

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувачка

Вікторія БОРЛОВА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2026

« 20 року

БОРЛОВІЙ ВІКТОРІЇ ІВАНІВНІ

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Загальна організаційна характеристика ФГ «Мазепа». 2. Показники забезпеченості господарства виробничими ресурсами. 3. Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ «Мазепа». 4. Характеристика матеріально-технічного забезпечення виробництва. 5. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів. 6. Структура каналів реалізації продукції господарства. 7. Удосконалена схема управління процесом постачання ресурсів у ФГ «Мазепа». (таблиці, графіки).

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження, розробка плану та графіка виконання кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	
2.	Збір вихідних матеріалів щодо діяльності ФГ «Мазепа», процесів постачання та реалізації продукції.	Жовтень - грудень 2025 року	
3.	Опрацювання літературних джерел і написання теоретичного розділу роботи.	Січень - лютий 2026 року	
4.	Аналіз організаційно-економічного стану, системи постачання та реалізації продукції ФГ «Мазепа» і написання другого розділу.	Березень - квітень 2026 року	
5.	Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління постачанням і збутом продукції, написання третього розділу.	Травень 2026 року	
6.	Формування висновків, списку джерел, додатків та остаточне оформлення кваліфікаційної роботи.	Травень 2026 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

(підпис)

Вікторія БОРЛОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, завдання та роль процесів постачання і реалізації продукції в системі управління підприємством	7
1.2. Особливості управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства в умовах змін ринкового середовища	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У ФГ «МАЗЕПА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	25
2.2. Дослідження ефективності управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФГ «МАЗЕПА»	45
3.1. Удосконалення організації процесів постачання та реалізації продукції підприємства	45
3.2. Підвищення ефективності управління постачанням і збутом продукції в умовах змін ринкового середовища	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність. В умовах посилення конкуренції на аграрних ринках, нестабільності економічного середовища, змін кон'юнктури попиту та пропозиції, а також зростання вимог до якості продукції та рівня обслуговування споживачів особливого значення набуває ефективне управління процесами постачання і реалізації продукції підприємства. Для аграрних товаровиробників своєчасне забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами та ефективна організація збутової діяльності є важливими передумовами досягнення високих економічних результатів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку господарства.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію та виробничі ресурси, змінами логістичних маршрутів, зростанням транспортних витрат та посиленням вимог до якості продукції. За таких умов підприємства аграрного сектору змушені постійно вдосконалювати систему управління постачанням і реалізацією продукції, впроваджувати сучасні управлінські підходи, використовувати інструменти планування, моніторингу та контролю матеріальних і товарних потоків.

Процеси постачання та реалізації продукції є взаємопов'язаними складовими господарської діяльності підприємства. Від ефективності організації постачання залежить безперебійність виробничого процесу, своєчасне забезпечення необхідними ресурсами та рівень виробничих витрат. Водночас ефективна система реалізації продукції забезпечує формування доходів підприємства, прискорення оборотності капіталу, розширення ринків збуту та зміцнення ринкових позицій господарства. Недосконалість управління цими процесами може призводити до зростання витрат, втрати потенційних покупців, погіршення фінансових результатів та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Особливої актуальності питання комплексного управління процесами постачання і реалізації набувають для фермерських господарств, які функціонують в умовах обмеженості ресурсів та високої залежності від ринкових факторів. Саме тому необхідним є формування сучасної системи управління, здатної забезпечити узгодженість постачальницьких, виробничих та збутових процесів, своєчасне реагування на зміни ринкового середовища та підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану управління процесами постачання і реалізації продукції у фермерському господарстві «Мазепа» та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах змін ринкового середовища.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління процесами постачання і реалізації продукції підприємства;
- зробити організаційно-економічну характеристику фермерського господарства «Мазепа» та провести аналіз ефективності управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організації процесів постачання та реалізації продукції.

Об'єктом дослідження є процеси постачання та реалізації продукції фермерського господарства «Мазепа».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції підприємства в умовах змін ринкового середовища.

Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. У роботі використано метод аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень щодо управління постачанням і реалізацією продукції; монографічний метод – для вивчення особливостей діяльності фермерського господарства; економіко-статистичний метод – для

аналізу виробничо-економічних показників підприємства; метод порівняння – для оцінки динаміки результатів діяльності; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів та оцінки їх економічної ефективності.

Інформаційною базою дослідження виступають юридично-регламентуючі та законовстановчі документи нашої держави, академічні публікації українських та іноземних дослідників, присвячені проблематиці менеджменту матеріально-технічного, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність фермерського господарства «Мазепа», а також результати власних досліджень і розрахунків автора.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління процесами постачання та реалізації продукції у фермерському господарстві «Мазепа» та інших аграрних підприємствах аналогічного типу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації витрат на забезпечення виробництва ресурсами, удосконаленню збутової діяльності, підвищенню рівня прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У роботі послідовно розкрито теоретичні аспекти комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції, проведено аналіз діяльності фермерського господарства «Мазепа» та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємства. Загальний обсяг роботи – 65 сторінки. Список використаних джерел включає 45 сучасних наукових праць та спеціалізованих публікацій з проблематики дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та роль процесів постачання і реалізації продукції в системі управління підприємством

У сучасних умовах конкурентної моделі господарювання продуктивна життєдіяльність організації суттєво зумовлюється грамотною побудовою процедур матеріально-технічного забезпечення та збуту товарної продукції. Саме ці процеси забезпечують безперервність виробничої діяльності, своєчасне надходження необхідних ресурсів, а також отримання доходу від реалізації виробленої продукції. Для підприємств аграрного сектору питання управління постачанням і реалізацією мають особливе значення, оскільки результати їх діяльності значною мірою залежать від сезонності виробництва, кон'юнктури аграрного ринку, цінової ситуації та рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами.

Постачання є однією з ключових складових господарської діяльності підприємства, що забезпечує його необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничого процесу. У науковій літературі постачання розглядається як комплекс організаційних, економічних та логістичних заходів, спрямованих на своєчасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами відповідної якості, у потрібній кількості та за оптимальною ціною.

У сучасних умовах господарювання процес постачання вже не обмежується лише закупівлею матеріальних ресурсів. Він включає широкий спектр управлінських рішень, пов'язаних із вибором постачальників, укладанням договорів, організацією доставки, контролем якості ресурсів, управлінням запасами та оцінкою ефективності співпраці з контрагентами.

Головною метою постачання є забезпечення безперервності виробництва при мінімізації витрат на придбання, транспортування та зберігання ресурсів.

Для аграрних підприємств особливе значення мають такі види матеріально-технічних ресурсів, як насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, запасні частини та сільськогосподарська техніка. Від своєчасності їх постачання залежить дотримання агротехнологічних строків виконання польових робіт, що безпосередньо впливає на урожайність культур та фінансові результати діяльності підприємства.

Не менш важливою складовою господарської діяльності виступає процес реалізації продукції. Реалізація є завершальним етапом операційного циклу підприємства, у ході якого відбувається перетворення виробленої продукції на грошові кошти. Саме на стадії реалізації формується дохід підприємства, забезпечується повернення вкладених ресурсів та створюються умови для подальшого розвитку господарської діяльності.

У широкому розумінні реалізація продукції являє собою комплекс заходів, пов'язаних із просуванням продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона включає дослідження ринку, пошук покупців, формування цінової політики, організацію збутових каналів, укладання контрактів, транспортування продукції та післяпродажне обслуговування.

У сучасній економічній теорії процеси постачання та реалізації дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління матеріальними потоками підприємства. Такий підхід базується на концепції логістики, згідно з якою всі операції із закупівлі ресурсів, їх переміщення, зберігання, виробничого використання та реалізації готової продукції повинні координуватися в межах єдиної управлінської системи [4].

Для більш повного розуміння взаємозв'язку процесів постачання та реалізації доцільно розглянути їх місце у загальній системі діяльності підприємства (рис. 1.1).

Із наведеного рисунка видно, що процеси постачання та реалізації

формують замкнений цикл руху матеріальних і фінансових потоків підприємства. Ефективність кожного з етапів безпосередньо впливає на результативність функціонування всієї господарської системи.

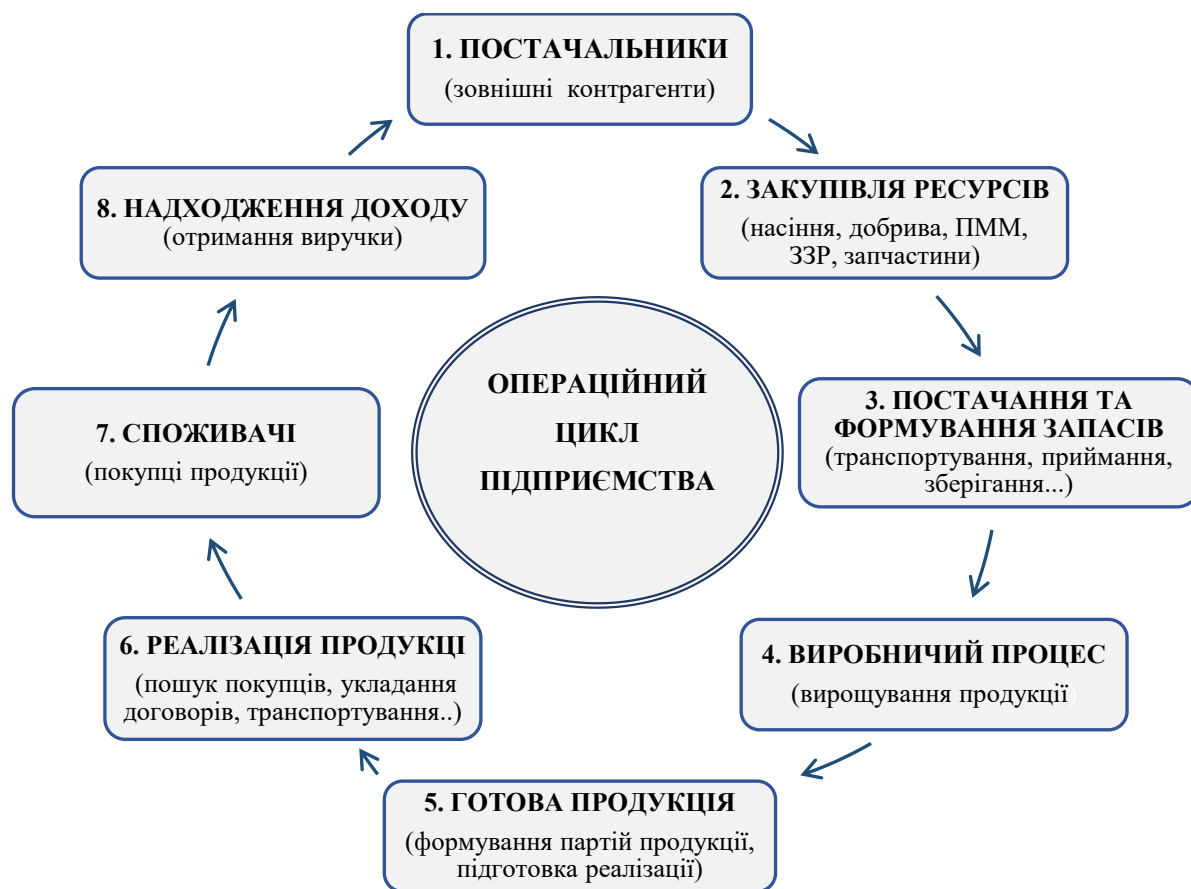


Рис. 1.1. Місце процесів постачання і реалізації в операційному циклі підприємства

В умовах ринкової економіки особливого значення набуває інтеграція процесів постачання та збуту в єдину систему управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management). Дана концепція передбачає координацію діяльності всіх учасників ланцюга створення вартості – від постачальників ресурсів до кінцевих споживачів продукції. Основною метою такого підходу є максимізація загальної ефективності функціонування підприємства шляхом оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків [7].

Для характеристики змісту процесів постачання та реалізації доцільно виділити їх основні складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1**Основні складові процесів постачання та реалізації продукції підприємства**

Процес	Основні складові
Постачання	Визначення потреби в ресурсах; вибір постачальників; укладання договорів; закупівля ресурсів; транспортування; приймання та контроль якості; управління запасами
Реалізація	Дослідження ринку; пошук покупців; формування цінової політики; укладання контрактів; відвантаження продукції; логістичне супроводження; контроль розрахунків
Спільні елементи	Планування, організація, координація, контроль, інформаційне забезпечення, оцінка ефективності

Дані таблиці свідчать, що обидва процеси мають складну багатокomпонентну структуру та потребують комплексного управління. Їх ефективність визначається не лише якістю виконання окремих операцій, а й рівнем узгодженості між різними підрозділами підприємства.

Процеси постачання та реалізації продукції є важливими складовими операційної діяльності підприємства, що забезпечують безперервність виробництва, ефективне використання ресурсів та отримання фінансових результатів. Їх необхідно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління матеріальними та фінансовими потоками. За обставин мінливого конкурентного простору дієве адміністрування закупівельною діяльністю та збутом товарної продукції перетворюється на один із фундаментальних факторів зростання ринкової стійкості й гарантування сталого прогресу сільськогосподарських суб'єктів [14].

Розгляд економічної сутності процесів постачання та реалізації продукції дозволяє перейти до дослідження механізмів їх управління. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише наявністю необхідних ресурсів або можливістю реалізації виробленої продукції, а й якістю управлінських рішень, що забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів постачальницько-збутової системи.

Управління процесами постачання і реалізації продукції являє собою цілеспрямований вплив керівництва підприємства на матеріальні, фінансові та інформаційні потоки з метою забезпечення безперебійного виробництва, задоволення потреб споживачів та досягнення запланованих економічних результатів. Таке управління охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються на всіх рівнях господарської діяльності підприємства.

У теорії менеджменту управління традиційно розглядається через систему основних функцій, серед яких особливе значення мають планування, організація, мотивація, координація та контроль. У сфері постачання та реалізації зазначені функції набувають специфічного змісту, обумовленого особливостями руху матеріальних ресурсів і готової продукції [15].

Для більш повного розуміння змісту управління процесами постачання та реалізації доцільно систематизувати основні управлінські функції та їх практичне призначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні функції управління процесами постачання і реалізації
продукції підприємства**

Функція управління	Зміст функції	Очікуваний результат
Планування	Визначення потреб у ресурсах, прогнозування обсягів збуту, формування бюджетів	Рациональне використання ресурсів та підвищення точності управлінських рішень
Організація	Розподіл повноважень, формування системи взаємодії між учасниками процесу	Узгодженість виконання операцій
Координація	Синхронізація закупівель, виробництва та збуту	Безперервність господарської діяльності
Мотивація	Стимулювання персоналу до досягнення встановлених показників	Підвищення продуктивності праці
Контроль	Моніторинг виконання планів і договірних зобов'язань	Своєчасне виявлення та усунення відхилень
Аналіз	Оцінка ефективності постачання та реалізації	Формування інформаційної бази для прийняття рішень

Ефективність реалізації зазначених функцій значною мірою залежить від дотримання принципів управління процесами постачання і реалізації продукції. У сучасній економічній літературі до основних принципів відносять системність, комплексність, безперервність, адаптивність, економічність, гнучкість та орієнтацію на споживача.

Відповідно до зазначених принципів формуються основні завдання управління процесами постачання і реалізації продукції. До них належать забезпечення підприємства необхідними ресурсами у встановлені строки, підтримання оптимального рівня запасів, мінімізація витрат на закупівлю та логістичне обслуговування, забезпечення стабільності збуту продукції, розширення ринків реалізації, підвищення рівня задоволеності споживачів та максимізація фінансових результатів діяльності підприємства.

