи логістики постачання. Зокрема, буде запроваджено довгострокові договори з логістичними компаніями, впроваджено консолідацію постачань та переглянуто маршрути транспортування з метою уникнення дублювання та неефективних перевезень.

Середня вартість доставки в розрахунку на обсяг закупівель знизиться з 8,0% до 6,5%, що вказуватиме на підвищення ефективності витрачання коштів. Цей показник стане ключовим індикатором удосконалення постачального циклу. Таким чином, підприємство зможе збільшити прибутковість кожної одиниці закупленої продукції.

Середній термін доставки також зменшиться на 30%, що свідчитиме про покращення організації взаємодії з постачальниками та логістичними операторами. Це дозволить ТОВ «Побережне» ефективніше управляти виробничими графіками, уникати сезонних затримок і знижувати ризики невчасного забезпечення ресурсами.

Очікується, що завдяки запровадженню цифрового контролю за виконанням поставок, підприємство зможе оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це забезпечить більшу гнучкість логістичної системи, що особливо важливо в умовах нестабільності ринків постачання.

Загалом, зазначені покращення у сфері логістики постачання сприятимуть зниженню загальних логістичних витрат у структурі витрат підприємства. Це стане важливим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Побережне» на внутрішньому та зовнішньому ринках аграрної продукції.

Виробнича аграрна логістика відіграватиме ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування усіх етапів виробничого процесу на аграрному підприємстві. Її важливість полягає у раціональній організації переміщення ресурсів - насіння, добрив, пального, техніки - до полів, а також у забезпеченні своєчасного збору, транспортування та первинної обробки врожаю. Ефективне управління виробничою логістикою дозволить зменшити втрати врожаю,

уникнути простоїв у польових роботах і знизити витрати, пов'язані з затримками чи нераціональним використанням технічних і людських ресурсів.

Крім того, правильно організована виробнича логістика забезпечить більш гнучке планування агротехнічних заходів, швидке реагування на зміну погодних умов або ринкової кон'юнктури. У майбутньому ТОВ «Побережне» зможе використовувати дані аналітики, GPS-моніторинг та цифрові платформи для управління внутрішніми потоками, що забезпечить прозорість процесів і можливість оперативного прийняття рішень. Таким чином, виробнича аграрна логістика стане не лише допоміжною функцією, а стратегічним інструментом підвищення ефективності всієї діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Показники виробничої логістики у ТОВ «Побережне»

Показник	2024 рік	2027–2028 рр.	Зміна, %
Кількість перевезень сировини	650	780	+20,0
Витрати на внутрішні перевезення, тис. грн.	5100	4700	-7,8
Середні витрати на 1 перевезення, грн.	7846	6 025	- 23,2
Втрати врожаю через логістичні збої, тис. грн.	720	280	- 61,1

У 2027-2028 роках ТОВ «Побережне» суттєво активізує внутрішню виробничу логістику, що проявиться у зростанні кількості перевезень сировини на 20% порівняно з базовим 2024 роком. Це буде пов'язано зі збільшенням

обсягів вирощеної продукції, розширенням посівних площ та переходом до більш інтенсивного циклу обробки і зберігання врожаю.

Попри зростання кількості логістичних операцій, загальні витрати на внутрішні перевезення зменшаться на 7,8%. Цей результат підприємство досягне завдяки впровадженню оптимізованих маршрутів, ефективнішому плануванню транспорту, а також модернізації парку техніки. Такі дії дозволять скоротити витрати пального, часу та трудових ресурсів.

Середні витрати на одне перевезення також суттєво знизяться - з 7846 грн у 2024 році до 6025 грн у 2027–2028 роках, що становитиме економію 23,2%. Це стане результатом підвищення операційної ефективності, а також часткової автоматизації логістичних процесів за рахунок цифрових платформ для управління маршрутами та навантаженням техніки.

Найбільш показовим буде зменшення втрат урожаю через логістичні збої - із 720 тис. грн у 2024 році до 280 тис. грн у 2027-2028 роках, або на 61,1%. Це стане наслідком своєчасного реагування на збої, запровадження GPS-моніторингу техніки та контролю температурних і технічних умов перевезення.

