

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Юлія ГУДЗЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2026

« » 20 року

1. Тема роботи **«Формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства»**, керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 12 червня 2026 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти ФГ «Берегиня» (Синельниківський район, Дніпропетровська область) за 2021–2025 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, матеріали оперативного обліку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістичного менеджменту, інформаційні ресурси мережі Інтернет.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства. 2. Оцінка сучасного стану логістичних процесів та ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня». 3. Розроблення інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Динаміка та структура земельного фонду ФГ «Берегиня» за 2021–2025 роки. 2. Структура товарної продукції та посівних площ підприємства. 3. Показники забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання. 4. Динаміка трудових ресурсів і продуктивності праці на підприємстві. 5. Аналіз логістичних процесів та ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня». 6. Очікуваний економічний ефект від реалізації інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «10» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір вихідних даних та інформаційної бази дослідження.	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел і написання теоретичного розділу.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз логістичних процесів, ресурсного потенціалу та результатів діяльності підприємства, написання другого розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Оцінка ефективності запропонованих заходів та написання проєктного розділу	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Формування висновків, оформлення роботи та підготовка до захисту	Травень-червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Складання доповіді та підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи	Травень-червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Юлія КАС'ЯНЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, складові та роль логістичних процесів у діяльності аграрного підприємства.....	8
1.2. Особливості формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «БЕРЕГІНЯ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»	28
2.2. Аналіз логістичних процесів та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «БЕРЕГІНЯ».....	46
3.1. Удосконалення управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства	46
3.2. Моніторинг, оцінка ефективності та організаційне забезпечення функціонування інтегрованої системи управління.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується посиленням конкуренції, зростанням вимог до ефективності використання ресурсів та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкового середовища. За таких умов особливого значення набуває формування дієвих механізмів управління, які забезпечують узгоджене функціонування виробничих, постачальницьких, транспортних, складських і збутових процесів. Важливим чинником підвищення результативності діяльності аграрних підприємств виступає інтеграція логістичного управління з управлінням ресурсним потенціалом, що дозволяє забезпечити раціональне використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів.

Специфіка сільськогосподарського виробництва робить витратну частину бізнесу чутливою до погодніх форс-мажорів та цінових стрибків на паливо й добрива. У цих реаліях традиційне постачання втрачає ефективність, що вимагає переходу до інтегрованого логістичного управління. Його практична цінність полягає у наскрізному контролі матеріальних потоків від закупівель до збуту, усуненні непродуктивних втрат на складах та прискоренні доставки ресурсів безпосередньо у виробничі зони.

Ресурсний потенціал є основою функціонування будь-якого аграрного підприємства, оскільки визначає його виробничі можливості та перспективи розвитку. Водночас недостатня координація між процесами постачання, використання ресурсів, зберігання продукції та її реалізації призводить до втрат часу, збільшення витрат і зниження економічної ефективності господарювання. Саме тому актуальним є формування інтегрованої системи управління, яка забезпечувала б комплексне поєднання логістичних процесів із системою управління ресурсним потенціалом підприємства.

Потреба у впровадженні сучасних підходів до логістичного менеджменту зумовлюється також розвитком цифрових технологій, автоматизацією процесів обліку та контролю ресурсів, використанням аналітичних інструментів для

прийняття управлінських рішень. Застосування інтегрованих підходів сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню координації між структурними елементами підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг.

Базою для проведення практичних розрахунків виступило ФГ «Берегиня» Синельниківського району Дніпропетровської області. Галузева спеціалізація аналізованого підприємства охоплює вирощування зернової, бобової та олійної групи товарів.

Мета дослідження полягає у проведенні комплексного аудиту існуючої архітектури логістичного адміністрування та ресурсоспоживання ФГ «Берегиня» з подальшим проектуванням наскрізного, інтегрованого контуру управління, що забезпечить капіталізацію та стабільне зростання прибутковості підприємства.

Для реалізації поставленої мети в роботі сформовано та розв'язано такий комплекс науково-практичних завдань:

- обґрунтувати теоретико-методологічний базис та сутність організації логістичного менеджменту в межах виробничої системи підприємств АПК;
- розкрити концептуальні засади інтегрованого управління транспортно-складськими потоками та наявним ресурсним потенціалом;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Берегиня» та оцінити ефективність використання його ресурсного потенціалу;
- проаналізувати діючі логістичні процеси підприємства та визначити їх вплив на результати господарської діяльності;
- виявити проблемні аспекти управління логістичними процесами і ресурсним потенціалом підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом господарства.

Об'єкт дослідження - процес адміністрування логістичних ланцюгів та використання наявного ресурсного потенціалу у ФГ «Берегиня».

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методологічних положень, аналітичних інструментів та прикладних важелів, що визначають архітектуру

формування й функціонування інтегрованої системи управління ресурсопотоками та логістикою суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну платформу роботи становить сукупність загальнонаукових та специфічних прийомів пізнання економічних явищ. Зокрема, на основі аналізу та синтезу здійснено узагальнення теорії логістичного менеджменту. Монографічний підхід використано для вивчення фахової літератури та практичного досвіду. Економіко-статистичний інструментарій та порівняльний аналіз задіяно для об'єктивного оцінювання динаміки виробничих показників ФГ «Берегиня». Візуалізація результатів, проектування інтегрованої системи управління та обчислення прогнозних параметрів її окупності й прибутковості виконані із застосуванням графічного, розрахунково-конструктивного методів, а також підходів економічної оцінки.

Інформаційна основа дослідження. Масив інформаційних джерел роботи базується на нормативно-правовому полі національного законодавства України та науково-теоретичних доробках провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців, присвячених проблемам організації інтегрованої логістики, а також результати власних розрахунків і аналітичних досліджень автора.

Практичне значення проведеного дослідження визначається спрямованістю його проєктних рекомендацій на реальну модернізацію внутрішнього середовища ФГ «Берегиня». Освоєння розробленої інтегрованої системи управління матеріальними потоками створює передумови для подолання інформаційного дефіциту при розподілі ресурсів, усунення непродуктивних логістичних втрат, збалансування оборотного капіталу підприємства та підвищення рентабельності каналів збуту зернових та олійних культур.

Структура та обсяг роботи. Робота має традиційну структуру: вступ, три логічні розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг текстової частини дослідження становить 63 сторінки. Бібліографічний апарат праці містить 43 найменування використаних джерел інформації, які забезпечили доказовість та об'єктивність викладених науково-практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, складові та роль логістичних процесів у діяльності аграрного підприємства

Фінансово-економічні результати діяльності підприємств АПК перебувають у прямій залежності від рівня організації їхньої логістичної системи, яка виступає інтегратором процесів просторово-часового переміщення ресурсних компонентів, інформаційного супроводу, фінансових потоків та супутнього сервісу на всіх етапах від матеріально-технічного постачання до збуту продукції кінцевим контрагентам. У сучасних умовах господарювання логістика перестає бути лише допоміжною функцією, пов'язаною з транспортуванням або зберіганням продукції, і перетворюється на важливий інструмент управління всією виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Для аграрних підприємств значення логістичних процесів є особливо вагомим, оскільки сільськогосподарське виробництво характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, обмеженими строками виконання технологічних операцій, значною потребою у матеріальних ресурсах та необхідністю своєчасного збуту продукції. Несвоєчасне постачання насіння, добрив, пального, засобів захисту рослин або запасних частин може призвести до порушення виробничого циклу, зниження урожайності та погіршення фінансових результатів господарства [9].

Логістичні процеси аграрного підприємства можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на планування, організацію, переміщення, зберігання, облік, контроль та оптимізацію потоків ресурсів і продукції. Їх основне призначення полягає у забезпеченні підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості, належної якості, у визначений час

і з мінімально можливими витратами. Саме тому логістика безпосередньо пов'язана з ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

У широкому розумінні логістика охоплює не лише фізичне переміщення матеріальних цінностей, а й управління інформацією, фінансовими розрахунками, запасами, складськими операціями, транспортним забезпеченням, постачанням і збутом. У межах аграрного підприємства вона поєднує процеси забезпечення виробництва ресурсами, організацію внутрішньогосподарських переміщень, зберігання урожаю, підготовку продукції до реалізації та вибір ефективних каналів збуту.

Сутність логістичних процесів в аграрному підприємстві полягає у раціональній організації руху ресурсів і продукції з метою забезпечення безперервності виробництва, скорочення витрат, зменшення втрат та підвищення результативності господарської діяльності. Від якості логістичного управління залежить своєчасність виконання польових робіт, рівень забезпеченості виробництва матеріально-технічними ресурсами, ефективність використання складських потужностей, швидкість реалізації продукції та рівень прибутковості підприємства.

Особливого значення логістичні процеси набувають у фермерських господарствах, де управлінська структура зазвичай є спрощеною, чисельність працівників обмеженою, а значна частина управлінських рішень концентрується на рівні керівника господарства. У таких умовах логістичне управління має бути максимально практичним, гнучким і зорієнтованим на оперативне реагування на зміни у виробничому та ринковому середовищі.

Розвиток логістики як управлінського напрямку відбувався поступово. Спочатку логістика розглядалася переважно як система транспортування та постачання, однак із розвитком ринкових відносин, зростанням конкуренції та ускладненням господарських зв'язків її зміст суттєво розширився. У сучасному розумінні логістика виступає комплексною системою управління потоками, яка інтегрує постачання, виробництво, складування, транспортування, збут і інформаційне забезпечення.

Умовно еволюцію логістичного управління можна поділити на кілька основних етапів:

1. Етап транспортно-складського підходу. На цьому етапі логістика ототожнювалася переважно з транспортуванням, навантажувально-розвантажувальними роботами та зберіганням продукції. Основна увага приділялася фізичному переміщенню матеріальних цінностей і скороченню витрат на окремі операції.

2. Етап управління матеріальними потоками. У цей період логістика почала розглядатися як система планування та контролю руху матеріальних ресурсів. Виникла потреба у координації постачання, виробництва і збуту, оскільки неузгодженість між цими елементами призводила до надлишкових запасів або дефіциту ресурсів.

3. Етап інтегрованої логістики. Логістичне управління почало охоплювати всі стадії руху продукції: від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції споживачам. Важливого значення набули інформаційні потоки, планування запасів, взаємодія з постачальниками та покупцями.

4. Етап логістики ланцюгів постачання. На цьому етапі підприємство розглядається не ізольовано, а як учасник ширшої системи взаємодії з постачальниками, посередниками, переробниками, транспортними організаціями та кінцевими споживачами. Основним завданням стає забезпечення узгодженості всіх учасників ланцюга створення вартості.

5. Сучасний цифровий етап логістичного управління. Він пов'язаний із використанням інформаційних систем, електронного обліку, GPS-моніторингу, цифрового планування маршрутів, автоматизації складських операцій, аналітики даних і прогнозування попиту. Для аграрних підприємств це відкриває можливості більш точного планування ресурсів і контролю виробничо-логістичних операцій [11].

З метою узагальнення основних етапів розвитку логістичного управління в аграрних підприємствах доцільно подати відповідну схему, рис. 1.1.

Етап	Період	Основна концепція логістичного управління	Ключові характеристики	Результат / Значення етапу
I Функціональний етап (фрагментарне управління)	1950–1960-ті роки	Управління окремими функціями: закупівля, виробництво, транспортування, складування, збут	- Відокремлене управління функціями - Відсутність координації між підрозділами - Високі запаси та витрати - Орієнтація на внутрішні	Забезпечення виконання окремих операцій, але без оптимізації загального потоку ресурсів та інформації
II Інтеграція всередині підприємства	1970–1980-ті роки	Внутрішня інтеграція матеріальних потоків. Поява концепції «внутрішньої логістики»	- Координація функцій усередині підприємства - Створення систем планування матеріальних потреб (MRP) - Оптимізація виробничих	Підвищення ефективності внутрішніх процесів, скорочення запасів і витрат, покращення обслуговування клієнтів
III Інтеграція із зовнішнім середовищем	1990-ті роки	Управління логістичним ланцюгом (Supply Chain Management – SCM)	- Інтеграція з постачальниками та споживачами - Управління ланцюгами поставок - Інформаційна інтеграція	Оптимізація потоків від постачальника до кінцевого споживача, зниження загальних витрат у ланцюгу, підвищення конкурентоспроможності
IV Стратегічне логістичне управління	2000-ті роки	Логістика як джерело конкурентних переваг. Стратегічна інтеграція та партнерство	- Стратегічне планування логістики - Партнерські відносини та аутсорсинг - Орієнтація на споживчу цінність	Формування стратегічних переваг за рахунок гнучкості, швидкості доставки, якості сервісу та інновацій у логістичних процесах
V Цифрова логістика та інтегровані екосистеми	2010-ті роки – дотепер	Цифрова трансформація логістики. Інтегровані логістичні екосистеми	- Використання цифрових технологій (IoT, Big Data, AI, блокчейн) - Автоматизація та роботизація процесів - Прогнозна аналітика та управління в реальному	Створення інтелектуальних, гнучких і стійких логістичних систем, що забезпечують максимальну цінність для клієнта при мінімальних витратах

Рис. 1.1. Етапи розвитку логістичного управління та їх характеристика

Таким чином, логістика пройшла шлях від виконання окремих транспортно-складських операцій до комплексної системи управління поточковими процесами підприємства. У сучасних умовах її роль полягає не лише у скороченні витрат, а й у забезпеченні стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства.

Логістичні процеси аграрного підприємства мають складну внутрішню структуру, яка включає декілька взаємопов'язаних елементів. До основних складових логістичних процесів належать:

- постачальницька логістика;
- виробнича логістика;

- складська логістика;
- транспортна логістика;
- збутова логістика;
- інформаційна логістика;
- управління запасами;
- логістичний контроль і моніторинг.

Постачальницька логістика забезпечує підприємство необхідними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. В аграрному підприємстві до таких ресурсів належать насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, запасні частини, тара, техніка, обладнання та інші матеріальні цінності. Головне завдання постачальницької логістики полягає у забезпеченні своєчасності, надійності та економічної доцільності закупівель.

Виробнича логістика охоплює рух ресурсів у межах самого підприємства. Вона пов'язана з організацією польових робіт, використанням техніки, переміщенням матеріалів між виробничими ділянками, контролем за витрачанням пального, добрив і засобів захисту рослин. У рослинництві виробнича логістика має особливе значення, оскільки строки виконання технологічних операцій безпосередньо впливають на урожайність і якість продукції.

Складська логістика передбачає організацію зберігання матеріальних ресурсів і готової продукції. Для аграрних підприємств важливими є питання збереження зерна, насіння, добрив, пального та інших ресурсів. Недостатній рівень складського забезпечення або порушення умов зберігання може призвести до втрат продукції, погіршення її якості та зростання витрат [14].

Транспортна логістика забезпечує переміщення ресурсів і продукції як усередині підприємства, так і за його межами. В аграрному виробництві транспортні процеси мають сезонний характер і часто пов'язані з піковими навантаженнями під час посівної кампанії, збирання урожаю та реалізації продукції. Раціональна організація транспортних маршрутів дозволяє скоротити

витрати пального, зменшити простої техніки та підвищити оперативність виконання робіт.

Збутова логістика пов'язана з доведенням готової продукції до покупців. Вона включає вибір каналів реалізації, організацію відвантаження, укладання договорів, формування партій продукції, визначення строків продажу та координацію з покупцями. Для зернових, бобових і олійних культур ефективна збутова логістика має особливе значення, оскільки ціни на продукцію можуть суттєво змінюватися залежно від сезону, попиту та ринкової кон'юнктури.

Інформаційна логістика забезпечує збирання, обробку, передачу та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах вона стає одним із ключових елементів логістичної системи, оскільки без достовірної інформації неможливо ефективно планувати закупівлі, контролювати запаси, аналізувати витрати та прогнозувати результати діяльності.

Управління запасами є важливою складовою логістичних процесів, оскільки запаси забезпечують безперервність виробництва та реалізації. Водночас надмірні запаси призводять до заморожування коштів, збільшення витрат на зберігання та ризику псування матеріалів або продукції. Недостатній рівень запасів, навпаки, може спричинити перебої у виробничому процесі. Тому управління запасами має бути спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між надійністю забезпечення та мінімізацією витрат.

Логістичний контроль і моніторинг дозволяють оцінювати результативність логістичних процесів, виявляти відхилення від планових показників і своєчасно коригувати управлінські рішення. До показників логістичного контролю можна віднести рівень логістичних витрат, швидкість обороту запасів, своєчасність постачання, втрати при зберіганні, рівень завантаження транспорту, тривалість виконання замовлень та ефективність каналів збуту.

Загальну структуру логістичних процесів аграрного підприємства доцільно подати у вигляді схеми, рис. 1.2.