Сучасна практика господарювання свідчить, що ефективне виконання зазначених завдань неможливе без використання сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів управління. Автоматизовані системи планування ресурсів підприємства, електронні торговельні платформи, CRM- та ERP-системи забезпечують оперативний обмін інформацією, підвищують точність прогнозування та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, функції та завдання управління постачанням і реалізацією набувають особливого значення через сезонний характер виробництва та залежність від зовнішніх факторів. Саме тому система управління повинна забезпечувати своєчасне забезпечення ресурсами, ефективне використання виробничого потенціалу та формування конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської продукції.

Управління процесами постачання і реалізації продукції являє собою складну багатфункціональну систему, що поєднує класичні управлінські функції, логістичні інструменти та маркетингові механізми. Реалізація принципів системності, комплексності, адаптивності та економічності створює передумови для ефективного функціонування підприємства, підвищення його

конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати виробництво продукції, що відповідає вимогам споживачів, та досягати вищих результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють саме процеси постачання та реалізації, оскільки вони безпосередньо впливають на витрати виробництва, якість продукції, швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та рівень задоволеності споживачів.

У системі управління підприємством постачальницько-збутова діяльність виступає своєрідною ланкою, яка поєднує внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання. Через систему постачання підприємство взаємодіє з ринком ресурсів, а через систему реалізації – з ринком готової продукції. Саме тому ефективність управління цими процесами значною мірою визначає загальні результати господарської діяльності.

Ефективна система постачання дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати виробництво необхідними ресурсами, підтримувати оптимальний рівень запасів, мінімізувати ризики перебоїв у виробничому процесі та скорочувати витрати на закупівлю ресурсів. У свою чергу, ефективна система реалізації забезпечує стабільне надходження доходів, прискорення оборотності капіталу та розширення ринкових можливостей підприємства.

Система постачання безпосередньо впливає на рівень виробничих витрат. Ціна посівного матеріалу, агрохімікатів, нафтопродуктів та решти операційних запасів акумулює вагому питому вагу у виробничій калькуляції вирощеного врожаю сільськогосподарських суб'єктів. Тому вибір надійних постачальників, проведення конкурентних закупівель та оптимізація логістичних витрат створюють реальні передумови для підвищення прибутковості господарської діяльності.

Для наочності основні напрями впливу постачальницько-збутової діяльності на конкурентоспроможність підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Вплив постачальницько-збутової діяльності на
конкурентоспроможність підприємства**

Напрямок впливу	Результат для підприємства
Раціональне постачання ресурсів	Скорочення виробничих витрат
Забезпечення безперервності виробництва	Стабільність господарської діяльності
Оптимізація рівня запасів	Зниження витрат на зберігання
Формування ефективних каналів збуту	Збільшення обсягів реалізації
Розширення ринків збуту	Зростання доходів підприємства
Підвищення якості обслуговування споживачів	Зміцнення ринкових позицій
Розвиток партнерських відносин	Зниження ризиків діяльності
Прискорення оборотності капіталу	Підвищення фінансової стійкості

Як свідчать дані таблиці, постачальницько-збутова діяльність впливає практично на всі ключові показники ефективності підприємства. Саме тому її необхідно розглядати не лише як сукупність операцій із закупівлі ресурсів та продажу продукції, а як важливий елемент стратегічного управління.

У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі частіше визначається не тільки якістю продукції або рівнем цін, а й швидкістю реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність підвищення гнучкості систем постачання та реалізації. Підприємства повинні оперативно адаптуватися до змін попиту, коливань ринкових цін, змін логістичних маршрутів та появи нових конкурентів.

Постачальницько-збутова діяльність займає важливе місце у системі управління підприємством та безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності. Ефективне управління процесами постачання і реалізації забезпечує зниження витрат, підвищення доходів, прискорення оборотності капіталу, зміцнення партнерських відносин та розширення ринкових можливостей підприємства. Для аграрних підприємств, що

функціонують в умовах динамічних змін ринкового середовища, удосконалення постачальницько-збутової діяльності виступає одним із найважливіших напрямів забезпечення стабільного розвитку та підвищення економічної ефективності господарювання.

Узагальнюючи наведені теоретичні положення, слід зазначити, що постачальницько-збутова діяльність впливає на більшість ключових показників ефективності функціонування підприємства. Через систему постачання забезпечується оптимізація витрат та безперервність виробництва, тоді як система реалізації створює умови для формування доходів, прискорення оборотності капіталу та зміцнення ринкових позицій. Сукупний вплив цих процесів на конкурентоспроможність підприємства представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вплив постачальницько-збутової діяльності на конкурентоспроможність підприємства

Як видно з рис. 1.2, ефективне управління процесами постачання та реалізації продукції забезпечує комплексний позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Воно сприяє зниженню виробничих і логістичних

витрат, підвищенню якості обслуговування споживачів, прискоренню оборотності капіталу та зменшенню господарських ризиків. У кінцевому підсумку це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі [17].

Таким чином, постачальницько-збутова діяльність займає важливе місце у системі управління підприємством та безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності. Ефективне управління процесами постачання і реалізації забезпечує зниження витрат, підвищення доходів, прискорення оборотності капіталу, зміцнення партнерських відносин та розширення ринкових можливостей підприємства. Для аграрних підприємств, що функціонують в умовах динамічних змін ринкового середовища, удосконалення постачальницько-збутової діяльності виступає одним із найважливіших напрямів забезпечення стабільного розвитку та підвищення економічної ефективності господарювання.

1.2. Особливості управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства в умовах змін ринкового середовища

Визначальним чинником ефективності системи постачання та реалізації продукції підприємства є її здатність адаптуватися до умов функціонування, які формуються під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Якщо в попередньому підрозділі було встановлено значення постачальницько-збутової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, то наступним логічним кроком є дослідження чинників, які визначають особливості управління цими процесами та впливають на їх результативність.

В останні роки особливого значення набули логістичні фактори. Стан транспортної інфраструктури, доступність логістичних маршрутів, вартість

перевезень та можливості зберігання продукції значною мірою визначають ефективність постачальницько-збутової діяльності. Для українських аграрних підприємств питання логістики стало одним із ключових факторів конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для систематизації факторів, що впливають на управління процесами постачання і реалізації продукції, доцільно представити їх у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні фактори впливу на управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства

Група факторів	Фактори	Вплив на діяльність підприємства
Економічні	Інфляція, ціни на ресурси, валютні коливання	Визначають витрати на постачання та рівень прибутковості
Ринкові	Попит, конкуренція, ринкова кон'юнктура	Впливають на обсяги реалізації продукції
Політико-правові	Законодавство, податкова політика, державне регулювання	Формують умови господарювання
Природно-кліматичні	Погодні умови, природні ризики	Визначають результати виробництва
Логістичні	Транспортна інфраструктура, маршрути, складська система	Впливають на ефективність руху ресурсів і продукції
Фінансові	Платоспроможність, доступність кредитних ресурсів	Визначають можливості закупівель та збуту
Організаційні	Структура управління, система контролю	Впливають на оперативність прийняття рішень
Інформаційні	Рівень цифровізації та автоматизації	Підвищують якість управлінських рішень

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем управління доцільно представити схему впливу факторів на процеси постачання та реалізації продукції (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система факторів впливу на управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства

Аналіз наведених факторів свідчить про те, що ефективність постачальницько-збутової діяльності формується під впливом складної сукупності зовнішніх та внутрішніх умов. При цьому більшість зовнішніх факторів мають неконтрольований характер, що обумовлює необхідність підвищення адаптивності системи управління підприємством.

Сучасна практика менеджменту базується на усвідомленні того, що процеси постачання та реалізації продукції повинні розглядатися не як окремі функціональні напрями діяльності, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи створення цінності для споживача. Саме через це впродовж останніх десятиріч масштабного визнання завоювали консолідовані концепції адміністрування речових, комунікаційних та грошових трансферів організації.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів виступає логістичний підхід. Його сутність полягає в управлінні всіма поточковими процесами підприємства як єдиною системою, спрямованою на досягнення максимальної

ефективності використання ресурсів. Основною метою логістичного підходу є забезпечення принципу «семи правил логістики»: необхідний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, потрібному споживачу та з мінімальними витратами.

У межах логістичного підходу процеси постачання та реалізації продукції інтегруються в єдиний ланцюг управління матеріальними потоками. Це дозволяє скорочувати витрати на транспортування та зберігання ресурсів, оптимізувати рівень запасів і забезпечувати більш ефективне задоволення потреб споживачів [22].

Важливого значення в сучасних умовах набуває процесний підхід до управління. Його особливістю є орієнтація на управління не окремими структурними підрозділами, а наскрізними бізнес-процесами, які проходять через усі функціональні сфери підприємства. Процеси постачання та реалізації в даному випадку розглядаються як складові єдиного бізнес-процесу створення та доставки цінності споживачу.

Одним із найбільш сучасних напрямів розвитку управління є концепція управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM). Дана концепція передбачає координацію діяльності всіх учасників процесу створення продукції — від постачальників сировини та ресурсів до кінцевих споживачів готової продукції.

На відміну від традиційного підходу, SCM орієнтується не на оптимізацію окремих операцій, а на підвищення ефективності всього ланцюга постачань. У результаті досягається скорочення сукупних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Суттєву роль у сучасній системі управління відіграє маркетинговий підхід, який орієнтує підприємство на максимально повне задоволення потреб споживачів. У межах цього підходу процес реалізації продукції розглядається не лише як продаж товарів, а як комплекс заходів щодо формування попиту,

підтримки довгострокових відносин із клієнтами та створення додаткової цінності для споживача.

В останні роки особливої актуальності набуває цифровий підхід до управління процесами постачання та збуту продукції. Його розвиток пов'язаний із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ.

Цифровізація забезпечує можливість оперативного отримання інформації про залишки ресурсів, стан виконання договорів, обсяги продажів, зміни ринкових цін та інші показники діяльності підприємства. Це суттєво підвищує якість управлінських рішень і дозволяє зменшити ризики господарської діяльності.

Для порівняння основних сучасних підходів до управління процесами постачання та збуту продукції доцільно узагальнити їх характеристики в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Характеристика сучасних підходів до управління процесами
постачання та реалізації продукції**

Підхід	Основна характеристика	Переваги
Логістичний	Управління матеріальними потоками як єдиною системою	Скорочення витрат та оптимізація ресурсів
Процесний	Управління наскрізними бізнес-процесами	Узгодженість діяльності підрозділів
SCM-підхід	Управління ланцюгами постачань	Підвищення ефективності всієї системи постачання
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів	Зростання обсягів реалізації продукції
Цифровий	Використання інформаційних технологій	Підвищення оперативності та точності управління

Практична реалізація сучасних підходів до управління неможлива без використання відповідних інструментів. Одними з найпоширеніших є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі. ERP-

системи дозволяють здійснювати планування потреб у ресурсах, контролювати рух матеріальних потоків, вести облік запасів та формувати аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи сучасні підходи та інструменти управління, доцільно зазначити, що їх застосування забезпечує підприємству можливість більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Загальна система сучасних підходів та інструментів управління процесами постачання і реалізації продукції представлена на рисунку 1.4.

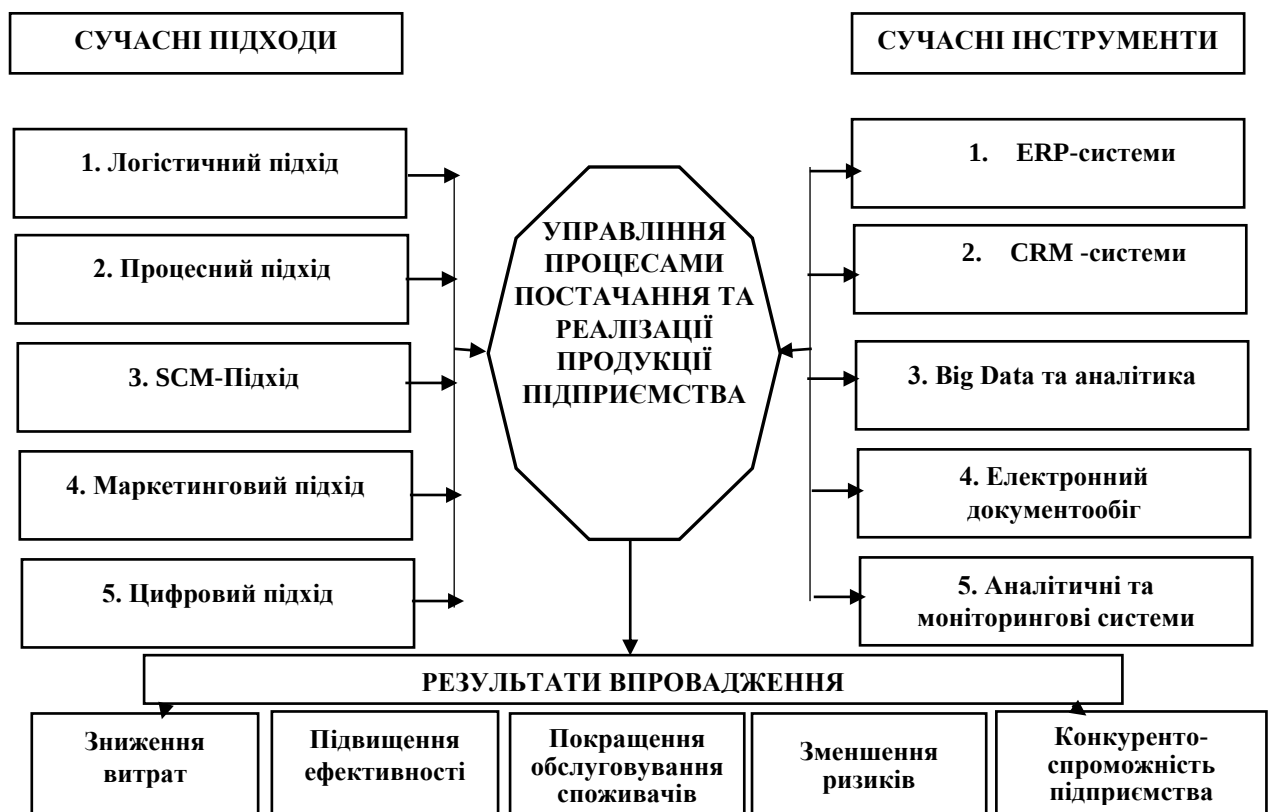


Рис. 1.4. Сучасні підходи та інструменти управління процесами постачання і реалізації продукції підприємства

Як видно з рис. 1.4, сучасна система управління базується на поєднанні управлінських концепцій та цифрових інструментів, що забезпечують комплексний вплив на ефективність постачальницько-збутової діяльності підприємства. Саме інтеграція сучасних підходів із цифровими технологіями

створює умови для формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Одним із перспективних напрямів удосконалення збутової діяльності є диверсифікація каналів реалізації продукції. Традиційна орієнтація на обмежене коло покупців підвищує залежність підприємства від окремих контрагентів та збільшує ризики господарської діяльності. Розширення мережі покупців, використання електронних торговельних майданчиків, аграрних бірж та цифрових платформ дозволяє підвищити стійкість системи збуту та збільшити можливості реалізації продукції на вигідних умовах.

Важливим резервом підвищення ефективності реалізації є розвиток маркетингової діяльності підприємства. Проведення систематичних маркетингових досліджень, моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів та конкурентів дозволяють більш точно прогнозувати попит та формувати ефективну збутову політику.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до управління збутом продукції. Його сутність полягає у формуванні довгострокових партнерських відносин із покупцями, забезпеченні високого рівня обслуговування та врахуванні індивідуальних потреб споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Вагомим напрямом удосконалення є розвиток логістичної інфраструктури підприємства. Оптимізація транспортних маршрутів, вдосконалення складського господарства, використання сучасних технологій транспортування та зберігання продукції дозволяють скорочувати логістичні витрати та підвищувати ефективність руху матеріальних потоків.