Очікується, що такі позитивні зміни дозволять ТОВ «Побережне» зміцнити операційну стабільність та зменшити ризики, пов'язані з порушеннями логістичних ланцюгів. Це також забезпечить вищий рівень збереженості врожаю та скоротить непродуктивні витрати в процесі внутрішнього транспортування.

Загалом, оптимізація виробничої логістики стане важливою складовою стратегії ефективного управління аграрним виробництвом. За рахунок комплексного вдосконалення логістичних операцій підприємство зможе суттєво підвищити ефективність використання ресурсів, що позитивно позначиться на рентабельності всіх етапів аграрного циклу.

Логістика розподілу відіграватиме вирішальну роль у забезпеченні своєчасної та якісної доставки сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Побережне», вона стане інструментом ефективного управління каналами збуту, формування конкурентоспроможної ціни та підвищення рівня

задоволеності покупців. В умовах сезонності, швидкопсувності частини продукції та високих вимог до якості, особливо у випадку овочів, грамотна організація логістики розподілу буде запорукою мінімізації втрат і підвищення прибутковості реалізації.

У майбутньому логістика розподілу дозволить підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, оперативно реагувати на коливання попиту, а також ефективно взаємодіяти з торговими партнерами, мережами та кінцевими споживачами. Завдяки використанню сучасних транспортно-складських технологій, аналітики та автоматизації, ТОВ «Побережне» зможе не лише скоротити витрати на перевезення, а й забезпечити надійність, гнучкість і швидкість постачань, що особливо важливо для продукції з високою доданою вартістю (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка показників логістики розподілу в ТОВ «Побережне»

Показник	2024 рік	2027-2028 рр.	Зміна, %
Обсяг реалізованої продукції, т	18000	20500	+13,9
Витрати на транспортування, тис. грн.	6200	5800	-6,5
Середні витрати на 1 т, грн.	344	283	-17,7
Час доставки до споживача, днів	4,5	2,8	-37,8

Покращення логістики розподілу дозволить скоротити витрати на 1 тону продукції на 17,7% завдяки переходу до централізованих відвантажень,

партнерства з оптовими дистриб'юторами та оновленням автопарку. Водночас зменшився і середній час доставки до клієнтів.

Комплексна модернізація логістичної системи ТОВ «Побережне» дозволила знизити логістичні витрати при зростанні обсягів виробництва й реалізації. Усі три ланки - постачання, виробництво та розподіл - демонструють покращення показників ефективності та економії ресурсів. Частка логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства за прогнозом на 2027-2028 роки стабілізується на рівні близько 13,0%, що є позитивною динамікою порівняно з 14,2% у 2024 році.

Для подальшого покращення логістичних процесів доцільно розвивати автоматизовану систему контролю логістичних потоків, впроваджувати принципи «точно вчасно» (Just-in-Time), використовувати ІТ-платформи для планування та аналізу маршрутів, а також продовжити оновлення технічної бази. Такі заходи дозволять ТОВ «Побережне» підвищити конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринку та фінансову ефективність (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Логістичні витрати ТОВ «Побережне» на постачання матеріальних ресурсів у 2027-2028 рр.

Вид ресурсу	Обсяг закупівлі, тис. грн.	Витрати на доставку, тис. грн.	Частка витрат, %
Насіння	12000	840	7,0
Добрива	9000	765	8,5
Паливо	8000	600	7,5
Засоби захисту	6500	552	8,5
Запасні частини	3000	180	6,0
Усього	38500	2937	-

У 2027-2028 роках логістичні витрати на постачання матеріальних ресурсів у ТОВ «Побережне» розподілятимуться нерівномірно між окремими видами ресурсів. Найвищі обсяги закупівель передбачатимуться для насіння (12000 тис. грн.) та добрив (9000 тис. грн.), що логічно з огляду на їх ключову роль у забезпеченні високої врожайності основних культур. Водночас, саме ці дві категорії формуватимуть найбільшу частку витрат на транспортування - 840 тис. грн та 765 тис. грн відповідно.

Засоби захисту рослин, хоч і мають нижчий загальний обсяг закупівлі (6500 тис. грн), вимагатимуть значних витрат на доставку (552 тис. грн), що становитиме 8,5% - одна з найвищих часток серед усіх видів ресурсів. Це свідчатиме про специфічні вимоги до транспортування цих матеріалів, зокрема потребу в дотриманні норм безпеки й екологічних стандартів. Аналогічно висока частка витрат спостерігатиметься і в категорії добрив.