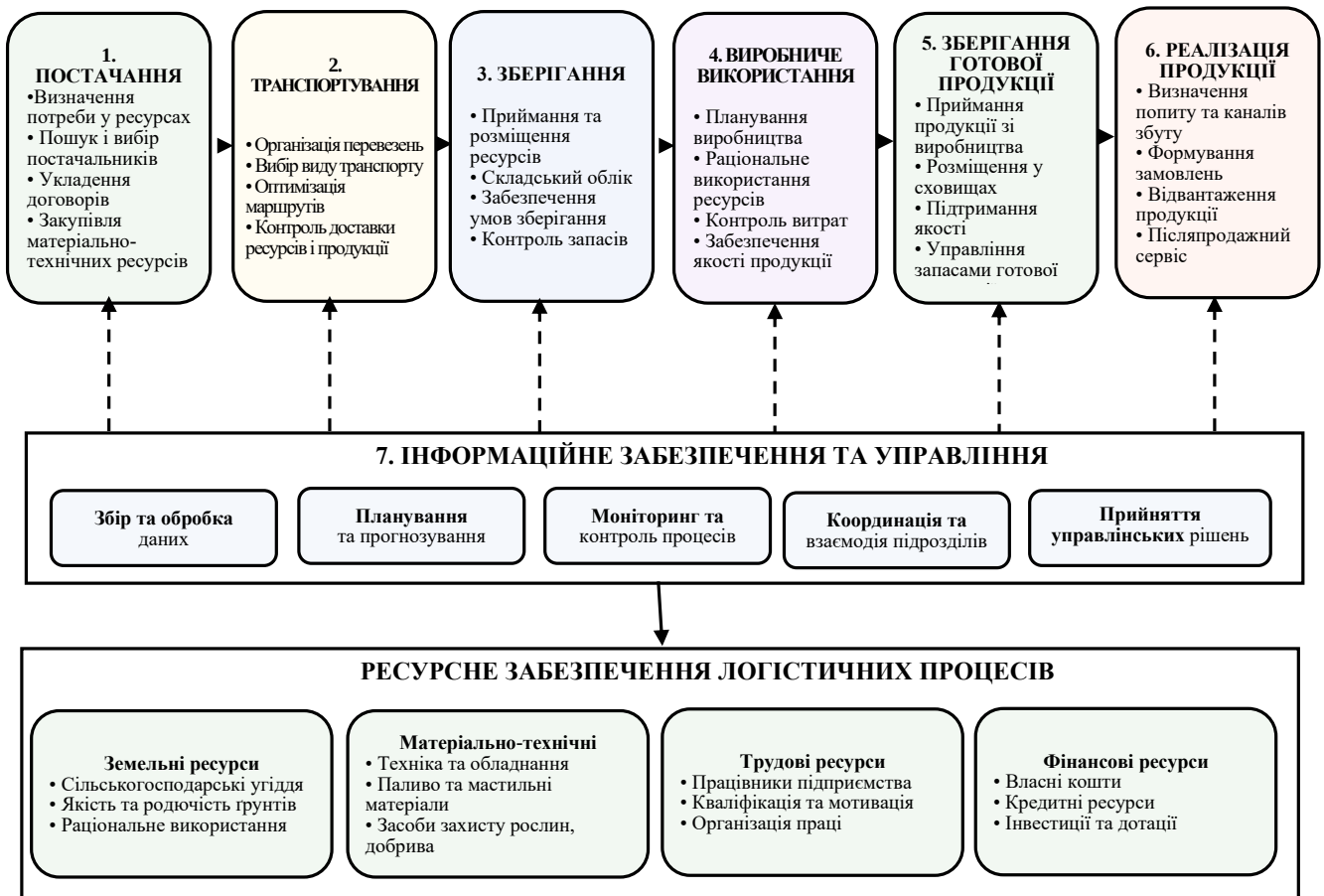


Рис. 1.2. Основні складові логістичних процесів аграрного підприємства

Роль логістичних процесів у діяльності аграрного підприємства проявляється у декількох напрямках. По-перше, логістика забезпечує безперервність виробничого процесу завдяки своєчасному постачанню необхідних ресурсів. По-друге, вона сприяє зниженню витрат через оптимізацію запасів, маршрутів перевезення, складських операцій і закупівель. По-третє, логістичне управління підвищує якість управлінських рішень, оскільки базується на системному аналізі матеріальних та інформаційних потоків.

Крім того, логістика впливає на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Земельні ресурси, техніка, трудові ресурси, фінансові кошти та матеріальні запаси можуть використовуватися результативно лише за умови їх своєчасного залучення до виробничого процесу. Якщо підприємство має достатній ресурсний потенціал, але не забезпечує належної координації між

постачанням, виробництвом, зберіганням і збутом, його економічні результати можуть залишатися нижчими за можливі.

Управління логістичними процесами має стратегічний та операційний рівні. На стратегічному рівні визначаються загальні напрями логістичної політики підприємства: вибір постачальників, формування каналів збуту, розвиток складської інфраструктури, оновлення техніки, цифровізація обліку та контролю. На операційному рівні здійснюється щоденне планування закупівель, транспортування, зберігання, переміщення ресурсів, відвантаження продукції та контроль витрат.

Основними цілями логістичного управління в аграрному підприємстві є:

- забезпечення своєчасного постачання виробничих ресурсів;
- скорочення витрат на закупівлю, транспортування і зберігання;
- підвищення ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів;
- зменшення втрат продукції під час зберігання та транспортування;
- забезпечення стабільності виробничого процесу;
- оптимізація каналів реалізації продукції;
- підвищення прибутковості та рентабельності підприємства;
- покращення якості інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Досягнення цих цілей можливе лише за умови системної організації логістичних процесів. В аграрному підприємстві логістика повинна бути узгоджена з технологією виробництва, структурою посівних площ, фінансовими можливостями, наявністю техніки, кадровим забезпеченням та ринковою ситуацією. Такий підхід дозволяє розглядати логістичне управління не як окремий напрям, а як складову загальної системи менеджменту підприємства [7].

Відповідно до визначених цілей формуються завдання логістичного управління.

Система цілей і завдань логістичного управління в аграрному підприємстві може бути представлена у вигляді узагальненої схеми, рис. 1.3.

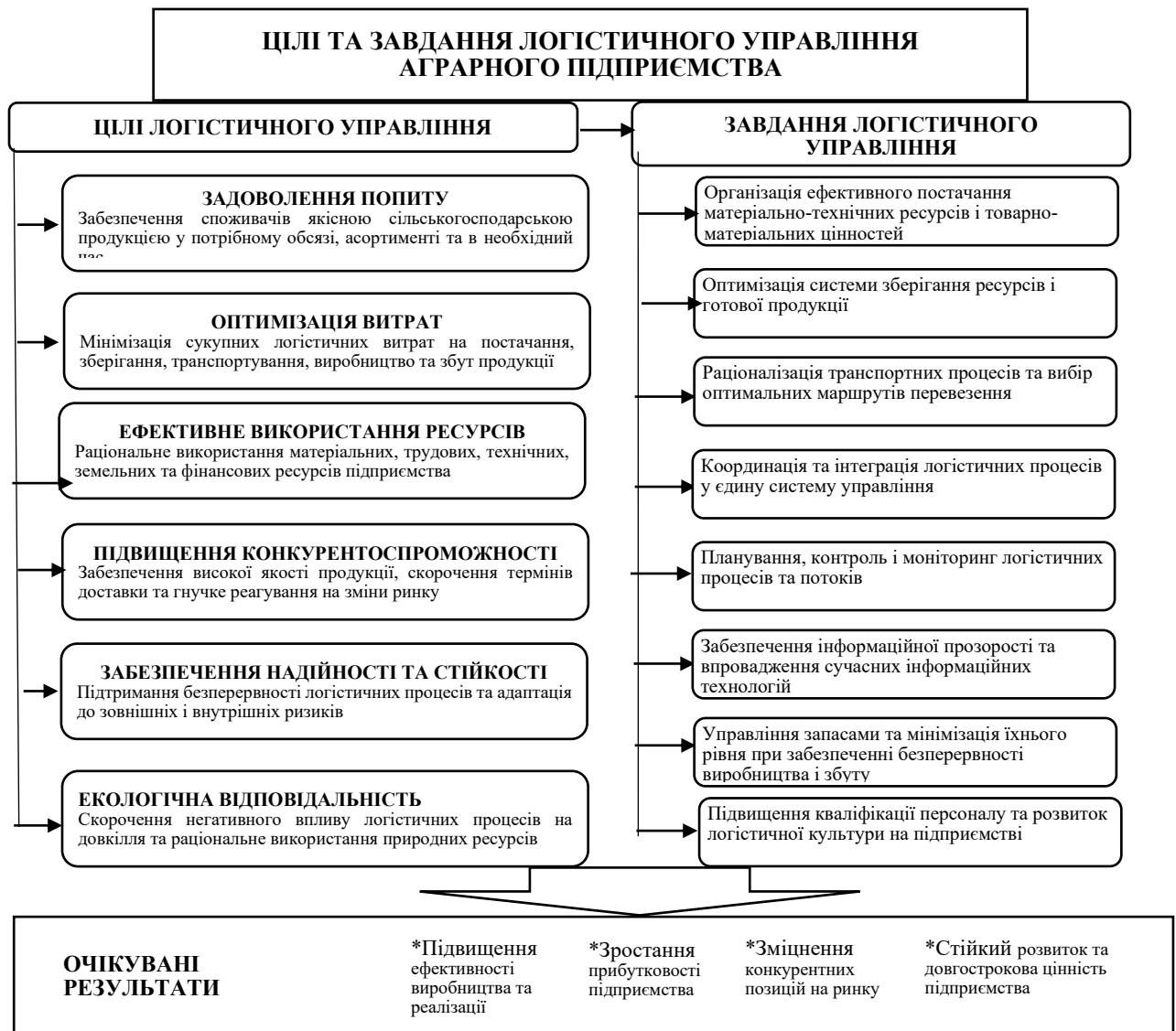


Рис. 1.3. Цілі та завдання логістичного управління аграрного підприємства

Ефективне управління логістичними процесами ґрунтується на певних принципах, які визначають загальні правила організації поточкових процесів. Одним із ключових є принцип системності, відповідно до якого постачання, виробництво, складування, транспортування і збут повинні розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Порушення в одному елементі неминуче впливає на результативність інших.

Принцип комплексності передбачає охоплення всіх видів потоків: матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових. Для аграрного

підприємства це означає, що управління логістикою має бути пов'язане не лише з переміщенням продукції, а й з плануванням ресурсів, фінансових витрат, використанням праці та техніки.

Принцип економічної доцільності орієнтує логістичну систему на мінімізацію витрат за умови збереження необхідного рівня надійності постачання і збуту. Він передбачає оцінку кожного логістичного рішення з позиції його впливу на собівартість, прибуток і рентабельність підприємства.

Принцип своєчасності є особливо важливим для аграрного виробництва. Виконання посівних, доглядових, збиральних і збутових операцій у визначені строки має вирішальне значення для кінцевого результату. Навіть незначні затримки у постачанні або транспортуванні можуть призвести до втрат урожаю або погіршення якості продукції.

Принцип адаптивності передбачає здатність логістичної системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: коливання цін, зміну погодних умов, перебої у постачанні, зміну попиту або умов реалізації продукції. Для фермерських господарств цей принцип має особливе значення через обмеженість ресурсів і високу залежність від ринкових та природних факторів.

Принцип інтеграції означає необхідність поєднання логістичних процесів з іншими підсистемами управління підприємством: виробничою, фінансовою, кадровою, маркетинговою та ресурсною. Саме інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і досягти більш високої ефективності використання наявного потенціалу.

До важливих принципів також належать:

- надійність постачання і збуту;
- гнучкість логістичних рішень;
- прозорість інформаційних потоків;
- оптимальність рівня запасів;
- орієнтація на кінцевий результат;
- безперервність контролю;
- відповідальність за якість виконання логістичних операцій.

Отже, логістичні процеси є важливою складовою системи управління аграрним підприємством. Вони забезпечують взаємозв'язок між ресурсним потенціалом, виробничою діяльністю та ринковою реалізацією продукції. Їх ефективна організація дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність використання ресурсів, скоротити втрати, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Для фермерського господарства логістика має не лише операційне, а й стратегічне значення. Вона визначає здатність підприємства своєчасно забезпечувати виробництво ресурсами, ефективно використовувати земельний і матеріально-технічний потенціал, організовувати зберігання та реалізацію продукції. Саме тому подальше дослідження повинно бути спрямоване на вивчення особливостей формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства.

1.2. Особливості формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства

Трансформація аграрного сектору актуалізує потребу в переході від концепції фрагментарного менеджменту до парадигми наскрізного управління.

Це пояснюється тим, що виробничі, постачальницькі, складські, транспортні та збутові процеси не можуть розглядатися ізольовано один від одного. Кожне управлінське рішення щодо закупівлі матеріалів, використання техніки, організації польових робіт, зберігання урожаю або реалізації продукції безпосередньо впливає на загальну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства [22].

Інтегрована система управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів і управлінських дій, спрямованих на

раціональне поєднання ресурсів підприємства з логістичними потоками. Її головне призначення полягає у забезпеченні узгодженості між потребами виробництва, наявними ресурсами, можливостями постачання, умовами зберігання та каналами збуту продукції.

На відміну від традиційного підходу, за якого логістика розглядається переважно як допоміжна функція, інтегрований підхід передбачає включення логістичних рішень до загальної системи стратегічного та поточного управління підприємством. Це означає, що рішення щодо постачання, транспортування, запасів, складського зберігання і реалізації продукції повинні ухвалюватися з урахуванням стану земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

Особливістю аграрного підприємства є те, що його ресурсний потенціал має складну структуру. До нього належать земельні ресурси, трудові ресурси, основні засоби, оборотні активи, фінансові можливості, інформаційне забезпечення, організаційний досвід і управлінські компетенції. Кожен із цих елементів впливає на результативність логістичних процесів. Наприклад, недостатня кількість техніки ускладнює своєчасне виконання виробничих операцій, нестача працівників знижує оперативність логістичних дій, а обмежені фінансові ресурси можуть призводити до несвоєчасної закупівлі необхідних матеріалів.

Формування інтегрованої системи управління передбачає перехід від фрагментарного вирішення окремих проблем до комплексного бачення діяльності підприємства. У такій системі постачання, виробництво, зберігання, транспортування і збут виступають не окремими операціями, а елементами єдиного управлінського циклу. Саме це дозволяє аграрному підприємству більш ефективно використовувати наявні ресурси, скорочувати витрати, зменшувати втрати продукції та підвищувати рівень прибутковості.

У науковій і практичній площині можна виділити декілька основних підходів до формування системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства.

Перший підхід - функціональний. Він передбачає управління окремими функціональними напрямками діяльності підприємства: постачанням, виробництвом, складським господарством, транспортуванням, збутом, фінансами, персоналом. Його перевагою є чіткий розподіл відповідальності та простота організації управління. Водночас недоліком є ризик роз'єднаності окремих підсистем, коли кожен напрям працює самостійно, без достатнього урахування впливу на інші процеси.

Другий підхід - процесний. Він орієнтується не на окремі функції, а на послідовність взаємопов'язаних процесів, які забезпечують створення кінцевого результату. Для аграрного підприємства це може бути логічний ланцюг: планування потреби в ресурсах — закупівля — доставка — використання у виробництві — зберігання продукції — транспортування — реалізація. Процесний підхід дає змогу краще бачити взаємозв'язки між етапами діяльності та виявляти вузькі місця.

Третій підхід — ресурсний. Він зосереджений на оцінці, розвитку та ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства. У межах цього підходу основна увага приділяється земельним, трудовим, матеріально-технічним і фінансовим ресурсам. Його значення полягає в тому, що він дозволяє визначити реальні можливості підприємства та сформулювати управлінські рішення з урахуванням наявного потенціалу.

Четвертий підхід — логістичний. Він акцентує увагу на управлінні потоками ресурсів, продукції, інформації та фінансів. Основним завданням є забезпечення руху ресурсів і продукції з мінімальними витратами та максимальним рівнем узгодженості. Для аграрного підприємства цей підхід є особливо важливим через сезонність виробництва, потребу у своєчасному постачанні та значну роль транспортно-складських операцій.

П'ятий підхід — інтегрований. Він поєднує функціональний, процесний, ресурсний і логістичний підходи в єдину систему управління. Саме інтегрований підхід є найбільш придатним для сучасних аграрних підприємств, оскільки

дозволяє одночасно враховувати виробничі потреби, ресурсні можливості, логістичні витрати, ринкову ситуацію та стратегічні цілі розвитку [24].

Порівняльну характеристику основних підходів до управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства

Підхід	Основний зміст	Переваги	Обмеження	Доцільність для аграрного підприємства
Функціональний	Управління окремими напрямками діяльності підприємства	Простота організації, чіткий розподіл обов'язків	Недостатня узгодженість між підсистемами	Доцільний для базової організації управління
Процесний	Орієнтація на послідовність взаємопов'язаних процесів	Дозволяє виявляти вузькі місця та втрати	Потребує налагодженого обліку й контролю	Ефективний для оптимізації виробничо-логістичного циклу
Ресурсний	Акцент на оцінці та використанні ресурсного потенціалу	Дає змогу врахувати реальні можливості підприємства	Може недостатньо враховувати логістичні зв'язки	Важливий для аналізу земельних, трудових і матеріальних ресурсів
Логістичний	Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками	Скорочує витрати, підвищує оперативність процесів	Потребує координації з іншими підсистемами	Доцільний для постачання, зберігання, транспортування і збуту
Інтегрований	Поєднання ресурсного, логістичного, процесного та функціонального підходів	Забезпечує комплексність, узгодженість і стратегічну орієнтацію	Потребує системного управління та аналітичного забезпечення	Найбільш придатний для сучасного аграрного підприємства

Дані табл. 1.1 свідчать, що кожен із підходів має власну сферу застосування, однак найбільш повно потребам аграрного підприємства відповідає саме інтегрований підхід. Він дозволяє поєднати управління ресурсами з організацією логістичних потоків і забезпечити взаємозв'язок між виробничими, постачальницькими, складськими та збутовими рішеннями.