Для аграрних підприємств особливу роль відіграє інтеграція процесів постачання, виробництва та реалізації в єдину систему управління. Означена концепція гарантує узгодженість управлінських рішень, максимізує продуктивність експлуатації наявного потенціалу та сприяє виконанню стратегічних орієнтирів прогресу організації.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє виділити основні напрями удосконалення управління процесами постачання і реалізації продукції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні напрями удосконалення управління процесами постачання та реалізації продукції аграрних підприємств

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Розвиток партнерських відносин із постачальниками	Стабільність забезпечення ресурсами
Диверсифікація джерел постачання	Зниження ризиків постачання
Оптимізація управління запасами	Скорочення витрат на зберігання
Цифровізація закупівельних процесів	Підвищення оперативності управління
Розширення каналів збуту	Збільшення обсягів реалізації
Розвиток маркетингової діяльності	Підвищення ефективності збуту
Клієнтоорієнтований підхід	Зростання лояльності споживачів
Вдосконалення логістики	Скорочення транспортних витрат
Інтеграція бізнес-процесів	Підвищення загальної ефективності діяльності

У сучасних умовах одним із найбільш перспективних напрямів розвитку виступає концепція цифрової трансформації підприємства. Вона передбачає комплексне впровадження інформаційних технологій у всі сфери діяльності, включаючи закупівлі, управління запасами, логістику, маркетинг та збут продукції. Результатом такої трансформації є підвищення прозорості бізнес-процесів, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень [27].

Стосовно сільськогосподарських підприємств вагомим прихованим потенціалом зростання продуктивності постає додатково залучення моделюючих платформ передбачення ринкових коливань.

Завдяки аналізу тенденцій ринку, сезонних коливань попиту та динаміки цін підприємство може більш ефективно планувати закупівлі ресурсів та реалізацію продукції, мінімізуючи негативний вплив ринкових ризиків.

Узагальнену систему напрямів удосконалення управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства наведено на рис. 1.5.

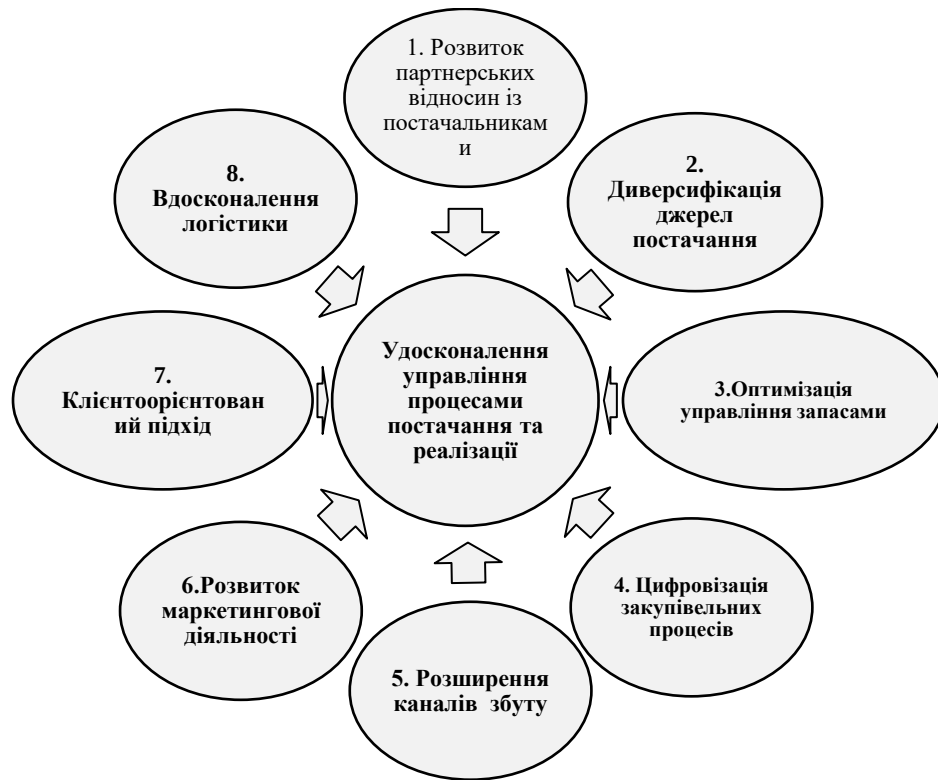


Рис. 1.5. Основні напрями удосконалення управління процесами постачання та реалізації продукції аграрних підприємств

Як видно з рис. 1.5, сучасні напрями удосконалення охоплюють усі етапи постачальницько-збутової діяльності підприємства та передбачають поєднання організаційних, економічних, логістичних і цифрових інструментів управління. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, реформування менеджменту процедур матеріально-технічного забезпечення та збуту товарної продукції сільськогосподарських підприємств має реалізуватися на засадах структурно-функціонального погляду, котрий регламентує раціоналізацію заготівельної роботи, розгортання каналів розподілу, діджиталізацію робочих циклів, модернізацію товароруку й підвищення споживчого фокусу організації. Практичне виконання вказаних векторів закладає підґрунтя для нарощування ринкової стійкості, маржинальності та результативності бізнес-оперування підприємства за обставин інтенсивних коливань конкурентного простору.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У ФГ «МАЗЕПА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління процесами постачання і реалізації продукції необхідним є комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, оцінка його ресурсного потенціалу, виробничо-економічних результатів та існуючої практики організації постачальницько-збутової діяльності.

Об'єктом практичного дослідження виступає фермерське господарство «Мазепа» Дніпровського району Дніпропетровської області, основною діяльністю якого є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур.

Організація здійснює діяльність за обставин жорсткого суперництва у профільній галузі та перманентних трансформацій макроекономічного оточення, що диктує потребу в оптимізації менеджменту процедурами матеріально-технічного забезпечення й збуту товарних благ.

У процесі аналізу проведемо досліджено динаміки ресурсного забезпечення господарства, виробничо-економічні показники, ефективність використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, а також визначено передумови для подальшого удосконалення системи управління процесами постачання і реалізації продукції.

Земельні ресурси є основою виробничого потенціалу аграрного підприємства та визначають можливості його розвитку, спеціалізацію виробництва й рівень економічної ефективності господарської діяльності. Від складу та структури земельних угідь значною мірою залежить організація виробничих процесів, формування посівних площ, обсяги виробництва продукції та рівень використання матеріально-технічних ресурсів.

Для фермерських господарств земельні ресурси виступають головним засобом виробництва, тому аналіз їх складу та структури дозволяє оцінити масштаби господарської діяльності та тенденції розвитку підприємства. Дослідження земельного фонду ФГ «Мазепа» за 2021–2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ФГ «Мазепа» у 2021–2025 рр.

Види угідь	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Орні землі, га	302,5	302	302	312	312	103,0
Кормові угіддя (сінокоси та пасовиська), га	6	6	6	5	5	83,3
Інші категорії земель, га	8	7	6	5	4	50,0
Сукупна площа земельного фонду, га	316,5	316,5	316,5	321	321	101,3

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що земельний фонд ФГ «Мазепа» протягом досліджуваного періоду характеризувався відносною стабільністю. Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 316,5 га у 2021 році до 321 га у 2025 році, або на 1,3 %. Таке збільшення відбулося переважно за рахунок залучення додаткових земельних ділянок до господарського використання.

Найбільшу частку в структурі земельних угідь господарства займає рілля. Її площа за досліджуваний період зросла з 302 га до 312 га, або на 3,0 %. У структурі земельного фонду рілля становить понад 97 % усіх сільськогосподарських угідь, що свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію підприємства та високий рівень освоєності земельних ресурсів.

Площа сіножатей та пасовищ протягом аналізованого періоду залишалася практично незмінною і коливалася в межах 5–6 га. Їх частка в структурі земельних угідь є незначною, що обумовлено відсутністю тваринницького напрямку діяльності господарства.

Площа інших земельних угідь поступово скорочувалася — з 8 га у 2021 році до 4 га у 2025 році. Це свідчить про раціоналізацію структури землекористування та залучення частини земель до активного сільськогосподарського використання.

Для більш наочного відображення структури земельних угідь ФГ «Мазепа» у 2025 році доцільно побудувати кругову діаграму (рис. 2.1).

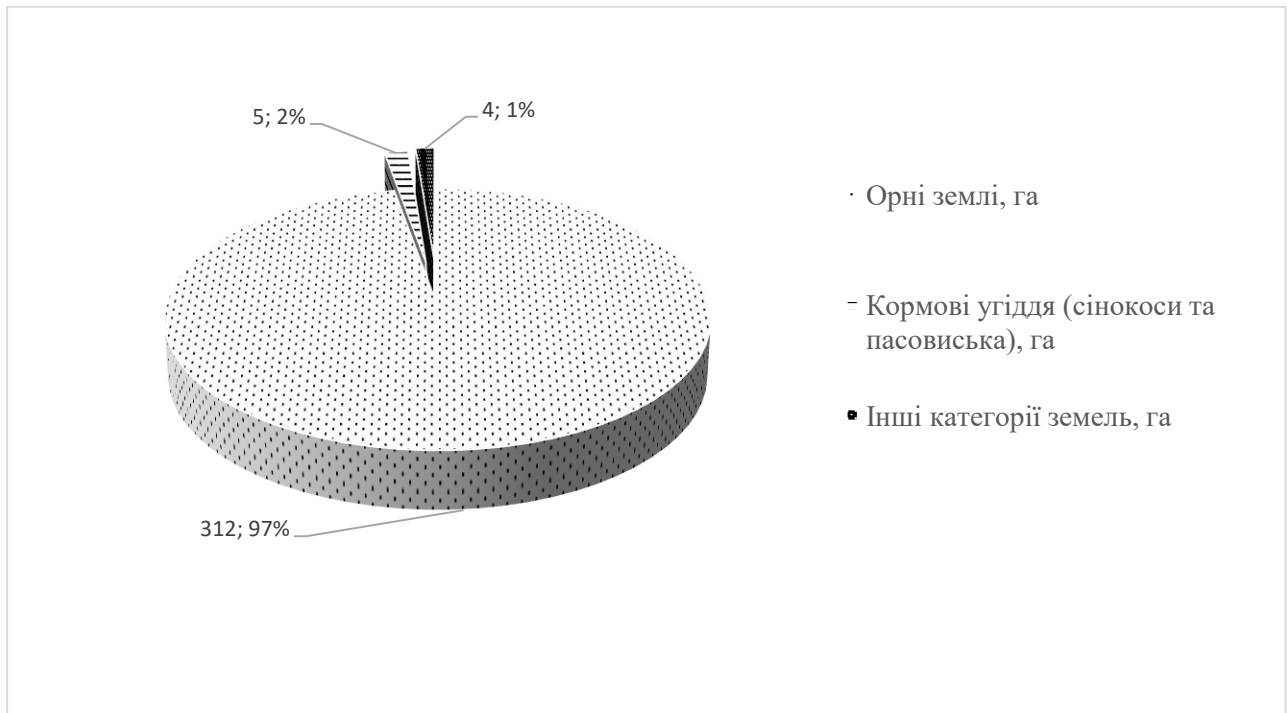


Рис. 2.1. Структура земельних угідь ФГ «Мазепа» у 2025 році

Як видно з рис. 2.1, основу земельного фонду господарства формує рілля, частка якої перевищує 97 % загальної площі сільськогосподарських угідь. Така структура є характерною для невеликих фермерських господарств зернового напрямку спеціалізації та створює сприятливі умови для ефективного використання земельних ресурсів у рослинництві.

Таким чином, земельні ресурси ФГ «Мазепа» характеризуються стабільністю та високим рівнем господарського освоєння. Значна частка ріллі у структурі угідь забезпечує можливість ефективного ведення рослинницького виробництва та формує основу для подальшого розвитку господарства. Раціональне використання земельних ресурсів виступає важливою передумовою підвищення ефективності виробництва, удосконалення процесів

постачання матеріально-технічних ресурсів та забезпечення стабільної реалізації продукції підприємства.

Після оцінки складу та структури земельних угідь доцільно проаналізувати використання ріллі за напрямками виробництва. Важливим показником виробничої спеціалізації аграрного підприємства є структура посівних площ, яка характеризує співвідношення окремих сільськогосподарських культур та відображає виробничу орієнтацію господарства. Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур у ФГ «Мазепа» за 2021–2025 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур у ФГ
«Мазепа» за 2021–2025 рр., га**

Види сільськогосподарських культур	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Пшениця озимого клину	120	118	115	112	110	91,7
Ячмінь ярого висіву	40	38	35	33	30	75,0
Маїс (кукурудза) на товарне зерно	45	48	52	55	58	128,9
Соняшник олійний	90	92	95	98	100	111,1
Зернобобові (горох)	7	8	9	10	13	185,7
Загальний обсяг посівних площ	302	304	306	308	311	103,0

Дані таблиці 2.2 свідчать, що протягом досліджуваного періоду структура посівних площ ФГ «Мазепа» поступово змінювалася відповідно до ринкової кон'юнктури та економічної доцільності вирощування окремих культур.

Найбільші площі традиційно займала озима пшениця. Проте її посіви скоротилися зі 120 га у 2021 році до 110 га у 2025 році, або на 8,3 %. Незважаючи на це, культура залишається однією з основних у структурі виробництва та забезпечує значну частину товарної продукції господарства.

Посівні площі ярого ячменю за досліджуваний період зменшилися на 25,0 % та становили у 2025 році 30 га. Така тенденція пов'язана зі зниженням

економічної ефективності вирощування культури порівняно з більш рентабельними напрямками виробництва.

Важливе місце в структурі посівів займає соняшник. Його площа протягом аналізованого періоду збільшилася з 90 га до 100 га. Зростання посівів соняшнику обумовлене високою ліквідністю культури та стабільним попитом з боку переробних підприємств.

Найбільші темпи зростання спостерігалися щодо посівів гороху, площа якого збільшилася з 7 га до 13 га. Розширення посівів бобових культур сприяє покращенню структури сівозмін та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів.

Для більш наочного відображення виробничої спеціалізації господарства доцільно розглянути структуру посівних площ у 2025 році (рис. 2.2).

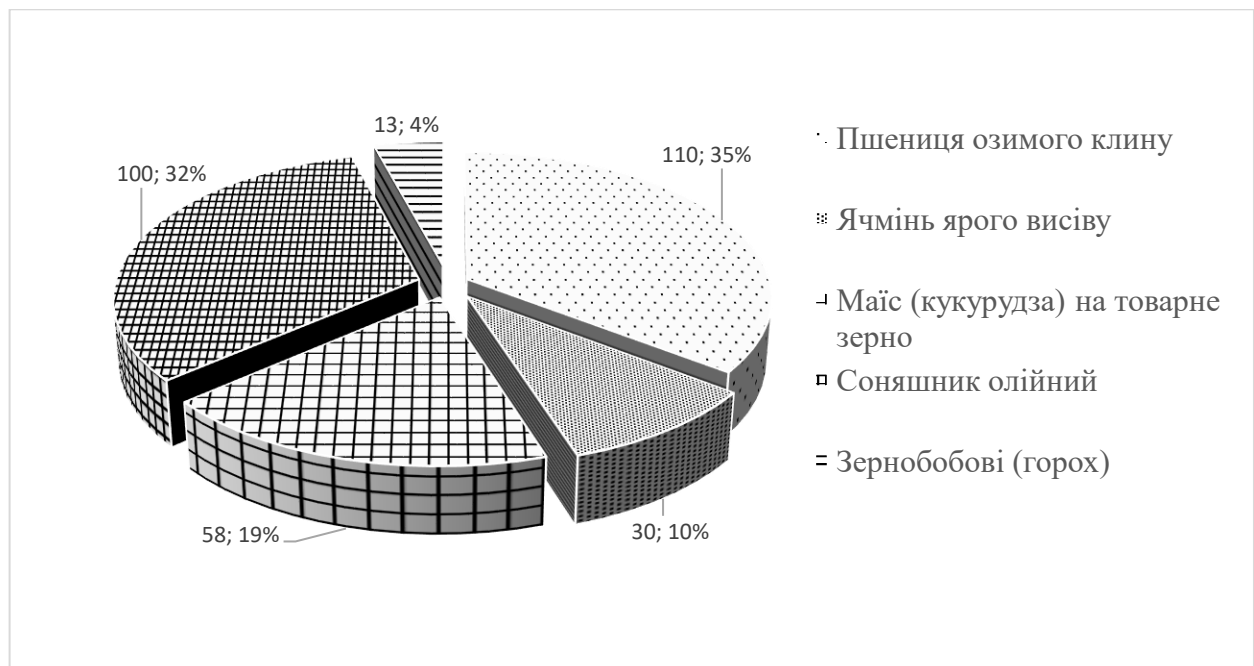


Рис. 2.2. Структура посівних площ ФГ «Мазепа» у 2025 році

Як видно з рис. 2.2, основу посівних площ господарства формують озима пшениця та соняшник, частка яких у сукупності перевищує дві третини всіх посівів. Значну роль також відіграє кукурудза на зерно. Така структура свідчить про зерново-олійну спеціалізацію підприємства, що є характерною для більшості фермерських господарств степової зони України.