Витрати на транспортування пального та запасних частин залишатимуться помірними як у абсолютному вимірі, так і відносно до обсягу закупівель. Зокрема, пальне матиме витрати на доставку в розмірі 600 тис. грн або 7,5%, а запасні частини - лише 180 тис. грн, що становитиме найменшу частку серед усіх ресурсів (6,0 %). Це пояснюється як нижчою специфічністю транспортування, так і можливістю закупівлі цих ресурсів у ближчих до господарства постачальників.

Загальна сума логістичних витрат на постачання сягатиме 2937 тис. грн при загальному обсязі закупівель 38500 тис. грн. Такі показники підтверджують необхідність подальшої оптимізації логістичних операцій через консолідацію поставок, вибір ефективніших маршрутів та удосконалення умов зберігання і доставки. Рациональне управління логістикою постачання дозволить підприємству знизити собівартість продукції та підвищити рівень ресурсної забезпеченості виробничого процесу.

У 2027-2028 роках загальна кількість внутрішніх перевезень сировини в ТОВ «Побережне» планується на рівні 780 рейсів, що відображає зростання виробничих обсягів та розширення асортименту вирощуваних культур.

Найбільше перевезень буде здійснюватися для озимої пшениці (200 рейсів) та кукурудзи (160 рейсів), що зумовлено їхніми значними площами посіву та обсягами виробництва. Ці культури залишаються базовими для підприємства і в подальшому відіграватимуть провідну роль у структурі виробництва (табл. 3.10).

Витрати на перевезення загалом складуть 4700 тис. грн, причому найбільші суми припадуть на озиму пшеницю (1050 тис. грн.) та овочі (980 тис. грн.). Середні витрати на один рейс коливатимуться в межах від 4250 грн. для гороху до 7000 грн. для овочів, що пояснюється особливими умовами зберігання та транспортування овочевої продукції. Такі показники вказують на необхідність застосування індивідуального підходу до оптимізації логістичних процесів для кожної культури.

Таблиця 3.10

Обсяг перевезень і внутрішні логістичні витрати ТОВ «Побережне» за культурами, 2027–2028 рр.

Культура	Перевезення сировини, рейсів	Витрати на перевезення, тис. грн.	Середні витрати на 1 рейс, грн.
Озима пшениця	200	1050	5250
Кукурудза	160	960	6000
Соняшник	130	845	6500
Овочі	140	980	7000
Ячмінь	100	600	6000
Ріпак	30	180	6000
Горох	20	85	4250
Разом	780	4700	-

Для підвищення ефективності внутрішньої логістики доцільно впровадити системи планування маршрутів із урахуванням вантажопідйомності

транспорту і сезону збору врожаю. Також рекомендується інвестувати у спеціалізований транспорт для овочів, що дозволить знизити втрати і забезпечити дотримання температурного режиму. Крім того, впровадження цифрових платформ для моніторингу перевезень сприятиме підвищенню прозорості процесу та оперативному реагуванню на можливі затримки.

Загалом, запропоновані заходи дозволять знизити середні витрати на рейс, скоротити кількість порожніх пробігів і зменшити втрати продукції під час транспортування. Це підвищить загальну рентабельність виробництва і покращить логістичну підтримку аграрної діяльності підприємства, що є важливим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Побережне» на ринку агропродукції.

У 2027-2028 роках логістичні витрати ТОВ «Побережне» на збут продукції становитимуть 7225 тис. грн при загальному обсязі реалізації 121118 тис. грн. Найбільша частка витрат припаде на овочі - 2600 тис. грн, що складає 10% від усіх логістичних витрат збуту. Це зумовлено особливими вимогами до зберігання та транспортування овочевої продукції, зокрема необхідністю використання холодильних камер і швидкістю доставки до споживача (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Логістичні витрати ТОВ «Побережне» на збут за культурами, 2027-2028 рр.