Інтегрована система управління має формуватися на основі певних структурних елементів. До них належать: цілі управління, ресурсний потенціал, логістичні процеси, інформаційне забезпечення, методи планування, система контролю, показники ефективності та механізм коригування управлінських рішень.

З метою узагальнення складових інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства доцільно подати її структурну схему, рис. 1.4.

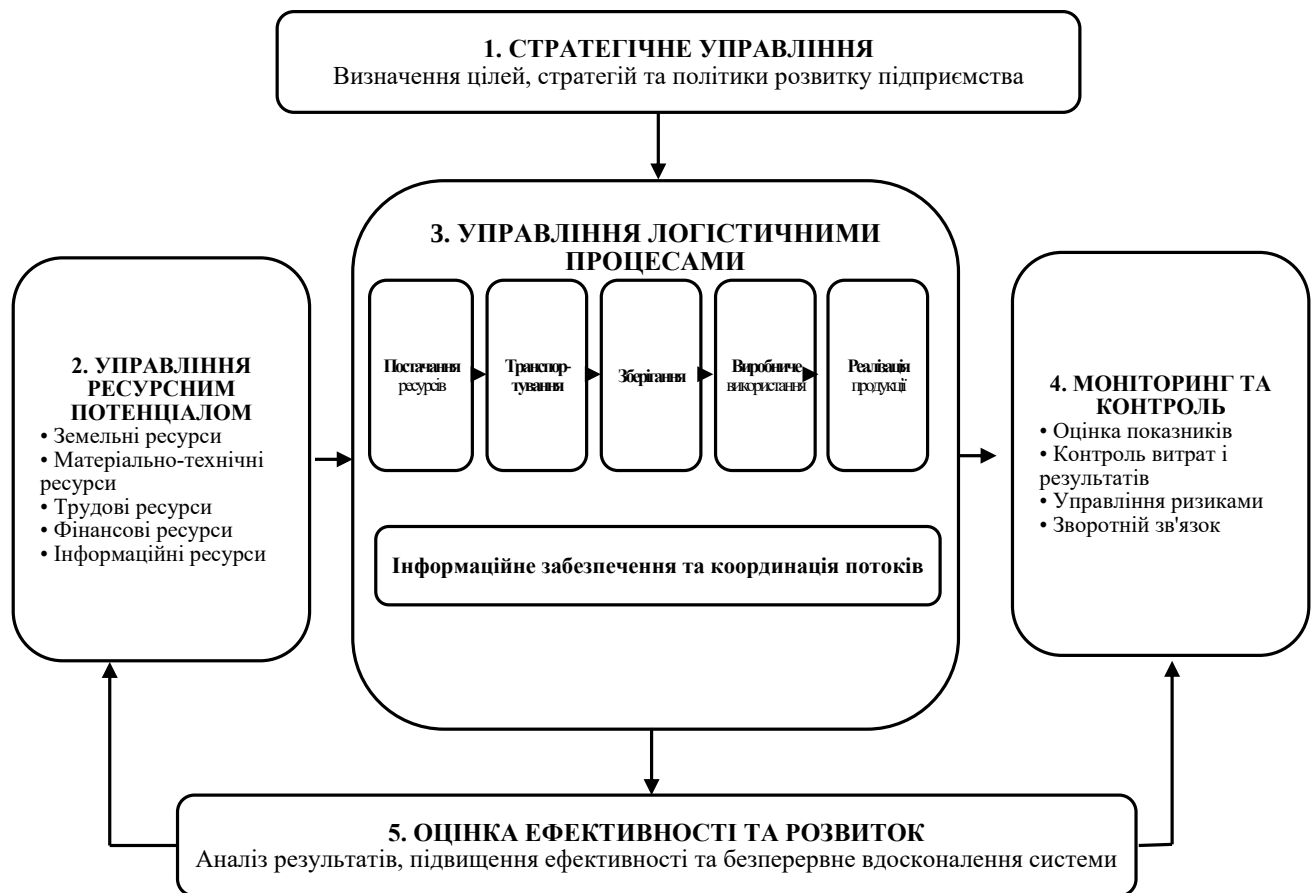


Рис. 1.4. Структура інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства

У запропонованій системі центральне місце займає ресурсний потенціал підприємства, оскільки саме він визначає масштаби та можливості виробничо-логістичної діяльності. Земельні ресурси формують основу аграрного виробництва; трудові ресурси забезпечують виконання технологічних і управлінських операцій; матеріально-технічні ресурси впливають на

продуктивність і своєчасність робіт; фінансові ресурси визначають можливості закупівлі, оновлення техніки, зберігання та збуту продукції.

Логістичні процеси в такій системі виконують роль зв'язувального механізму. Вони забезпечують рух ресурсів до виробництва, переміщення продукції всередині підприємства, її зберігання, підготовку до реалізації та доставку покупцям.

Окремим напрямом формування інтегрованої системи є цифровізація управлінських процесів. Навіть у невеликих фермерських господарствах доцільно використовувати електронні таблиці, прості облікові програми, мобільні додатки, GPS-контроль техніки, онлайн-моніторинг цін і електронний документообіг. Це дозволяє підвищити прозорість управління, скоротити кількість помилок і пришвидшити прийняття рішень.

Основні інструменти формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства доцільно узагальнити на рис. 1.5.

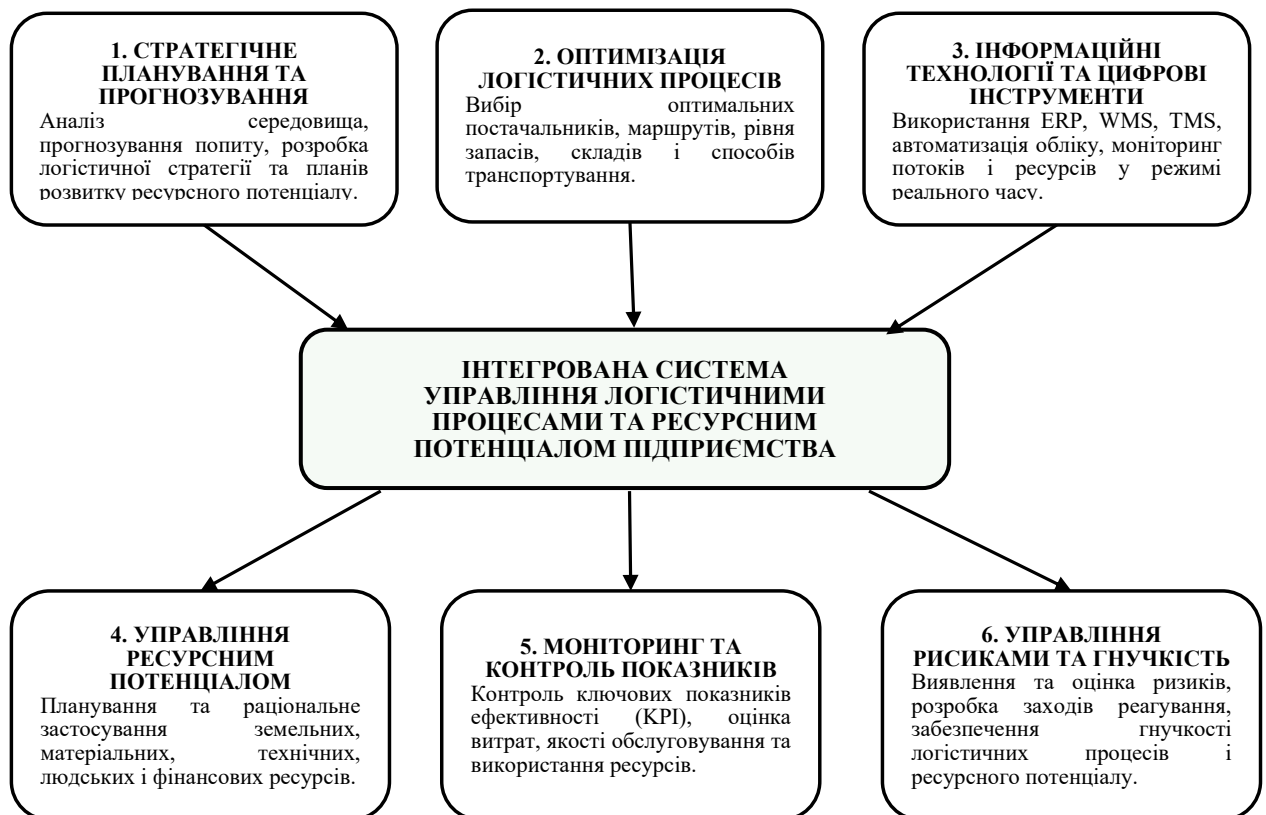


Рис. 1.5. Інструменти формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства

Формування інтегрованої системи управління повинно здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно провести діагностику поточного стану ресурсного потенціалу і логістичних процесів. Це передбачає оцінку земельних ресурсів, трудового забезпечення, технічної бази, фінансового стану, структури запасів, витрат на транспортування, умов зберігання і каналів реалізації продукції.

На другому етапі визначаються проблемні зони. До них можуть належати несвоєчасне постачання матеріальних ресурсів, високі транспортні витрати, нестача складських потужностей, втрати продукції при зберіганні, недостатній контроль використання пального, слабе інформаційне забезпечення або залежність від обмеженого кола покупців.

На третьому етапі формується модель інтегрованого управління. Вона повинна визначати, яким чином будуть пов'язані між собою постачання, виробництво, зберігання, транспортування, збут і управління ресурсами. Важливо встановити відповідальних осіб, інформаційні потоки, порядок обліку, систему планування та ключові показники контролю.

На четвертому етапі впроваджуються конкретні інструменти вдосконалення. Це може бути запровадження плану закупівель, електронного обліку запасів, графіку використання техніки, системи контролю пального, карти логістичних маршрутів, порівняльної оцінки постачальників і покупців, системи моніторингу логістичних витрат.

На п'ятому етапі здійснюється оцінка ефективності інтегрованої системи. Для цього використовуються показники рівня логістичних витрат, оборотності запасів, своєчасності постачання, втрат продукції, продуктивності праці, ефективності використання техніки, доходу, прибутку та рентабельності. Саме система показників дозволяє визначити, чи забезпечує інтегрований підхід реальне покращення результатів діяльності підприємства.

Важливою умовою результативності інтегрованої системи є її адаптивність. Аграрне підприємство функціонує в умовах постійної невизначеності, пов'язаної з погодними умовами, ціновими коливаннями,

змінюю вартості ресурсів, транспортними ризиками, воєнними та економічними викликами. Тому система управління повинна бути не жорсткою, а гнучкою, здатною швидко змінювати плани і рішення залежно від конкретної ситуації [25].

Ще однією важливою умовою є орієнтація на економічний результат. Інтегрована система не повинна ускладнювати управління заради самого процесу. Її впровадження має бути виправданим з погляду скорочення витрат, підвищення доходу, зниження втрат, покращення оборотності ресурсів і зростання рентабельності. Особливо це актуально для фермерських господарств, де управлінські ресурси обмежені, а кожне рішення має безпосередній вплив на фінансовий результат.

У сучасних умовах можна виділити кілька ключових тенденцій, які впливають на формування інтегрованих систем управління в аграрних підприємствах. Першою з них є цифровізація. Вона проявляється у використанні електронного обліку, програм управління запасами, цифрових карт полів, GPS-моніторингу техніки, онлайн-аналітики цін і електронних каналів комунікації з постачальниками та покупцями.

Другою тенденцією є посилення ролі аналітики. Управлінські рішення дедалі частіше повинні ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, а й на розрахунках, порівнянні альтернатив, прогнозуванні витрат і очікуваних результатів. Для цього використовуються показники ефективності логістики, аналіз динаміки запасів, оцінка витрат на гектар, витрат на одиницю продукції, маржинальності культур і прибутковості каналів збуту.

Третьою тенденцією є зростання значення партнерських зв'язків. Для аграрного підприємства важливо мати надійних постачальників, перевізників, покупців і сервісні організації. Стабільні партнерські відносини знижують ризики перебоїв у постачанні, затримок із розрахунками або проблем із реалізацією продукції.

Четвертою тенденцією є екологізація логістичних і ресурсних процесів. Рациональне використання пального, оптимізація маршрутів, зменшення втрат продукції, ощадливе застосування добрив і засобів захисту рослин мають не

лише економічне, а й екологічне значення. Для сучасного аграрного підприємства це поступово стає елементом відповідального господарювання.

П'ятою тенденцією є перехід до ризик-орієнтованого управління. Підприємство повинно заздалегідь оцінювати можливі ризики, пов'язані з постачанням, зберіганням, транспортуванням і збутом продукції. Це дозволяє формувати альтернативні варіанти дій, резервні канали постачання і збуту, а також мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій.

Сучасні тенденції формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства доцільно представити на рис. 1.6.

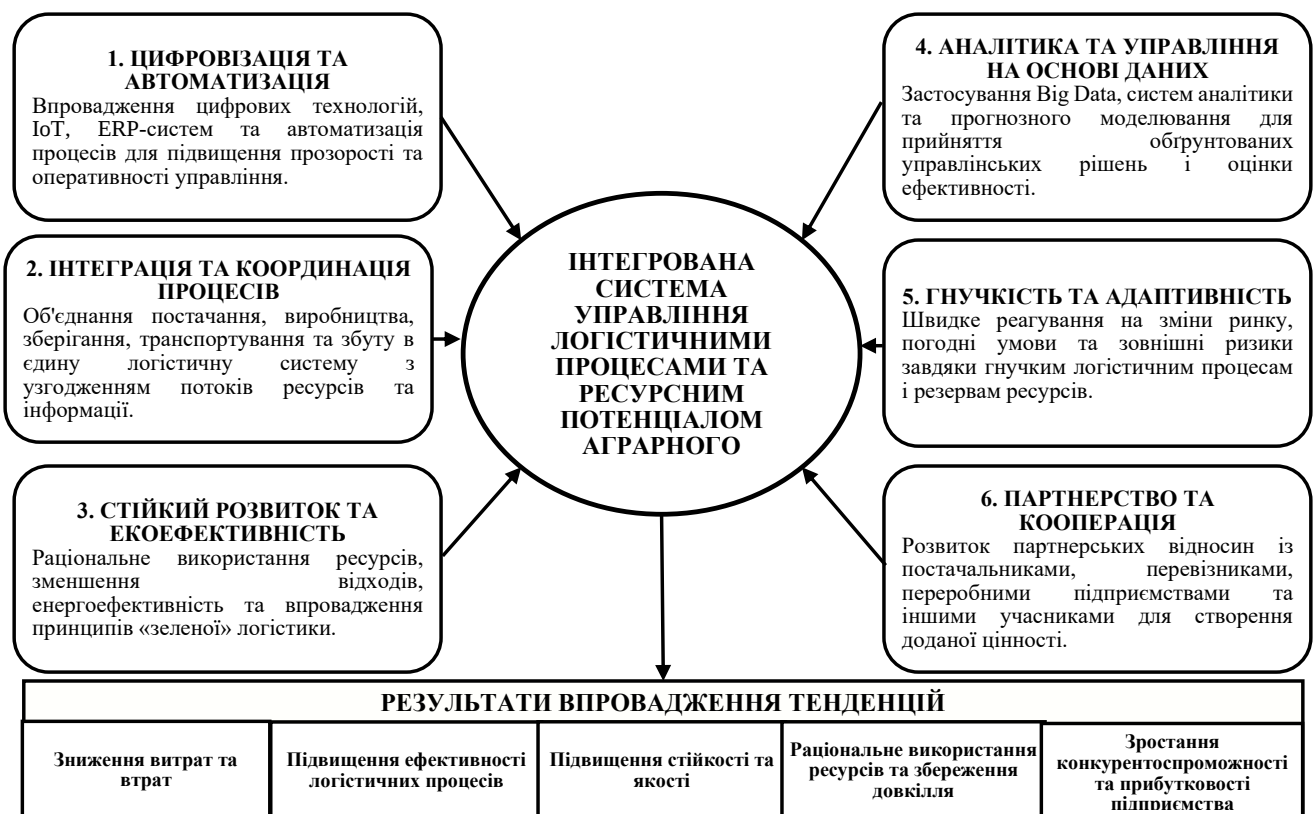


Рис. 1.6. Сучасні тенденції формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства

Таким чином, формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Така система дозволяє

забезпечити узгодженість між ресурсними можливостями, виробничими потребами, логістичними операціями та ринковими умовами.

Інтегрований підхід сприяє переходу від ситуативного управління до системного планування, контролю й аналізу. Він дає можливість не лише зменшити витрати та втрати, а й підвищити якість управлінських рішень, забезпечити більш раціональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів [34].

