

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Владислав ЖДАНОВ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної та постачальницько-збутової діяльності господарства, написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

(підпис)

Владислав ЖДАНОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність, завдання і структура постачальницько-збутової діяльності підприємства	7
1.2. Підходи до організації та удосконалення управління постачальницько-збутовими операціями в аграрному секторі	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «БАРВІНОК»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Барвінок»	24
2.2. Аналіз постачальницько-збутової діяльності та її ефективності в господарстві	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ У ФГ «БАРВІНОК»	43
3.1. Визначення проблем та перспектив підвищення ефективності постачальницько-збутових операцій	43
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління постачанням і збутом продукції	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження удосконалення системи управління постачальницько-збутовими операціями підприємства обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, трансформацій логістичних ланцюгів, зростання конкуренції, впливу воєнних дій, зміни кліматичних умов та коливань попиту на продукцію. Постачання матеріально-технічних ресурсів і збут готової сільськогосподарської продукції становлять основу життєдіяльності будь-якого агровиробника, оскільки визначають ритмічність виробництва, його рентабельність, оборотність капіталу та загальну фінансову стійкість підприємства.

Управління постачальницько-збутовими операціями охоплює широкий спектр завдань — від своєчасного і якісного забезпечення підприємства необхідними ресурсами (насінням, добривами, паливом, технікою) до ефективного просування, зберігання, транспортування та реалізації вирощеної продукції. З огляду на обмеженість фінансових ресурсів більшості фермерських господарств, актуальним постає питання оптимізації витрат на логістику, підвищення результативності комунікацій з контрагентами, впровадження елементів електронного обліку, цифровізації ланцюгів поставок.

В умовах воєнного стану та часткової дестабілізації внутрішнього ринку, значення ефективної організації постачальницько-збутових процесів зростає, адже саме ці ланки забезпечують безперервність виробничого циклу, гнучкість адаптації до змін ринку та оперативне реагування на потреби споживачів. Не менш важливою є здатність підприємства своєчасно змінювати канали реалізації, використовувати альтернативні шляхи доставки продукції, укладати довгострокові контракти та застосовувати інструменти ризик-менеджменту в логістичних операціях.

Фермерське господарство «Барвінок» є одним із представників малого аграрного бізнесу, що функціонує з 1992 року, має в обробітку понад 700 га

землі, спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також займається овочівництвом, виноградарством та садівництвом. Господарство характеризується стабільною прибутковістю, але зіткнулося з типовими для сектора проблемами: сезонністю, залежністю від погодних умов, обмеженими потужностями для зберігання продукції та необхідністю посилення маркетингової політики. Тому дослідження системи управління постачальницько-збутовими операціями в господарстві є надзвичайно важливим кроком до підвищення ефективності його функціонування.

Вагомий внесок у розвиток концепцій управління постачанням і збутом зробили такі дослідники, як Дороніна М.С., Балабанова Л.В., Пономаренко В.С., Ковальчук Г.І., Чухрай Н.І., а також зарубіжні науковці — Christopher M., Bowersox D., Chopra S., Mentzer J.T., які підкреслюють важливість інтегрованого підходу до логістики, орієнтації на кінцевого споживача та впровадження новітніх технологій у постачальницько-збутову діяльність.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до удосконалення системи управління постачальницько-збутовими операціями підприємства на прикладі фермерського господарства «Барвінок» в умовах сучасних економічних і соціальних трансформацій.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- дослідити економічну сутність, складові та функції постачальницько-збутових операцій підприємства;
- розкрити особливості сучасного підходу до управління постачанням і збутом в аграрному виробництві;
- надати характеристику організаційно-економічного стану ФГ «Барвінок»;
- здійснити комплексний аналіз системи постачання та реалізації продукції у господарстві;
- виявити проблеми в управлінні постачальницько-збутовими операціями;

- запропонувати напрями удосконалення системи управління ПЗ-операціями з урахуванням сучасних викликів;
- оцінити очікувану результативність запропонованих рішень у контексті розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління постачальницько-збутовими операціями фермерського господарства.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні інструменти та механізми оптимізації управління постачанням і збутом на аграрному підприємстві.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано системний та структурно-функціональний підходи, методи економічного аналізу, графічного подання інформації, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, експертного оцінювання, узагальнення та моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали: звітність ФГ «Барвінок» за 2020–2024 роки, фінансово-виробничі плани, первинна документація, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали аграрних агентств, наукові праці, фахові публікації та результати власного дослідження.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні комплексу рекомендацій з підвищення ефективності управління постачальницько-збутовими процесами, які можуть бути впроваджені у практичну діяльність ФГ «Барвінок» з метою підвищення рівня логістичної узгодженості, зменшення витрат, розширення ринків збуту та покращення економічних результатів.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають по два підрозділи, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (42 найменувань) та додатків, загальний обсяг – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, завдання і структура постачальницько-збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне управління постачальницько-збутовими операціями (ПЗ-операціями) є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується сільськогосподарських виробників, діяльність яких тісно пов'язана із сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, коливаннями попиту та цін, а також необхідністю вчасного забезпечення матеріальними ресурсами.

Постачальницько-збутові операції — це сукупність логістичних, організаційних, економічних і управлінських дій, спрямованих на забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами для здійснення виробничого процесу, а також на ефективну реалізацію виробленої продукції споживачеві. Ці процеси охоплюють два критично важливі блоки: вхідну логістику (постачання) та вихідну логістику (збут).

До постачальницьких операцій належать дії з вибору постачальників, укладання договорів, планування і виконання закупівель, транспортування, зберігання та контролю за якістю і кількістю ресурсів. З іншого боку, збутові операції охоплюють сегментацію ринку, пошук покупців, формування ціни, просування продукції, логістику реалізації, оформлення договорів купівлі-продажу, контроль оплат і зворотного зв'язку від споживачів [8].

У контексті аграрного виробництва роль ПЗ-операцій зростає через низку особливостей:

- обмеженість у часі періоду посіву та збору врожаю;
- залежність від доступності техніки, пального, насіння, добрив;

- нестабільність цін на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- високі ризики втрат у разі затримок із реалізацією чи порушенням логістики.

Неефективне управління постачанням призводить до простоїв, підвищення собівартості, втрати урожайності. У свою чергу, проблеми зі збутом — до перевантаження складів, зниження ліквідності, втрати прибутків і ділової репутації. Саме тому збалансована система постачальницько-збутових операцій повинна забезпечувати ритмічність виробництва, прогнозованість збуту та гнучкість реагування на зміни ринку [8].

На рис. 1.1 представлено узагальнену схему постачальницько-збутових операцій підприємства, що демонструє логічну послідовність і взаємозв'язок основних етапів цього процесу — від входження ресурсів до кінцевого споживача.

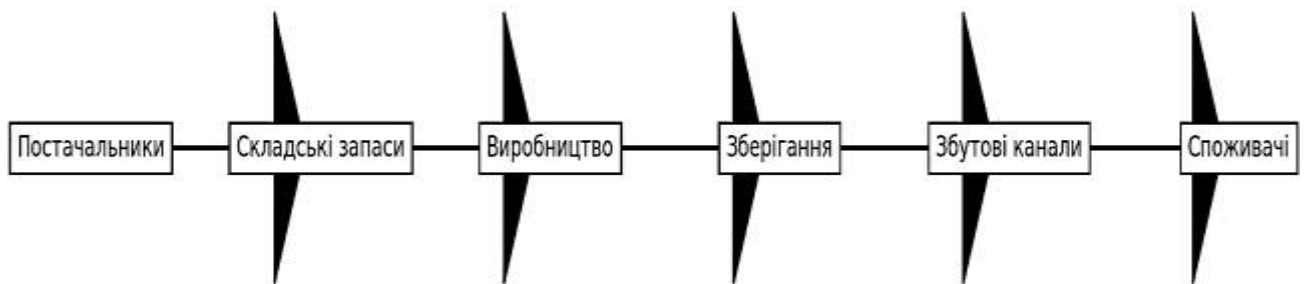


Рис. 1.1. Узагальнена схема постачальницько-збутових операцій підприємства

Управління постачальницько-збутовими операціями є складовою частиною операційного менеджменту підприємства і має інтегруватися з фінансовою, виробничою, маркетинговою та стратегічною політикою. У зв'язку з цим, ключовими завданнями системи управління ПЗ-операціями є:

- мінімізація витрат на постачання і збут;
- забезпечення надійності поставок і своєчасності реалізації;
- формування оптимальних каналів збуту і логістики;
- підвищення задоволеності клієнтів і партнерів;

– формування довгострокових партнерств із постачальниками і покупцями.

Сучасне управління постачальницько-збутовими процесами спирається на інтегровані логістичні моделі, що базуються на використанні інформаційних систем, аналітики даних, електронного документообігу, CRM-систем, стратегій управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Це дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити гнучкість у прийнятті рішень, вчасно реагувати на зміни попиту і оптимізувати запаси.

У випадку малих аграрних підприємств, таких як фермерські господарства, особливого значення набуває локалізація ринку збуту, співпраця з кооперативами, участь у коротких ланцюгах поставок (direct-to-consumer), пошук альтернативних постачальників через аграрні біржі та платформи електронних закупівель.

Постачальницько-збутові операції — це не просто допоміжна функція, а стратегічно важливий напрям, що забезпечує ефективність усієї діяльності підприємства, зменшує витрати, покращує якість обслуговування споживачів і формує основу для сталого розвитку.

Постачальницько-збутові операції підприємства є комплексом взаємопов'язаних процесів, що формують логістичну основу для забезпечення виробничої діяльності та просування товарної продукції до кінцевого споживача. Для розуміння сутності системи управління цими процесами доцільно розглянути основні функції, принципи її організації та суб'єктів, які беруть участь у виконанні поставлених завдань [12].

Функціональна структура постачальницько-збутової системи включає два основні блоки:

1. Функції постачання:

– моніторинг і вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів (МТР);

– організація і контроль процесу закупівель (договірна робота, контроль якості, обсягу, строків);

- забезпечення логістики доставки ресурсів до підприємства;
- управління складськими запасами, їх зберігання та облік;
- аналіз ефективності використання закуплених ресурсів.

2. Функції збуту:

- дослідження ринку та прогнозування попиту;
- встановлення цінової політики підприємства;
- формування збутової мережі та вибір каналів реалізації;
- організація логістики відвантаження та транспортування готової продукції;
- забезпечення післяпродажного супроводу та зворотного зв'язку із споживачами.

Функціональний розподіл дозволяє реалізувати чітку і послідовну логіку руху товарно-матеріальних цінностей, що відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні функції системи постачальницько-збутових операцій

Цілісність системи постачання і збуту полягає у взаємодії цих функцій, коли ефективне виконання однієї з них залежить від якості попередньої. Наприклад, своєчасність збуту продукції напряму залежить від того, чи не було затримок у постачанні ресурсів, які вплинули на ритм виробництва.

Рациональна система постачання і збуту має будуватися на ряді принципів:

- системність - розгляд постачання і збуту як складових єдиного логістичного процесу;

- прогнозованість - побудова планів і стратегій на основі аналізу ринку та внутрішніх потреб підприємства;
- економічна доцільність — мінімізація витрат при збереженні якості логістичних послуг;
- надійність - стабільність у відносинах з постачальниками та покупцями, забезпечення гарантій поставок;
- гнучкість - здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища (коливання попиту, воєнні ризики, кліматичні фактори);
- технологічність — впровадження сучасних інформаційних рішень для управління ланцюгом поставок [17].

Застосування цих принципів забезпечує ефективну координацію учасників логістичних ланцюгів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У постачанні та збуті задіяно низку ключових суб'єктів. Їх можна поділити на внутрішніх (структурні підрозділи підприємства) та зовнішніх (контрагенти).

Внутрішні учасники: відділ постачання (або особа, що виконує ці функції на підприємстві); складське господарство; виробничий підрозділ; відділ збуту або реалізації; фінансова служба (контроль оплати, бюджети); керівництво підприємства.

Зовнішні учасники: постачальники МТР (оптові компанії, дилери, виробники); логістичні компанії (перевізники); торгові посередники, ритейлери; кінцеві споживачі (переробники, елеватори, закупівельні організації, трейдери); державні та митні органи (у разі експорту).

Ефективність взаємодії цих суб'єктів визначає загальну якість функціонування системи ПЗ-операцій. У аграрному секторі, де важливо враховувати сезонність, регіональні особливості та обмеженість ринків збуту, формування сталих партнерських відносин є критично важливим.

Особливої уваги потребує вибір логістичних партнерів — як постачальників ресурсів, так і покупців продукції. Надійність, фінансова

дисципліна, репутація, здатність до швидкої реакції на зміну умов — основні критерії вибору контрагентів.