Культура	Обсяг реалізації, тис. грн.	Витрати на логістику збуту, тис. грн.	Частка в логістичних витратах, %
Озима пшениця	28350	1135	4,0
Кукурудза	32000	1280	4,0
Соняшник	12600	945	7,5
Овочі	26000	2600	10,0
Ячмінь	12200	732	6,0
Ріпак	6468	323	5,0

Горох	3500	210	6,0
Усього	121118	7225	-

Для зернових культур, таких як озима пшениця і кукурудза, частка логістичних витрат відносно обсягів реалізації становитиме близько 4%, що свідчить про більшу масштабність і стандартизованість логістичних процесів у цих сегментах. Водночас соняшник та ячмінь матимуть дещо вищі витрати - 7,5% і 6% відповідно, що може бути пов'язано з більш складною організацією перевезень або специфікою пакування.

Для підвищення ефективності логістики збуту підприємству доцільно розвивати партнерські відносини з транспортними компаніями, що спеціалізуються на перевезенні агропродукції, а також інвестувати у вдосконалення складської інфраструктури. Впровадження автоматизованих систем управління запасами і логістичними потоками дозволить оптимізувати маршрути доставки та зменшити витрати на зберігання.

Загалом, покращення логістичних процесів збуту сприятиме підвищенню рівня сервісу для клієнтів, скороченню втрат продукції під час транспортування та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Побережне». Це важливий крок для стабільного розвитку підприємства і збільшення його частки на ринку аграрної продукції.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління виробничо-логістичними процесами в бізнесі передбачає комплекс заходів, спрямованих на ефективну координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах єдиної системи. Існує кілька основних видів такого управління, серед яких виділяють: оперативне, тактичне, стратегічне, адаптивне, інноваційне та інтегроване управління. Кожен з цих типів має свої функціональні характеристики, часові горизонти та цілі, що визначає їхню роль у загальному управлінському процесі підприємства. Особливо підкреслюється взаємозв'язок між логістикою і виробництвом. Виробничий процес залежить від ритмічності постачання сировини, а ефективна логістика - від чіткої організації виробництва. Відсутність координації між цими підсистемами призводить до накопичення запасів, перевитрат та зниження продуктивності.

2. Процес управління виробничо-логістичними системами являє собою комплексну й послідовну діяльність, спрямовану на досягнення ефективного функціонування аграрного підприємства шляхом координації виробничих та логістичних ланок. Він передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання усіх операцій, пов'язаних із забезпеченням підприємства ресурсами, трансформацією цих ресурсів у готову продукцію та її доставкою до споживачів. У сучасних умовах аграрний бізнес активно впроваджує інноваційні інструменти управління, які забезпечують ефективність

виробничо-логістичних процесів. Серед них особливе місце займають інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють автоматизувати планування, моніторинг і аналіз операцій. Це сприяє зменшенню людського фактора, підвищенню точності прогнозів і оперативності прийняття рішень.

3. Управлінські процеси в ТОВ «Побережне» охоплюють такі основні напрями: стратегічне та поточне планування аграрного виробництва; управління ресурсами (матеріальними, технічними, фінансовими та людськими); організація виробничих процесів у рослинництві; контроль якості продукції та ефективності виконання робіт; логістика, постачання та збут продукції. Організаційна структура ТОВ «Побережне» є лінійно-функціональною і забезпечує взаємозв'язок між керівниками різного рівня, а також чіткий розподіл функцій між ними.

Багаторівнева система управління дозволяє ТОВ «Побережне» ефективно функціонувати в умовах сезонного виробництва, підвищувати результативність трудових ресурсів та забезпечувати стабільну реалізацію сільськогосподарської продукції. Взаємозв'язок між підрозділами й управлінськими рівнями створює умови для оперативного реагування на зовнішні виклики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Динаміка земельних ресурсів ТОВ «Побережне» демонструє гнучкий підхід до управління земельним фондом. Підприємство адаптує структуру та обсяги використання землі відповідно до виробничих цілей, економічних умов та ринкової ситуації. Обсяг реалізованої рослинницької продукції ТОВ «Побережне» демонструє спадну динаміку. З 56562,1 т у 2020 році до 38547,4 т у 2024 році. Незважаючи на окремі позитивні зміни у 2023 році, підприємство стикається з коливаннями врожайності та обсягів реалізації, що потребує посилення стратегічного планування, диверсифікації культур, оптимізації виробничих витрат і гнучкої реакції на ринкову кон'юнктуру.