Для фермерських господарств формування такої системи має особливе значення, оскільки саме вони часто функціонують в умовах обмежених ресурсів, невеликої чисельності персоналу та високої залежності від сезонних і ринкових факторів. Тому інтеграція логістичних процесів з управлінням ресурсним потенціалом створює основу для підвищення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «БЕРЕГІНЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

Фермерське господарство «Берегиня» є суб'єктом аграрного підприємництва, що здійснює виробничо-господарську діяльність у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Господарство функціонує з 25 березня 1993 року, має статус юридичної особи та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Керівником господарства є Фалько Григорій Петрович.

Пріоритетним вектором виробничо-комерційної програми ФГ «Берегиня» є промислова культивування зернових, зернобобових та насіння олійних культур. Поряд із профільною спеціалізацією, статутні види діяльності господарства охоплюють відкрите овочівництво та вирощування баштанних культур, оптовий трейдинг зерном, посівним матеріалом і кормами для тварин, а також дрібнороздрібну торгівлю іншим асортиментом продукції через нестационарну торговельну мережу та ринки.

За масштабами діяльності ФГ «Берегиня» належить до невеликих фермерських господарств. Підприємство обробляє близько 346 га сільськогосподарських угідь, що визначає специфіку його ресурсного потенціалу, організації виробничих процесів і логістичного забезпечення. Обмежений розмір земельного банку зумовлює потребу у максимально раціональному використанні кожного виду ресурсу — земельного, трудового, матеріально-технічного, фінансового та інформаційного.

Для теми дослідження важливим є те, що ресурсний потенціал господарства не може розглядатися окремо від логістичних процесів. Земельні ресурси визначають обсяги виробництва, трудові ресурси забезпечують виконання технологічних операцій, матеріально-технічна база впливає на

своєчасність робіт, а логістика забезпечує рух ресурсів і продукції від постачання до реалізації. Тому організаційно-економічна характеристика підприємства є основою для подальшої оцінки стану управління логістичними процесами.

Насамперед доцільно розглянути динаміку земельного фонду ФГ «Берегиня», оскільки земля є базовим виробничим ресурсом аграрного підприємства. У таблиці 2.1 наведено прогнозну динаміку та структуру земельного фонду господарства за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка земельного фонду ФГ «Берегиня»

Показник	2021, га	2021, %	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2025, га
Площа земельного фонду господарства	332	100,0	338	100,0	342	100,0	344	100,0	346
Сільськогосподарські угіддя	332	100,0	338	100,0	342	100,0	344	100,0	346
У тому числі рілля	330	99,4	336	99,4	340	99,4	342	99,4	344
Землі в орендному користуванні	318	95,8	325	96,2	329	96,2	332	96,5	335
Інші землі господарського використання	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2
Сільськогосподарські угіддя на одного працівника, га	83,0	-	84,5	-	85,5	-	68,8	-	69,2

Дані таблиці 2.1 свідчать, що земельний фонд ФГ «Берегиня» упродовж 2021–2025 років залишався відносно стабільним і зріс з 332 га до 346 га, або на 4,2%. Таке зростання є помірним, проте для невеликого фермерського господарства воно має позитивне значення, оскільки навіть незначне розширення площ створює додаткові можливості для збільшення обсягів виробництва.

Основну частину земельного фонду становлять сільськогосподарські угіддя, майже повністю представлені ріллею. У 2025 році площа ріллі становила 344 га, або 99,4% від загального земельного фонду. Це підтверджує чітку рослинницьку спеціалізацію господарства та його орієнтацію на вирощування польових культур.

Площа земель в орендному користуванні збільшилася з 318 га у 2021 році до 335 га у 2025 році. Така динаміка свідчить про залежність господарства від орендних відносин, що є типовим для фермерських підприємств. Водночас висока частка орендованих земель потребує стабільної роботи з орендодавцями та своєчасного виконання договірних зобов'язань.

Показник сільськогосподарських угідь на одного працівника у 2021–2023 роках зростав, однак у 2024–2025 роках знизився через збільшення чисельності персоналу з 4 до 5 осіб. У 2025 році на одного працівника припадало 69,2 га угідь. Це все ще є досить високим навантаженням, що вказує на потребу в належній механізації виробничих і логістичних процесів.

Для наочного відображення змін у складі земельного фонду ФГ «Берегиня» побудуємо рис. 2.1, який ілюструє динаміку загальної площі земель, сільськогосподарських угідь та ріллі у 2021–2025 роках.

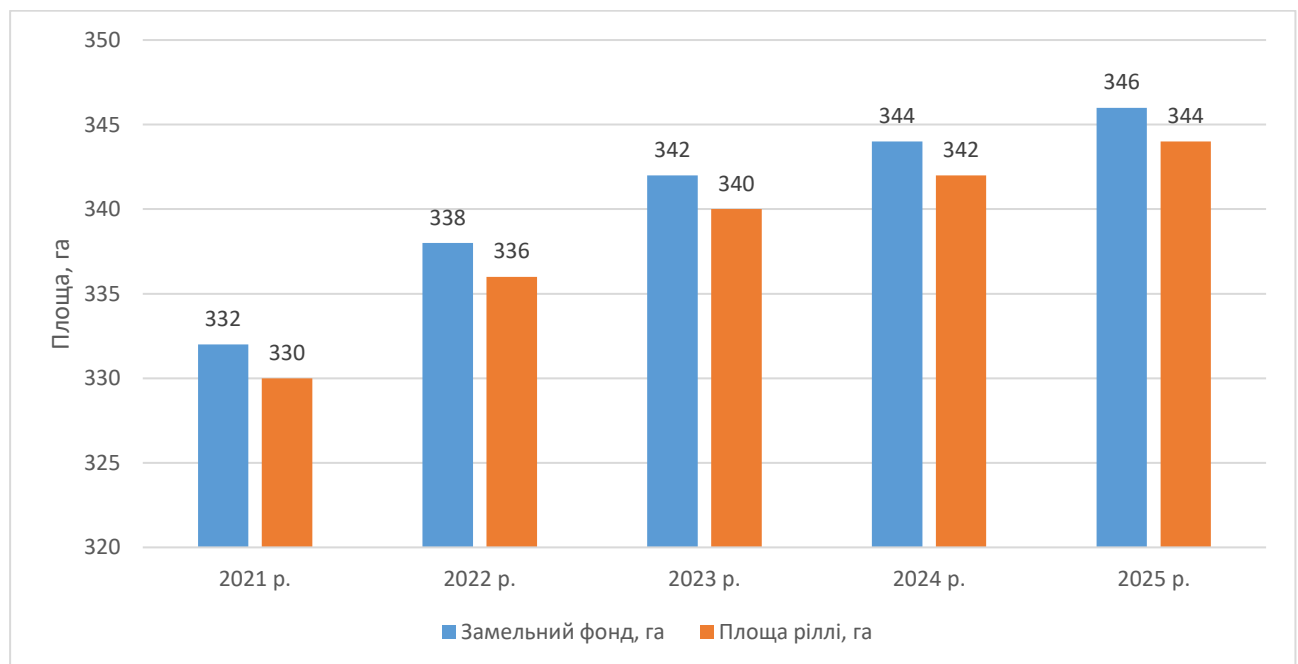


Рис. 2.1. Динаміка земельного фонду та ріллі ФГ «Берегиня» у 2021-25 рр.

Як видно з рис. 2.1, земельний фонд господарства характеризується помірною, але стабільною тенденцією до зростання. Загальна площа земель збільшилася з 332 га у 2021 році до 346 га у 2025 році, при цьому сільськогосподарські угіддя практично повністю збігаються із загальною

площею земельного фонду. Площа ріллі також демонструє поступове зростання, що підтверджує рослинницьку спеціалізацію ФГ «Берегиня» та високий рівень використання земельного ресурсу.

Виробничий профіль господарства безпосередньо визначається структурою товарної продукції. З огляду на основний вид діяльності, найбільшу частку у виробництві займають зернові, бобові та олійні культури. Динаміку товарної продукції ФГ «Берегиня» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структурна динаміка товарної продукції ФГ «Берегиня»

Види товарної продукції	2021, тис. грн	2021, %	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2025, тис. грн
Продукція зернової групи, всього	2875,4	55,1	2948,7	53,6	3098,4	52,0	3642,1	50,5	3987,7
у т.ч. пшениця озима	1632,8	31,3	1692,3	30,8	1847,5	31,0	2090,7	29,0	2290,0
ячмінь ярий	496,2	9,5	521,6	9,5	536,3	9,0	649,1	9,0	710,7
кукурудза на зерно	746,4	14,3	734,8	13,3	714,6	12,0	902,3	12,5	987,0
Продукція олійних культур, всього	1878,5	36,0	2024,7	36,8	2264,2	38,0	2833,8	39,3	3101,1
у т.ч. соняшник	1602,1	30,7	1744,0	31,7	1906,7	32,0	2372,2	32,9	2605,8
Інші культури та послуги	464,4	8,9	529,4	9,6	595,8	10,0	735,4	10,2	807,7
Загальний обсяг товарної продукції	5218,3	100,0	5502,8	100,0	5958,4	100,0	7211,3	100,0	7896,5

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що загальний обсяг товарної продукції ФГ «Берегиня» зріс з 5218,3 тис. грн у 2021 році до 7896,5 тис. грн у 2025 році. Приріст становив 2678,2 тис. грн, або 51,3%. Особливо помітним є зростання після 2023 року, коли обсяг реалізації становив 5958,4 тис. грн, а вже у 2025 році — 7896,5 тис. грн.

Найбільшу частку у структурі товарної продукції займає зернова група. Її питома вага протягом досліджуваного періоду поступово зменшилася з 55,1% у 2021 році до 50,5% у 2025 році. Це не означає зниження значення зернових культур, адже їх вартісний обсяг зростає. Проте така зміна свідчить про поступове посилення ролі олійних культур.

Продукція олійних культур зросла з 1878,5 тис. грн у 2021 році до 3101,1 тис. грн у 2025 році. Основу цієї групи становить соняшник, частка якого у 2025 році досягла 33,0%. Це пояснюється стабільним попитом на олійні культури, порівняно високою прибутковістю їх вирощування та розвиненими каналами збуту. Для наочного представлення структури товарної продукції ФГ «Берегиня» побудуємо рис. 2.2, який відображає співвідношення основних видів продукції у загальному обсязі реалізації підприємства у 2025 році.

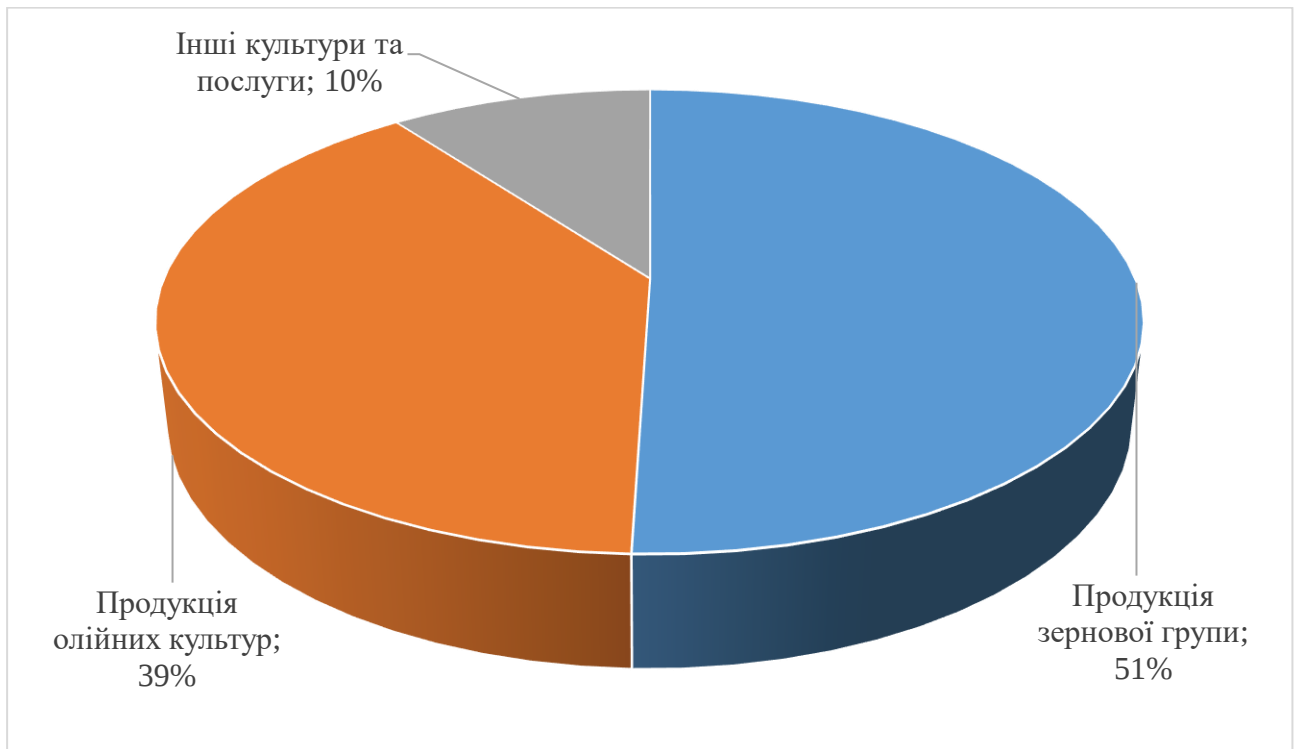


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ФГ «Берегиня» у 2025 році

Як свідчать дані рис. 2.2, у структурі товарної продукції ФГ «Берегиня» у 2025 році переважають зернові культури, частка яких становить 50,5%. Друге місце займають олійні культури — 39,3%, що підтверджує їх важливу роль у формуванні доходу підприємства. Частка інших культур і послуг становить 10,2%, тобто має допоміжний характер, але водночас забезпечує певну диверсифікацію діяльності господарства.

Зміни у структурі товарної продукції безпосередньо пов'язані з посівною структурою підприємства. Саме розподіл площ між культурами визначає

потенційні обсяги виробництва, потребу в матеріальних ресурсах, навантаження на техніку та логістичні процеси. Динаміку посівних площ наведено в табл. 2.3..

Таблиця 2.3

Динаміка та структура посівних площ ФГ «Берегиня»

Види культур	2021, га	2021, %	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2025, га
Усі зернові культури	203	61,5	202	60,1	202	59,4	199	58,2	198
Пшениця озима	112	33,9	114	33,9	116	34,1	115	33,6	116
Ячмінь ярий	38	11,5	37	11,0	36	10,6	35	10,2	34
Кукурудза на зерно	53	16,1	51	15,2	50	14,7	49	14,4	48
Олійні культури	104	31,5	110	32,7	116	34,1	121	35,4	125
у т.ч. соняшник	91	27,6	96	28,6	101	29,7	105	30,7	109
Овочеві та інші культури	12	3,6	13	3,9	13	3,8	14	4,1	14
Чорний пар і підготовлені площі	11	3,4	11	3,3	9	2,7	8	2,3	7
Разом посівна площа	330	100,0	336	100,0	340	100,0	342	100,0	344

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зростання загальної посівної площі з 330 га у 2021 році до 344 га у 2025 році. Це відповідає динаміці земельного фонду та підтверджує розширення виробничої бази господарства.

У структурі посівів переважають зернові культури, однак їх частка поступово зменшується — з 61,5% у 2021 році до 57,6% у 2025 році. Водночас частка олійних культур зросла з 31,5% до 36,3%. Така зміна свідчить про адаптацію господарства до ринкових умов і намагання збільшити частку культур із вищою прибутковістю.

Наявність овочевих та інших культур має допоміжний характер. Їх частка у структурі посівів не перевищує 4,1%, однак вони забезпечують певну диверсифікацію виробництва. Чорний пар і підготовлені площі поступово скорочуються, що свідчить про прагнення господарства більш інтенсивно використовувати земельний ресурс.

Ефективне використання земельного потенціалу неможливе без належного матеріально-технічного забезпечення. Основні засоби визначають технічні можливості підприємства, рівень механізації, своєчасність виконання польових робіт і ефективність логістичних операцій. Показники використання основних фондів ФГ «Берегиня» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динамічна характеристика забезпеченості та ефективності
використання основних фондів ФГ «Берегиня»**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Середня балансова величина капітальних засобів виробництва, тис. грн	1265,4	1388,2	1564,7	1786,5	1968,4	155,6
Забезпеченість ріллі тракторами, од./100 га.	1,21	1,19	1,18	1,46	1,45	119,8
Кількість зернозбиральних комбайнів, од.	1	1	1	1	1	100,0
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь, тис. грн/100 га	381,1	410,7	457,5	519,3	568,9	149,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/працівника	316,4	347,1	391,2	357,3	393,7	124,4
Загальна енергетична потужність підприємства, кВт	168	176	185	205	214	127,4
Енергоозброєність праці, кВт/працівника	42,0	44,0	46,3	41,0	42,8	101,9
Енерговіддача, тис. грн/кВт	31,1	31,3	32,2	35,2	36,9	118,6

Аналітичні матеріали табл. 2.4 свідчать про послідовне нарощування капітальних ресурсів та технічного потенціалу ФГ «Берегиня». Протягом аналізованого п'ятирічного інтервалу середня балансова величина капітальних засобів виробництва піднялася з 1265,4 тис. грн до 1968,4 тис. грн. Забезпеченість основними фондами на 100 га угідь зросла з 381,1 тис. грн до 568,9 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Водночас вартість основних засобів на одного працівника у 2024 році дещо знизилася через збільшення чисельності персоналу до 5 осіб, однак у 2025 році знову зросла до 393,7 тис. грн.