Отже, структура посівних площ ФГ «Мазепа» характеризується достатнім рівнем диверсифікації та орієнтацією на вирощування найбільш конкурентоспроможних і рентабельних культур. Сформована структура виробництва визначає особливості забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами та значною мірою впливає на подальшу організацію процесів реалізації продукції.

Для підприємств рослинницької спеціалізації особливе значення має забезпеченість сучасною сільськогосподарською технікою, оскільки своєчасність проведення посівних, доглядових та збиральних робіт безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності. Аналіз забезпеченості ФГ «Мазепа» основними виробничими ресурсами наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ФГ «Мазепа» основними виробничими ресурсами у 2021–2025 рр.

Види сільськогосподарських культур	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3241	3510	3860	4240	4681	144,7
Трактори, од.	3	3	3	3	3	100,0
Зернозбиральні комбайни, од.	1	1	1	1	1	100,0
Вантажні автомобілі, од.	2	2	2	2	2	100,0
Сівалки, од.	2	2	2	2	2	100,0
Обприскувачі, од.	1	1	1	1	1	100,0
Ґрунтообробна техніка, од.	4	4	4	4	5	125,0
Енергетичні потужності, к.с.	720	720	735	750	780	108,3
Забезпеченість основними засобами на 1 га угідь, тис. грн	10,3	11,1	12,1	13,3	14,6	141,7

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зміцнення матеріально-технічної бази ФГ «Мазепа». Протягом 2021–2025 рр. середньорічна вартість основних засобів зросла з 3241 тис. грн до 4681 тис. грн, або на 44,7 %. Таке зростання

пов'язане з оновленням технічної бази господарства та придбанням окремих видів сільськогосподарської техніки.

Важливим узагальнюючим показником виступає забезпеченість основними засобами в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь. У 2025 році цей показник становив 14,6 тис. грн на 1 га, що на 41,7 % більше порівняно з 2021 роком. Означена динаміка підтверджує нарощування технічної озброєності технологічних процесів і формує фундамент для збільшення віддачі від експлуатації ґрунтового потенціалу.

Важливим складником ресурсного потенціалу підприємства є трудові ресурси. Саме персонал забезпечує виконання виробничих операцій, організацію технологічних процесів, управління матеріальними потоками та реалізацію продукції. Для невеликих фермерських господарств ефективність використання трудових ресурсів має особливе значення, оскільки навіть незначні зміни чисельності працівників можуть суттєво впливати на результати господарської діяльності.

Аналіз забезпеченості ФГ «Мазепа» трудовими ресурсами наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чисельність та використання трудових ресурсів ФГ «Мазепа»

Показники чисельності	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	6	4	5	5	100,0
Площа с.-г. угідь на 1 працівника, га	63,2	52,8	79,5	63,8	64,0	101,3
Посівна площа на 1 працівника, га	60,4	50,7	76,5	61,6	62,2	103,0
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	1024,2	955,8	1604,6	1485,2	1669,7	163,0

Дані таблиці 2.4 свідчать, що чисельність працівників ФГ «Мазепа» протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах від 4 до 6 осіб. У 2025 році в господарстві працювало 5 осіб, що відповідає рівню 2021 року.

Особливістю діяльності підприємства є високий рівень механізації виробничих процесів, що дозволяє ефективно обробляти понад 300 га сільськогосподарських угідь невеликою кількістю працівників. У 2025 році на одного працівника припадало 64,0 га сільськогосподарських угідь та 62,2 га посівних площ.

Аналіз земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів дозволяє сформулювати загальне уявлення про виробничий потенціал підприємства. Проте найбільш повну оцінку результативності господарської діяльності дають економічні показники, які характеризують ефективність використання наявних ресурсів та фінансові результати функціонування господарства.

Для визначення тенденцій розвитку ФГ «Мазепа» доцільно проаналізувати основні економічні показники його діяльності за 2021–2025 роки, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФГ «Мазепа» у 2021–2025 рр.

Економічні показники	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Валове виробництво продукції, тис. грн	4580,4	4925,8	5458,6	6132,7	6840,5	149,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5120,8	5734,6	6418,3	7425,9	8348,7	163,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4275,6	4810,4	5315,7	6048,1	6721,3	157,2
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	845,2	924,2	1102,6	1377,8	1627,4	192,5
Рівень рентабельності реалізації, %	19,8	19,2	20,7	22,8	24,2	+4,4 в.п.
Вартість валової продукції на 1 га угідь, тис. грн	14,5	15,5	17,2	19,2	21,4	147,6
Чистий дохід на 1 га угідь, тис. грн	16,2	18,1	20,2	23,3	26,1	161,1

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників діяльності ФГ «Мазепа» протягом досліджуваного періоду. Валове виробництво продукції у порівнянних цінах зросло з 4580,4 тис. грн у 2021 році до 6840,5 тис. грн у 2025 році, або майже на 49,3 %. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу господарства. Чистий дохід від реалізації продукції за п'ять років збільшився на 63,0 % і у 2025 році досяг 8348,7 тис. грн.

Разом із доходами зростала і повна собівартість реалізованої продукції. За аналізований період вона збільшилася на 57,2 % та становила у 2025 році 6721,3 тис. грн. Основними причинами такого зростання стали підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших виробничих ресурсів.

Для наглядного відображення результатів господарської діяльності та оцінки ефективності реалізації продукції доцільно розглянути динаміку основних фінансових показників підприємства (рис. 2.3).

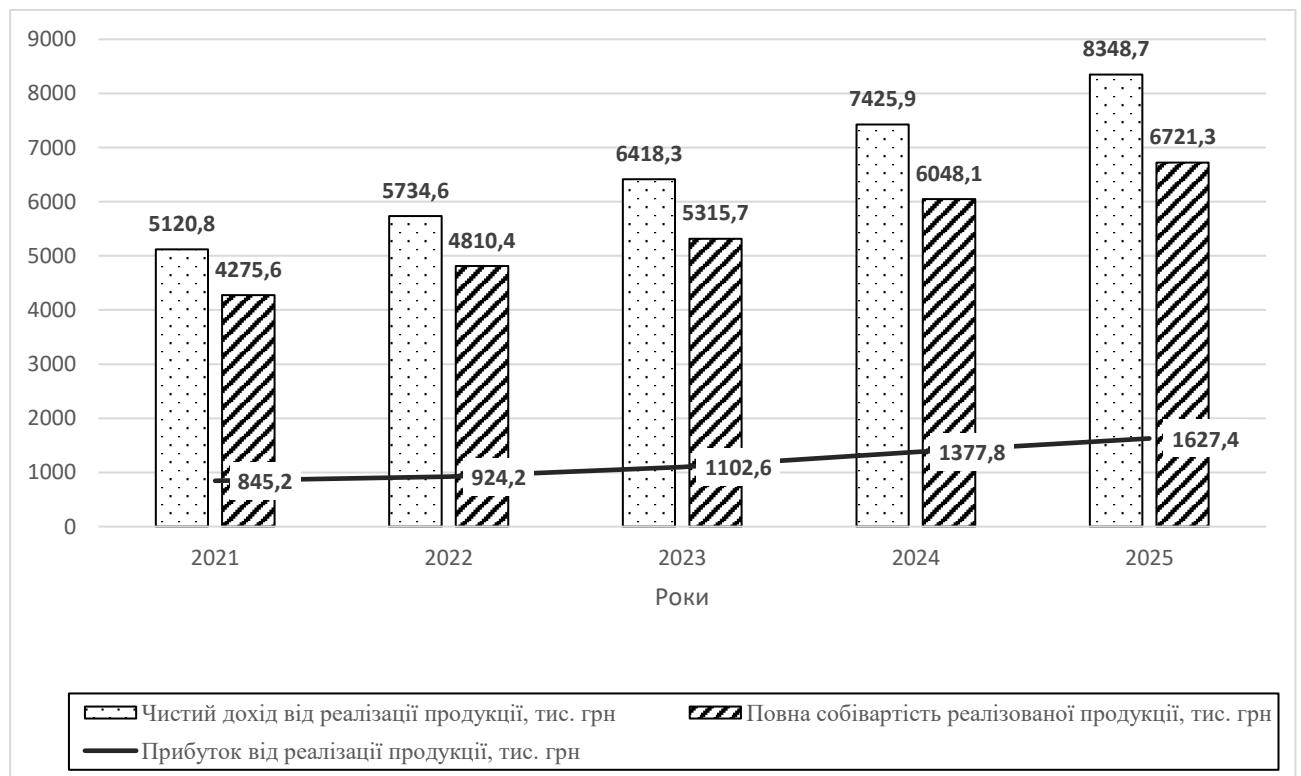


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності реалізації продукції ФГ «Мазепа» у 2021–2025 рр.

Відомості графічного рис. 2.3 підтверджують стабільний висхідний тренд комерційних підсумків роботи ФГ «Мазепа». Впродовж аналізованого відрізка часу зазначається монотонне збільшення як чистої виручки від збуту товарів, так і чистого заробітку організації. Попри збільшення сукупної виробничої калькуляції врожаю, темпоральність розширення надходжень виявилася вищою, що гарантувало оптимізацію економічного стану господарства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про стійку тенденцію до покращення економічного стану ФГ «Мазепа». Зростання обсягів виробництва, доходів, прибутку та рівня рентабельності створює сприятливі передумови для подальшого розвитку господарства, удосконалення системи постачання матеріально-технічних ресурсів та підвищення ефективності реалізації сільськогосподарської продукції.

2.2. Дослідження ефективності управління процесами постачання та реалізації продукції підприємства

Постачання матеріально-технічних ресурсів та реалізація виробленої продукції є ключовими складовими операційної діяльності аграрного підприємства. Від ефективності організації цих процесів значною мірою залежить рівень виробничих витрат, своєчасність виконання технологічних операцій, конкурентоспроможність продукції та кінцеві фінансові результати господарської діяльності.

Для підприємств рослинницької спеціалізації особливе значення має забезпечення виробництва необхідними ресурсами у визначені агротехнологічні строки. Насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали формують основну частину виробничих витрат і безпосередньо впливають на рівень урожайності сільськогосподарських культур. Тому першочерговим завданням аналізу є дослідження структури

ресурсів, що закупаються господарством для здійснення виробничої діяльності.

Характеристика основних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі ФГ «Мазепа», наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика основних ресурсів, що постачаються для потреб ФГ
«Мазепа» у 2025 році**

Види ресурсів	Основне призначення	Орієнтовна частка у матеріальних витратах, %
Насіння сільськогосподарських культур	Забезпечення посівної кампанії	12,4
Мінеральні добрива	Підвищення родючості ґрунту та урожайності культур	28,7
Засоби захисту рослин	Захист посівів від бур'янів, хвороб і шкідників	18,9
Паливно-мастильні матеріали	Забезпечення роботи техніки та транспорту	21,3
Запасні частини та ремонтні матеріали	Підтримання працездатності технічних засобів	8,2
Послуги сторонніх організацій виробничого характеру	Окремі технологічні та транспортні операції	6,5
Інші матеріальні ресурси	Господарські та допоміжні потреби	4,0
Разом	—	100,0

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що найбільшу частку у структурі матеріальних витрат ФГ «Мазепа» займають мінеральні добрива, на які припадає 28,7 % усіх ресурсів, що закупаються. Значна питома вага цієї групи ресурсів пояснюється необхідністю підтримання родючості ґрунтів та забезпечення стабільної урожайності основних сільськогосподарських культур.

Другу позицію займають паливно-мастильні матеріали, частка яких становить 21,3 %. Висока енергоємність сучасного рослинницького

виробництва обумовлює суттєву залежність господарства від цін на паливо та ефективності організації його використання.

Загалом структура ресурсного забезпечення ФГ «Мазепа» відповідає виробничій спеціалізації господарства та є типовою для підприємств зерново-олійного напрямку. Водночас значна частка матеріальних витрат припадає на ресурси, ціни на які суттєво залежать від ринкової кон'юнктури, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи постачання та підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства.

У сучасних умовах аграрного виробництва особливого значення набуває контроль за витратами на придбання матеріальних ресурсів, оскільки постійне зростання цін на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин та насіннєвий матеріал безпосередньо впливає на рівень прибутковості господарської діяльності. Тому аналіз структури та динаміки витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва є важливим етапом дослідження ефективності управління процесами постачання. Динаміка витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва у ФГ «Мазепа» наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва
у ФГ «Мазепа» за 2021–2025 рр., тис. грн**

Статті витрат	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Насіння та посадковий матеріал	310,4	342,8	391,6	432,5	487,3	157,0
Мінеральні добрива	725,8	834,2	968,4	1125,6	1264,8	174,3
Засоби захисту рослин	468,2	521,6	612,4	689,5	784,7	167,6
Паливно-мастильні матеріали	582,4	698,3	764,8	846,2	938,6	161,2
Запасні частини та ремонтні матеріали	205,3	221,4	254,8	276,9	312,5	152,2
Послуги сторонніх організацій	148,7	162,5	183,6	201,8	224,4	150,9
Інші матеріальні витрати	96,4	102,8	118,5	129,7	142,6	147,9
Разом	2537,2	2883,6	3294,1	3702,2	4154,9	163,8

Дані таблиці 2.7 свідчать про стійку тенденцію до зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва протягом досліджуваного періоду. Загальна сума витрат збільшилася з 2537,2 тис. грн у 2021 році до 4154,9 тис. грн у 2025 році, або на 63,8 %. Основними причинами такого зростання стали підвищення цін на виробничі ресурси, інфляційні процеси та розширення обсягів виробництва.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають мінеральні добрива. У 2025 році витрати на їх придбання становили 1264,8 тис. грн, що на 74,3 % більше порівняно з 2021 роком. Така динаміка обумовлена як зростанням вартості добрив, так і прагненням господарства підтримувати високий рівень урожайності сільськогосподарських культур.

Результати аналізу свідчать про значну залежність діяльності ФГ «Мазепа» від ефективності організації процесів постачання матеріально-технічних ресурсів. У структурі витрат переважають ресурси, ринкова вартість яких суттєво коливається під впливом зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність постійного моніторингу закупівельних цін та пошуку можливостей оптимізації постачальницької діяльності.

Для об'єктивної оцінки результативності системи постачання недостатньо проаналізувати лише обсяги закупівель та витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва. Важливим завданням є визначення ефективності використання залучених матеріальних ресурсів, оскільки саме від рівня їх віддачі залежить конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Ефективність використання матеріальних ресурсів характеризує здатність підприємства забезпечувати максимальний виробничий результат при мінімальному обсязі матеріальних витрат. Для аграрних підприємств особливого значення набувають показники матеріаловіддачі та матеріаломісткості виробництва, які дозволяють оцінити результативність використання ресурсів у процесі виробництва сільськогосподарської продукції.

Основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів у ФГ «Мазепа» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів у ФГ
«Мазепа» за 2021–2025 рр.**

Показники	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Вартість валової продукції, тис. грн	4581,5	4925,8	5458,6	6132,7	6841,5	149,3
Матеріальні витрати, тис. грн	2537,2	2883,6	3294,1	3702,2	4154,9	163,8
Матеріаловіддача, грн	1,81	1,71	1,66	1,66	1,65	91,2
Матеріаломісткість продукції, грн	0,55	0,59	0,60	0,60	0,61	110,9
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	845,2	924,2	1102,6	1377,8	1627,4	192,5
Прибуток на 1 грн матеріальних витрат, грн	0,33	0,32	0,33	0,37	0,39	118,2

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що протягом досліджуваного періоду обсяги матеріальних витрат зростали швидшими темпами, ніж вартість виробленої продукції. Якщо у 2021 році на кожну гривню матеріальних витрат припадало 1,81 грн валової продукції, то у 2025 році цей показник знизився до 1,65 грн. Відповідно матеріаловіддача скоротилася на 8,8 %.

Одночасно спостерігається зростання матеріаломісткості продукції. У 2021 році для виробництва 1 грн валової продукції використовувалося 0,55 грн матеріальних ресурсів, тоді як у 2025 році цей показник становив уже 0,61 грн. Така тенденція пояснюється насамперед випереджаючим зростанням цін на матеріально-технічні ресурси порівняно з темпами збільшення вартості виробленої продукції.

Разом із тим позитивною тенденцією є збільшення прибутку, отриманого на 1 грн матеріальних витрат. Якщо у 2021 році цей показник становив 0,33 грн, то у 2025 році він досяг 0,39 грн. Це свідчить про те, що навіть за умов зростання матеріальних витрат господарство змогло забезпечити підвищення

ефективності реалізації продукції та покращення фінансових результатів діяльності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що система матеріально-технічного забезпечення ФГ «Мазепа» загалом забезпечує необхідні умови для здійснення виробничого процесу та отримання позитивних фінансових результатів. Водночас тенденція до зростання матеріаломісткості продукції свідчить про необхідність подальшого вдосконалення процесів закупівлі, використання та контролю матеріальних ресурсів.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни ефективності використання матеріальних ресурсів доцільно розглянути динаміку показників матеріаловіддачі та прибутку на 1 грн матеріальних витрат, яка представлена на рис. 2.4.

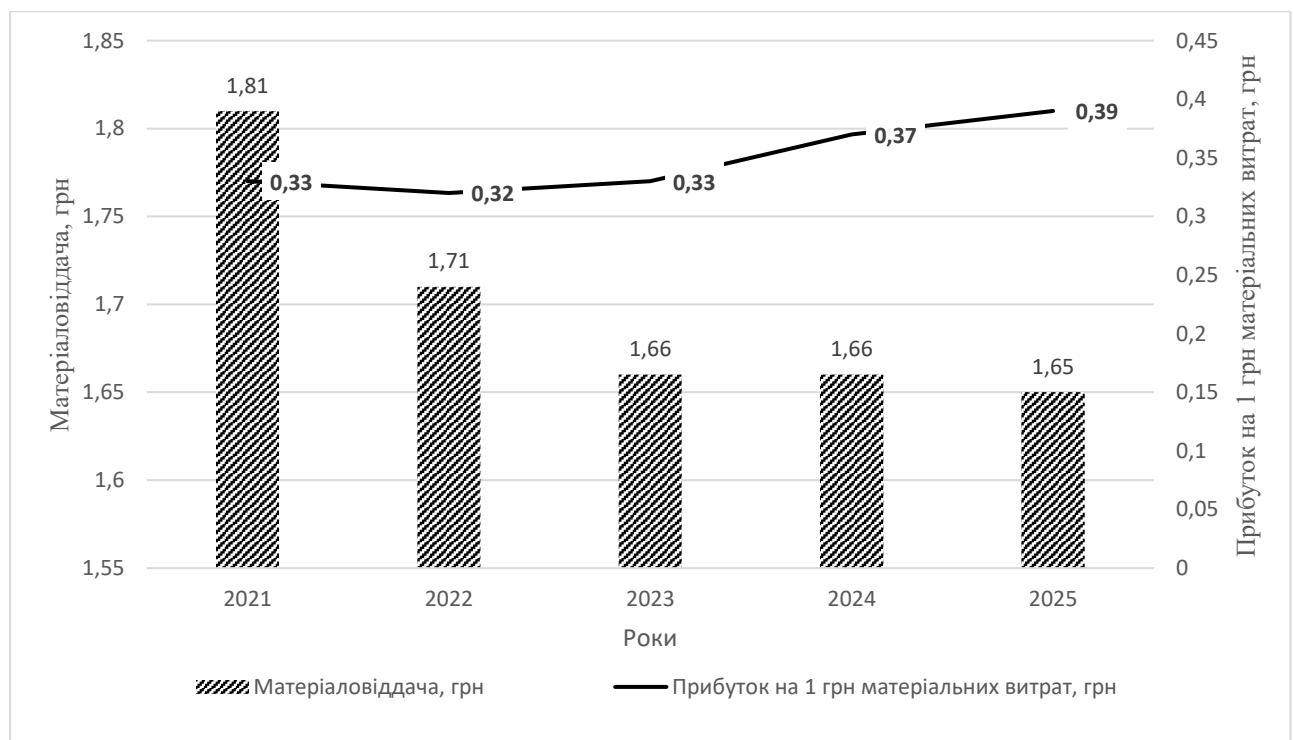


Рис. 2.4 Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів у ФГ «Мазепа» за 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.4 свідчать про неоднозначні тенденції у використанні матеріальних ресурсів господарства. З одного боку, впродовж аналізованого

відрізка часу зазначається планомірний регрес коефіцієнта матеріаловіддачі з 1,81 грн у 2021 році до 1,65 грн у 2025 році. Це свідчить про те, що темпи зростання матеріальних витрат перевищували темпи збільшення вартості виробленої продукції, що є характерним для більшості аграрних підприємств в умовах зростання цін на матеріально-технічні ресурси.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від результатів виробничої діяльності, але й від здатності реалізовувати вироблену продукцію на вигідних економічних умовах. Саме процес реалізації забезпечує надходження грошових коштів, формування доходів та прибутку підприємства, а також створює умови для відтворення виробничого процесу.

Для підприємств зерново-олійної спеціалізації особливого значення набуває структура реалізації продукції, оскільки різні культури характеризуються неоднаковим рівнем прибутковості, ринкового попиту та цінової стабільності. Аналіз структури реалізованої продукції дозволяє визначити основні джерела формування доходів господарства та оцінити рівень його виробничої спеціалізації.

Обсяги та структура реалізації продукції ФГ «Мазепа» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Обсяги та структура реалізації продукції ФГ «Мазепа» у 2021–2025 рр.

Види продукції	Роки					
	2021		2023		2025	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Озима пшениця	1945,9	38,0	2310,6	36,0	2838,6	34,0
Ячмінь	563,3	11,0	578,0	9,0	667,9	8,0
Кукурудза на зерно	665,7	13,0	1026,9	16,0	1502,8	18,0
Соняшник	1792,3	35,0	2246,4	35,0	2922,0	35,0
Горох та інші культури	153,6	3,0	256,7	4,0	417,4	5,0
Разом	5120,8	100,0	6418,6	100,0	8348,7	100,0

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що основу товарної продукції ФГ «Мазепа» протягом усього досліджуваного періоду формували озима пшениця

та соняшник. Сукупно на ці культури у 2025 році припадало 69,0 % загального обсягу реалізації продукції, що підтверджує зерново-олійну спеціалізацію господарства.

Особливо помітним є зростання ролі кукурудзи на зерно. Її частка у структурі реалізації збільшилася з 13,0 % у 2021 році до 18,0 % у 2025 році. Це свідчить про поступове посилення значення даної культури у формуванні доходів підприємства та відповідає змінам структури посівних площ, встановленим раніше.

Частка гороху та інших культур залишається відносно незначною, проте демонструє позитивну тенденцію до зростання, що сприяє диверсифікації виробництва та зниженню ризиків залежності від окремих видів продукції.

Для більш наочного відображення спеціалізації господарства та структури реалізації продукції доцільно розглянути структуру товарної продукції ФГ «Мазепа» у 2025 році, яка представлена на рис. 2.5.

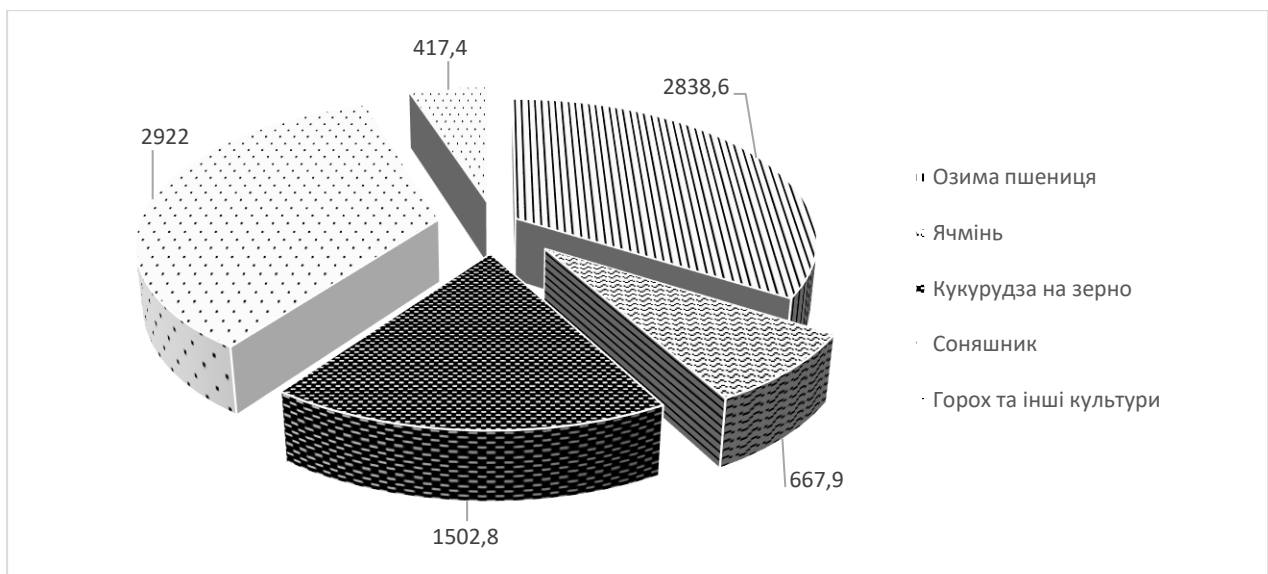


Рис. 2.5. Структура реалізації продукції ФГ «Мазепа» у 2025 році

Як видно з рис. 2.5, домінуюче місце у структурі реалізації займають соняшник та озима пшениця, які забезпечують основну частину грошових надходжень господарства. Водночас поступове збільшення частки кукурудзи свідчить про прагнення підприємства адаптувати структуру виробництва до змін ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність реалізації продукції.

Таким чином, аналіз структури реалізації продукції підтверджує зерново-олійну спеціалізацію ФГ «Мазепа» та свідчить про достатній рівень диверсифікації виробництва. Основними джерелами формування доходів підприємства залишаються соняшник, озима пшениця та кукурудза, що визначає особливості організації збутової діяльності та подальшого розвитку системи реалізації продукції.

Для фермерських господарств характерним є використання декількох каналів реалізації продукції одночасно. Це дозволяє зменшити ризики залежності від окремих покупців та підвищити гнучкість збутової політики підприємства. Характеристика основних каналів реалізації продукції ФГ «Мазепа» наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика каналів реалізації продукції ФГ «Мазепа» у 2025 р.

Канал реалізації	Основні види продукції	Частка реалізації, %	Переваги
Зернотрейдери	Пшениця, кукурудза, соняшник	42,0	Швидка реалізація великих партій продукції, стабільний попит
Елеватори та зернові склади	Пшениця, кукурудза	23,0	Можливість тимчасового зберігання та відкладеного продажу
Переробні підприємства	Соняшник, зернові культури	18,0	Відносно вищі закупівельні ціни
Місцеві оптові покупці	Зернові та бобові культури	10,0	Швидкий продаж та оперативні розрахунки
Інші канали реалізації	Горох та інша продукція	7,0	Диверсифікація збуту
Разом	—	100,0	—

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що основним каналом реалізації продукції ФГ «Мазепа» є співпраця із зернотрейдерами, через яких у 2025 році було реалізовано близько 42 % продукції. Популярність цього каналу пояснюється можливістю швидкого продажу великих партій продукції та відносно стабільним попитом на основні сільськогосподарські культури.

Важливу роль у системі збуту відіграють також елеватори та зернові склади, через які реалізується 23 % продукції. Використання даного каналу дозволяє господарству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та здійснювати продаж продукції у періоди більш сприятливих цін.

Частка реалізації через переробні підприємства становить 18%. Цей канал збуту є привабливим завдяки можливості отримання вищих закупівельних цін, однак вимагає дотримання більш жорстких вимог щодо якості продукції.

Після визначення основних каналів реалізації продукції доцільно оцінити результативність збутової діяльності господарства за допомогою системи показників ефективності реалізації. Такий аналіз дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство перетворює вироблену продукцію на грошові надходження, формує прибуток та забезпечує рентабельність господарської діяльності. Показники ефективності реалізації продукції ФГ «Мазепа» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності реалізації продукції ФГ «Мазепа»

Статті витрат	Роки					2025р. у % до 2021р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5120,8	5734,6	6418,3	7425,9	8348,7	163,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4275,6	4810,4	5315,7	6048,1	6721,3	157,2
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	845,2	924,2	1102,6	1377,8	1627,4	192,5
Рентабельність реалізації продукції, %	19,8	19,2	20,7	22,8	24,2	+4,4 в.п.
Коефіцієнт окупності витрат, грн	1,20	1,19	1,21	1,23	1,24	103,3
Частка прибутку у чистому доході, %	16,5	16,1	17,2	18,6	19,5	+3,0 в.п.
Чистий дохід на 1 га посівної площі, тис. грн	17,0	18,9	21,0	24,1	26,8	157,6
Прибуток на 1 га посівної площі, тис. грн	2,8	3,0	3,6	4,5	5,2	185,7

Дані таблиці 2.11 свідчать про поступове підвищення ефективності реалізації продукції ФГ «Мазепа» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 5120,8 тис. грн у 2021 році до 8348,7 тис. грн у 2025 році, або на 63,0 %. Така динаміка свідчить про зростання обсягів реалізації та покращення цінової ситуації на основні види продукції господарства.

Повна собівартість реалізованої продукції також зросла, однак її темпи приросту були нижчими, ніж темпи зростання прибутку. Це позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства. Прибуток від реалізації продукції у 2025 році становив 1627,4 тис. грн, що на 92,5 % більше порівняно з 2021 роком.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності реалізації продукції з 19,8 % у 2021 році до 24,2 % у 2025 році. Це свідчить про підвищення прибутковості збутової діяльності та покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Нарощування чистого доходу та прибутку у вимірі на 1 гектар засіяних масивів додатково підтверджує зростання віддачі від експлуатації ґрунтового потенціалу. У 2025 році на 1 га посівної площі припадало 26,8 тис. грн чистого доходу та 5,2 тис. грн прибутку, що значно перевищує рівень 2021 року.

За результатами аналізу встановлено, що ФГ «Мазепа» має стабільний ресурсний потенціал, раціональну структуру посівних площ та позитивну динаміку основних економічних показників. Водночас зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення та значна залежність від посередницьких каналів збуту свідчать про необхідність подальшого удосконалення управління процесами постачання і реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФГ «МАЗЕПА»

3.1. Удосконалення організації процесів постачання та реалізації продукції підприємства

Проведений аналіз показав, що діяльність ФГ «Мазепа» характеризується стабільними обсягами виробництва та позитивною динамікою економічних показників. Водночас дослідження процесів постачання засвідчило значне зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва. Виявлені тенденції свідчать про необхідність удосконалення системи управління постачанням ресурсів шляхом впровадження більш ефективних підходів до планування закупівель, контролю запасів та моніторингу постачальників. Для невеликих фермерських господарств проблема оптимізації закупівель є особливо актуальною, оскільки навіть незначне зниження закупівельних витрат здатне суттєво вплинути на кінцевий фінансовий результат.