Питома вага кукурудзи на зерно у загальних продажах мала порівняно невеликі показники в період 2020-2023 років, коливаючись у межах 5,6-9,5 %. Однак у 2024 році відбувся різкий стрибок до 38,67 %, що свідчить про значне

збільшення виробництва та реалізації цієї культури. Такий зсув пов'язаний із переорієнтацією виробництва на більш рентабельні або перспективні культури.

5. Динаміка валової продукції ТОВ «Побережне» у постійних цінах за 2020-2024 роки демонструє відносну стабільність обсягів виробництва. Найвищий рівень зафіксовано у 2022 році - 30982,1 тис. грн, після чого у 2023 та 2024 роках спостерігається незначне зниження до 28788,1 тис. грн. Це може свідчити про поступове зменшення виробничих потужностей або вплив зовнішніх економічних та агрокліматичних факторів на обсяги виробництва.

Валовий дохід підприємства демонструє позитивну динаміку упродовж 2020-2023 років, зростаючи майже у 6,5 раза - з 6806,2 тис. грн до 43878,4 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління ресурсами, удосконалення збутової діяльності та зростання рентабельності господарювання. У 2024 році валовий дохід дещо знижується до 35687,1 тис. грн, що може бути наслідком зменшення обсягів валової продукції або зниження цін на продукцію рослинництва.

6. Витрати на виробництво і логістику в структурі собівартості продукції ТОВ «Побережне» мають тенденцію до зростання, що зумовлено як загальною інфляцією, так і підвищенням витрат на транспортування, зберігання та обслуговування інфраструктури. Найвищу частку логістичних витрат у загальних витратах зафіксовано у 2023 році (14,3 %), що свідчить про зростаючу роль логістики в діяльності підприємства. Це вимагає пошуку шляхів оптимізації логістичних процесів через цифровізацію, маршрутизацію та використання контрактних логістичних операторів.

Результати кореляційно-регресійного аналізу показали наявність дуже тісного прямого зв'язку між загальними витратами підприємства та його валовим доходом у 2020-2024 роках ($r \approx 0,99$). Це свідчить про те, що збільшення інвестицій у виробничу й логістичну діяльність напряду впливає на зростання доходу, хоча з часом ефективність витрат може знижуватися. Така висока кореляція вказує на потребу оптимізувати не лише обсяг, але й структуру витрат для забезпечення сталого зростання прибутковості.

7. Розрахована оптимальна структура виробництва демонструє ефективний розподіл посівних площ між основними сільськогосподарськими культурами, що дозволяє максимально використати доступні ресурси. Кукурудза на зерно займає найбільшу площу – 800 га, генеруючи валовий дохід 32 млн грн і прибуток 14,4 млн грн. Такий обсяг вирощування відповідає стратегічним цілям підприємства, забезпечуючи стабільне джерело доходу при помірних витратах. Осима пшениця з площею 1000 га є ключовою зерновою культурою, що сприяє стабільності виробничої системи.

Сумарний прибуток підприємства за проектом оптимальної структури досягає 52,668 млн грн, що відповідає високим показникам рентабельності і забезпечує фінансову стабільність та розвиток. Відсутність площ під іншими культурами (нішевими) у цій моделі свідчить про їх економічну недоцільність у поточних ринкових і агротехнічних умовах підприємства. Отже, проект оптимальної структури виробництва є збалансованим та спрямованим на максимізацію прибутку, при цьому враховує агротехнічні вимоги, ризики та можливість гнучкого реагування на зміни ринку. Така модель дозволяє ТОВ «Побережне» підвищити ефективність господарювання та зміцнити свої позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

8. Аналіз розрахунків свідчить, що застосування стратегій, визначених у матриці Ансоффа, дозволяє ТОВ «Побережне» суттєво розширити потенціал прибутковості підприємства на 2027 рік. Найменш ризиковою та найпростіше реалізованою для ТОВ «Побережне» є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає збільшення обсягів реалізації вже наявних культур у межах чинних ринків. Стратегія розвитку ринку - розширення збуту існуючих товарів на нових регіональних або зовнішніх ринках - забезпечує ще вагоміші результати. Суттєвий економічний ефект дає і стратегія розвитку продукту, яка передбачає впровадження нових сільськогосподарських культур на вже існуючих ринках. Диверсифікація, хоча й забезпечує найнижчий абсолютний дохід, є стратегічно важливою з точки зору зниження ризиків і забезпечення довгострокової стійкості.