Кількість зернозбиральних комбайнів залишалася незмінною — 1 одиниця. Для господарства площею близько 346 га цього може бути достатньо за умови справного технічного стану, однак під час пікових періодів збирання урожаю така залежність від однієї одиниці техніки створює ризик затримок. Тому для підприємства важливим є або підтримання техніки у належному стані, або можливість залучення сторонніх послуг.

Обсяг енергопотужностей зріс зі 168 кВт до 214 кВт, що позитивно впливає на виробничі та логістичні можливості господарства. Зростання товарної продукції на 1 кВт з 31,1 тис. грн до 36,9 тис. грн свідчить про підвищення ефективності використання енергетичного потенціалу.

Наступним важливим елементом ресурсного потенціалу є трудові ресурси. Для невеликого фермерського господарства чисельність персоналу є обмеженою, тому важливого значення набуває багатофункціональність працівників, раціональна організація праці та ефективне використання робочого часу. Динаміку трудового потенціалу ФГ «Берегиня» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та ефективність використання трудового потенціалу ФГ «Берегиня»

Показник\Рік	2021р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 до 2021, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	4	5	5	125,0
Чисельність персоналу, зайнятого у рослинництві, осіб	4	4	4	5	5	125,0
Фонд робочого часу, тис. люд.-год.	7,3	7,4	7,5	9,2	9,3	127,4
Середній річний фонд робочого часу одного працівника, год.	1825	1850	1875	1840	1860	101,9
Забезпеченість працівника сільськогосподарськими угіддями, га/особу	83,0	84,5	85,5	68,8	69,2	83,4
Забезпеченість працівника ріллею, га/особу	82,5	84,0	85,0	68,4	68,8	83,4
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	1304,6	1375,7	1489,6	1442,3	1579,3	121,1
Трудомісткість товарної продукції, люд.-год./100 тис. грн	139,9	134,5	125,9	127,6	117,8	84,2

За даними таблиці 2.5, середньорічна чисельність працівників ФГ «Берегиня» у 2021–2023 роках становила 4 особи, а у 2024–2025 роках — 5 осіб.

Збільшення чисельності персоналу є логічним з огляду на зростання обсягів виробництва, розширення посівних площ та потребу в кращій організації виробничо-логістичних процесів.

Увесь штатний персонал суб'єкта господарювання задіяний виключно в рослинницькому сегменті, що повністю корелює з виробничим профілем та галузевою спеціалізацією господарства. Сукупні витрати робочого часу продемонстрували висхідну динаміку, збільшившись із 7,3 тис. люд.-год. у 2021 році до 9,3 тис. люд.-год. у 2025 році. Паралельно з цим, рівень індивідуального виробітку (продуктивності праці) у розрахунку на одну штатну одиницю піднявся з 1304,6 тис. грн до 1579,3 тис. грн, забезпечивши позитивний темп приросту на рівні 21,1 %.

Для комплексної оцінки ресурсного потенціалу необхідно також розглянути фінансово-економічні результати діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають кінцеву ефективність використання земельних, трудових, матеріально-технічних і логістичних ресурсів. Основні економічні показники ФГ «Берегиня» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ключові показники економічного розвитку ФГ «Берегиня»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5218,3	5502,8	5958,4	7211,3	7896,5	151,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4862,5	5128,0	5520,2	5987,8	6250,0	128,5
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	355,8	374,8	438,2	1223,5	1646,5	462,8
Рівень рентабельності, %	7,3	7,3	7,9	20,4	26,35	361,0
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	1,07	1,11	1,28	3,56	4,76	444,9
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	15,72	16,28	17,42	20,96	22,82	145,2
Прибуток у розрахунку на 1-го працівника, тис. грн	89,0	93,7	109,6	244,7	329,3	370,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1304,6	1375,7	1489,6	1442,3	1579,3	121,1

Дані таблиці 2.6 фіксують зростання доходу від реалізації продукції ФГ «Берегиня» з 5218,3 тис. грн у 2021 році до 7896,5 тис. грн у 2025 році, що свідчить про приріст на 51,3% та позитивну динаміку розвитку. Послідовне зростання підтверджується збільшенням показника у 2023 році до 5958,4 тис. грн, вказуючи на покращення фінансово-економічних результатів.

Повна собівартість реалізованої продукції також зросла, однак її темп приросту був нижчим, ніж темп зростання доходу. У 2021 році вона становила 4862,5 тис. грн, а у 2025 році — 6250,0 тис. грн. Це свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами.

Прибуток підприємства збільшився з 355,8 тис. грн у 2021 році до 1646,5 тис. грн у 2025 році. Особливо помітне зростання відбулося після 2023 року, коли рентабельність становила 7,9%, а у 2025 році досягла 26,35%. Така динаміка може бути результатом поєднання кількох факторів: зростання цін на продукцію, покращення структури посівів, збільшення частки олійних культур, оптимізації витрат та більш ефективного використання ресурсів.

Прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь зріс з 1,07 тис. грн у 2021 році до 4,76 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення віддачі земельного ресурсу. Дохід на 1 га угідь також зріс — з 15,72 тис. грн до 22,82 тис. грн. Отже, кожен гектар землі у 2025 році забезпечував підприємству значно більший економічний результат, ніж на початку аналізованого періоду.

Прибуток на одного працівника зріс з 89,0 тис. грн до 329,3 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас продуктивність праці за доходом зросла помірніше — на 21,1%, оскільки у 2024 році чисельність працівників збільшилася до 5 осіб.

Для узагальнення фінансово-економічної динаміки ФГ «Берегиня» побудуємо рис. 2.3, який відображає співвідношення доходу, собівартості та прибутку підприємства у 2021–2025 роках.

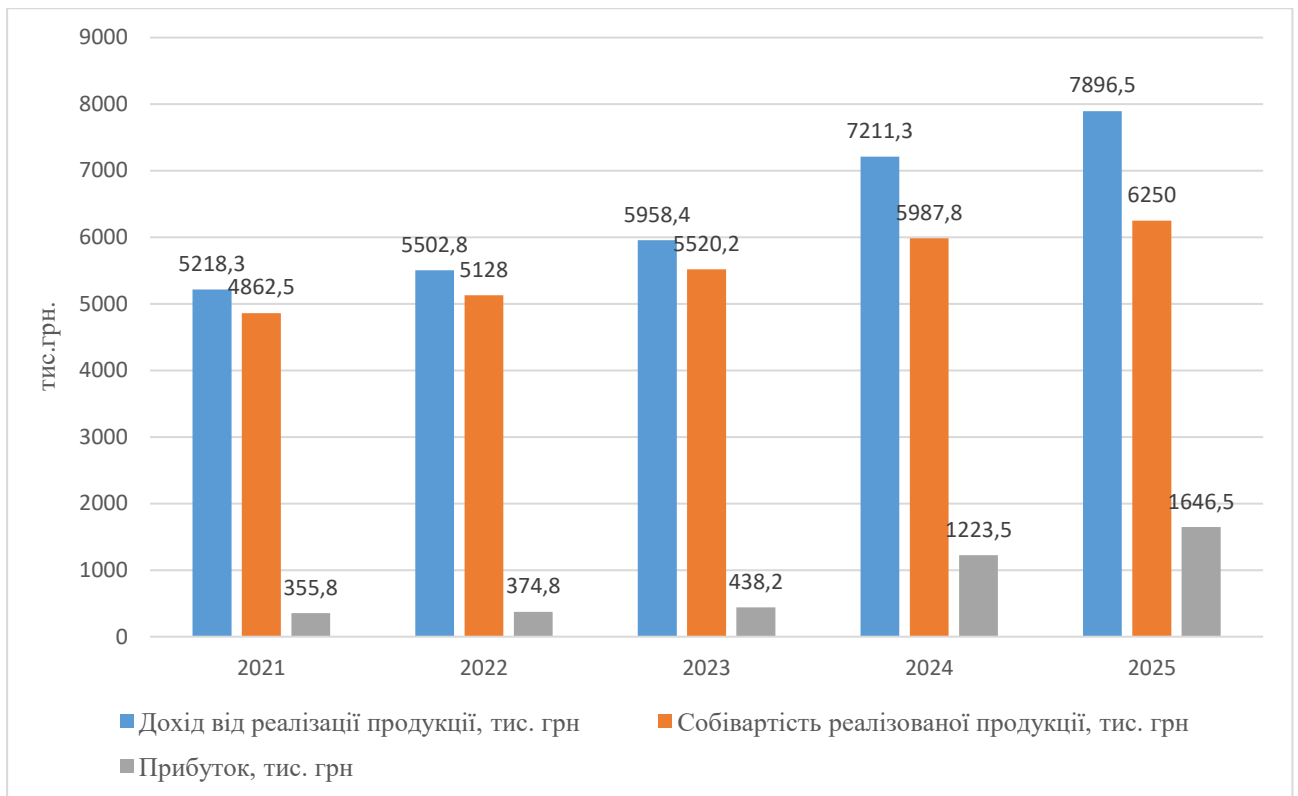


Рис. 2.3. Динаміка доходу, собівартості та прибутку ФГ «Берегиня» у 2021–2025 рр.

Дані рис. 2.3 наочно підтверджують позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку господарства. Упродовж 2021–2025 років дохід від реалізації продукції стабільно зростає, тоді як собівартість збільшувалася повільнішими темпами. Це забезпечило суттєве зростання прибутку, особливо у 2024–2025 роках. Така тенденція свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами, що є важливою передумовою для формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ФГ «Берегиня» має стабільну виробничу базу, чітку рослинницьку спеціалізацію та позитивну динаміку економічного розвитку. Основу ресурсного потенціалу господарства становлять земельні ресурси площею близько 346 га, трудовий колектив чисельністю 5 осіб, матеріально-технічна база, достатня для ведення невеликого фермерського виробництва, а також фінансові результати, що демонструють зростання доходу, прибутку та рентабельності.

Разом із тим проведений аналіз свідчить про наявність певних управлінських викликів. До них можна віднести високу залежність від орендованих земель, обмежену чисельність персоналу, потребу в подальшому оновленні технічної бази, необхідність контролю витрат і підвищення ефективності логістичних процесів. Саме ці питання потребують подальшого дослідження у підрозділі 2.2, де буде проаналізовано логістичні процеси підприємства та їх взаємозв'язок із використанням ресурсного потенціалу.

2.2. Аналіз логістичних процесів та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

Після дослідження організаційно-економічних характеристик фермерського господарства «Берегиня» доцільно перейти до аналізу логістичних процесів та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання визначають конкурентоспроможність господарства, рівень його витрат, швидкість проходження матеріальних потоків і кінцеві фінансові результати діяльності.

Для аграрних підприємств логістика охоплює не лише процеси постачання матеріально-технічних ресурсів і збуту готової продукції, а й внутрішньогосподарське переміщення матеріалів, управління запасами, використання техніки, організацію складського господарства та координацію виробничих процесів. Ефективність логістичної системи безпосередньо залежить від рівня ресурсного забезпечення підприємства.

Для оцінки ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» доцільно проаналізувати структуру основних виробничих ресурсів господарства. Узагальнену характеристику ресурсного потенціалу наведено на рис. 2.4.

Аналіз рис. 2.4 свідчить, що основу ресурсного потенціалу господарства становлять земельні ресурси, частка яких перевищує 55% загальної ресурсної бази. Друге місце займають матеріально-технічні ресурси, які формують близько

25–27% потенціалу. Трудові ресурси характеризуються відносно невеликою питомою вагою через малу чисельність персоналу, однак їх значення для забезпечення безперервності виробничо-логістичних процесів залишається визначальним.

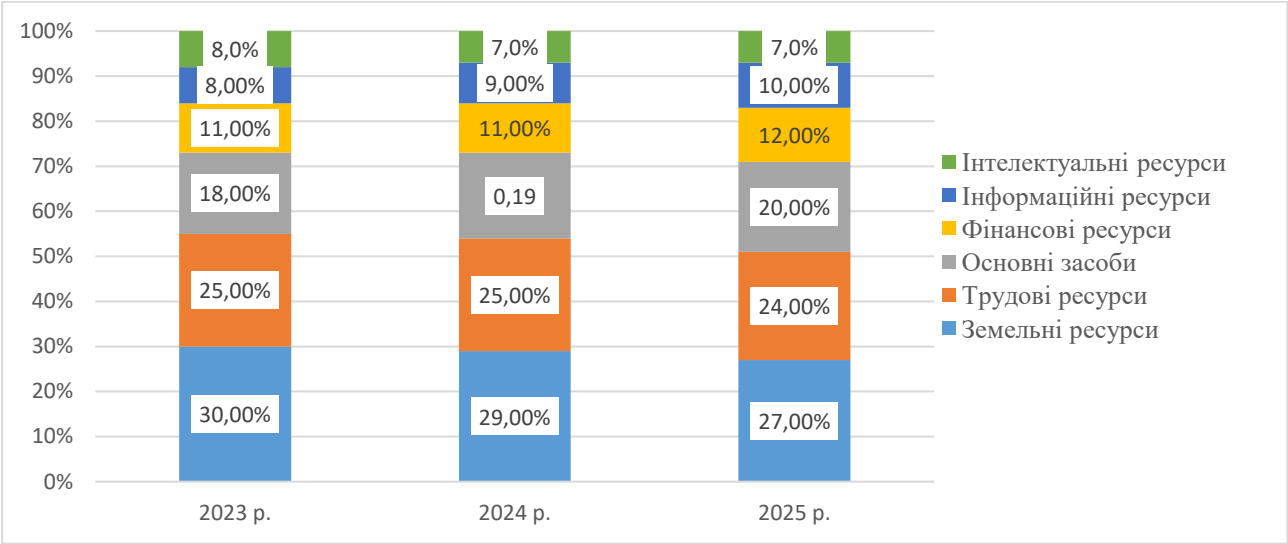


Рис. 2.4. Структура ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» у 2023–2025 рр.

Частка фінансових ресурсів поступово зростає, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства та розширення можливостей для інвестування в модернізацію логістичної інфраструктури.

Для більш детальної оцінки забезпеченості підприємства ресурсами доцільно розглянути відповідні показники у динаміці, які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники забезпеченості ФГ «Берегиня» основними виробничими ресурсами

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	338	342	346	102,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	4	4	5	125,0
Вартість основних засобів, тис. грн	2140,0	2450,0	2860,0	133,6
Енергетичні потужності, кВт	198	216	235	118,7
Забезпеченість основними засобами на 100 га, тис. грн	633,1	716,4	826,6	130,6
Основні засоби на одного працівника, тис. грн	535,0	612,5	572,0	106,9

Згідно з даними табл. 2.7, упродовж 2023–2025 років ФГ «Берегиня» нарощувало ресурсний потенціал. Площа угідь збільшилася на 2,4%, чисельність працівників зросла до 5 осіб, а вартість основних засобів підвищилася на 33,6%. Особливо позитивною є динаміка забезпеченості основними засобами на 100 га угідь, що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.

Для більш наочного відображення змін у рівні забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами доцільно розглянути динаміку показників фондозабезпеченості та фондоозброєності праці. Відповідні тенденції за 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.5.