У малих господарствах часто спостерігається персоніфікація логістичних функцій — одна або декілька осіб виконують одночасно функції закупівлі, реалізації, перемовин, складування. Це спрощує систему, але підвищує навантаження та ризики помилок. Тому доцільним є впровадження хоча б мінімальної автоматизації — електронного обліку, шаблонізації договорів, CRM або Excel-моделей взаємодії з контрагентами.

Можна стверджувати, що для ефективного функціонування підприємства в аграрному секторі постачальницько-збутова діяльність повинна спиратися на чітке функціональне планування, логіку взаємозв'язків між елементами системи, дотримання принципів організації процесу та стратегічну взаємодію між усіма учасниками ланцюга. Це дозволяє підприємству бути стійким до зовнішніх викликів і гнучко адаптуватися до змін ринку [19].

Постачальницько-збутова діяльність підприємства включає в себе всі дії, пов'язані із забезпеченням виробництва необхідними ресурсами та реалізацією готової продукції. Ця діяльність є ключовою частиною загального процесу управління підприємством, особливо в сільськогосподарському секторі, де виробництво має сезонний характер, а ринок часто нестабільний.

Структура цієї діяльності формується навколо трьох основних складових: постачання, зберігання та збут. Усі ці елементи тісно пов'язані між собою і створюють єдиний логістичний ланцюг. Успіх кожного наступного етапу залежить від ефективності попереднього. Наприклад, якщо підприємство не закупило вчасно необхідні матеріали, це вплине на виробництво і, відповідно, на обсяги та строки збуту. Тому надзвичайно важливо розглядати постачальницько-збутову діяльність як систему, у якій всі елементи мають працювати злагоджено.

Процес починається з визначення потреб у ресурсах. Це означає, що підприємство повинно заздалегідь знати, що і в яких обсягах йому знадобиться. На основі цього аналізу формується замовлення на закупівлю. Далі

відбувається вибір постачальників, укладання договорів, доставка ресурсів та їхнє приймання. Після цього ресурси зберігаються на складах або одразу використовуються у виробництві. Після виробничого циклу готова продукція також може зберігатися або реалізовуватися напямую. На завершальному етапі продукція продається, підприємство отримує дохід, і цей процес аналізується для планування наступного циклу.

На практиці цей цикл виглядає безперервним. Після того як одна партія продукції реалізується, підприємство одразу починає готуватися до нового виробництва: аналізує, що було зроблено правильно, а де були втрати. Цей аналіз дозволяє скоригувати наступний етап: можливо, потрібно змінити постачальника, знайти кращий канал збуту чи оптимізувати логістику зберігання. Таким чином, усі елементи взаємозалежні, а процес має циклічний характер. Рисунок 1.3 демонструє основні елементи такої системи та зв'язки між ними.

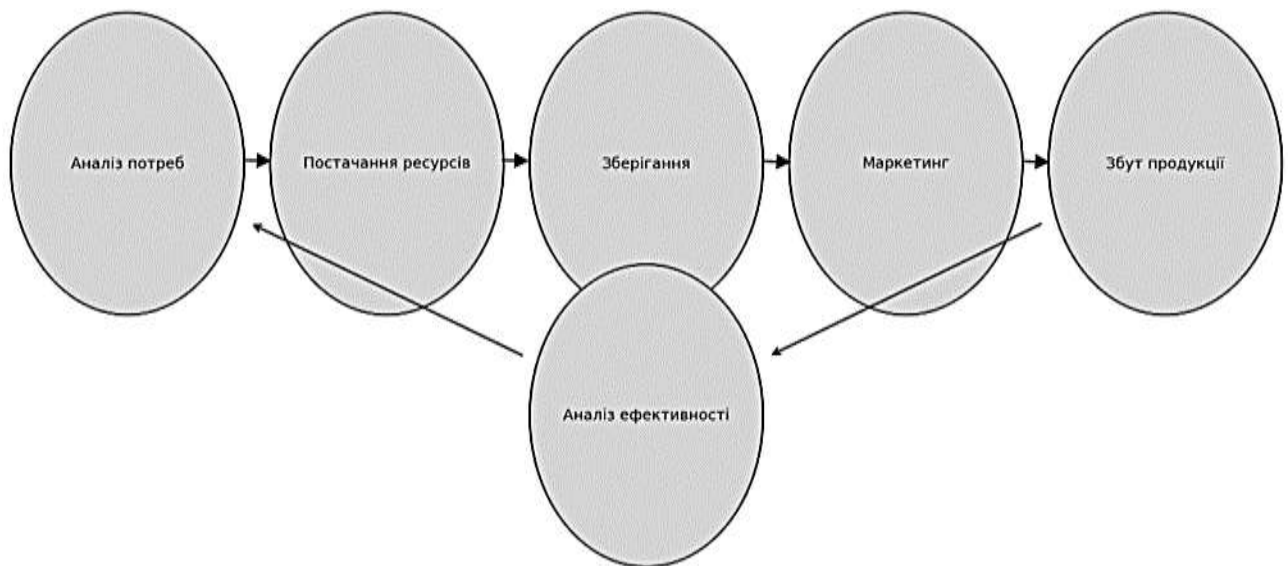


Рис. 1.3. Взаємозв'язок ключових елементів системи постачальницько-збутової діяльності підприємства

Як видно зі схеми, діяльність підприємства у сфері постачання починається з аналізу потреб, після чого слідує безпосереднє постачання ресурсів. Далі вони надходять на зберігання, а вже після цього підприємство переходить до маркетингової діяльності та збуту готової продукції. Важливо, що після завершення цього циклу здійснюється аналіз ефективності всіх

попередніх етапів. Це дозволяє замкнути логістичне коло та повернутися на початок — до оновленого аналізу потреб, але вже з урахуванням накопиченого досвіду.

У реальній практиці постачання і збут рідко бувають ідеальними. Часто трапляються затримки з доставкою матеріалів, проблеми з якістю, зміни в цінах або складнощі з пошуком покупця. Але якщо підприємство має чітке уявлення про послідовність дій і налагоджену систему аналізу кожного етапу, то воно здатне ефективно реагувати на ці виклики. Саме в цьому полягає цінність структурованого підходу до організації постачальницько-збутової діяльності. Отже, взаємозв'язок між усіма елементами такої системи не є абстрактним — він має цілком прикладне значення. Усі дії, що виконуються в межах постачання, зберігання та збуту, мають бути логічно узгоджені. Наприклад, приймання ресурсів не повинно відбуватись без перевірки попередньо встановлених потреб. Так само збут продукції повинен супроводжуватись інформацією про залишки, строки зберігання та ринкову ситуацію. Тільки тоді логістичні рішення будуть обґрунтованими, а діяльність підприємства — результативною.

В умовах сучасної економіки, коли підприємства змушені працювати в умовах високих ризиків, особливо під час воєнного стану, важливо, щоб система постачальницько-збутової діяльності була не лише ефективною, а й гнучкою. Це означає, що підприємство повинно мати можливість швидко змінювати постачальників, шукати нові ринки збуту, адаптувати логістичні маршрути й автоматизувати облік. Усе це дозволяє не лише зберегти стабільність, але й покращити фінансові результати [22].

Таким чином, постачальницько-збутова діяльність — це складна, але надзвичайно важлива частина управління підприємством. Її ефективність значною мірою визначає загальну успішність господарювання, а системний підхід із врахуванням взаємозв'язків, як показано на рисунку 1.3, дозволяє

приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати рентабельність і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

1.2. Підходи до організації та удосконалення управління постачальницько-збутовими операціями в аграрному секторі

У сільському господарстві постачальницько-збутова діяльність має свої специфічні особливості, які відрізняють її від аналогічних процесів у промисловості чи сфері послуг. Це зумовлено, передусім, особливостями самого аграрного виробництва: сезонністю робіт, природною залежністю, специфікою продукції, територіальною розосередженістю підприємств і коливаннями ринкової кон'юнктури.

Однією з головних характеристик аграрного сектору є високий рівень сезонності. Як постачання, так і збут продукції мають чітку прив'язку до календарного циклу. Насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали мають бути закуплені в строго визначений період до початку польових робіт. Запізнення на декілька днів може призвести до зриву сівозміни чи втрати частини врожаю. Аналогічно, збір врожаю повинен супроводжуватися швидкою та ефективною реалізацією продукції, особливо у випадках, коли підприємство не має власних потужностей для тривалого зберігання.

Ще однією ключовою рисою аграрної діяльності є залежність від кліматичних і погодних умов, що робить планування постачальницько-збутових операцій менш передбачуваним. Наприклад, несподівана посуха може зменшити обсяги врожаю, а надмірна вологість – затримати збір. У таких умовах потрібно бути готовим до оперативного коригування логістичних і закупівельних планів, пошуку альтернативних постачальників або ринків збуту.

Склад продукції також має значення. Більшість аграрної продукції є або швидкопсувною (наприклад, фрукти, овочі), або потребує специфічних умов для зберігання та транспортування (зерно, виноград, насіння). Це вимагає

наявності або доступу до відповідної інфраструктури – складів, холодильників, зерносховищ, сільськогосподарських логістичних центрів. Нестача таких потужностей, як правило, характерна для малих фермерських господарств, які змушені або здавати продукцію на комісійні основі, або реалізовувати її за зниженими цінами.

Важливим чинником є географічна розосередженість аграрних підприємств. Більшість із них розміщена у сільській місцевості, на значній відстані від логістичних хабів, переробних підприємств і торгових центрів. Це підвищує транспортні витрати і збільшує час на доставку. Відповідно, підприємству необхідно мати чітко налагоджену транспортну логістику, бажано з власним або орендованим автопарком, або ж співпрацювати з перевіреними логістичними партнерами.

У сфері збуту специфікою є наявність декількох каналів реалізації, які залежать від типу продукції, її якості, обсягу та умов ринку. Основними з них є:

- продаж оптовим покупцям;
- реалізація через аграрні біржі;
- участь у кооперативах і спільних збутових структурах;
- прямий продаж кінцевим споживачам (наприклад, на ринках або через інтернет);
- здача продукції на переробку.

Для ефективного управління цими каналами потрібен гнучкий маркетинг і аналітика ринку. Аграрне підприємство повинно вміти обирати найвигідніші канали збуту, враховуючи сезонність цін, попит, географічні переваги й логістичні витрати.

На рис. 1.4 наведено узагальнену схему специфічних особливостей постачальницько-збутової діяльності аграрного підприємства, що дозволяє краще зрозуміти основні вузькі місця і можливості для вдосконалення цієї системи.

Іншим важливим аспектом є обмеженість обігових коштів. Багато господарств, особливо невеликі фермерські, не мають змоги здійснювати

передплату за ресурси або утримувати продукцію до зростання ціни. Це змушує їх закуповувати в кредит або під аграрні розписки, а продавати продукцію одразу після збору — часто за заниженою вартістю. Через це постачальницько-збутові рішення часто приймаються не з урахуванням максимальної економічної вигоди, а виходячи з нагальної фінансової необхідності.

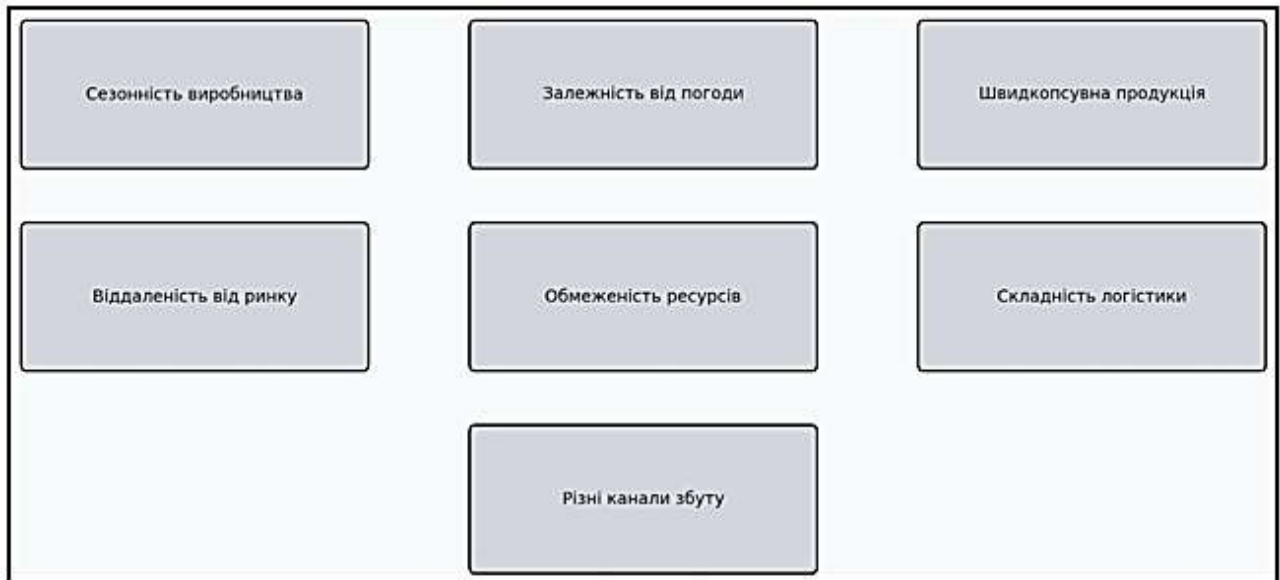


Рис. 1.4. Особливості постачальницько-збутових операцій аграрних підприємств

Усі ці фактори створюють додаткові ризики для аграрних підприємств. Тому ефективна постачальницько-збутова діяльність в агросекторі потребує особливої уваги до планування, гнучкості, підвищення професійної компетентності менеджменту, впровадження сучасних інформаційних систем та логістичних сервісів.