Загалом, сукупний ефект від реалізації всіх стратегій матриці Ансоффа може принести ТОВ «Побережне» понад 25,4 млн грн додаткового прибутку. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до управління розвитком підприємства, який поєднує як збереження стабільного ядра виробництва, так і стратегічне оновлення його структури відповідно до змін ринку.

9. Комплексна модернізація логістичної системи ТОВ «Побережне» дозволить знизити логістичні витрати при зростанні обсягів виробництва й реалізації. Усі три ланки - постачання, виробництво та розподіл – на перспективу демонструють покращення показників ефективності та економії ресурсів. Частка логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства за прогнозом на 2027-2028 роки стабілізується на рівні близько 13,0%, що є позитивною динамікою порівняно з 14,2% у 2024 році.

Для подальшого покращення логістичних процесів доцільно розвивати автоматизовану систему контролю логістичних потоків, впроваджувати принципи «точно вчасно» (Just-in-Time), використовувати IT-платформи для планування та аналізу маршрутів, а також продовжити оновлення технічної бази. Такі заходи дозволять ТОВ «Побережне» підвищити конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринку та фінансову ефективність. Для підвищення ефективності логістики збуту підприємству доцільно розвивати партнерські відносини з транспортними компаніями, що спеціалізуються на перевезенні агропродукції, а також інвестувати у вдосконалення складської інфраструктури. Впровадження автоматизованих систем управління запасами і логістичними потоками дозволить оптимізувати маршрути доставки та зменшити витрати на зберігання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства»
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Філатов С. А. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. К.: Університет «КРОК», 2020. 344 с.
3. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2008. 272 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посібник. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
6. Батенко Л. П. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
7. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 280 с.
8. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.
9. Бірдар М. М., Осипов Г. Ю. Товарні біржі та їх роль у розвитку аграрного бізнесу в Україні. Агросвіт. 2023. № 9–10. С. 65–70.
10. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.

11. Васильєва Н. К. Методи й моделі оптимізації в економіці: навч. посібник. Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. 142 с.
12. Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
13. Вініченко І. І., Дідур К. М., Дідур О. В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни // Агросвіт. 2023. № 16. С. 20–27.
14. Волочай А., Гайкова Т. Транспортно-логістичний менеджмент. Транспорт і технології. 2024. № 6.
15. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю. Аналіз логістичних процесів металургійної галузі. Економічний вісник Дніпров. держ. техн. ун-ту. 2020. № 1(59).
16. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилюх О. Я. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19. Приазовський екон. вісник. 2021. № 4(27). С. 62–67.
17. Головніна О. Г., Денисенко М. П. Державна підтримка аграрного сектора економіки в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2024. № 16. С. 25–34.
18. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
19. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
20. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
21. Жарська І. О. Логістика: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
22. Жук В. М., Пугачов М. І., Бездушна Ю. С., Шпикуляк О. Г. Інформаційне забезпечення оцінювання вигоди агропромислового підприємства за наслідками війни. Academy Review. 2024. № 2(61). С. 158–172.
23. Задорожний З. М., Муравський В., Починок Н., Грицишин А. Інноваційний менеджмент та автоматизований облік в логістиці хаотичного зберігання. Marketing and Management of Innovations. 2020. № 2.

24. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Характерні риси, складові та методи оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 12.
25. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львів. ун-ту бізнесу і права*. 2023. № 37. С. 96–104.
26. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 346 с.
27. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
28. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
29. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2024.
30. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
31. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
32. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи. Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2009. 264 с.
33. Логістика: навчальний посібник. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. К.: Знання, 2008. 566 с.
34. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. Посібник. Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Катерна О. К., Молчанова К. М. К.: НАУ, 2017. 364 с.
35. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19.