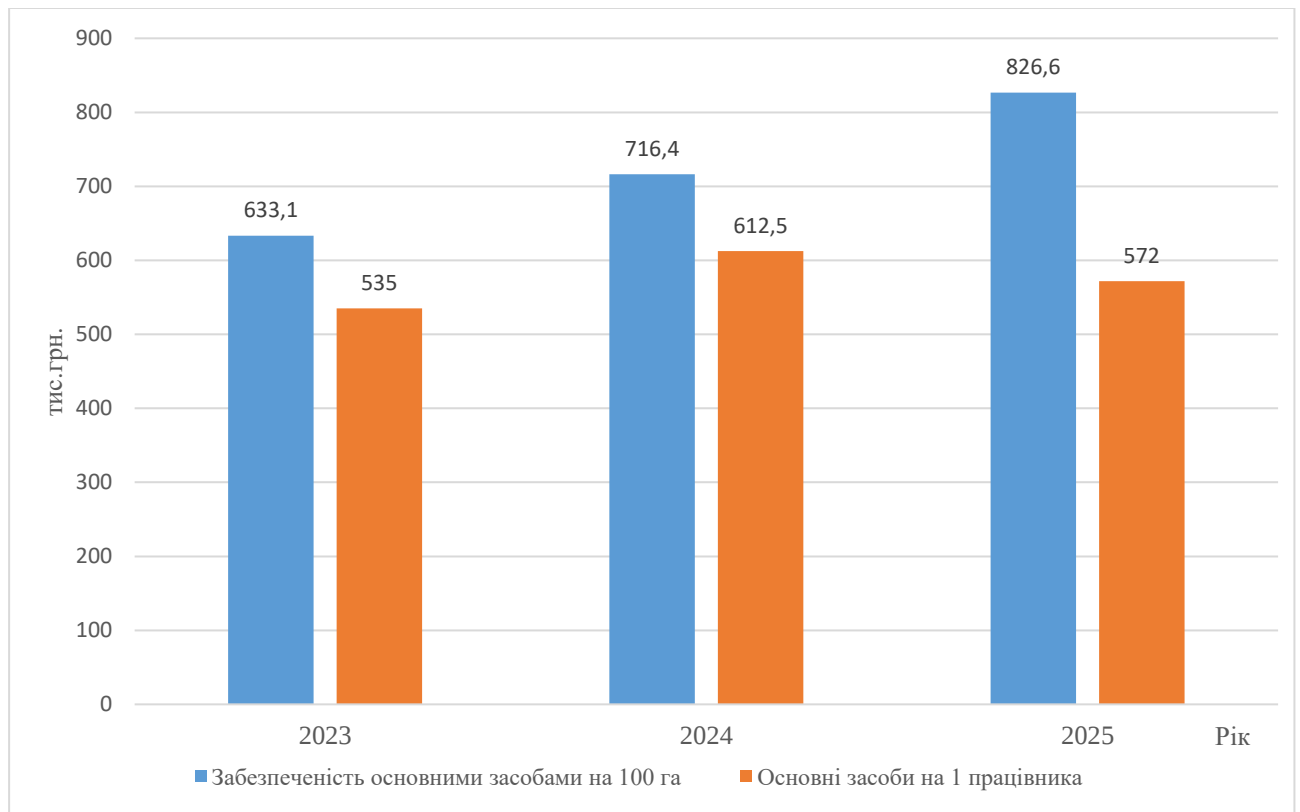


Рис. 2.5. Динаміка фондозабезпеченості та фондоозброєності праці у ФГ «Берегиня» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.5, у ФГ «Берегиня» протягом 2023–2025 рр. спостерігається стійка тенденція до підвищення рівня фондозабезпеченості. Питома вартість основних засобів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь продемонструвала висхідний тренд, збільшившись із 633,1 тис. грн до 826,6

тис. грн (позитивне відхилення склало 30,6 %). Зафіксовані структурно-вартісні зміни констатують якісне покращення інженерно-технічного забезпечення кадрового потенціалу підприємства. Незважаючи на незначне зниження цього показника у 2025 році порівняно з 2024 роком, яке пояснюється збільшенням чисельності персоналу, загальна динаміка залишається позитивною. Це підтверджує посилення ресурсного потенціалу господарства та створює сприятливі передумови для підвищення ефективності логістичних процесів і виробничої діяльності підприємства в цілому. Для оцінки економічної ефективності логістичної діяльності доцільно проаналізувати структуру логістичних витрат підприємства, яка наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура логістичних витрат ФГ «Берегиня» у 2023–2025 роках

Види логістичних витрат	2023 р., тис. грн	%	2025 р., тис. грн	%
Транспортні витрати	328,0	34,9	402,0	33,1
Витрати на зберігання	186,0	19,8	238,0	19,6
Витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи	94,0	10,0	123,0	10,1
Витрати на управління запасами	112,0	11,9	148,0	12,2
Витрати на збут продукції	220,0	23,4	304,0	25,0
Разом	940,0	100,0	1215,0	100,0

Дані табл. 2.8 свідчать, що найбільшу частку логістичних витрат формують транспортні витрати та витрати на збут продукції. У 2025 році їх сумарна частка перевищувала 58% усіх логістичних витрат підприємства. Така ситуація пояснюється необхідністю транспортування продукції до пунктів реалізації та зростанням вартості паливно-мастильних матеріалів.

Для більш наочного відображення структури логістичних витрат підприємства побудуємо рис. 2.6.

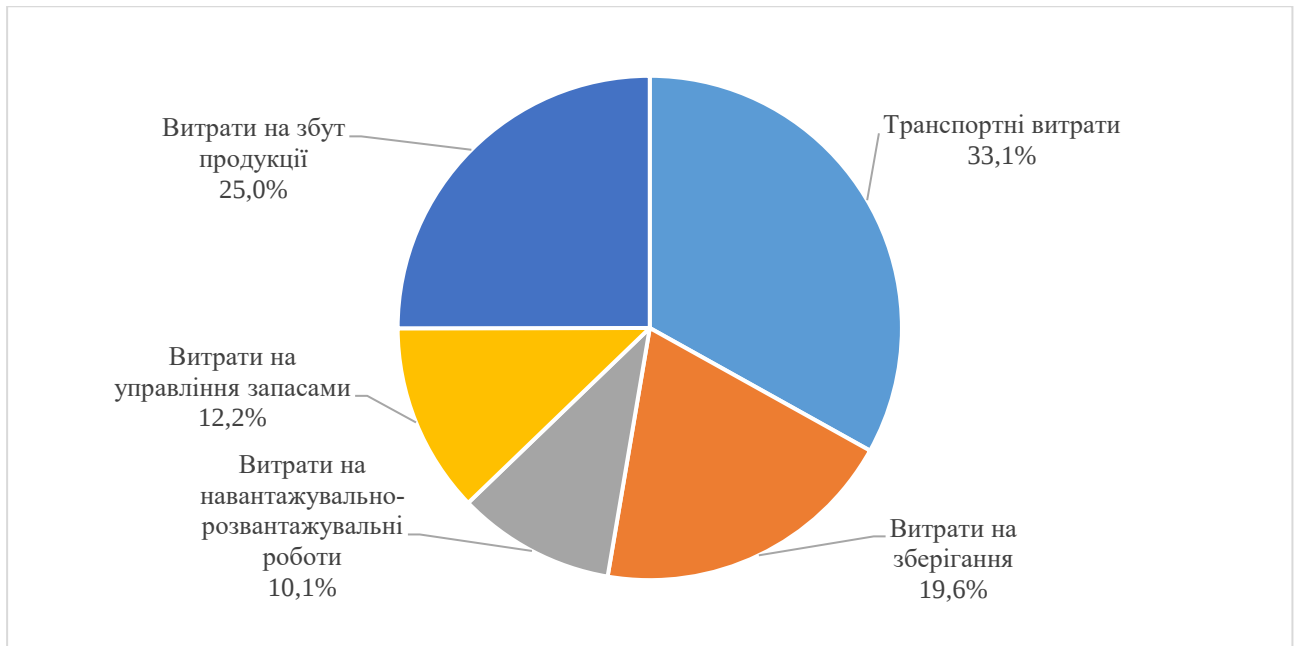


Рис. 2.6. Структура логістичних витрат ФГ «Берегиня» у 2025 році

Як свідчать дані рис. 2.6, найбільшими елементами логістичних витрат залишаються транспортні витрати та витрати на збут продукції. Це свідчить про необхідність пошуку шляхів оптимізації транспортних маршрутів, удосконалення системи реалізації продукції.

Важливим етапом аналізу є оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу та функціонування логістичної системи підприємства. Відповідні показники наведено у табл. 2.9.

Таблица 2.9

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу та логістичних процесів ФГ «Берегиня»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. до 2023 р., %
Дохід від реалізації, тис. грн	5958,4	6824,7	7896,5	132,5
Прибуток, тис. грн	470,7	1160,2	2080,7	442,0
Рентабельність, %	7,9	17,0	26,35	333,5
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	17,63	19,96	22,82	129,4
Фінансова віддача 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1,39	3,39	6,01	432,4
Дохід у розрахунку на одного працівника, тис. грн	1489,6	1706,2	1579,3	106,0
Частка логістичних витрат у доході, %	15,8	15,9	15,4	97,5

Аналіз показників табл. 2.9 демонструє суттєве покращення результативності діяльності підприємства. Дохід господарства зріс на 32,5%, а прибуток збільшився більш ніж у чотири рази. Рівень рентабельності підвищився з 7,9% до 26,35%, що свідчить про значне покращення ефективності використання виробничих і логістичних ресурсів.

Особливо позитивним є зростання прибутку на 1 гектар угідь, який збільшився більш ніж у чотири рази. Водночас частка логістичних витрат у структурі доходу дещо скоротилася, що свідчить про підвищення ефективності логістичних процесів та раціональніше використання ресурсів.

Для більш наочного відображення результативності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» доцільно побудувати рис. 2.7, на якому відображено динаміку показників доходу на 1 га угідь, прибутку на 1 га угідь та доходу на одного працівника у 2023–2025 роках.

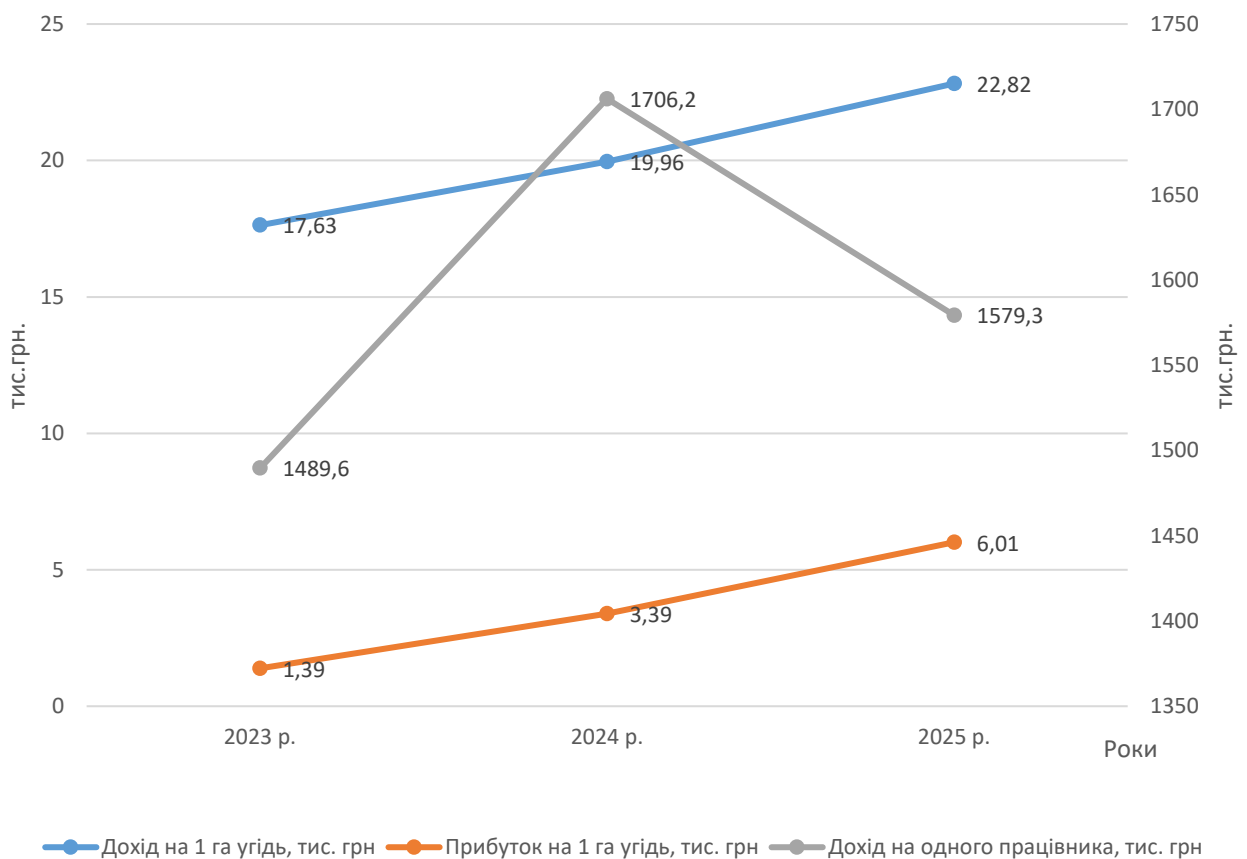


Рис. 2.7. Динаміка показників ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.7, протягом 2023–2025 років у господарстві спостерігається позитивна динаміка більшості показників ефективності використання ресурсного потенціалу. Дохід на 1 га угідь зріс з 17,63 тис. грн до 22,82 тис. грн, а прибуток на 1 га – з 1,39 тис. грн до 6,01 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності. Водночас дохід на одного працівника залишався на високому рівні, що підтверджує достатню продуктивність праці та раціональне використання трудових ресурсів підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ФГ «Берегиня» має достатній ресурсний потенціал та позитивну динаміку економічного розвитку. Разом із тим існуюча система управління логістичними процесами залишається фрагментарною, що призводить до додаткових витрат і втрати частини потенційних переваг. Виявлені недоліки та резерви підвищення ефективності стануть основою для розробки пропозицій щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «БЕРЕГІНЯ»

3.1. Удосконалення управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом підприємства

Проведений аналіз організаційно-економічного стану ФГ «Берегиня» та оцінка логістичних процесів засвідчили, що господарство має стабільну виробничу базу, позитивну динаміку доходу, прибутку й рентабельності, а також достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності управління логістичними процесами та використанням ресурсів.

До основних проблем належать фрагментарність логістичного управління, висока частка транспортних витрат у структурі логістичних витрат, недостатній рівень автоматизації обліку запасів, обмеженість складських можливостей, залежність від окремих каналів збуту та відсутність єдиної системи моніторингу використання ресурсного потенціалу. Саме ці недоліки зумовлюють необхідність формування інтегрованої системи управління, яка поєднуватиме постачання, виробництво, зберігання, транспортування, збут і контроль використання ресурсів.

Метою запропонованих заходів є підвищення ефективності діяльності ФГ «Берегиня» шляхом узгодження логістичних процесів із ресурсними можливостями підприємства. Запропонована інтегрована система управління логістичними процесами передбачає поєднання функцій постачання, транспортування, зберігання, виробничого використання ресурсів та реалізації готової продукції в єдиний керований логістичний контур. Це дозволяє забезпечити узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства. Для наочного відображення взаємозв'язків між основними

елементами інтегрованої логістичної системи ФГ «Берегиня» розроблено карту логістичних процесів підприємства (Додаток А).

Узагальнену систему заходів щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня» подано на рисунку 3.1.

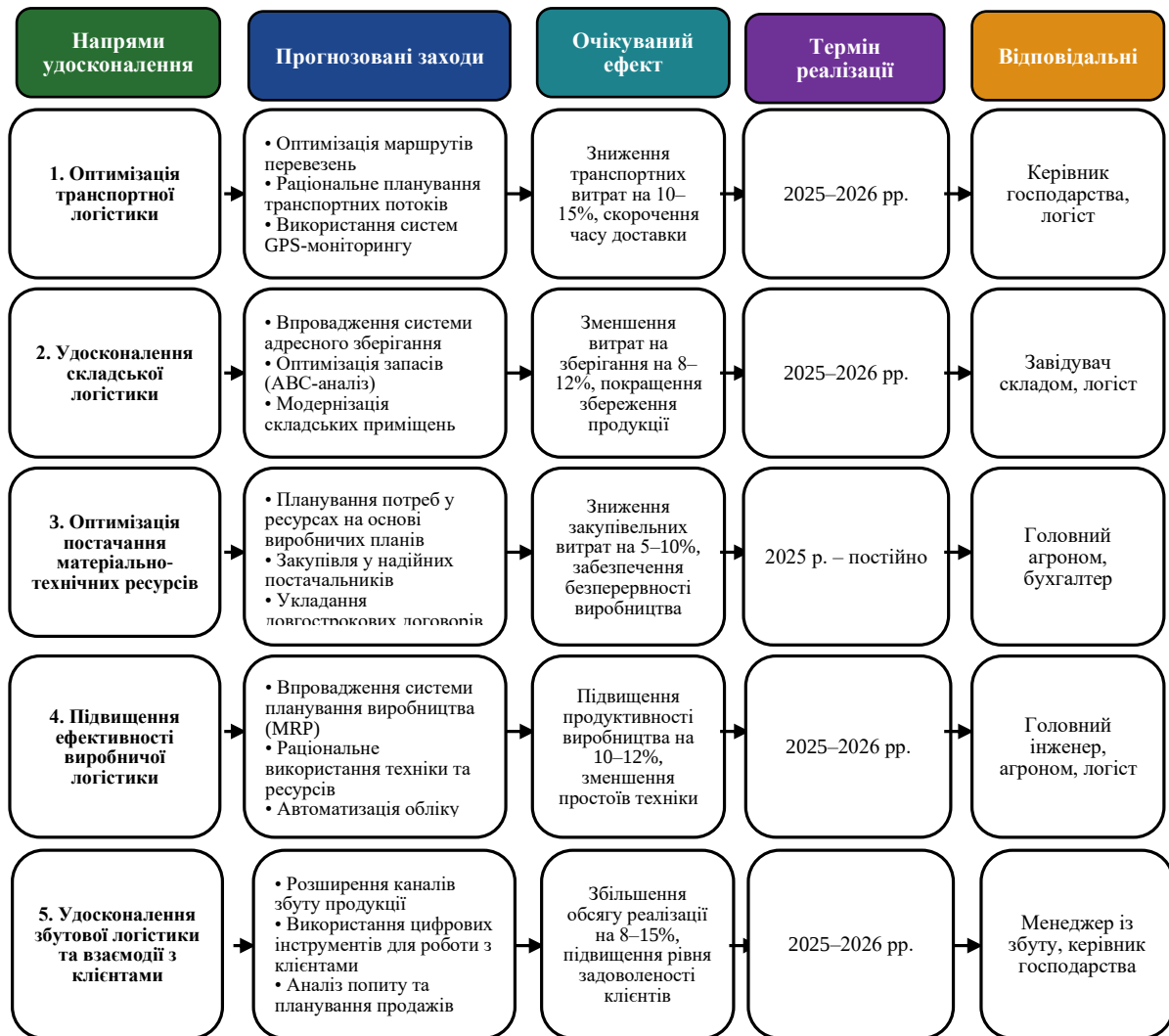


Рис. 3.1. Прогнозовані заходи з удосконалення управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня»

Як показано на рис. 3.1, запропонована система заходів охоплює п'ять ключових напрямів: оптимізацію постачання ресурсів, удосконалення управління запасами, раціоналізацію транспортних процесів, покращення складсько-збутової логістики та впровадження системи моніторингу ресурсного потенціалу. У комплексі ці заходи формують основу інтегрованої системи

управління, яка забезпечує взаємозв'язок між виробничими потребами, ресурсними можливостями та логістичними операціями підприємства.