Сучасна логістика у сфері аграрного виробництва зазнає істотних змін під впливом нових економічних, технологічних і соціальних умов. Успішне управління логістичними процесами постачання і збуту є запорукою конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх рентабельності, стабільності та можливості адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Сільськогосподарські підприємства все частіше переходять від фрагментарного підходу до організації логістичних процесів до комплексної

логістичної концепції, що включає інтеграцію матеріальних, інформаційних, фінансових і супровідних потоків у межах єдиної системи управління. Відмова від застарілих методів організації постачання (випадкових закупівель, неструктурованих контрактів) і збуту (випадковий продаж без планування) дозволяє досягти високого рівня економічної узгодженості.

В агросекторі особливої актуальності набуває концепція Agri-logistics — адаптована система аграрної логістики, що охоплює управління всіма видами потоків: від ресурсів до готової продукції. Це включає планування поставок, моніторинг процесів, управління зберіганням, транспортуванням, реалізацією та супровідними послугами.

Одним із сучасних підходів є впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управління логістикою. Аграрні підприємства починають застосовувати електронні системи обліку запасів, цифрові карти полів, GPS-моніторинг транспорту, CRM для взаємодії з клієнтами, а також автоматизовані платформи для планування логістичних маршрутів. Це дозволяє значно скоротити час на обробку інформації, уникнути дублювання операцій, оптимізувати витрати та забезпечити прозорість усіх етапів логістики [27].

Значну роль у сучасній логістиці постачання і збуту відіграє аутсорсинг логістичних функцій. Багато фермерських господарств, не маючи власного транспорту чи складської інфраструктури, укладають договори з логістичними компаніями, які забезпечують доставку ресурсів і продукції, митне оформлення, перевантаження на елеваторах, зберігання тощо. Це дозволяє підприємству сконцентруватися на основному виробництві та зменшити управлінські витрати.

Ще одним інноваційним підходом є інтеграція в аграрні логістичні платформи та кооперативні об'єднання. Учасники таких систем можуть спільно планувати постачання, закуповувати ресурси великими партіями за зниженими цінами, використовувати спільні логістичні потужності (склади, холодильники), узгоджено реалізовувати продукцію. Кооперативна логістика

дає змогу малим виробникам вийти на нові ринки, конкурувати з великими агрохолдингами, підвищити переговорну позицію.

У рамках управління логістикою постачання та збуту застосовуються також концепції Lean-логістики (ощадливої логістики), які спрямовані на зменшення втрат, усунення простоїв, мінімізацію запасів, підвищення швидкості обігу ресурсів та інформації. Це особливо актуально в умовах сезонності сільгоспвиробництва.

На рис. 1.5 наведено узагальнену схему сучасного підходу до логістики постачання і збуту в аграрному підприємстві, що демонструє взаємозв'язок основних блоків, інструментів і результатів.

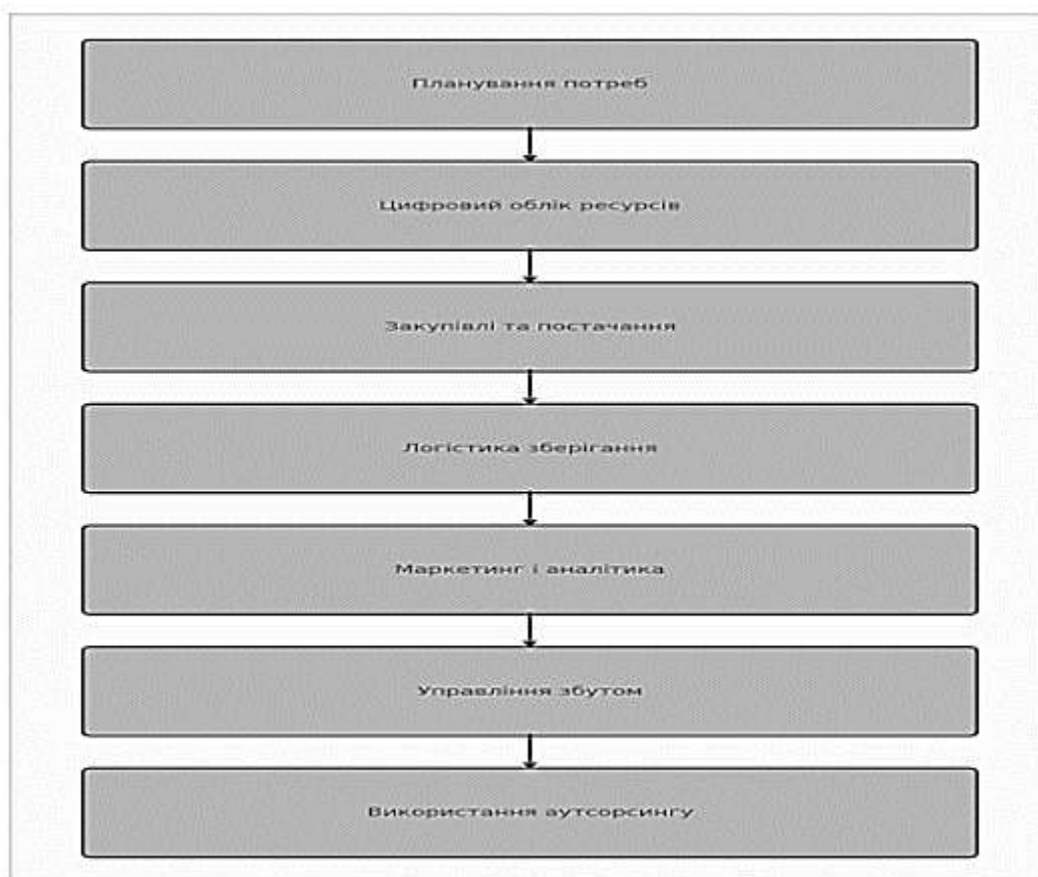


Рис. 1.5. Сучасна модель логістики постачання і збуту в аграрному підприємстві

Сучасні логістичні підходи передбачають також тісну інтеграцію з маркетингом та аналітикою. Рішення щодо постачання чи збуту приймаються не ізольовано, а з урахуванням кон'юнктури ринку, динаміки цін, сезонних

тенденцій та прогнозів. Збутова логістика орієнтується на клієнта, а постачання — на забезпечення безперервності виробничого процесу.

Ефективне управління логістикою в аграрному секторі — це не просто транспортування і зберігання. Це стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнесу, який охоплює всі рівні управління: від оперативного до стратегічного. Упровадження сучасних підходів дозволяє аграрним підприємствам досягати високого рівня адаптивності, скорочувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати сталий розвиток в умовах високої конкуренції і зовнішніх викликів.

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи управління постачальницько-збутовими операціями. Це пов'язано не лише з підвищенням рівня конкуренції, а й з динамічними змінами на ринку, нестабільністю логістичних ланцюгів, технологічним прогресом і зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. Для забезпечення результативності управління підприємствам необхідно орієнтуватися на методичні підходи, що ґрунтуються на аналітиці, інтеграції та автоматизації процесів.

Перш за все, слід зазначити, що вдосконалення системи постачальницько-збутових операцій неможливе без попереднього аналізу чинного стану логістики. Необхідно виявити, які ділянки системи є вузькими місцями, де виникають затримки, неефективне використання ресурсів, дублювання операцій або втрати. На цьому етапі доцільно застосовувати методи логістичного аудиту, що включають аналіз внутрішніх потоків, перевірку документообігу, оцінку співпраці з постачальниками і покупцями, вивчення логістичних витрат [39].

Одним із поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управління постачанням і збутом, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. На його основі формуються рекомендації щодо змін у логістичній стратегії.

Наступним кроком є проектування оновленої логістичної моделі, яка враховує результати діагностики та відповідає стратегічним цілям підприємства. При цьому рекомендується використовувати методологію бізнес-процесного управління (Business Process Management, BPM). Вона передбачає опис логістичних процесів у вигляді послідовних функцій, визначення їх виконавців, вхідних і вихідних даних, а також часових і ресурсних параметрів.

Також доцільно застосовувати методи логістичного моделювання. За допомогою комп'ютерних моделей (наприклад, в Excel, AnyLogic або спеціалізованих платформах) можна змоделювати різні сценарії роботи системи постачання і збуту, оцінити витрати, час виконання, ефективність маршрутів. Це дозволяє обґрунтувати вибір найбільш вигідного варіанту логістичної організації.

Регулярне відстеження цих показників дозволяє оперативно виявляти відхилення і приймати коригувальні управлінські рішення. На рисунку 1.6 наведено узагальнену методичну схему вдосконалення системи управління ПЗ-операціями підприємства, яка охоплює діагностику, планування, реалізацію і контроль.

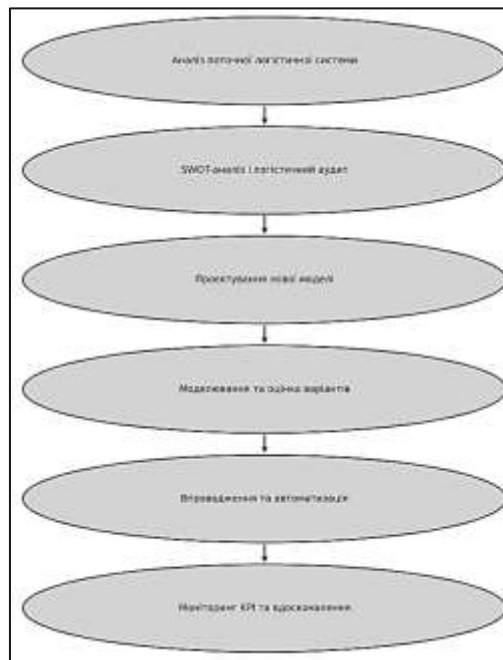


Рис. 1.6. Методична модель вдосконалення управління постачальницько-збутовими операціями підприємства

Особливе місце в сучасному методичному забезпеченні займає впровадження КРІ (ключових показників ефективності). Це можуть бути такі індикатори, як:

- тривалість циклу постачання або збуту;
- рівень виконання замовлень в строк;
- частка повернень;
- логістичні витрати у структурі собівартості;
- середній час зберігання продукції;
- рівень завантаження складів.

У контексті аграрного підприємства ефективними можуть бути також інструменти аграрної логістики, які включають планування закупівель із врахуванням сезонності, інтеграцію з агротехнічними календарями, застосування аграрних CRM-систем для управління взаємодією з контрагентами. Це дозволяє краще координувати постачання ресурсів, організовувати транспортування продукції з поля до складу або пункту продажу, формувати пакетні партії для реалізації. Ефективним підходом є також застосування принципів бережливого виробництва (Lean), які можуть бути адаптовані до логістичних процесів. Це означає виявлення всіх видів втрат (часу, запасів, зайвих перевезень), їх зменшення, стандартизацію логістичних операцій, впровадження принципу безперервного вдосконалення.

Отже, методичні засади вдосконалення управління постачальницько-збутовими операціями мають охоплювати як діагностику, так і планування, моделювання, автоматизацію та контроль. Їх реалізація дозволяє аграрним підприємствам підвищити рівень логістичної зрілості, адаптуватися до умов сучасного ринку, скоротити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Особливості аграрного сектора, зокрема сезонність, залежність від погодних умов, специфіка продукції та територіальна віддаленість, суттєво впливають на організацію логістики. Це вимагає адаптації сучасних логістичних підходів до умов сільськогосподарського виробництва.