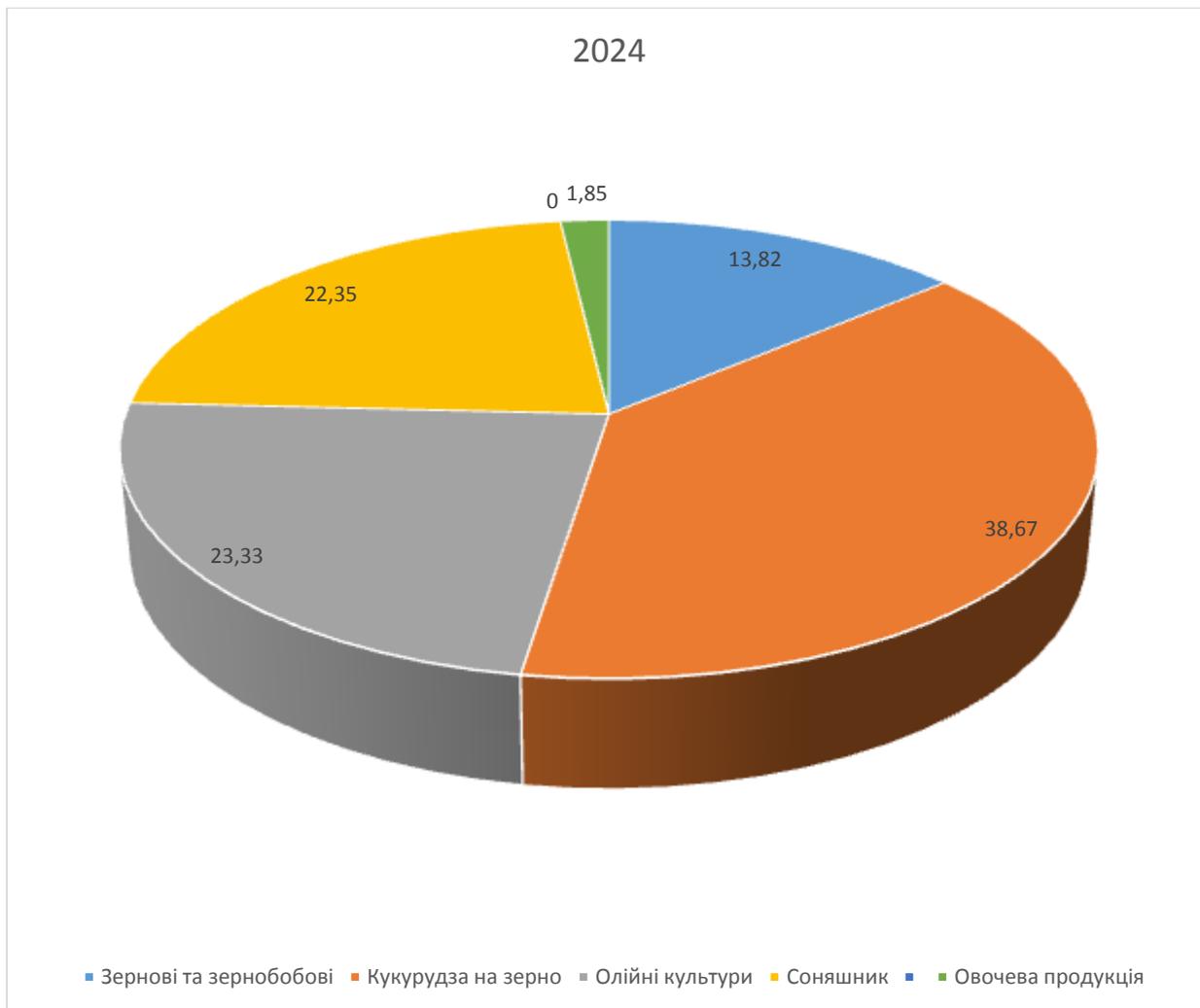
- 36.Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
- 37.Маслиган О. О., Ліба Н. С., Королович О. О. Формування та реалізація стратегії диверсифікації гірських територій як засіб подолання парадокса стагнації // Агросвіт. 2024. № 16. С. 4–9.
- 38.Нефедов М. А., Нефедов В. М., Потаман Н. В. Управління ланцюгом постачань. Харків: ХНАДУ, 2017. 204 с.
- 39.Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern Economics. 2020. Вип. 22.
- 40.Панченко В. А. Концептуальні засади стратегування моделі розвитку аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. № 9–10. С. 4–9.
- 41.Пешко М., Завербний А. С. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
- 42.Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. Food Industry Economics. 2020. Т. 12, № 3.
- 43.Сисоєв В. В., Лопатін В. О. Застосування технології блокчейн у логістиці та управлінні ланцюгами поставок. Проблеми розвитку транспортної логістики "Інтертранслог–2023". С. 27–28.
- 44.Сумець А. М. Логістика: Теорія, ситуації, практичні завдання. К.: Хай-Тек Прес, 2008. 320 с.
- 45.Сумець О. М., Бабенкова Т. Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. 2-ге вид. Харків: КП «Міська друк», 2013. 193 с.
- 46.Ткаченко О. С., Дубина О. Л., Мачак Т. О. Спрощена система оподаткування підприємств агробізнесу. Економіка і організація управління. 2023. № 2(50). С. 16–21.
- 47.Третяк А. М., Прядка Т. М. Тренд інституціонального розвитку земельного устрою сільських територій в Україні. Агросвіт. 2023. № 16. С. 3–10.