Для ФГ «Мазепа» доцільним є впровадження системи планування матеріально-технічного забезпечення, яка передбачає формування річного плану закупівель на основі структури посівних площ, нормативної потреби у виробничих ресурсах та прогнозованих обсягів виробництва. Основою такої системи повинно стати поєднання виробничого планування з плануванням закупівельних процесів.

Запропонована система передбачає здійснення постійного моніторингу ринку матеріально-технічних ресурсів, оцінювання надійності постачальників, аналіз цінової кон'юнктури та прогнозування потреби в ресурсах на майбутні періоди. Особливого значення набуває формування електронної бази даних постачальників із зазначенням умов поставок, цінових параметрів, якості ресурсів та результатів попередньої співпраці.

Одним із найважливіших елементів удосконалення системи постачання є впровадження календарного планування закупівель. Для більшості ресурсів, які використовуються у рослинництві, характерні сезонні коливання цін. Завчасне укладання договорів із постачальниками дозволяє скоротити витрати на закупівлю та зменшити ризики виникнення дефіциту ресурсів у період проведення польових робіт.

З метою обґрунтування запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок очікуваного економічного ефекту від удосконалення системи планування закупівель. Практика діяльності аграрних підприємств свідчить, що завдяки попередньому плануванню та моніторингу ринку можна забезпечити скорочення закупівельних витрат на 4–8 %. Для ФГ «Мазепа» приймемо консервативний варіант економії на рівні 5 % за основними групами матеріально-технічних ресурсів. Результати розрахунків наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз економічного ефекту від удосконалення системи планування матеріально-технічного забезпечення ФГ «Мазепа»

Види ресурсів	Витрати у 2025 р., тис. грн	Очікуване скорочення витрат, %	Прогнозована економія, тис. грн
Насіння та посадковий матеріал	487,3	5,0	24,4
Мінеральні добрива	1264,8	5,0	63,2
Засоби захисту рослин	784,7	5,0	39,2
Паливно-мастильні матеріали	938,6	5,0	46,9
Запасні частини та ремонтні матеріали	312,5	5,0	15,6
Послуги сторонніх організацій	224,4	5,0	11,2
Інші матеріальні витрати	142,6	5,0	7,1
Разом	4154,9	—	207,6

Дані таблиці 3.1 свідчать, що впровадження системи планування та контролю матеріально-технічного забезпечення дозволить господарству скоротити витрати на закупівлю ресурсів орієнтовно на 207,6 тис. грн на рік. Найбільший економічний ефект очікується за рахунок оптимізації закупівель мінеральних добрив (63,2 тис. грн), паливно-мастильних матеріалів (46,9 тис.

грн) та засобів захисту рослин (39,2 тис. грн), які формують основну частину витрат підприємства.

Запропонована система створює передумови для підвищення прозорості закупівельних процесів та покращення взаємодії між керівництвом господарства і постачальниками ресурсів. Завдяки систематичному аналізу ринку підприємство зможе більш ефективно використовувати цінові переваги різних постачальників та знижувати ризики, пов'язані з коливанням ринкових цін. Загальна схема в додатку А

Для наочного відображення запропонованого підходу доцільно представити удосконалену схему управління процесом постачання ресурсів у ФГ «Мазепа» на рис. 3.1.

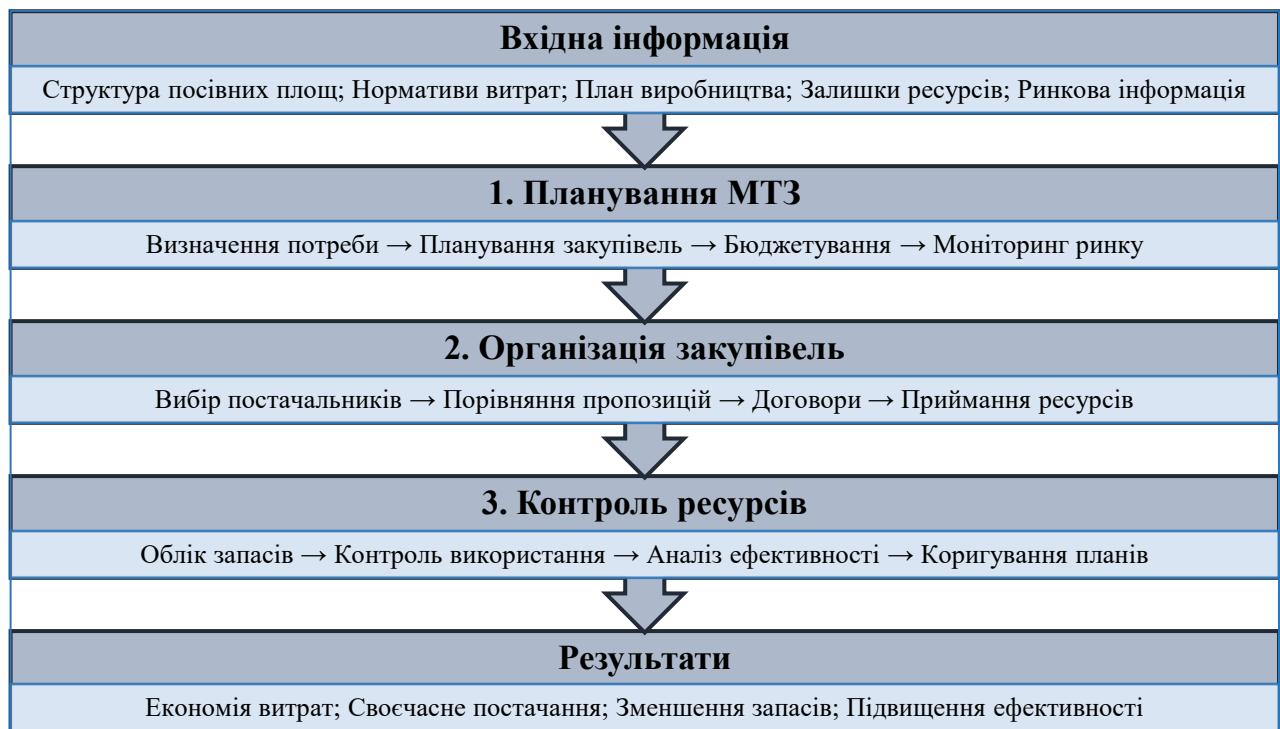


Рис. 3.1. Удосконалена схема управління процесом постачання ресурсів у ФГ «Мазепа»

Як видно з рис. 3.1, запропонована система управління процесом постачання ресурсів передбачає послідовне проходження трьох основних етапів: планування матеріально-технічного забезпечення, організацію закупівель та контроль використання ресурсів. Важливою особливістю схеми є

включення блоку цифрової підтримки, що дозволяє забезпечити оперативний облік запасів, моніторинг цін, контроль виконання договорів та своєчасне коригування закупівельних планів.

Практичне впровадження такої системи дозволить ФГ «Мазепа» підвищити прозорість постачальницьких процесів, зменшити ризик несвоєчасного забезпечення виробництва ресурсами, скоротити надлишкові запаси та досягти економії закупівельних витрат. Отже, запропонована схема є важливим організаційним інструментом удосконалення комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції господарства.

Таким чином, удосконалення системи планування та контролю матеріально-технічного забезпечення ФГ «Мазепа» сприятиме підвищенню ефективності управління процесами постачання, скороченню витрат на закупівлю ресурсів та зміцненню економічної стійкості підприємства. Очікувана економія понад 200 тис. грн на рік підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів та створює основу для подальшого вдосконалення комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції господарства.

Провідним вектором максимізації продуктивності роботи ФГ «Мазепа» постає модернізація системи адміністрування матеріальними потоками та складських резервів.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що у 2025 році витрати на матеріально-технічне забезпечення виробництва становили понад 4,1 млн грн, причому найбільша частка припадала на мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин. За таких умов особливого значення набуває забезпечення раціонального руху матеріальних ресурсів від моменту закупівлі до їх безпосереднього використання у виробничому процесі.

У практиці діяльності багатьох аграрних підприємств управління запасами часто здійснюється на основі поточних потреб без належного врахування перспективних виробничих планів, сезонності використання

ресурсів та можливих коливань ринкових цін. Наслідком цього можуть бути як надлишкові запаси, що призводять до заморожування оборотних коштів, так і дефіцит ресурсів у періоди проведення найбільш відповідальних польових робіт. Для ФГ «Мазепа» подібні ризики є особливо актуальними через обмеженість фінансових ресурсів та залежність виробничого процесу від своєчасності постачання матеріально-технічних ресурсів.

Вирішення зазначених проблем можливе шляхом впровадження системи управління запасами, заснованої на визначенні оптимального рівня поточних і страхових запасів. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та водночас мінімізувати витрати на зберігання ресурсів.

Особливу увагу доцільно приділити ресурсам, які мають найбільшу частку у структурі матеріальних витрат господарства. До них належать мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин. Саме для цих груп ресурсів доцільно встановити нормативи мінімальних, поточних і страхових запасів.

Для обґрунтування запропонованих заходів проведемо розрахунок оптимальних запасів основних матеріальних ресурсів ФГ «Мазепа» на основі фактичних витрат 2025 року та середньомісячної потреби підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок оптимальних запасів основних матеріальних ресурсів ФГ «Мазепа»

Види ресурсів	Річні витрати у 2025 р., тис. грн	Середньо- місячна потреба, тис. грн	Оптималь- ний поточ- ний запас, тис. грн	Страховий запас, тис. грн
Мінеральні добрива	1264,8	105,4	158,0	52,7
Паливно-мастильні матеріали	938,6	78,2	117,3	39,1
Засоби захисту рослин	784,7	65,4	98,1	32,7
Насіння та посадковий матеріал	487,3	40,6	60,9	20,3
Запасні частини та ремонтні матеріали	312,5	26,0	39,0	13,0
Разом	3787,9	315,6	473,3	157,8

Результати розрахунків свідчать, що для забезпечення безперебійної діяльності господарства достатньо підтримувати поточний запас основних ресурсів на рівні близько 473 тис. грн та страховий запас у розмірі 158 тис. грн. Такий підхід дозволить уникнути як дефіциту ресурсів, так і надмірного накопичення матеріальних цінностей на складах.

Одним із напрямів удосконалення управління матеріальними потоками є впровадження принципу періодичного перегляду запасів. Його сутність полягає у проведенні регулярного аналізу залишків ресурсів із встановленням контрольних рівнів запасів. У разі досягнення мінімального рівня автоматично формується потреба у новій закупівлі. Такий механізм сприяє більш раціональному використанню оборотних коштів та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом удосконалення є також цифровізація процесів обліку матеріальних ресурсів. Для цього доцільно використовувати електронні журнали обліку або спеціалізовані програмні продукти, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати надходження, використання та залишки ресурсів. Використання цифрових інструментів сприятиме підвищенню достовірності облікової інформації та оперативності контролю матеріальних потоків.

Крім економічного ефекту від скорочення надлишкових запасів, запропоновані заходи забезпечують покращення логістичної взаємодії між постачальницькою та виробничою підсистемами господарства. Це дозволяє більш ефективно координувати закупівлі ресурсів із графіками проведення польових робіт, мінімізувати ризики затримок постачання та підвищити загальну результативність управління виробничими процесами.

Для наочного відображення запропонованого підходу до управління матеріальними потоками та запасами доцільно подати удосконалену схему цього процесу у ФГ «Мазепа» на рис. 3.2.

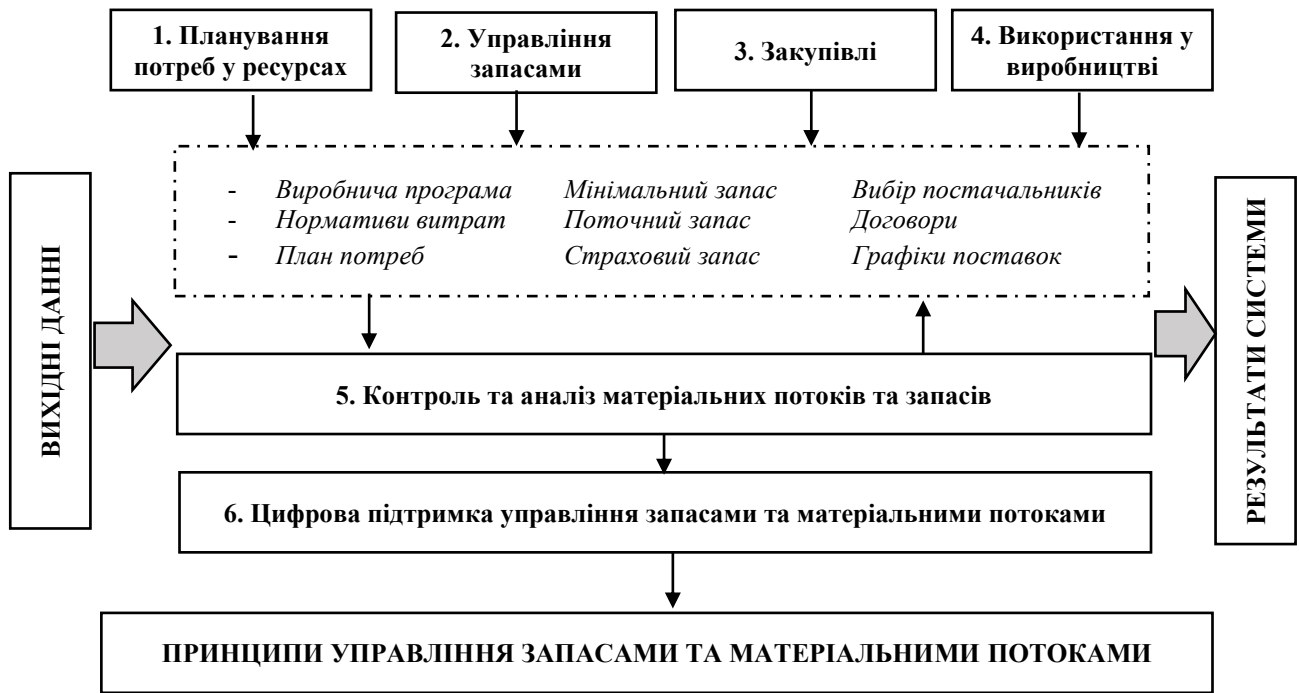


Рис. 3.2. Схема удосконаленої системи управління матеріальними потоками та запасами ФГ «Мазепа»

Як видно з рисунка 3.2, запропонована система передбачає послідовне поєднання планування потреб у ресурсах, управління запасами, організації закупівель, виробничого використання ресурсів та контролю їх руху. Важливим елементом схеми є цифрова підтримка, яка забезпечує електронний облік запасів, моніторинг цін постачальників та формування аналітичної звітності.

Впровадження такої системи дозволить ФГ «Мазепа» зменшити надлишкові запаси, підвищити оборотність матеріальних ресурсів, скоротити витрати на їх зберігання та покращити контроль за використанням ресурсів у виробничому процесі. Отже, запропонована схема є практичним інструментом удосконалення комплексного управління постачанням і використанням матеріальних ресурсів підприємства.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою визначається не лише результатами виробничої діяльності, а й здатністю реалізовувати вироблену продукцію на максимально вигідних умовах. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ФГ «Мазепа»

характеризується стабільним зростанням обсягів реалізації продукції та позитивною динамікою фінансових результатів. Водночас структура каналів збуту свідчить про значну залежність господарства від посередницьких структур, насамперед зернотрейдерів, через яких реалізується близько 42 % продукції.