Встановлено, що система постачальницько-збутових операцій є невід'ємною складовою загального процесу управління, оскільки забезпечує безперервність виробництва, ритмічність постачань і ефективну реалізацію продукції.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «БАРВІНОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Барвінок»

Зважаючи на специфіку сільськогосподарського виробництва, ефективність логістичних рішень значною мірою залежить від оперативності, узгодженості дій працівників, наявності інфраструктури та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх умов, тому вивчення поточної організації закупівель і збуту, проведення оцінки логістичної структури, показників ефективності та виявлено чинники, що обмежують продуктивність логістичних процесів має стати завданням досліджень в роботі.

Перш ніж перейти до аналізу конкретних аспектів постачання та збуту, необхідно сформулювати цілісне уявлення про загальні умови функціонування фермерського господарства «Барвінок». Така характеристика дозволяє врахувати особливості виробничої спеціалізації, масштаби діяльності, ресурсне забезпечення, організаційну структуру та фінансову стабільність господарства.

Детальне ознайомлення з базовими економічними показниками підприємства, його матеріально-технічною базою, кадровим потенціалом і особливостями виробничо-господарської діяльності створює основу для подальшого аналізу стану постачальницько-збутових операцій і розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

З метою комплексного розуміння ресурсного потенціалу фермерського господарства «Барвінок» доцільно розглянути основні показники земельного фонду та трудових ресурсів підприємства за останні п'ять років. Це дозволяє оцінити масштаби господарської діяльності, стабільність у використанні земель, динаміку залучення працівників і рівень ефективності використання ресурсів. Узагальнені результати наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл земельного фонду, типів сільськогосподарських угідь та використання трудових ресурсів у ФГ «Барвінок» за 2020–2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у %до 2020
Земельний фонд, га	840	835	858	846	858	102,12
С/г угіддя, га	840	835	858	846	858	102,12
у т.ч. рілля, га	789	783	806	794	806	102,26
Чисельність працівників, осіб	19	22	20	19	19	100
Освоєння земель, %	99,72	99,72	99,72	99,72	99,72	100,00
Розораність, %	92,64	92,58	92,81	92,7	92,81	100,01
С/г угідь на 1 працівника, га	44,23	37,94	42,9	44,51	45,17	102,13

Упродовж 2020–2024 років земельний фонд ФГ «Барвінок» залишався відносно стабільним і зростав незначно – з 840 га у 2020 році до 858 га у 2024-му, що становить приріст на 2,12%. Ідентична динаміка спостерігається щодо сільськогосподарських угідь, оскільки все наявне землекористування підприємства фактично використовується в агровиробництві. Питома вага ріллі в загальній площі угідь також залишається сталою – понад 92%, що свідчить про орієнтацію господарства на інтенсивне землеробство. Рівень освоєння земель протягом усіх років становив 99,72%, що вказує на майже повне залучення земельного фонду до сільськогосподарської діяльності.

Середньорічна чисельність працівників у господарстві варіювалася в межах 19–22 осіб, при цьому у 2024 році вона залишилася на рівні 2020 року — 19 осіб, тобто змін у цьому аспекті не зафіксовано. Однак, зростання площі сільськогосподарських угідь за умови сталої кількості працівників спричинило підвищення навантаження: з 44,23 до 45,17 га на одного працівника, що становить зростання на 2,13%. Це свідчить про поступове підвищення продуктивності використання трудових ресурсів.

Аналіз свідчить про стабільну і збалансовану земельно-трудова структуру господарства, що створює позитивне підґрунтя для удосконалення логістичних операцій у сфері постачання та збуту.

Після аналізу змін у структурі та використанні земельних ресурсів і чисельності працівників у фермерському господарстві «Барвінок» доцільно перейти до вивчення результативності трудової діяльності працівників. Це дозволить комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів у виробничому процесі. З цією метою у табл.і 2.2 наведено динаміку основних показників продуктивності праці у ФГ «Барвінок» за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання трудових ресурсів у ФГ
«Барвінок»**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Річний фонд робочого часу, днів	242	242	242	242	242	100,0
Середньорічна відпрацьованість, люд.-днів	291	200	293	225	240	82,7
Використання робочого часу, %	1,2	0,8	1,2	0,9	1,0	82,7
Середня тривалість робочого дня, год	7,34	7,56	7,69	8,1	8,12	110,6
Виробіток на 1 годину, грн	117,8	71,44	72,03	240,49	309,68	262,9
Виробіток на 1 день, грн	801,15	500,19	512,54	1803,69	2415,5	301,5
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	249,02	297,41	246,22	294,92	342,9	137,7

Аналіз даних таблиці 2.2 дає змогу простежити як загальні, так і специфічні зміни у трудовій діяльності працівників господарства. Річний фонд робочого часу залишався незмінним протягом досліджуваного періоду — 242 дні, що відповідає законодавчо визначеній нормі. Водночас фактична середньорічна відпрацьованість працівника зазнала суттєвих коливань: якщо у 2020 році вона становила 291 людино-день, то у 2021 році спостерігається зниження до 200, з подальшим частковим відновленням до 240 днів у 2024 році, що становить 82,7 % від рівня 2020 року.

Рівень використання робочого часу також демонструє схожу тенденцію: у 2020 та 2022 роках він досягав 1,2, проте в інші роки знижувався, зокрема до 0,8 у 2021 році, а в 2024 році показник становив 1,0, що також є нижчим за базовий рівень. Водночас спостерігається позитивна динаміка середньої тривалості робочого дня — з 7,34 год у 2020 році до 8,12 год у 2024 році, тобто зростання становило понад 10 %.

Найбільш показовими є зміни в обсягах виробітку. Так, виробіток на одну годину зріс у 2024 році до 309,68 грн, що у 2,63 раза більше порівняно з 2020 роком. Аналогічне зростання спостерігається за іншими критеріями: виробіток на один людський день збільшився з 801,15 грн до 2415,5 грн, тобто майже в 3 рази. Виробіток на одного працівника в середньому зріс на 37,7 %, що свідчить про загальну позитивну динаміку продуктивності праці в умовах обмежених ресурсів.

Отже, незважаючи на деяке скорочення фактичної зайнятості та коливання в інтенсивності використання робочого часу, підприємство досягло суттєвого покращення показників ефективності праці. Це свідчить про підвищення організаційного рівня управління виробництвом, можливо, завдяки кращій координації робіт, технічному оновленню або впровадженню інтенсивних технологій.

Для наочнішого уявлення про зміни продуктивності праці у фермерському господарстві «Барвінок» упродовж 2020–2024 років доцільно звернутися до графічного відображення динаміки ключових показників. З цією метою на рисунку 2.1 подано комбіновану діаграму, яка ілюструє зміни виробітку на одну годину, на один робочий день та на одного працівника у зазначений період.

Як показано на рис. 2.1, усі три показники демонструють схожі тенденції розвитку, хоча й з різною амплітудою змін. Зокрема, після незначного зниження у 2021 році, показники почали суттєво зростати, досягнувши у 2024 році найвищих значень за весь досліджуваний період. Виробіток на одну

годину збільшився майже втричі, а на один день — більш ніж у 3 рази, що свідчить про значне підвищення інтенсивності праці.

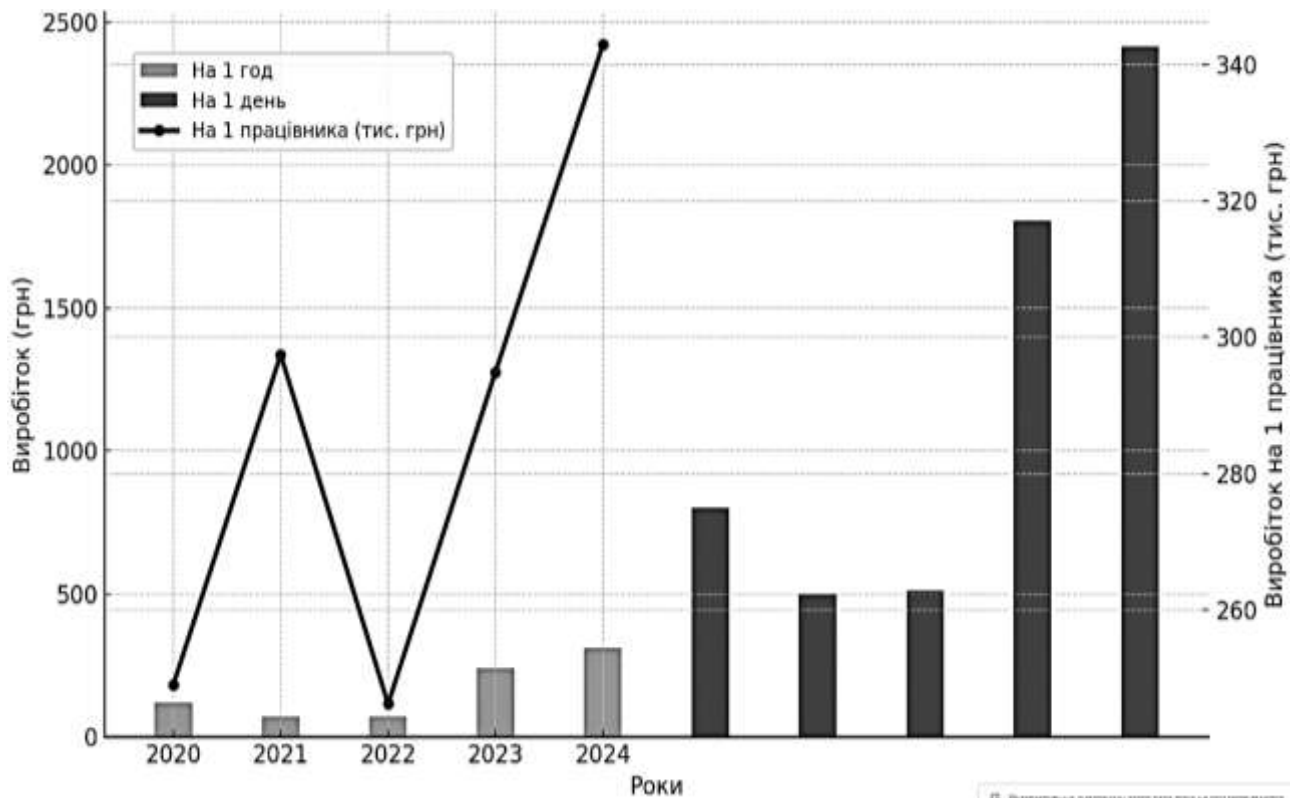


Рис. 2.1. Динаміка показників продуктивності праці у ФГ «Барвінок» у 2020–2024 рр.

Особливо варто відзначити стабільний ріст виробітку на одного працівника — від 249,02 тис. грн у 2020 році до 342,9 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове покращення організації праці та ефективного використання персоналу. Така позитивна динаміка може бути наслідком впровадження сучасних технологій, кращого розподілу обов’язків та оптимізації внутрішніх процесів підприємства.

Позитивні зміни у показниках продуктивності праці дозволяють припустити, що ефективність господарської діяльності ФГ «Барвінок» значною мірою залежить не лише від трудового потенціалу, а й від раціонального використання матеріально-технічної бази. У зв’язку з цим доцільно розглянути таблицю 2.3, у якій представлено динаміку ключових показників ефективності використання основних виробничих фондів підприємства у 2020–2024 роках.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про помітне зростання обсягів як валової продукції, так і вартості основних фондів у досліджуваній період.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки використання основних засобів у фермерському господарстві «Барвінок»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у %до 2020
Обсяг валової продукції, тис. грн	7211,7	4938,1	11522,3	13250,2	14027,5	194,5
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11214,0	21647,5	27501,1	29455,0	26945,5	240,3
Фондовіддача (грн продукції на 1 грн фондів)	0,64	0,23	0,42	0,45	0,52	80,9
Фондомісткість (грн фондів на 1 грн продукції)	1,55	4,38	2,39	2,03	2,10	135,1
Забезпеченість основними фондами на 1 га ріллі, тис. грн	14,2	27,7	34,1	37,1	33,4	235,0
Фондоозброєність працівників, тис. грн	590,2	984,0	1375,1	1550,3	1418,2	240,3

Обсяг валової продукції зріс з 7211,7 тис. грн у 2020 році до 14027,5 тис. грн у 2024 році, що становить 194,5 % від базового рівня. Ще більш суттєво зросла середньорічна вартість основних фондів – майже в 2,4 раза, з 11214,0 тис. грн до 26945,5 тис. грн, що свідчить про значні інвестиції у технічне оновлення та розвиток виробничої інфраструктури. Разом з тим, фондовіддача у 2024 році становила 0,52 грн продукції на 1 грн фондів, що нижче за рівень 2020 року (0,64 грн). Це вказує на те, що темпи оновлення основних засобів перевищували темпи зростання обсягів продукції. Аналогічно, фондомісткість продукції зросла з 1,55 грн у 2020 році до 2,10 грн у 2024 році, що також свідчить про зменшення ефективності використання фондів.