- 48.Третяк А. М., Третяк В. М., Ковалишин О. Ф., Капінос Н. О. Особливості методології щодо застосування вартісного підходу при оцінці ефективності землекористування. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 10–17.
- 49.Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. *Логістика: навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
- 50.Цабенко Н. М. Аналіз сучасного логістичного менеджменту. *Авіація, промисловість, суспільство*. 2020. Ч. 2. С. 436–439.
- 51.Тропіна О.М., Макарчук Д.М., Кутова В.О. Розвиток менеджменту виробничої логістики аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 123-124.
- 52.The official site of OpenAI. ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue, 2025. URL: <https://openai.com/chatgpt> (дата звернення: 17.10.2025).
- 53.Gupta, P., Kumar, P., Elarga, H. H. H. H., & Hafner, A. (2023). Refrigerated Transportation and Cold-chain Logistics in India—Current Status and Future Prospects. In Proceedings of the 26th IIR International Congress of Refrigeration: Paris, France, August 21-25, 2023-volume 3. International Institute of Refrigeration.
- 54.Dhameja, N., Dhameja, M., Singh, P., & Chhabra, I. (2024). Indian Logistics Policy towards Cost Effectiveness and Global Competitiveness: Strategic Issues and Challenges. *Nagarlok-Quarterly Journal of Urban Affairs*, 56(3).
- 55.Veisdal, J., Dreyer, H., & Aspelund, A. (2025). Multi- Sided Platforms as Enablers of Circular Supply Chains: A Case Study From the Norwegian Shipbuilding Industry. *Business Strategy and the Environment*.
- 56.Wijewickrama, M. K. C. S., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Ochoa, J. J. (2025). Integrating quality into the reverse logistics in construction: an empirical study in South Australia. *Built Environment Project and Asset Management*, 15(3), 483-499.

57. Rajabzadeh, M., & Fatorachian, H. (2023). Modelling factors influencing IoT adoption: With a focus on agricultural logistics operations. *Smart cities*, 6(6), 3266-3296.
58. Gupta, H., Kharub, M., Shreshth, K., Kumar, A., Huisingh, D., & Kumar, A. (2023). Evaluation of strategies to manage risks in smart, sustainable agri- logistics sector: A Bayesian- based group decision- making approach. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4335-4359.
59. Theeraviriya, C., Pitakaso, R., Sethanan, K., Kaewman, S., & Kosacka-Olejnik, M. (2020). A new optimization technique for the location and routing management in agricultural logistics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 11.
60. Barbieri, F., Cannava, L., Colicchia, C., & Perotti, S. (2024). Modelling the environmental performance of logistics distribution processes: a business case in the agri-food supply chain. *Benchmarking: An International Journal*, 32(11), 51-78.

ДОДАТОК А

Структура товарної продукції ТОВ «Побережне», %



ДОДАТОК Б

Структура виробничих і логістичних витрат ТОВ «Побережне» у 2020–2024 роках, %

Рік	Виробничі витрати, %	Логістичні витрати, %
2020	88,3	11,7
2021	87,9	12,1
2022	86,7	13,3
2023	85,7	14,3
2024	85,8	14,2