Подібна ситуація є характерною для більшості фермерських господарств України, однак вона має певні недоліки. Основним із них є залежність виробника від закупівельної політики посередників, що обмежує можливості впливу на рівень цін реалізації та знижує потенційний прибуток підприємства. Крім того, висока концентрація реалізації через обмежену кількість покупців підвищує ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку або умов співпраці.

Для ФГ «Мазепа» доцільним є поступове збільшення частки реалізації продукції через переробні підприємства, аграрні торговельні платформи та прямі контракти із кінцевими споживачами. Такий підхід дозволить не лише підвищити середню ціну реалізації продукції, але й забезпечити більш стабільні умови збуту в довгостроковій перспективі.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку співпраці з підприємствами переробної галузі. На відміну від зернотрейдерів, переробні підприємства зазвичай зацікавлені у стабільному забезпеченні сировиною та готові укладати довгострокові контракти. Це сприяє підвищенню прогнозованості доходів підприємства та зменшує ризики цінових коливань.

Перспективним напрямом є також використання електронних аграрних торговельних платформ. Завдяки цифровим інструментам господарство отримує можливість оперативно відстежувати ринкові ціни, брати участь у торгах та встановлювати прямі контакти з потенційними покупцями. Це сприяє підвищенню прозорості ринку та розширенню можливостей реалізації продукції.

З метою оцінки результативності запропонованих заходів проведемо прогноз зміни структури каналів реалізації продукції ФГ «Мазепа» після впровадження удосконалень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозована структура каналів реалізації продукції ФГ «Мазепа»
після впровадження запропонованих заходів**

Канали реалізації	Фактична структура у 2025 р., %	Прогнозна структура, %	Відхилення, ± в.п.
Зернотрейдери	42	30	-12
Елеватори та зернові склади	23	20	-3
Переробні підприємства	18	30	+12
Місцеві оптові покупці	10	12	+2
Електронні торговельні платформи та прямі контракти	0	8	+8
Разом	100	100	—

Результати розрахунків свідчать, що запропоновані заходи дозволяють істотно диверсифікувати систему збуту продукції господарства. Передбачається скорочення частки реалізації через зернотрейдерів із 42 % до 30 %, що сприятиме зниженню залежності підприємства від посередників. Водночас частка реалізації через переробні підприємства може зрости до 30 %, а використання електронних торговельних платформ забезпечить додаткові можливості для продажу продукції на більш вигідних умовах.

Важливим результатом удосконалення системи реалізації стане підвищення середньої ціни продажу продукції. За попередніми розрахунками, навіть збільшення середньої ціни реалізації на 3–4 % дозволить забезпечити додаткові доходи господарства без розширення виробничих площ та збільшення виробничих витрат.

Крім економічного ефекту, запропоновані заходи забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розширення кола покупців, використання сучасних цифрових інструментів та розвиток довгострокових партнерських відносин із переробними підприємствами сприятимуть зміцненню ринкових позицій ФГ «Мазепа» та підвищенню його стійкості до змін зовнішнього середовища.

Для більш наочного відображення запропонованих напрямів удосконалення системи реалізації продукції доцільно представити модель організації збутової діяльності ФГ «Мазепа» після впровадження запропонованих заходів (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Модель організації реалізації продукції ФГ «Мазепа» після впровадження запропонованих заходів

Як видно з рисунка 3.3, запропонована модель збутової діяльності передбачає диверсифікацію каналів реалізації продукції шляхом збалансованого використання посередницьких структур, переробних підприємств, місцевих покупців та електронних торговельних платформ. Такий підхід дозволяє зменшити залежність господарства від окремих покупців та підвищити стійкість системи збуту до змін ринкової кон'юнктури.

Особливу роль у запропонованій моделі відіграють цифрові інструменти управління збутом, які забезпечують моніторинг цінової ситуації, аналіз ефективності окремих каналів реалізації, електронний документообіг та формування управлінської звітності. Вказане формує фундаментальний базис

задля зваженішого ухвалення адміністративних кроків і нарощування продуктивності торгово-комерційної роботи підприємства.

Отже, удосконалення організації процесів постачання та реалізації продукції ФГ «Мазепа» доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками: впровадження системи планування та контролю матеріально-технічного забезпечення, оптимізація управління матеріальними потоками і запасами та диверсифікація каналів реалізації продукції. Запропоновані заходи дозволяють скоротити витрати на закупівлю ресурсів, підвищити ефективність їх використання, зменшити залежність від посередників та створити умови для зростання прибутковості господарської діяльності. Реалізація зазначених пропозицій формує основу для подальшого підвищення ефективності управління постачанням і збутом продукції в умовах змін ринкового середовища.

3.2. Підвищення ефективності управління постачанням і збутом продукції в умовах змін ринкового середовища

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, нестабільністю цін на матеріально-технічні ресурси, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності управління виробничо-збутовими процесами. За таких умов важливого значення набуває не лише вдосконалення окремих елементів системи постачання та реалізації продукції, а й формування комплексного механізму управління, здатного забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для ФГ «Мазепа» підвищення ефективності управління постачанням і збутом продукції пов'язане насамперед із використанням сучасних цифрових інструментів управління, економічним обґрунтуванням запропонованих заходів та оцінкою їх впливу на результати господарської діяльності. Реалізація таких

заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити більш ефективне використання наявного ресурсного потенціалу.

В умовах сучасного аграрного ринку ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від швидкості отримання, обробки та використання інформації. Висока волатильність цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність ринків збуту, зміни логістичних маршрутів та посилення конкуренції вимагають від керівництва підприємств прийняття оперативних і обґрунтованих управлінських рішень. За таких умов важливим напрямом підвищення ефективності управління процесами постачання та реалізації продукції є впровадження цифрових інструментів моніторингу закупівельної та збутової діяльності.

Цифровізація управління передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації обліку ресурсів, моніторингу закупівельних і реалізаційних цін, контролю виконання договорів та аналізу ефективності взаємодії з контрагентами. Для невеликих фермерських господарств впровадження дорогих корпоративних інформаційних систем часто є економічно недоцільним. Тому для ФГ «Мазепа» доцільно використовувати доступні цифрові рішення на базі електронних таблиць, хмарних сервісів та спеціалізованих аграрних платформ.

Одним із ключових напрямів цифровізації є створення електронної бази постачальників та покупців. Така база повинна містити інформацію про умови поставок, рівень цін, строки виконання договорів, якість ресурсів і результати попередньої співпраці. Накопичення та систематизація цих даних дозволить підвищити обґрунтованість вибору контрагентів та зменшити ризики укладання не вигідних угод.

Не менш важливим є впровадження системи моніторингу ринкових цін. Систематичний моніторинг цінових коливань на добрива, нафтопродукти, агрохімікати та провідні категорії аграрних товарів дасть змогу оперативно підлаштовуватися під трансформації торговельних трендів і визначати

оптимальні тайм-фрейми задля придбання запасів або збуту вирощеного врожаю.

Важливим напрямом цифровізації є автоматизація обліку запасів. Використання електронного обліку дозволяє отримувати актуальну інформацію про залишки ресурсів, контролювати їх рух та своєчасно формувати потребу у нових закупівлях. Це сприяє зниженню ризику виникнення дефіциту матеріальних ресурсів та скороченню надлишкових запасів.

З метою оцінки очікуваних результатів від впровадження цифрових інструментів управління проведемо прогнозування впливу окремих заходів на ефективність постачальницької та збутової діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Очікувані результати впровадження цифрових інструментів
моніторингу закупівельної та збутової діяльності ФГ «Мазепа»**

Напрямок цифровізації	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Моніторинг цін на ресурси	Періодичний аналіз	Постійний контроль та оперативне реагування
Облік матеріальних запасів	Переважно ручний облік	Автоматизований електронний облік
Контроль постачальників	Вибір на основі досвіду співпраці	Система рейтингової оцінки постачальників
Моніторинг каналів збуту	Аналіз окремих покупців	Комплексний аналіз ефективності каналів реалізації
Документообіг	Паперовий та змішаний	Частковий електронний документообіг
Формування звітності	Ручне узагальнення даних	Автоматизовані аналітичні звіти

Як свідчать дані таблиці 3.4, впровадження цифрових інструментів дозволяє охопити всі основні етапи процесів постачання та реалізації продукції. Найбільший ефект очікується від автоматизації обліку ресурсів, підвищення оперативності аналізу ринкової інформації та покращення контролю за діяльністю постачальників і покупців.

Важливою перевагою цифровізації є підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Якщо за традиційного підходу значна частина часу

витрачається на збір та обробку інформації, то використання електронних інструментів дозволяє отримувати необхідні аналітичні дані практично в режимі реального часу.

Освоєння комп'ютеризованих платформ нагляду за операціями постачання та дистриб'юції формує фундамент для максимізації віддачі від адміністрування потоками матеріально-технічного забезпечення й збуту товарної продукції ФГ «Мазепа». Використання сучасних інформаційних технологій забезпечить підвищення оперативності управлінських рішень, покращення контролю за рухом ресурсів та продукції, а також сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах змін ринкового середовища. Модель цифрового моніторингу процесів постачання і реалізації продукції ФГ «Мазепа» в дод. Б.

Основними напрямками удосконалення, що потребують фінансового забезпечення, є впровадження цифрових інструментів моніторингу закупівельної та збутової діяльності, створення електронної бази постачальників і покупців, автоматизація обліку запасів, удосконалення системи планування закупівель та розвиток сучасних каналів реалізації продукції. Враховуючи масштаби діяльності ФГ «Мазепа», доцільно орієнтуватися на використання доступних програмних рішень і організаційних заходів, що не потребують значних капіталовкладень. Для оцінки необхідних витрат в табл. 3.5 проведемо розрахунок вартості впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження заходів з удосконалення управління процесами постачання та реалізації продукції ФГ «Мазепа»

Заходи	Вартість, тис. грн
Налаштування електронної системи обліку ресурсів та запасів	18,0
Створення електронної бази постачальників і покупців	7,5
Впровадження системи моніторингу ринкових цін	9,0
Навчання персоналу роботі з цифровими інструментами	12,0
Розробка електронної системи аналітичної звітності	14,5
Організація роботи з електронними торговельними платформами	11,0
Інші організаційні витрати	8,0
Разом	80,0

Як свідчать дані таблиці 3.5, загальний обсяг витрат на впровадження запропонованих заходів становить 80,0 тис. грн. Для підприємства із річним чистим доходом понад 8 млн грн та прибутком понад 1,6 млн грн такі витрати є цілком прийнятними та можуть бути профінансовані за рахунок власних коштів господарства.

Основним джерелом економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів стане скорочення витрат на закупівлю матеріально-технічних ресурсів, оптимізація запасів, підвищення ефективності збутової діяльності та збільшення середньої ціни реалізації продукції. З урахуванням проведених у попередніх підрозділах розрахунків очікується щорічна економія витрат на закупівлі в розмірі 207,6 тис. грн та додатковий дохід від удосконалення каналів збуту.

Для оцінки інтегрального економічного ефекту здійснимо прогноз основних показників діяльності ФГ «Мазепа» після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

**Прогноз основних економічних показників діяльності ФГ «Мазепа»
після впровадження запропонованих заходів**

Показники	Фактично, 2025 р.	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8348,7	8682,6	+333,9
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6721,3	6513,7	-207,6
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1627,4	2168,9	+541,5
Рентабельність реалізації, %	24,2	33,3	+9,1 в.п.
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	5,1	6,8	+1,7
Коефіцієнт окупності витрат, грн	1,24	1,33	+0,09

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить відчутне покращення фінансових результатів діяльності господарства. Очікується збільшення чистого доходу на 333,9 тис. грн завдяки підвищенню ефективності збутової діяльності та

диверсифікації каналів реалізації продукції. Одночасно прогнозується скорочення собівартості реалізованої продукції на 207,6 тис. грн унаслідок удосконалення системи закупівель, оптимізації запасів та покращення контролю за використанням матеріальних ресурсів.

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення процесів постачання та реалізації продукції має забезпечити не лише покращення окремих економічних показників діяльності ФГ «Мазепа», але й сприяти підвищенню загальної ефективності функціонування господарства в умовах змін ринкового середовища.

Для узагальнення очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити комплексну оцінку їх впливу на діяльність підприємства (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення управління процесами постачання та реалізації продукції ФГ «Мазепа»

Напрямок впливу	Показник	Очікуваний результат
Економічний ефект	Додатковий прибуток	+541,5 тис. грн
	Скорочення витрат на закупівлі	-207,6 тис. грн
	Зростання рентабельності реалізації	+9,1 в.п.
Організаційний ефект	Підвищення оперативності управління	Скорочення часу прийняття рішень
	Контроль використання ресурсів	Посилення обліку та контролю
Логістичний ефект	Оптимізація запасів	Скорочення надлишкових запасів
	Надійність постачання	Зменшення ризику дефіциту ресурсів
Збутовий ефект	Диверсифікація каналів реалізації	Зменшення залежності від трейдерів
	Розширення ринку збуту	Зростання кількості покупців
Конкурентний ефект	Підвищення конкурентоспроможності	Посилення ринкових позицій
	Адаптивність до змін середовища	Підвищення стійкості підприємства

Дані таблиці 3.7 свідчать, що впровадження запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ФГ «Мазепа». Найбільш вагомий економічний результат пов'язаний із підвищенням прибутковості діяльності підприємства та скороченням витрат на закупівлю матеріально-технічних ресурсів. Водночас важливими є також організаційні переваги, пов'язані з підвищенням якості управління та удосконаленням контролю виробничо-збутових процесів.

Важливою перевагою запропонованих заходів є формування передумов для довгострокового розвитку підприємства. Удосконалення процесів постачання та реалізації продукції сприятиме зміцненню фінансової стійкості господарства, покращенню його ділової репутації та розширенню можливостей співпраці з постачальниками і покупцями.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що запропоновані заходи з удосконалення комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції є економічно обґрунтованими та практично доцільними для ФГ «Мазепа». Їх впровадження забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його стійкості до змін ринкового середовища. У сукупності це створює необхідні передумови для подальшого стабільного розвитку господарства та зростання його ринкової вартості.

Результати економічних розрахунків показали, що реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити витрати на закупівлю ресурсів на 207,6 тис. грн, збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 333,9 тис. грн та забезпечити приріст прибутку на 541,5 тис. грн. Очікується підвищення рентабельності реалізації продукції з 24,2 % до 33,3 %, що свідчить про високу ефективність запропонованих управлінських рішень та доцільність їх практичного впровадження у діяльність господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції підприємства в умовах змін ринкового середовища за матеріалами фермерського господарства «Мазепа» Дніпровського району Дніпропетровської області можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що за теперішніх обставин ведення бізнесу дієве адміністрування процедурами матеріально-технічного забезпечення та збуту товарної продукції постає фундаментальним детермінантом гарантування ринкової стійкості сільськогосподарських підприємств. Теоретичне дослідження показало, що система постачання і збуту повинна розглядатися як взаємопов'язаний комплекс управлінських, логістичних та інформаційних процесів, спрямованих на забезпечення безперебійного виробництва, раціонального використання ресурсів та максимізації економічних результатів діяльності підприємства. Особливого значення в умовах змін ринкового середовища набувають гнучкість управління, цифровізація процесів та оперативне реагування на динаміку змін ринкової кон'юнктури.

2. Проведений аналіз діяльності ФГ «Мазепа» засвідчив наявність достатнього виробничо-ресурсного потенціалу для здійснення ефективної господарської діяльності. Господарство обробляє близько 320 га сільськогосподарських угідь та фокусується на вирощуванні злакових, бобових і олійних культур. Дослідження структури земельних ресурсів, посівних площ, забезпеченості основними засобами та трудовими ресурсами показало, що підприємство має стабільну виробничу базу та забезпечене необхідними ресурсами для подальшого розвитку.