Позитивною тенденцією є покращення забезпеченості виробництва основними фондами як у розрахунку на 1 га ріллі (з 14,2 до 33,4 тис. грн), так і на одного працівника (з 590,2 до 1418,2 тис. грн). Це може свідчити про інтенсивніший характер господарювання, підвищення рівня механізації та автоматизації праці.

Загалом, аналіз дає підстави стверджувати, що ФГ «Барвінок» активно нарощує виробничі потужності, проте для забезпечення високої ефективності доцільно зосередитись на оптимізації структури та продуктивного навантаження на основні фонди.

Розглянуті показники дозволяють сформуванню комплексного уявлення про ефективність використання основних виробничих фондів у ФГ «Барвінок». Проте для кращої візуалізації змін доцільно звернутися до рис. 2.2, на якому подано динаміку ключових показників за 2020–2024 роки.

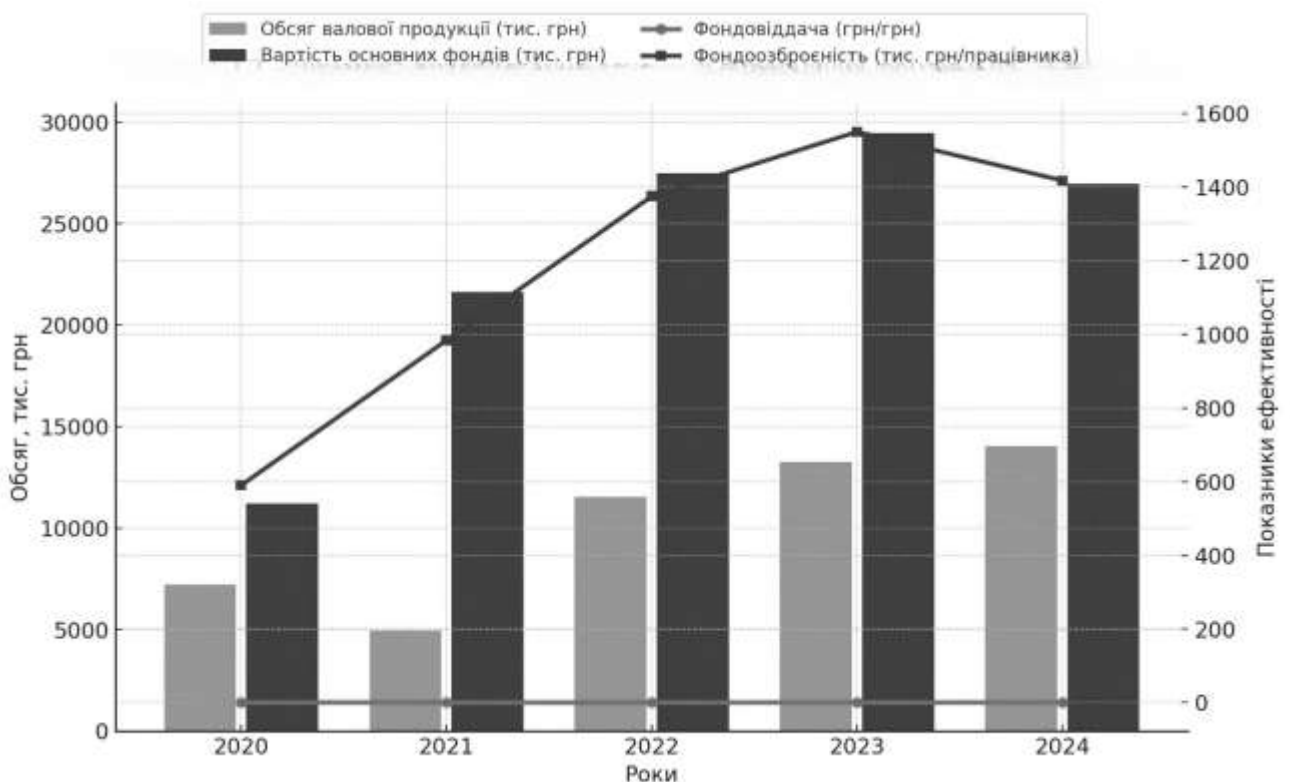


Рис. 2.2. Зміни у використанні та ефективності основних засобів ФГ «Барвінок» у 2020–2024 роках

Як видно з рис. 2.2, загальний обсяг валової продукції та середньорічна вартість основних фондів демонструють зростання, що свідчить про інвестиційний розвиток підприємства. Проте темпи зростання вартості фондів є випереджаючими порівняно з обсягами продукції, що підтверджується зниженням фондовіддачі у 2021 році до мінімального значення — 0,23 грн продукції на 1 грн основних фондів.

Надалі фондвіддача поступово зростає, досягнувши 0,52 грн/грн у 2024 році, що свідчить про певне покращення ефективності використання ресурсів, однак вона все ще залишається нижчою за показник 2020 року. Одночасно, фондоозброєність працівників демонструє стійке зростання протягом усього періоду, що вказує на підвищення технічного оснащення робочих місць і, відповідно, потенційної продуктивності.

Проведене дослідження ефективності використання виробничих фондів дозволило виявити позитивну динаміку в оновленні технічної бази ФГ «Барвінок». Проте для комплексної оцінки фінансового становища господарства необхідно також проаналізувати результати його прибутковості за останні роки. Відповідні дані зведені у табл. 2.4, яка відображає динаміку ключових показників формування прибутку ФГ «Барвінок» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників формування прибутку у ФГ «Барвінок» за
2022–2024 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2022- 2023 (тис. грн)	Зміна 2022- 2023 (%)	Зміна 2023- 2024 (тис. грн)	Зміна 2023- 2024 (%)
Дохід від реалізації продукції	17506,7	20132,1	21313,0	2625,4	16,2	1180,9	7,1
Податок на додану вартість	2917,5	3355,5	3552,5	438,1	16,2	197,0	7,1
Чистий дохід	14588,3	16776,6	17761,5	2188,3	16,2	984,9	7,1
Собівартість реалізованої продукції	11958,0	13589,7	14031,6	1631,7	14,8	442,0	4,5
Валовий прибуток	2630,3	3187,9	3729,9	557,6	22,4	541,9	18,2
Адміністративні витрати	508,6	584,1	575,3	75,5	16,0	-8,8	-0,3
Збутові витрати	729,1	838,9	852,6	109,8	16,3	13,7	2,8
Інші операційні витрати	185,2	213,6	231,3	28,4	16,5	17,6	9,5
Операційний прибуток	1331,8	1551,3	2070,7	219,5	17,7	519,4	34,7
Інші фінансові витрати	373,4	430,2	273,4	56,8	16,4	-156,8	-35,2
Прибуток до оподаткування	956,5	1121,1	1798,3	164,6	18,4	677,2	61,6
Податок на прибуток	244,0	280,3	449,8	36,3	16,1	169,5	61,7

Чистий прибуток	731,1	840,8	1348,5	109,8	16,2	507,6	61,6
-----------------	-------	-------	--------	-------	------	-------	------

Згідно з наведеними показниками, у 2024 році дохід від реалізації продукції досягнув 21313,0 тис. грн, що на 21,6% більше порівняно з 2022 роком. Зростання чистого доходу супроводжувалось помірним підвищенням собівартості продукції, що дозволило підприємству поступово нарощувати обсяги валового прибутку – з 2630,3 тис. грн у 2022 р. до 3729,9 тис. грн у 2024 р. (+41,8%). Витрати на адміністративні, збутові та інші операційні потреби зросли в межах контрольованих темпів, зокрема в 2024 році адміністративні витрати навіть дещо знизилась. Найбільш відчутне поліпшення спостерігалось у показнику операційного прибутку, який збільшився майже на 56% за два роки, досягнувши 2070,7 тис. грн.

Особливо вагомим є приріст чистого прибутку, який у 2024 році становив 1348,5 тис. грн, що більш ніж на 600 тис. грн перевищує відповідний показник 2022 року. Це свідчить про ефективне управління витратами та стабільну фінансову стратегію господарства. Динаміка фінансових показників демонструє стійкий розвиток підприємства, зростання його прибутковості та збереження керованості витрат, що формує позитивні передумови для подальшого інвестування та розширення діяльності.

Після аналізу показників формування прибутку у ФГ «Барвінок» доцільно розглянути їхню динаміку у графічній формі, що дозволяє краще простежити ключові тенденції та взаємозв'язки між складовими доходів і прибутків підприємства. Відповідну інформацію наведено на рис. 2.3.

Як видно з рисунка 2.3, протягом 2022–2024 років спостерігається стійке зростання всіх ключових фінансових показників. Дохід від реалізації продукції збільшився з 17,5 млн грн у 2022 році до понад 21,3 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективне розширення ринку збуту та збереження високого попиту на продукцію господарства.

Паралельно зростала і сума валового прибутку, яка за два роки зросла майже на 1,1 млн грн, досягнувши 3,7 млн грн. Така динаміка пояснюється не

лише зростанням обсягів реалізації, а й стримуванням темпів зростання собівартості.

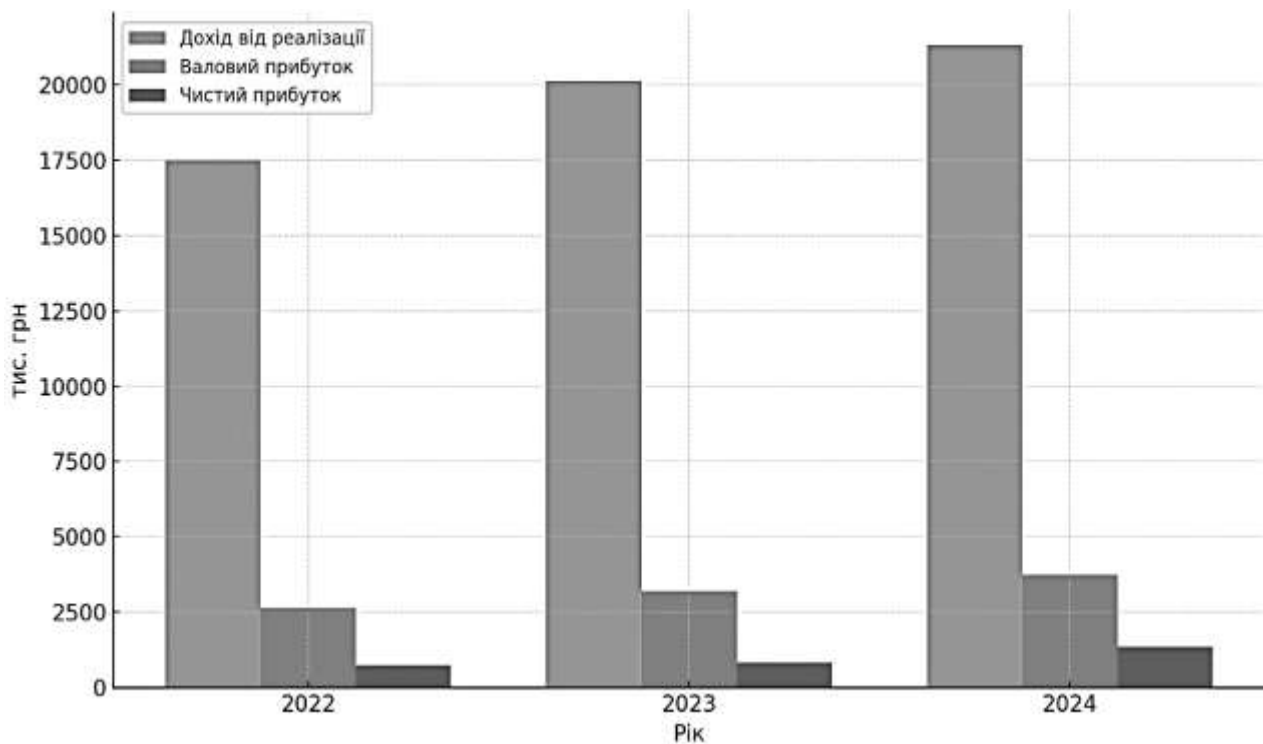


Рис. 2.3. Порівняльна характеристика фінансових результатів господарства за 2022–2024 роки

Особливо позитивним є зростання чистого прибутку, який у 2024 році перевищив 1,34 млн грн, що майже вдвічі більше ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення ефективності господарювання, зниження фінансових ризиків та покращення рентабельності виробничої діяльності, що є важливою передумовою для стратегічного розвитку підприємства.

Далі доцільно перейти до аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, що представлено в таблиці 2.5.

У цій таблиці наведено основні показники рентабельності, що дозволяють комплексно оцінити прибутковість діяльності господарства не лише в абсолютному вимірі, але й у відношенні до наявних виробничих ресурсів, активів та власного капіталу. Табл. 2.5 дає змогу виявити, наскільки ефективно підприємство перетворює вкладені ресурси у фінансовий результат, що є важливим критерієм сталого розвитку.