Першим напрямом удосконалення є оптимізація системи постачання матеріально-технічних ресурсів. Для ФГ «Берегиня» це особливо важливо, оскільки своєчасне забезпечення насінням, добривами, засобами захисту рослин, паливом і запасними частинами безпосередньо впливає на строки виконання польових робіт. Доцільно запровадити попереднє планування закупівель за основними групами ресурсів із урахуванням структури посівних площ, технологічних карт і фінансових можливостей господарства.

Другим напрямом є удосконалення управління запасами. На підприємстві доцільно запровадити просту електронну систему обліку залишків ресурсів і готової продукції. Основним завданням такої системи має стати контроль мінімального та оптимального рівня запасів, своєчасне попередження про потребу в закупівлях і зменшення ризику надлишкового накопичення матеріалів.

Третім напрямом є раціоналізація транспортних процесів. Доцільно оптимізувати маршрути перевезень, планувати завантаження техніки, поєднувати зворотні рейси з доставкою ресурсів або вивезенням продукції, а також контролювати витрати пального за окремими видами робіт.

Четвертим напрямом є покращення складсько-збутової логістики. Для господарства важливо забезпечити збереження якості продукції до моменту реалізації, зменшити втрати при зберіганні та підвищити гнучкість збутової політики. Доцільно передбачити часткове оновлення складського обладнання, покращення умов зберігання зернових і олійних культур, а також порівняльний аналіз каналів реалізації продукції.

П'ятим напрямом є впровадження системи моніторингу ресурсного потенціалу. Вона має включати регулярний контроль показників використання земельних ресурсів, техніки, трудового потенціалу, пального, запасів і логістичних витрат. Такий підхід дозволить керівництву господарства оперативно виявляти відхилення та приймати своєчасні управлінські рішення.

Після визначення загальних напрямів удосконалення доцільно деталізувати очікувані заходи, їх зміст, відповідальних виконавців і прогнозований результат. Відповідну інформацію наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Відповідальні виконавці
Оптимізація постачання	Формування річного плану закупівель насіння, добрив, ЗЗР, пального та запасних частин	Зниження ризику дефіциту ресурсів у пікові періоди	Керівник господарства, бухгалтер
Управління запасами	Запровадження електронного обліку залишків ресурсів і готової продукції	Скорочення надлишкових запасів і втрат при зберіганні	Бухгалтер, відповідальний працівник
Транспортна логістика	Планування маршрутів, контроль витрат пального, оптимізація рейсів	Зниження транспортних витрат	Керівник, механізатор
Складська логістика	Покращення умов зберігання зерна та соняшнику, контроль якості продукції	Зменшення втрат продукції	Відповідальний за зберігання
Збутова логістика	Порівняння каналів реалізації, укладання попередніх домовленостей із покупцями	Підвищення ціни реалізації та швидкості збуту	Керівник господарства
Моніторинг ресурсів	Щомісячний контроль витрат, запасів, використання техніки та логістичних показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Керівник, бухгалтер

Дані табл. 3.1 свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на окреме скорочення витрат, а на формування цілісної системи управління. Їх реалізація не потребує надмірного збільшення чисельності персоналу, що важливо для невеликого фермерського господарства. Основний акцент робиться на кращій організації процесів, обліку, плануванні та контролі.

Для впровадження інтегрованої системи доцільно визначити прогнозу потребу у ресурсному забезпеченні на наступний плановий період. Враховуючи,

що у 2025 році ФГ «Берегиня» обробляло 346 га земель, а дохід становив 7896,5 тис. грн, у плановому періоді можна передбачити зростання обсягу реалізації за рахунок підвищення ефективності логістики та кращого використання ресурсів. Планові показники ресурсного забезпечення наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планові показники ресурсного забезпечення ФГ «Берегиня» в умовах формування інтегрованої системи управління

Показник	Фактично 2025 р.	Планови й період	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	346	346	0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5	5	0	100,0
Вартість основних засобів, тис. грн	2860,0	3145,0	285,0	110,0
Обсяг логістичних витрат, тис. грн	1215,0	1155,0	-60,0	95,1
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7896,5	8420,0	523,5	106,6
Прибуток, тис. грн	1646,5	1965,0	318,5	119,3
Рентабельність, %	26,35	30,4	4,05	-

Згідно з табл. 3.2, у плановому періоді не передбачається розширення земельної площі або збільшення чисельності персоналу. Основне зростання результатів має бути забезпечене за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів, часткового оновлення основних засобів і зниження логістичних витрат.

Вартість основних засобів планується збільшити на 10,0%, що може бути пов'язано з оновленням складського обладнання, придбанням засобів контролю витрат пального або модернізацією окремих елементів технічної бази. При цьому логістичні витрати планується скоротити з 1215,0 тис. грн до 1155,0 тис. грн, тобто на 60,0 тис. грн.

Плановий дохід від реалізації продукції може зрости до 8420,0 тис. грн, або на 6,6% порівняно з 2025 роком. Прибуток за таких умов збільшиться до 1965,0

тис. грн, що на 318,5 тис. грн більше фактичного рівня 2025 року. Рівень рентабельності може зрости до 30,4%.

Після розрахунку планових показників ресурсного забезпечення доцільно відобразити логіку формування інтегрованої системи управління у вигляді моделі, рис. 3.2.

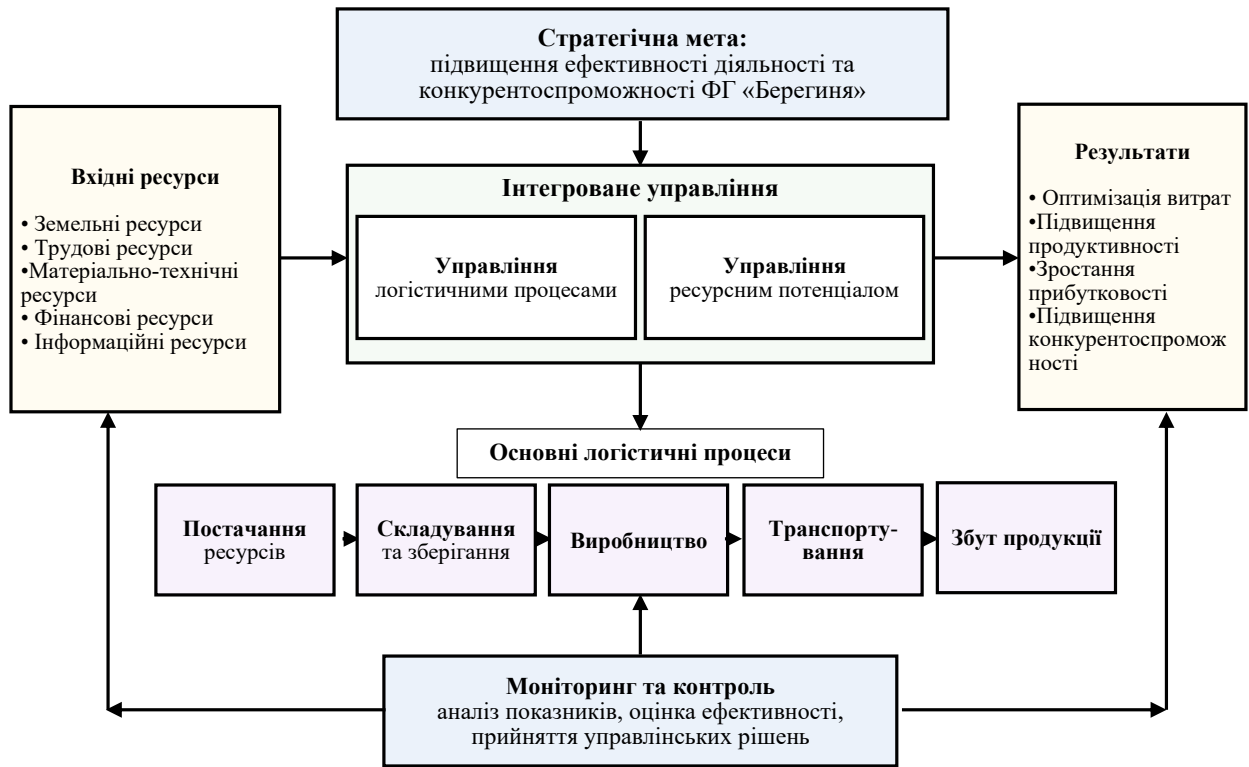


Рис. 3.2. Модель інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня»

Модель, наведена на рис. 3.2, передбачає поєднання п'яти взаємопов'язаних блоків: ресурсного, логістичного, інформаційного, контрольного та результативного. Ресурсний блок включає земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Логістичний блок охоплює постачання, виробництво, зберігання, транспортування і збут. Інформаційний блок забезпечує облік, аналіз і планування, контрольний — моніторинг витрат і результатів, а результативний блок відображає вплив системи на дохід, прибуток і рентабельність.

Для оцінки ефекту від оптимізації логістичних процесів доцільно використати розрахунок економії логістичних витрат. Загальна економія може бути визначена за формулою: $Eл = ЛВб - ЛВп$,

де: $Eл$ — економія логістичних витрат, тис. грн;

$ЛВб$ — базовий обсяг логістичних витрат, тис. грн;

$ЛВп$ — плановий обсяг логістичних витрат після впровадження заходів, тис. грн.

У нашому випадку: $Eл = 1215,0 - 1155,0 = 60,0$ тис. грн.

Отже, лише за рахунок оптимізації логістичних витрат підприємство може отримати економію у розмірі 60,0 тис. грн. Однак загальний ефект від інтегрованої системи буде більшим, оскільки включатиме також підвищення доходу, скорочення витрат продукції, покращення умов збуту та раціональніше використання техніки.

Для більш детального обґрунтування запропонованих заходів доцільно визначити очікуваний вплив кожного напрямку на економічні результати підприємства. Відповідні розрахунки наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з
удосконалення логістичних процесів ФГ «Берегиня»**

Захід	Очікуваний результат	Прогнозований економічний ефект, тис. грн
Оптимізація маршрутів перевезення продукції	Зменшення витрат пального і транспортних витрат	24,0
Електронний облік запасів	Скорочення надлишкових закупівель і витрат ресурсів	18,0
Покращення умов зберігання продукції	Зменшення витрат зернових та олійних культур	42,0
Порівняльний вибір каналів збуту	Підвищення середньої ціни реалізації	156,0
Планування закупівель ресурсів	Зменшення витрат за рахунок своєчасних закупівель	38,5
Контроль використання пального	Скорочення нераціональних витрат	40,0
Разом очікуваний ефект	-	318,5

Дані табл. 3.3 показують, що найбільший економічний ефект може бути отриманий за рахунок удосконалення збутової логістики, зокрема порівняльного вибору каналів реалізації продукції. Очікуваний ефект від цього заходу становить 156,0 тис. грн. Це пояснюється тим, що навіть незначне підвищення середньої ціни реалізації зернових і олійних культур може забезпечити відчутне зростання доходу для господарства.

Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно провести внутрішню діагностику логістичних процесів, визначити відповідальних осіб і сформулювати перелік показників для контролю. На другому етапі слід запровадити електронний облік запасів, витрат пального і руху готової продукції. На третьому етапі доцільно оптимізувати транспортні маршрути та канали збуту. На четвертому етапі потрібно оцінити економічний результат і скоригувати систему управління. Послідовність реалізації заходів подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня»

Етап	Зміст робіт	Орієнтовний строк реалізації	Очікуваний результат
1. Діагностичний	Оцінка поточного стану запасів, транспорту, складських процесів і збуту	1 місяць	Виявлення проблемних зон
2. Організаційний	Призначення відповідальних осіб, формування системи показників контролю	1 місяць	Упорядкування управління логістикою
3. Обліково-аналітичний	Запровадження електронного обліку запасів, пального і продукції	2 місяці	Підвищення прозорості ресурсних потоків
4. Логістичний	Оптимізація маршрутів, складських процесів і каналів збуту	3 місяці	Скорочення витрат і втрат
5. Контрольний	Оцінка результатів, коригування планів і закріплення системи моніторингу	Постійно	Підвищення ефективності управління

Наведена послідовність упровадження заходів дозволяє уникнути надмірного організаційного навантаження на підприємство. З огляду на невелику чисельність працівників ФГ «Берегиня», важливо, щоб запропонована система була простою, практичною та зрозумілою для використання. Її основою має стати не складна бюрократична структура, а чіткий порядок обліку, контролю й аналізу основних ресурсних і логістичних показників.

Запропоновані заходи передбачають оптимізацію постачання, управління запасами, транспортних маршрутів, складських процесів, збутової логістики та моніторингу ресурсного потенціалу. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання наявних ресурсів, скоротити логістичні витрати, збільшити прибуток і створити основу для формування інтегрованої системи управління підприємством.

3.2. Моніторинг, оцінка ефективності та організаційне забезпечення функціонування інтегрованої системи управління

Після обґрунтування комплексу заходів щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня» важливим етапом є оцінка їх економічної доцільності. Запропоновані рішення мають забезпечити не лише організаційне впорядкування постачання, зберігання, транспортування і збуту, а й реальне покращення фінансових результатів господарства.

Основними очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є скорочення логістичних витрат, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зменшення втрат продукції під час зберігання, покращення організації збуту та зростання прибутковості підприємства. Для цього доцільно провести розрахунок економічного ефекту за окремими напрямками вдосконалення.

Результати оцінки очікуваного ефекту від оптимізації логістичних процесів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5**Економічний ефект від оптимізації логістичних процесів ФГ «Берегиня»**

Показник	Значення
Логістичні витрати у 2025 році, тис. грн	1215,0
Планові логістичні витрати після впровадження заходів, тис. грн	1156,0
Скорочення логістичних витрат, тис. грн	60,0
Частка скорочення логістичних витрат, %	4,9
Дохід від реалізації продукції у 2025 році, тис. грн	7896,5
Плановий дохід після впровадження заходів, тис. грн	8420,0
Приріст доходу, тис. грн	523,5

Дані табл. 3.5 свідчать, що впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів дозволить скоротити логістичні витрати на 60,0 тис. грн, або на 4,9%. Водночас завдяки покращенню збутової логістики, зменшенню втрат продукції та раціональнішому використанню ресурсів очікується збільшення доходу від реалізації продукції на 523,5 тис. грн.

Для більш детального визначення результативності запропонованих заходів доцільно оцінити ефект за окремими напрямками: транспортна логістика, управління запасами, складське зберігання, збутова логістика, планування закупівель і контроль використання пального. Узагальнені розрахунки наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінка ефективності заходів з удосконалення логістичних процесів
та управління ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня»**

Напрямок заходів	Планові витрати на впровадження, тис. грн	Очікуваний ефект, тис. грн	Коефіцієнт ефективності
Оптимізація маршрутів перевезення продукції	12,0	24,0	2,00
Електронний облік запасів	9,5	18,0	1,89
Покращення умов зберігання продукції	28,0	42,0	1,50
Порівняльний вибір каналів збуту	18,0	156,0	8,67
Планування закупівель ресурсів	10,0	38,5	3,85
Контроль використання пального	14,0	40,0	2,86
Усього	91,5	318,5	3,48

Аналіз табл. 3.6 показує, що загальний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 318,5 тис. грн при планових витратах 91,5 тис. грн. Це означає, що кожна гривня, вкладена у вдосконалення логістичних процесів і ресурсного управління, може забезпечити 3,48 грн очікуваного економічного результату.

Найвищий коефіцієнт ефективності має захід, пов'язаний із порівняльним вибором каналів збуту — 8,67. Це пояснюється тим, що навіть незначне підвищення середньої ціни реалізації зернових та олійних культур суттєво впливає на загальний дохід господарства. Важливе значення мають також планування закупівель ресурсів і контроль використання пального, оскільки ці напрями дозволяють безпосередньо скорочувати витрати.

Загальний приріст ефективності від упровадження інтегрованої системи можна визначити за формулою:

$$Е_{заг} = Е_{лог} + Е_{дох},$$

де: $Е_{заг}$ — загальний економічний ефект, тис. грн;

$Е_{лог}$ — ефект від скорочення логістичних витрат, тис. грн;

$Е_{дох}$ — додатковий ефект від зростання доходу та покращення використання ресурсів, тис. грн.

У нашому випадку: $Е_{заг} = 60,0 + 258,5 = 318,5$ тис. грн.