3. Оцінка господарських підсумків роботи господарства впродовж 2021–2025 років фіксує висхідний тренд базових параметрів прогресу. За аналізований відрізок часу чистий дохід від збуту товарів зріс з 5121,7 тис. грн до 8347,8 тис. грн, тобто на 63%, а прибуток від реалізації продукції зріс з 846,1

тис. грн до 1624,7 тис. грн, що становить 193 % до рівня 2021 року. Прибутковість збуту товарної продукції зросла з 19,8 % до 24,2 %, що підтверджує позитивні зрушення в комерційних підсумках роботи організації та продуктивності використання наявного ресурсного потенціалу.

4. У результаті дослідження процесів постачання встановлено, що найбільшу частку у структурі матеріально-технічного забезпечення господарства займають мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин. Загальна сума витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва за 2021–2025 роки збільшилася з 2537,2 тис. грн до 4154,9 тис. грн, або на 63,8 %. Водночас виявлено тенденцію до зниження матеріаловіддачі та зростання матеріаломісткості продукції, що свідчить про необхідність удосконалення системи закупівель, контролю запасів та використання матеріальних ресурсів.

5. Аналіз системи реалізації продукції показав, що основними каналами збуту продукції ФГ «Мазепа» є зернотрейдери, елеватори та переробні підприємства. При цьому значна частка реалізації продукції здійснюється через посередницькі структури, що підвищує залежність господарства від закупівельної політики окремих контрагентів та обмежує можливості отримання додаткових доходів від реалізації продукції. Встановлено доцільність диверсифікації каналів збуту та розширення співпраці з переробними підприємствами і цифровими торговельними платформами.

6. На основі результатів дослідження розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління процесами постачання і реалізації продукції ФГ «Мазепа». Запропоновано впровадження системи планування та контролю матеріально-технічного забезпечення, удосконалення управління матеріальними потоками і запасами, диверсифікацію каналів реалізації продукції та використання цифрових інструментів моніторингу закупівельної та збутової діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню організації закупівель та збуту, а також зміцненню ринкових позицій господарства.

7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх практичну доцільність та високу ефективність. Загальні витрати на впровадження запропонованих удосконалень становлять 80,0 тис. грн. Водночас очікуване скорочення витрат на закупівлю матеріально-технічних ресурсів становитиме 207,6 тис. грн на рік, а додатковий дохід від удосконалення системи реалізації продукції – 333,9 тис. грн. У результаті прибуток господарства може зрости на 541,5 тис. грн, а рівень рентабельності реалізації продукції – підвищитися з 24,2 % до 33,3 %.

8. Резюмуючи підсумки виконаного дослідження, можна обґрунтовано сформулювати узагальнення, що накреслена модель модернізації комплексного управління процесами постачання і реалізації продукції формує передумови для підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості ФГ «Мазепа» в умовах змін ринкового середовища. Поєднання сучасних методів планування, оптимізації матеріальних потоків, цифровізації управління та диверсифікації каналів збуту дозволить господарству більш ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, забезпечити стабільне зростання прибутковості та зміцнити свої позиції на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів / Н. В. Антипенко, Л. Л. Турова, Л. О. Литвишко, І. М. Пальчик // Формування ринкових відносин в Україні. — 2024. — № 2(261). — С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Вовк М.В. Моделювання ефективності технологічного менеджменту аграрних підприємств в системі економічної безпеки // *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11. №. 1. Р. 259–289. URL: <https://are-journal.com/are/article/download/976/484>
3. Волощук М.М. Механізми логістичних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств // *Economic Synergy*. 2026. № 1. С. 88–101. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/327>
4. Гуторов О.І., Кравченко М.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 412 с.
5. Дикань В.Л. Сучасні підходи до управління ланцюгами постачань підприємств // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 11–19.
6. Дикань В.Л., Позднякова Л.О., Яковенко Н.В. Логістичне управління : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 268 с.
7. Жарська І.О. Логістика : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с.
8. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 334 с.
9. Ісмаїлов В.В., Карпенко А.В. Оцінка інноваційної логістичної системи на основі індексу логістичної ефективності // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 4(30). С. 128–138. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-4/30-11.
10. Коваленко Ю.С. Управління ланцюгами постачання в агробізнесі : монографія. К. : НУБіП України, 2022. 286 с.

11. Коркач А.М. Організація управління ресурсами підприємства на засадах логістики : кваліфікаційна робота. Біла Церква : БНАУ, 2025. 98 с.
12. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок у цифровій економіці // Маркетинг і логістика в системі менеджменту. 2021. № 12. С. 42–49.
13. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.
14. Кришталь Г.О., Шевченко А.В. Роль логістики у розвитку сільського господарства України в умовах війни // Наука та інновації. 2023. № 19(4). С. 45–57. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/science/article/view/1231>
15. Лупенко Ю.О. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації // Економіка АПК. 2020. № 1. С. 5–14.
16. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року. К. : ННЦ ІАЕ, 2019. 367с.
17. Лучко Б.В. Управління продажами та логістика аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації : кваліфікаційна робота. Острог : НУ «Острозька академія», 2024. 92 с.
18. Месель-Веселяк В.Я. Ефективність функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах // Економіка АПК. 2018. № 6. С. 18–27.
19. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Управління бізнес-процесами підприємства : навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2020. 312 с.
20. Ніценко В.С. Логістичне забезпечення розвитку аграрних підприємств // Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2017. № 4. С. 35–42.
21. Ніценко В.С. Управління логістичними системами аграрних підприємств : монографія. Одеса : Інтерпрінт, 2018. 310 с.
22. Окландер М.А. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах цифровізації економіки // Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 250–257.
23. Окландер М.А., Хромов О.П. Логістика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 346 с.

24. Павленко О.В. Сучасні підходи до управління логістикою зернових вантажів у міжнародних транспортних системах // Комунальне господарство міст. 2024. № 179. С. 94–101. URL: <https://khgts.kname.edu.ua/index.php/khgts/article/view/6421>
25. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dSPACE.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
26. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dSPACE.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
27. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
28. Пальчик І.М., Турова Л.Л., Литвишко Л.О. Цифровізація управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектору // Економіка та держава. 2023. № 11. С. 84–89.
29. Поткін О.О., Тубальцева Н.П., Фатєєв М.В. Логістика та управління ланцюгами постачань у виробничих системах. Миколаїв : НУК, 2023. 132 с.
30. Похильченко О.А. Управління ланцюгами поставок: сучасні виклики та тенденції розвитку // Логістика. 2022. № 4. С. 15–23.
31. Проненко Т.Є. Проблеми логістики постачання аграрних підприємств // Агросвіт. 2016. № 22. С. 48–53.

32. Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні засади сталого розвитку аграрного сектору економіки України. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 432 с.
33. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
34. Сіренко Н.М., Мельник Л.В. Цифровізація аграрного сектору України в умовах воєнного стану // Економіка АПК. 2025. Т. 32. № 1. С. 70–81. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20911/1/Ekonom-APK-32-1-2025-70-81.pdf>
35. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Логістика : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
36. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf (дата звернення: 30.05.2026).
37. Сумець О.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Міськдрук, 2017. 320 с.
38. Федорова Л.О., Блага В.В. Логістика : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2020. 222 с.
39. Хахула Б.В., Ковальчук О.В. Інноваційні інструменти управління ризиками виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств // Scientific Horizons. 2024. Т. 27. № 2. С. 31–43. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-27-2-2024/innovatsiyni-instrumenti-upravlinnya-rizikami-virobnichoyi-diyalnosti-silskogospodarskikh-pidpriyemstv-v-institutsiynomu-seredovishchi>
40. Черемісіна С.Г. Експортні виклики та цінові дисбаланси на зерновому ринку України // Економіка АПК. 2025. Т. 32. № 2. С. 52–64. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/97633227-8ce2-4fab-bcf6-14bd5d23b320/download>

41. Шпикуляк О.Г. Організаційно-економічне забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва в сільському господарстві в умовах воєнного стану // Економіка АПК. 2024. Т. 31. № 2. С. 60–70. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-2-2024/organizatsiyno-ekonomichne-zabezpechennya-rozvitku-sub-yektiv-pidpriyemnitstva-v-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-voyennogo-stanu>
42. Шумілова І.О. Логістичний менеджмент в аграрному секторі економіки України // Formation of Agrarian Economy. 2025. № 2. С. 55–63. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/129>
43. Fernandez-Carames T.M., Blanco-Novoa O., Froiz-Miguez I., Fraga-Lamas P. Towards an Autonomous Industry 4.0 Warehouse: A UAV and Blockchain-Based System for Inventory and Traceability Applications in Supply Chain Management // arXiv. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.00709>
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.
45. Mishra D.K., Henry S., Sekhari A., Ouzrout Y. Traceability as an Integral Part of Supply Chain Logistics Management: An Analytical Review // arXiv. 2018. URL: <https://arxiv.org/abs/1811.06358>

ДОДАТКИ

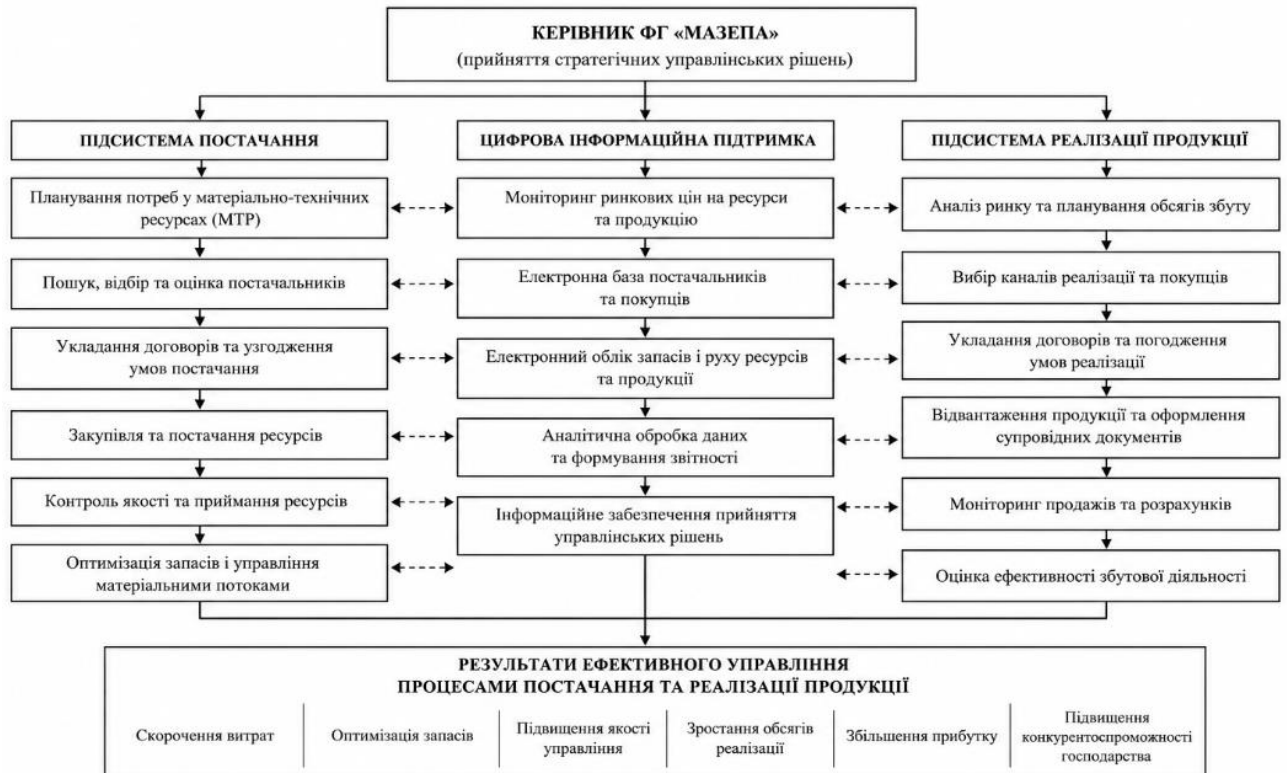


Рис. А1. Удосконалена організаційно-управлінська схема процесів постачання та реалізації продукції ФГ «Мазепа»

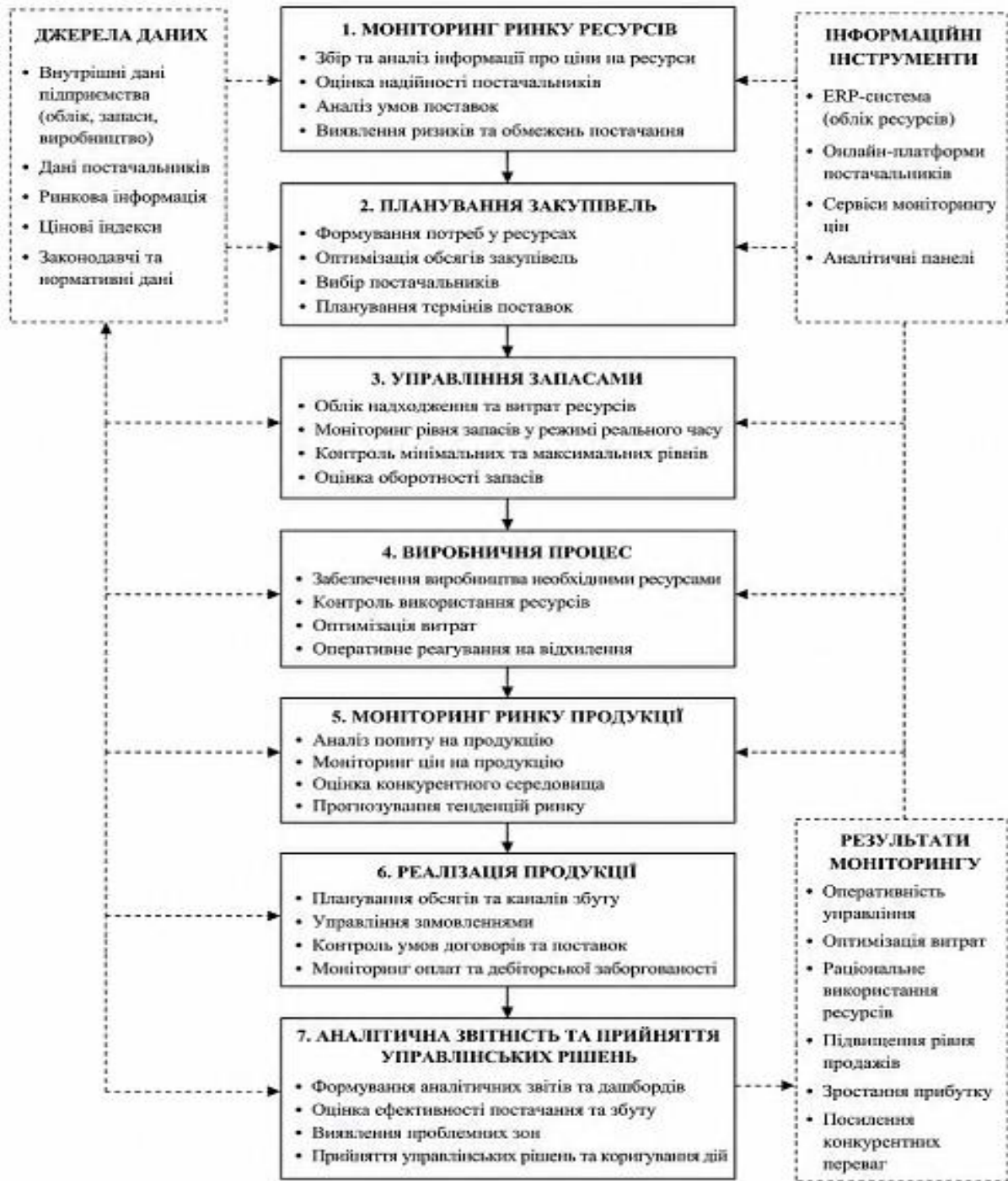


Рис. Б1. Модель цифрового моніторингу процесів постачання і реалізації продукції ФГ «Мазепа»