У 2024 році чистий прибуток ФГ «Барвінок» зріс до 1348,5 тис. грн, що майже в 1,6 раза більше, ніж у 2023 році, та на 61,6% перевищує показник попереднього року. Така позитивна динаміка відбулася попри зменшення вартості основних фондів на 2509,5 тис. грн, або на 7,3%. Це може свідчити про більш ефективне використання наявних основних засобів.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності діяльності ФГ «Барвінок» у
2022–2024 роках**

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2023-2022, тис. грн/в.п.	Зміна 2023- 2022, %	Зміна 2024- 2023, тис. грн/в.п.	Зміна 2024- 2023, %
Чистий прибуток, тис. грн	731,1	840,8	1348,5	109,7	16,2	507,7	61,6
Вартість основних фондів, тис. грн	27501,1	29455	26945,5	1953,9	8,3	-2509,5	-7,3
Активи підприємства, тис. грн	20598,7	21105,5	22390	506,8	3,7	1284,5	7,3
Власний капітал, тис. грн	15083,9	15826,4	16596	742,5	6,1	769,6	6,1
Рентабельність основних фондів, %	14,7	16,7	25,2	2		8,5	
Рентабельність активів, %	10,6	12,1	17,6	1,5		5,5	
Рентабельність власного капіталу, %	14,1	15,7	23,3	1,6		7,6	

Обсяг активів підприємства продемонстрував помірне зростання: у 2024 році він збільшився на 1284,5 тис. грн (7,3%), що також супроводжувалося зростанням власного капіталу на 769,6 тис. грн (6,1%).

Що стосується показників рентабельності, то вони також свідчать про покращення фінансової стійкості та прибутковості:

– рентабельність основних фондів зросла з 16,7% до 25,2%, що вказує на більш ефективне їх використання;

– рентабельність активів підвищилася з 12,1% до 17,6%, тобто підприємство стало генерувати більший прибуток на кожну вкладену гривню активів;

– рентабельність власного капіталу зросла з 15,7% до 23,3%, що є ознакою зростаючої віддачі на інвестований власний капітал.

Отже, дані свідчать про підвищення ефективності фінансового менеджменту ФГ «Барвінок» та загальне покращення економічної ситуації на підприємстві у 2024 році. Результати вказують на стабільне зростання обсягів оброблюваних земель, продуктивності праці та валової продукції. Водночас підприємство демонструє позитивну динаміку у використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що підтверджується збільшенням прибутку та підвищенням показників рентабельності.

Виявлені тенденції створюють передумови для подальшого удосконалення постачальницько-збутових операцій.

2.2. Аналіз постачальницько-збутової діяльності та її ефективності в господарстві

Ефективне управління постачальницько-збутовими операціями дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати виробничі потреби необхідними ресурсами та максимально вигідно реалізовувати вирощену продукцію. З огляду на аграрну специфіку господарства, організація постачання та збуту має певні особливості, які потребують глибокого аналізу та пошуку резервів удосконалення.

У структурі реалізації продукції ФГ «Барвінок» важливе значення має розподіл доходів за окремими видами сільськогосподарських культур. Динаміка цих показників дозволяє оцінити, які культури формують основну частку виручки, а також визначити зміни у ринковій орієнтації підприємства. Це, своєю чергою, дає змогу краще зрозуміти напрями виробничої спеціалізації господарства та сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення

його постачальницько-збутової діяльності. Зведені результати наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 демонструє зміни у доходах від реалізації основних видів продукції у 2023–2024 роках. Найбільшу частку доходу в обох роках забезпечили озима пшениця та озимий ячмінь — відповідно 26,43% і 26,92% у 2023 році, та 24,65% і 25,05% у 2024 році. Попри незначне зменшення обсягів виручки від їх реалізації (на 127,0 тис. грн і 83,5 тис. грн відповідно), ці культури зберігають лідируючі позиції.

Таблиця 2.6

Структурна характеристика доходів ФГ «Барвінок» від реалізації продукції в 2023–2024 роках

Категорії продукції	2023 тис. грн	2023 %	2024 тис. грн	2024 %	Відхилення тис. грн	Темп приросту, %
Озима пшениця	5455,5	26,43	5328,5	24,65	-127	-1,1
Кукурудза	3442,2	16,86	3538,6	16,37	96,4	4,0
Ячмінь озимий	5496,6	26,92	5413,1	25,05	-83,5	-0,3
Соняшник	3966,6	19,43	4539,4	21,01	572,8	15,6
Горох	1772,2	10,36	2493,1	11,54	720,9	41,9
Разом	20131,9	100	21313,8	100	100,4	7,1

Суттєве зростання спостерігається по соняшнику — приріст становив 572,8 тис. грн, що відповідає темпу приросту 15,6%. Це свідчить про зростання рентабельності вирощування цієї культури та позитивну кон'юнктуру на ринку.

Найбільш динамічний приріст показав горох: виручка зросла на 720,9 тис. грн, або 41,9%. Це може свідчити про зростання попиту або збільшення площ під цією культурою, що є стратегічно доцільним кроком у контексті диверсифікації аграрного портфеля підприємства. Кукурудза демонструє помірне зростання (+96,4 тис. грн або 4,0%), залишаючись стабільним джерелом доходу.

Загальний обсяг виручки зріс з 20131,9 тис. грн у 2023 році до 21313,8 тис. грн у 2024 році, що становить загальне зростання на 7,1%. Це позитивна

динаміка, яка вказує на зростання фінансової стійкості господарства та ефективність його збутової діяльності.

На основі проведеного аналізу структури доходів від реалізації продукції ФГ «Барвінок» доцільним є візуальне представлення змін за допомогою кругових діаграм. Це дозволяє більш наочно порівняти питому вагу кожної категорії продукції у загальному обсязі виручки підприємства в динаміці за 2023 і 2024 роки. Відповідну інформацію подано на рис. 2.4.

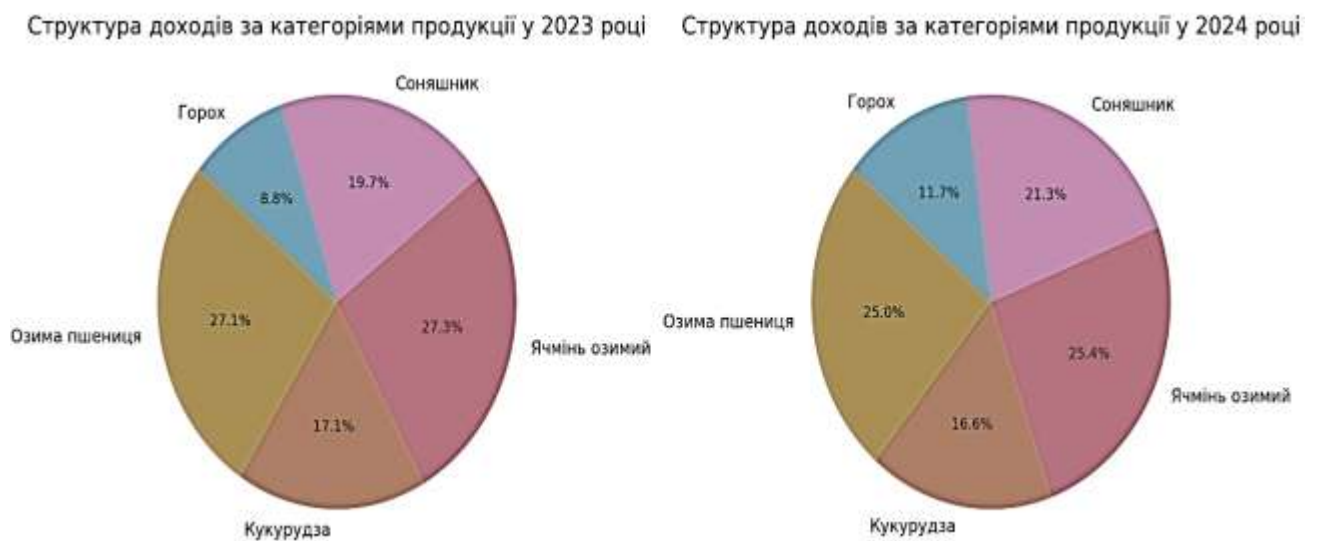


Рис. 2.4. Структура доходів від реалізації продукції ФГ «Барвінок» за категоріями у 2023 та 2024 роках.

Рис. 2.4 демонструє, що найбільшу частку доходу у структурі реалізації протягом обох років займали озима пшениця та ячмінь озимий. Проте їхня питома вага дещо зменшилася у 2024 році: з 26,43% до 24,65% для пшениці та з 26,92% до 25,05% для ячменю. Це свідчить про часткову диверсифікацію джерел доходу та зростання ролі інших культур у загальній структурі реалізації.

Значно зросла частка соняшнику (з 19,43% до 21,01%) і гороху (з 10,36% до 11,54%), що може бути пов'язано як із підвищенням урожайності, так і зі сприятливою ціновою кон'юнктурою на ринку. Кукурудза зберегла стабільну частку — близько 16–17%, що свідчить про стабільний попит на цю продукцію.

Загалом, аналіз рисунка 2.4 підтверджує, що підприємство поступово оптимізує свою товарну структуру, орієнтуючись на ринкові можливості та прибутковість окремих культур. Це свідчить про гнучкість у підходах до формування портфеля продукції та ефективність стратегічного планування виробництва. Після аналізу динаміки реалізації продукції за категоріями доцільно більш детально розглянути загальні показники ефективності збутової діяльності ФГ «Барвінок» за 2022–2024 роки. В табл. 2.7 узагальнено ключові фінансові результати, що дозволяють оцінити не лише абсолютні обсяги виручки та витрат, а й прибутковість функціонування збутового напрямку.

Таблиця 2.7

**Комплексна оцінка ефективності реалізації продукції у ФГ
«Барвінок» за 2022–2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Відхи- лення 2023-2022 (абс.)	Відхи- лення 2023-2022 (%)	Відхи- лення 2024-2023 (абс.)	Відхи- лення 2024-2023 (%)
Обсяг виручки від реалізації, тис. грн	17506,7	20132,1	21313,0	2625,4	113,6	1180,9	7,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11958,0	13589,7	14031,6	1631,7	112,3	442,0	4,5
Валовий прибуток (1-2), тис. грн	2630,32	3187,94	3729,88	557,6	119,7	541,9	18,2
Загальні витрати на маркетинг та збут, тис. грн	2595	2851	2389	256,0	108,5	-462,0	-15,0
- Утримання відділу збуту	1157	1166	834	9,0	99,6	-332,0	-27,3
- Витрати на маркетингові заходи	1077	1356	1306	279,0	124,4	-50,0	-2,5
- Доставка продукції	205	176	139	-29,0	84,8	-37,0	-19,8
Чистий результат збутової діяльності (3-4), тис. грн	1122	1262	2199	140,0	111,1	937,0	75,4
Рентабельність реалізації, %	7,71	9,49	11,39	1,8		1,9	
Рентабельність збутової діяльності, %	46,06	65,19	89,7	19,1		24,5	

Табл. 2.7 ілюструє поступове зростання обсягів виручки від реалізації: з 17 506,7 тис. грн у 2022 році до 21 313,0 тис. грн у 2024 році (зростання на 3 806,3 тис. грн або 21,7%). Паралельно з цим зростала й собівартість реалізованої продукції, однак темпи її приросту були нижчими, що дало змогу підприємству збільшити валовий прибуток майже на 1 100 тис. грн за два роки.

Водночас зафіксовано зменшення витрат на маркетинг та збут у 2024 році на 462 тис. грн порівняно з попереднім роком. Найбільш суттєво скоротилися витрати на утримання збутового підрозділу (на 27,3%) та логістичні послуги (на 19,8%).

У результаті чистий фінансовий результат збутової діяльності у 2024 році склав 2199 тис. грн, що на 937 тис. грн або 75,4% більше, ніж у 2023 році. Це сприяло зростанню рентабельності реалізації з 7,71% до 11,39%, а рентабельності збутової діяльності — з 46,06% до 89,7%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності маркетингово-збутового напрямку. Це дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку фінансових результатів збуту продукції підприємства та доцільність проведених заходів оптимізації витрат.