Отже, сукупний очікуваний ефект від запропонованих заходів становить 318,5 тис. грн. Це підтверджує економічну доцільність формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня».

Узагальнену оцінку впливу запропонованих заходів на основні економічні показники підприємства наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інтегральна оцінка впливу запропонованих заходів на економічні показники ФГ «Берегиня»

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Планове значення	Відхилення
Площа сільськогосподарських угідь, га	346	346	0
Кількість працівників, осіб	5	5	0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7896,5	8420,0	+523,5
Логістичні витрати, тис. грн	1215,0	1155,0	-60,0
Прибуток, тис. грн	1646,5	1965,0	+318,5
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	4,76	5,68	+0,92
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	329,3	393,0	+63,7
Рівень рентабельності, %	26,35	30,4	+4,05

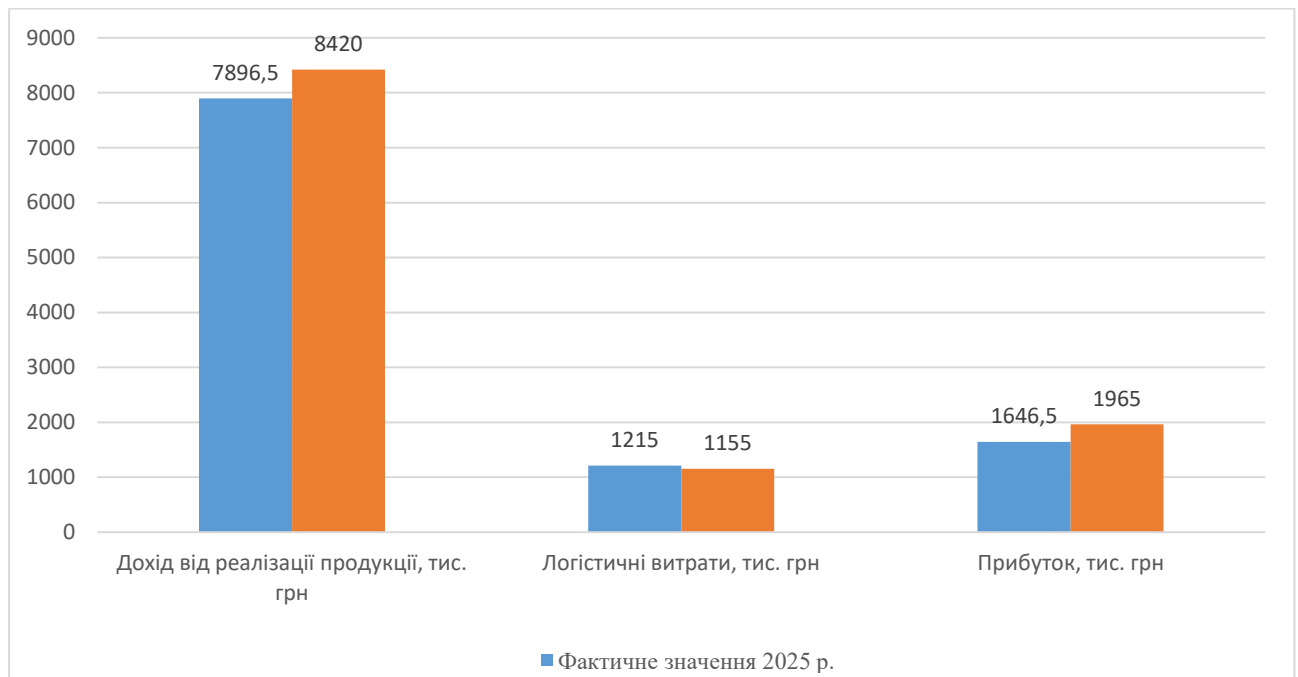
Дані табл. 3.7 свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на основні результати діяльності господарства. За незмінної площі сільськогосподарських угідь і сталої чисельності працівників очікується зростання доходу на 523,5 тис. грн, прибутку — на 318,5 тис. грн, а рівня рентабельності — з 26,35% до 30,4%.

Особливо важливим є те, що покращення показників досягається не за рахунок розширення земельного фонду або збільшення чисельності персоналу, а через більш раціональне використання наявних ресурсів. Це відповідає сутності інтегрованої системи управління, яка орієнтована на узгодження ресурсного потенціалу з логістичними процесами підприємства.

Для наочного узагальнення очікуваного впливу запропонованих заходів доцільно побудувати порівняльну діаграму, яка відображає зміну основних економічних показників ФГ «Берегиня» до та після впровадження інтегрованої системи управління.

Як свідчить рис. 3.3, впровадження інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом забезпечує позитивні зміни ключових показників діяльності ФГ «Берегиня». Очікується зростання доходу від реалізації продукції, прибутку та рівня рентабельності при одночасному

скороченні логістичних витрат. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і їх практичну спрямованість на підвищення ефективності діяльності підприємства.



Як видно, після впровадження запропонованих заходів очікується покращення більшості ключових показників діяльності підприємства. Зростають дохід, прибуток, прибуток на одного працівника та рівень рентабельності. Водночас логістичні витрати зменшуються, що є важливим підтвердженням результативності запропонованої системи.

Окрім економічного результату, впровадження інтегрованої системи управління матиме організаційний ефект. Він проявлятиметься у підвищенні прозорості обліку, покращенні контролю за рухом матеріальних ресурсів, зменшенні ризику дефіциту запасів, більш чіткому плануванні закупівель і транспортування, а також у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень.

Важливою умовою ефективного функціонування запропонованої системи є постійний моніторинг. Для цього у ФГ «Берегиня» доцільно щомісячно аналізувати такі показники: залишки виробничих ресурсів, обсяг логістичних витрат, витрати пального, втрати продукції при зберіганні, своєчасність постачання, ефективність каналів збуту, дохід і прибуток на 1 га угідь.

Таким чином, запропоновані заходи щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом є економічно обґрунтованими і практично доцільними для ФГ «Берегиня». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, скоротити логістичні витрати, покращити збутову діяльність і забезпечити зростання прибутковості господарства.

Отже, формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом є важливою передумовою подальшого розвитку ФГ «Берегиня» в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення гнучкості, результативності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрного підприємства можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Результати теоретико-методологічного узагальнення свідчать, що ізольоване управління ресурсами без урахування логістичних потоків втрачає свою прагматичну ефективність. Сучасний парадигмальний підхід вимагає сприймати логістику як базову екосистему, яка пронизує весь виробничий цикл від постачальника до кінцевого споживача. Створення єдиного інтегрованого механізму, що поєднує рух матеріальних потоків із оптимізацією людського капіталу, техніки, ліквідності та земельних угідь, дозволяє усунути крос-функціональні розриви й гарантує фінансову стабільність в умовах невизначеності.

2. У процесі дослідження узагальнено теоретичні засади управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом аграрних підприємств. Визначено, що інтегрована система управління передбачає координацію всіх логістичних потоків та ресурсів у межах єдиного інформаційно-управлінського середовища. Встановлено, що сучасні підходи до логістичного управління базуються на принципах системності, адаптивності, ресурсної збалансованості, цифровізації та безперервного моніторингу ефективності.

3. Оцінка виробничо-економічного потенціалу ФГ «Берегиня» відображає успішне функціонування підприємства у зерно-олійному сегменті АПК на площі 346 га ріллі. За трирічний звітний період господарство суттєво зміцнило свої ринкові позиції, наростивши чистий дохід від реалізації з 5958,4 до 7896,5 тис. грн (темп росту — 132,5%). Особливо показовим є якісний стрибок рівня рентабельності, який досяг позначки 26,35% проти 7,9% у базовому періоді. Сформована тенденція до інтенсифікації виробничих циклів та накопичення капіталу доводить доцільність переходу до новітніх інтегрованих

моделей управління логістикою та ресурсами для максимізації чистого маржинального доходу.

4. Аналіз використання ресурсного потенціалу підприємства дозволив встановити, що основою виробничої діяльності ФГ «Берегиня» є земельні ресурси, матеріально-технічна база та трудовий потенціал. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень інтеграції окремих логістичних функцій, відсутність системного підходу до планування ресурсних потоків, недостатня автоматизація обліку матеріальних запасів та обмежене використання сучасних інструментів логістичного контролю. Це призводить до додаткових витрат на транспортування, зберігання продукції та забезпечення виробничих процесів.

5. У ході оцінки логістичної діяльності встановлено, що найбільший вплив на ефективність функціонування господарства мають процеси постачання виробничих ресурсів, організація внутрішньогосподарських перевезень, управління запасами та реалізація продукції. Виявлено, що окремі елементи логістичної системи функціонують недостатньо узгоджено, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень і знижує загальну ефективність використання ресурсного потенціалу.

6. На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня». Запропонована система передбачає впровадження електронного обліку ресурсів і запасів, удосконалення планування закупівель, оптимізацію транспортно-логістичних маршрутів, підвищення ефективності складського господарства, удосконалення системи збуту продукції та впровадження постійного моніторингу ключових логістичних показників.

7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та практичну доцільність. За результатами розрахунків очікується скорочення логістичних витрат на 60,0 тис. грн, зростання доходу від реалізації продукції на 523,5 тис. грн та отримання загального економічного

ефекту в розмірі 318,5 тис. грн. При цьому рівень рентабельності діяльності підприємства може зрости з 26,35% до 30,4%, що свідчить про суттєве покращення результативності господарювання.

8. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування інтегрованої системи управління логістичними процесами та ресурсним потенціалом є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності ФГ «Берегиня». Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш раціональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, підвищити якість управлінських рішень, скоротити витрати та зміцнити конкурентні позиції господарства на аграрному ринку. У довгостроковій перспективі це створить передумови для стабільного розвитку підприємства, підвищення його економічної стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Логістичний менеджмент : навч. посіб. К.: Професіонал, 2015. 288 с.
2. Біловодська О.А. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 332 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
4. Буркун В.В. Стратегічні аспекти відновлення інфраструктури аграрного сектору України в умовах воєнного часу // Вісник Сумського НАУ. 2024. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/388/285/>.
5. Вплив аграрного сектору на розвиток логістичної інфраструктури України // Український журнал прикладної економіки. 2025. URL: <https://ujae.org.ua/vplyv-agrarnogo-sektoru-na-rozvytok-logistychnoyi-infrastruktury-ukrayiny-2/>.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. К.: Лібра, 2018. 720 с.
7. Гривківська О.В., Гнатенко І.А. Розвиток аграрних підприємств України в умовах воєнних викликів // Економіка і управління. 2024. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>.
8. Жалдак Г.П. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.
9. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку аграрних підприємств // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 8. С. 72–80. URL: Таврійський науковий вісник
10. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: Університетська книга, 2019. 334 с.
11. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. К.: КНЕУ, 2016. 472 с.
12. Кіндрат О.В. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2025. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22529/1/1.pdf>.

13. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України // Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.
14. Коркач А.М. Управління ресурсами підприємства на засадах логістики: теоретико-методичні аспекти // Кваліфікаційна наукова праця. 2025. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/14381/1/Коркач.pdf>.
15. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 288 с.
16. Ларіна Р.Р. Управління логістичними процесами підприємства : монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 312 с.
17. Лимар В.В. Управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств на основі інтеграції ресурсного потенціалу // Економічні перспективи. 2026. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/869/824>.
18. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / за ред. О.М. Сумець. Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2022. URL: Репозитарій НУК
19. Методика наукового дослідження аграрної логістики в умовах нестабільності // Агросвіт. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/6077/6146/13600>.
20. Окландер М.А. Логістика : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 346 с.
21. 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>
22. 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>

23. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.

24. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

9. 39. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

10. 40. Проненко Т.Є. Проблеми логістики постачання аграрних підприємств // Агросвіт. 2016. № 22. С. 48–52. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/9.pdf.

25. Рижова В.Ю. Механізми управління збутовою та логістичною діяльністю інтегрованих підприємств аграрного виробництва : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2024. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Ryzhova.pdf.

26. Саблук П.Т. Розвиток аграрної економіки України : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 520 с.

27. 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>

28. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання // Економічний простір. 2020. № 153. С. 75–82. URL: <https://apie.org.ua/uk/investitciini-mehanizmi-formuvannia-t/>.

29. Соловійов А.І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект // Економічний журнал. 2025. URL: Стаття КДПУ
30. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах // Ефективна економіка. 2021. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039>.
31. 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: 01.06.2026).
32. Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Боровик Н.М. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку // Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4099>.
33. Сучасні особливості аграрної логістики // Академія прикладних інновацій та економіки. 2021. URL: <https://apie.org.ua/uk/сучасні-особливості-аграрної-логіст/>.
34. Ткаченко Н.М. Менеджмент організацій : підручник. К.: Алерта, 2019. 420с.
35. Ткаченко С.М. Склади для агробізнесу як інфраструктурна складова розвитку логістичних систем аграрних підприємств // Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6439>.
36. Ульянченко О.В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрного сектору економіки регіону // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3483>.

37. Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств на засадах інноваційної трансформації в умовах становлення економіки знань // ResearchGate. 2026. URL: <https://www.researchgate.net/publication/403043650>.
38. Федорова І.В., Блага В.В. Логістика : навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2019. 222 с. URL: ХНАДУ Логістика
39. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу // Український журнал прикладної економіки. 2021. URL: <https://ujae.org.ua/formuvannya-mehanizmu-upravlinnya-resursnym-potentsialom-sub-yektiv-agrarnogo-biznesu/>.
40. Холод Б.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. Дніпро: Пороги, 2017. 356 с.
41. Чухрай Н.І. Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2020. 244 с.
42. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
43. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

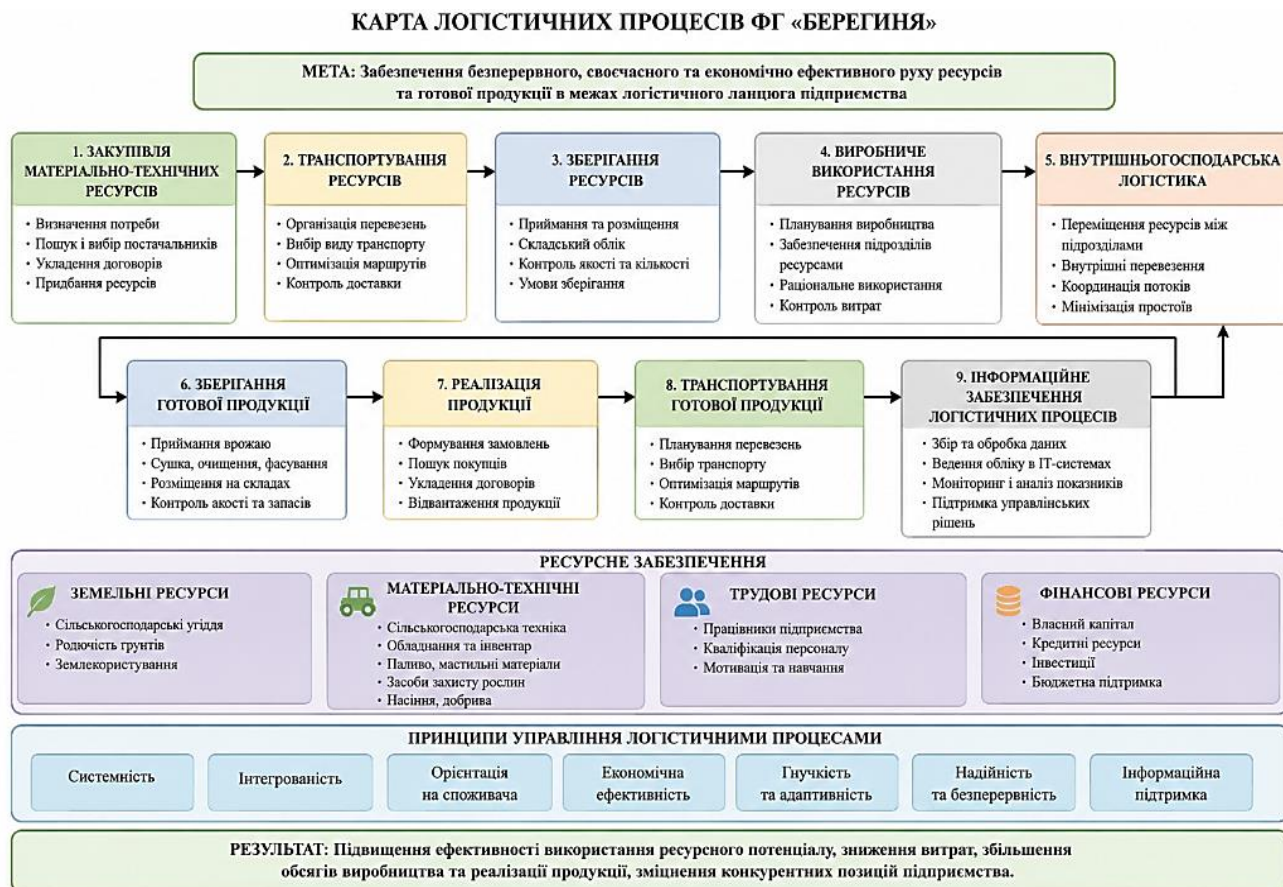


Рис. А1. Карта логістичних процесів ФГ «Берегиня».