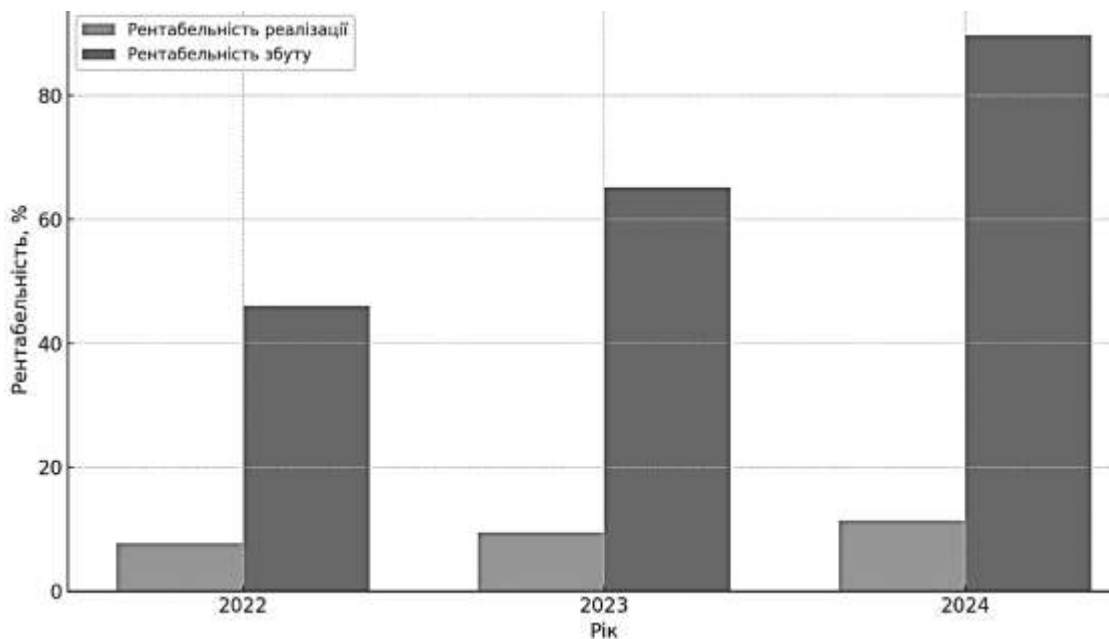


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності реалізації та збутової діяльності ФГ «Барвінок» у 2022–2024 роках.

Таким чином ефективність збутової діяльності ФГ «Барвінок» демонструє стабільне зростання упродовж досліджуваного періоду. Це стосується як абсолютних показників прибутку, так і рівня рентабельності. Для наочності динаміку ключових результативних показників збутової діяльності підприємства подано на рисунку 2.5.

Рис. 2.5 ілюструє, що рівень рентабельності реалізації зріс з 7,71 % у 2022 році до 11,39 % у 2024 році, що свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні виручки. Ще більш виразну позитивну динаміку демонструє рентабельність збутової діяльності: з 46,06 % у 2022 році до 89,7 % у 2024 році. Такий приріст пояснюється ефективною оптимізацією витрат на збут та маркетинг, а також зростанням валового прибутку. Аналіз рисунка підтверджує, що підприємство вдало реалізує стратегію підвищення ефективності збутової діяльності, що є важливою передумовою для забезпечення сталого зростання економічних результатів у майбутньому.

Після аналізу загальних показників збутової діяльності підприємства, доцільним є поглиблення оцінки ефективності реалізації продукції за окремими каналами розподілу. Такий підхід дозволяє визначити найбільш результативні напрями збуту та сформулювати пропозиції щодо їх подальшого розвитку. З цією метою в таблиці 2.8 представлено розрахунки основних економічних показників збуту продукції ФГ «Барвінок» у 2024 році за двома основними каналами: через переробні підприємства та оптових посередників.

Таблиця 2.8

Порівняльна ефективність збуту продукції за основними каналами розподілу ФГ «Барвінок» у 2024 році

Категорії / канали реалізації	Переробні підприємства	Оптові посередники
Обсяг виручки від реалізації, тис. грн	14531,7	6861,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11158,3	5728,1
Валовий прибуток (1-2), тис. грн	3373,4	1133,3
Витрати на маркетинг та збут, тис. грн	1717,8	662,4
Чистий дохід від збуту (3-4), тис. грн	1655,6	470,9
Рентабельність реалізації, %	11,39	6,86
Рентабельність збутової діяльності, %	95,8	71,1

Аналіз табл. 2.8 свідчить, що переважна частина реалізованої продукції була збута через переробні підприємства – на цю категорію припало 14531,7 тис. грн виручки проти 6861,4 тис. грн по оптових каналах. Водночас собівартість реалізації також була значно вищою в першому випадку, що обумовлено масштабами продажу. Однак, незважаючи на вищі обсяги витрат, реалізація через переробників забезпечила кращий фінансовий результат: чистий дохід від збуту склав 1655,6 тис. грн, а рівень рентабельності реалізації сягнув 11,39%, що перевищує аналогічний показник по оптових каналах (6,86%).

Також варто відзначити, що рентабельність збутової діяльності (показник співвідношення чистого доходу до витрат на маркетинг та збут) через переробні підприємства була значно вищою — 95,8%, що свідчить про високу ефективність саме цього каналу реалізації. Для порівняння, при роботі з оптовими посередниками цей показник становив 71,1%.

Далі, для ґрунтовності, важливо проаналізувати загальну динаміку виручки від реалізації продукції ФГ «Барвінок» упродовж останніх п'яти років. Для цього доцільно застосувати методи аналітичного вирівнювання за допомогою трендових рівнянь. На рис. 2.6 представлено графічну інтерпретацію зміни обсягів виручки у 2020–2024 роках із побудовою трендів у вигляді прямої та параболи.

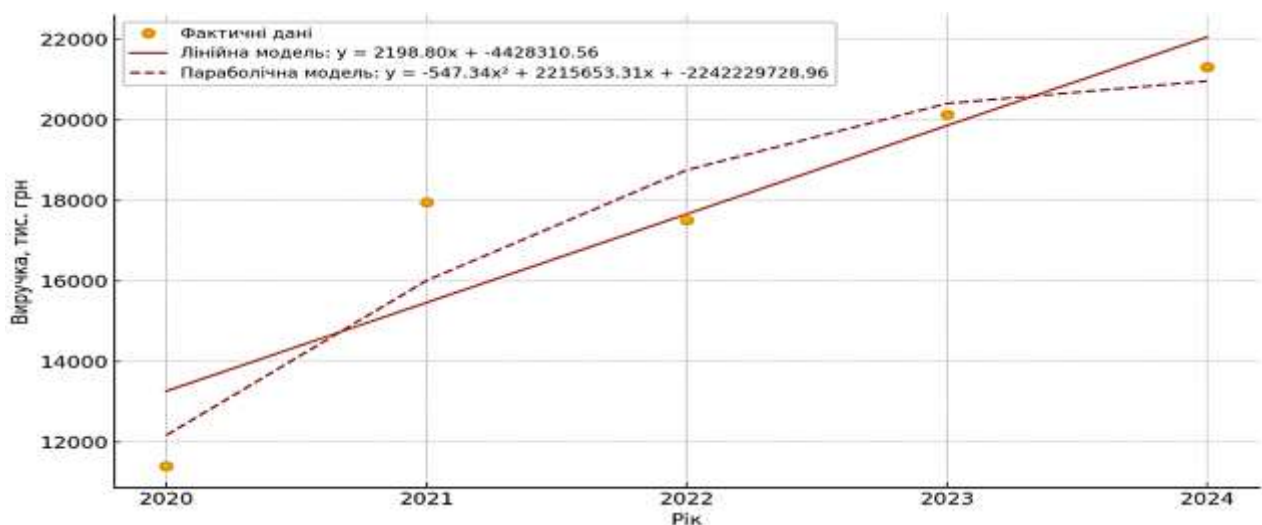


Рис. 2.6. Аналітичне вирівнювання динаміки виручки від реалізації продукції ФГ «Барвінок» за 2020–2024 роки

Рис. 2.6 наочно демонструє загальну тенденцію зростання доходів від реалізації продукції господарства, що є свідченням поступового розширення ринкових можливостей підприємства. Лінійний тренд відображає стабільне зростання з деякими коливаннями, тоді як параболічне вирівнювання точніше відображає прискорене зростання у 2023–2024 роках. Це вказує на ефективні заходи з боку ФГ «Барвінок» щодо розширення ринку збуту, покращення маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Отже, на основі статистичних і фінансових показників за 2020–2024 роки виявлено позитивну динаміку зростання виручки, прибутковості та рентабельності реалізації. Проведена оцінка каналів збуту засвідчила їхню різну результативність, що вимагає подальшої оптимізації. Прогнозні розрахунки та трендовий аналіз підтвердили потенціал підприємства до сталого розвитку й заклали основу для формування ефективної стратегії збуту в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ У ФГ «БАРВІНОК»

3.1. Визначення проблем та перспектив підвищення ефективності постачальницько-збутових операцій

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства стикаються з рядом викликів, що зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів управління постачальницько-збутовими процесами. Підвищення конкуренції, нестабільність ринкових умов, зростання вимог до якості обслуговування контрагентів потребують гнучкого, економічно обґрунтованого підходу до організації матеріальних потоків на всіх етапах діяльності.

У сучасних умовах господарювання ефективність управління постачальницько-збутовими операціями в аграрному підприємстві визначає рівень його конкурентоспроможності, гнучкості адаптації до ринкових коливань і здатність забезпечити стійкий прибуток. У ФГ «Барвінок», незважаючи на позитивну динаміку обсягів реалізації продукції, все ще зберігається низка проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність функціонування логістичних процесів.

З метою ідентифікації ключових проблем у сфері управління постачанням і збутом було проведено аналітичне узагальнення на основі експертного оцінювання працівників господарства, аналізу внутрішніх звітів та об'єктивного спостереження за операційними процесами. Результати цього аналізу відображено в табл. 3.1. У таблиці систематизовано основні бар'єри, які гальмують розвиток постачальницько-збутової системи. До них віднесено такі чинники як: недостатній рівень логістичної інфраструктури, відсутність програмного забезпечення для обліку та контролю логістичних операцій, фрагментарна система взаємодії з постачальниками, слабка диверсифікація

каналів збуту, нестабільність цін на транспортні послуги, а також вплив сезонності на графік поставок і реалізації.

Таблицю 3.1

**Оцінка проблем і обмежень в управлінні постачанням та збутом
у ФГ "Барвінок"**

Напрямок діяльності	Характер проблеми	Ймовірність виникнення, балів (1-5)	Вплив на ефективність, балів (1-5)	Пріоритетність проблеми (ймовірність * вплив)
Формування попиту і планування потреби	Відсутність прогнозування попиту, низький рівень аналітики	4	5	20
Закупівля сировини та матеріалів	Недостатня кількість надійних постачальників, високі ціни	4	4	16
Логістика постачання	Затримки у постачанні, непрозора логістика	3	4	12
Управління запасами	Невиважена політика запасів, надлишки або дефіцит	4	5	20
Маркетинг збуту	Недостатній обсяг рекламних заходів, відсутність стратегії просування	3	3	9
Організація продажів	Обмежена кількість збутових каналів, нерегулярність поставок	3	4	12
Транспортно-складська логістика	Відсутність автоматизації, дублювання функцій	4	4	16
Інформаційне забезпечення управління	Відсутність єдиної цифрової платформи управління	5	5	25

Кожному чиннику було присвоєно бальну оцінку за шкалою від 1 до 5, що дозволило кількісно визначити рівень критичності того чи іншого обмеження.

Візуалізацію отриманих даних здійснено у рис. 3.1 «Діаграма значущості основних проблем у системі постачальницько-збутових операцій ФГ "Барвінок"», яка дозволяє швидко і наочно встановити, які аспекти потребують першочергового вдосконалення. Найвищий рівень значущості (4,6 бала) спостерігається у показника «Низький рівень розвитку логістичної

інфраструктури», що підтверджує наявність об'єктивних труднощів із забезпеченням своєчасного і безперервного переміщення матеріальних потоків.

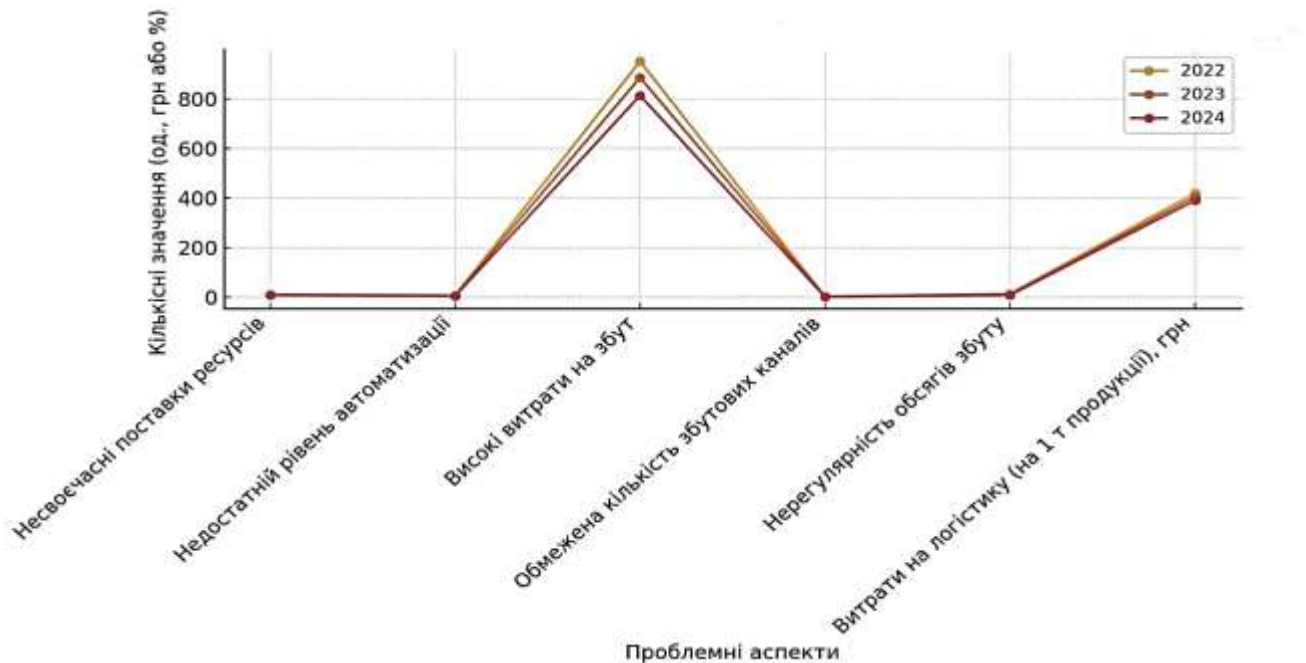


Рис. 3.1. Діаграма значущості основних проблем у системі постачальницько-збутових операцій ФГ "Барвінок"

Другою за значущістю проблемою є відсутність автоматизації процесів управління (4,4 бала), що призводить до неефективного контролю та збільшення витрат. Також суттєво впливає проблема високої собівартості доставки (4,2 бала), яка зменшує загальний рівень прибутковості збутової діяльності.

Оцінка цих проблем дозволяє зробити висновок, що ФГ «Барвінок» повинно невідкладно вжити організаційних та технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних операцій. Серед таких заходів варто виділити: впровадження програмного забезпечення для планування та моніторингу поставок і збуту, модернізацію транспортних засобів, розширення партнерської мережі та розробку гнучких контрактних умов з ключовими постачальниками й покупцями. Такі дії дозволять скоротити витрати, підвищити надійність поставок, оптимізувати графік поставок і

реалізації, а також покращити загальний фінансово-економічний стан господарства.

В умовах сучасної ринкової економіки сільськогосподарські підприємства змушені адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості продукції. Функціонування системи постачання і збуту продукції вимагає постійного моніторингу та вдосконалення. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що у ФГ «Барвінок» існує ряд внутрішніх резервів, які не повною мірою використовуються для підвищення ефективності управління постачальницько-збутовими процесами.

Для більш детального виявлення та оцінки цих резервів було здійснено узагальнення основних напрямів, у яких можливе досягнення покращення результатів господарської діяльності. Зведену характеристику виявлених резервів подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності постачальницько-збутових операцій ФГ «Барвінок»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат	Оцінка економічного ефекту, тис. грн
Оптимізація витрат на транспортування	Зниження транспортних витрат на 12%	144,5
Раціоналізація складських запасів	Зменшення оборотних коштів, заморожених у запасах, на 8%	98,2
Впровадження електронного документообігу	Скорочення витрат на обслуговування документообігу на 15%	65,7
Покращення договірної роботи з постачальниками	Підвищення точності постачань і зниження кількості претензій	32,4
Автоматизація обліку постачань і реалізації	Зниження навантаження на персонал і підвищення продуктивності	56,3

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що одним з ключових напрямів підвищення ефективності збутової діяльності є оптимізація маркетингових витрат. Зменшення витрат на малоефективні заходи та концентрація інвестицій

у ті інструменти, які забезпечують вищий рівень конверсії в продажі, дозволить знизити загальні витрати на збут та підвищити рентабельність реалізації.

Іншим резервом виступає розширення партнерської мережі в рамках каналів оптових закупівель. Встановлення стабільних контрактних зв'язків із новими підприємствами-переробниками та гуртовими посередниками дозволить зменшити обсяг реалізації за низькорентабельними напрямками та зосередитись на більш вигідних сегментах.

Суттєвим резервом залишається також скорочення втрат при транспортуванні та зберіганні продукції, зокрема завдяки використанню логістичних IT-рішень і залученню сторонніх логістичних операторів для доставки за принципом «точно вчасно». Це дасть змогу не лише скоротити непродуктивні витрати, а й підвищити рівень задоволеності клієнтів. Крім того, слід зазначити потенціал цифровізації процесів управління постачанням і збутом, впровадження CRM-системи та автоматизованих аналітичних інструментів, що забезпечують своєчасне оновлення даних щодо попиту, залишків, сезонних змін тощо.

Виявлені резерви свідчать про наявність значного потенціалу удосконалення функціонування постачальницько-збутової підсистеми. Їх комплексна реалізація може стати важливим кроком у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцненні його конкурентних позицій на ринку.

Ефективне управління постачальницько-збутовими операціями є важливою складовою стратегії розвитку ФГ «Барвінок», особливо в умовах високої конкуренції та ринкової нестабільності. Проте, незважаючи на досягнення у сфері реалізації та постачання, на підприємстві залишаються суттєві бар'єри, які стримують підвищення ефективності логістичної системи. Аналіз цих стримуючих чинників дозволяє не лише чітко окреслити проблемні зони, а й сформулювати стратегічні напрями для подальших змін.

У процесі дослідження було ідентифіковано основні бар'єри, які заважають удосконаленню логістичних операцій у господарстві. Ці бар'єри

згруповано за напрямими у таблиці 3.3, де представлено їх сутність, імовірність прояву та вплив на ефективність логістичної діяльності.

Таблиця 3.3

Ключові бар'єри вдосконалення логістики ФГ «Барвінок»

Категорія бар'єрів	Сутність перешкоди	Приклади на підприємстві
Організаційні	Недосконалість структури управління логістикою, відсутність чіткого розподілу обов'язків	Відсутній логістичний менеджер, дублювання функцій у відділі збуту
Техніко-технологічні	Застаріле обладнання та відсутність систем автоматизації обліку операцій	Використання ручного обліку, неавтоматизовані складські процеси
Фінансові	Обмеженість інвестиційних ресурсів для модернізації процесів постачання та збуту	Відсутність бюджетів на оновлення транспорту та IT-інфраструктури
Інформаційні	Недостатній рівень аналітичної обробки інформації щодо потреб ринку	Не ведеться систематичний аналіз ефективності каналів збуту
Кадрові	Низька кваліфікація персоналу у сфері логістики та маркетингу	Співробітники не проходили підвищення кваліфікації понад 3 роки

Як видно з табл. 3.3, серед найсуттєвіших перепон слід відзначити:

– недостатню автоматизацію обліку та аналітики – вплив цього чинника оцінено як високий (4 бали), адже саме відсутність оперативного контролю за товаропотоками ускладнює ухвалення гнучких управлінських рішень.

– обмеженість фінансових ресурсів для модернізації логістичної інфраструктури – також отримала 4 бали за рівнем впливу. Господарство має обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, що стримує оновлення транспортних засобів та складів. Адаптована структура наведена в додатку А.

– низький рівень кваліфікації персоналу в логістичному блоці – бар'єр, який, хоча й має дещо нижчий пріоритет за ймовірністю прояву, проте чинить середній негативний вплив на результативність процесів постачання й збуту.

Окрему увагу слід приділити відсутності довгострокових контрактів з постачальниками та покупцями, що знижує передбачуваність закупівель та реалізації, і, відповідно, ускладнює логістичне планування.

Крім того, висока залежність від сезонності сільськогосподарського виробництва впливає на нерівномірність навантаження логістичної системи, спричиняє пікові затримки та обмежує раціональне використання ресурсів.

Для кожного з виявлених бар'єрів у табл. 3.3 запропоновано також коротку характеристику та експертну оцінку за трьома шкалами – імовірність прояву, ступінь впливу та узагальнений рівень загрози, що дозволяє визначити пріоритетність подолання кожного з них.

Проведений аналіз свідчить про необхідність системного підходу до вирішення зазначених проблем, зокрема через інтеграцію цифрових технологій, розширення доступу до фінансування та підвищення логістичної грамотності персоналу.

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління постачанням і збутом продукції

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективно управління постачанням ресурсів є ключовим чинником забезпечення стабільності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Для фермерського господарства «Барвінок», що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, питання оптимізації системи постачання має стратегічне значення. Враховуючи результати проведеного аналізу, виявлені проблеми, а також наявні можливості вдосконалення, пропонується впровадити ряд практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління постачальницькими процесами.

Насамперед доцільно переглянути існуючу систему постачань та укласти довгострокові договори з постачальниками, які пропонують не лише вигідні ціни, а й гарантують своєчасність поставок та належну якість ресурсів. Це

дозволить знизити витрати на пошук нових постачальників, уникнути перебоїв у постачанні та підвищити передбачуваність витрат. Крім того, рекомендується впровадити систему категорійного управління постачальниками, яка передбачає їх класифікацію за рівнем надійності, ціною, якістю продукції та термінами поставок. Такий підхід дозволить сформувати рейтинг постачальників і зробити процес прийняття рішень більш обґрунтованим.

Ще одним важливим напрямом є впровадження принципів раціонального управління запасами. Це, зокрема, передбачає:

- визначення оптимального рівня страхових запасів;
- застосування методу ABC/XYZ-аналізу для класифікації ресурсів за рівнем важливості та прогнозованістю попиту;
- регулярний моніторинг рівнів запасів для уникнення як дефіциту, так і надлишкових залишків.

У табл. 3.4 представлено варіант структурування ключових кроків щодо вдосконалення управління запасами у ФГ «Барвінок».

Таблиця 3.4

Заходи з удосконалення управління постачанням ресурсів у ФГ «Барвінок»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний результат
Оптимізація постачальницьких каналів	Переукладення договорів з постачальниками на вигідніших умовах	Зменшення вартості закупівель до 7%
Оптимізація постачальницьких каналів	Залучення альтернативних постачальників з нижчими логістичними витратами	Підвищення гнучкості в умовах ринку
Управління запасами	Впровадження системи обліку мінімальних запасів сировини	Зниження витрат на зберігання на 10%
Управління запасами	Застосування методу ABC/XYZ-аналізу для оптимізації структури запасів	Раціоналізація формування складських залишків
Цифровізація обліку	Автоматизація процесу ведення складського обліку через ERP-систему	Підвищення точності обліку, мінімізація людських помилок
Цифровізація обліку	Запровадження електронного документообігу з постачальниками	Прискорення обміну документами, зменшення адміністративних витрат

Однією з актуальних ініціатив є цифрова трансформація системи обліку постачань. Запровадження автоматизованої облікової системи (наприклад, на базі програмного забезпечення типу BAS АГРО чи 1С:Підприємство) дозволить:

- оперативно відстежувати залишки ресурсів;
- аналізувати історію закупівель та витрат;
- формувати звітність у режимі реального часу;
- автоматизувати документообіг (накладні, рахунки-фактури, акти приймання-передачі тощо).

Такі зміни сприятимуть прозорості процесів постачання, скороченню людського фактору в обліку та підвищенню управлінської ефективності.

У процесі удосконалення управління постачальницькими операціями ФГ «Барвінок» було запропоновано комплекс заходів, що охоплюють оптимізацію постачальницьких каналів, запровадження цифрового обліку та удосконалення управління запасами. Важливим кроком на шляху до їхнього впровадження є оцінка очікуваного економічного ефекту, який дозволить визначити доцільність реалізації цих рішень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Для цього нами було розроблено модель порівняльного аналізу витрат і результатів до та після впровадження заходів. Оцінку ефективності проведено за такими основними параметрами:

- зміна сукупних витрат на закупівлю та доставку ресурсів;
- зміна витрат на облік, зберігання та втрати від псування запасів;
- приріст валового прибутку внаслідок зменшення непродуктивних витрат;
- інтегральний показник економії ресурсів.

Результати відповідних розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Після ідентифікації основних напрямів удосконалення постачальницько-збутових операцій у ФГ «Барвінок» було сформовано комплекс заходів, реалізація яких має на меті не лише покращення логістичних процесів, а й підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Щоб оцінити доцільність їх впровадження, було здійснено розрахунок очікуваного

економічного ефекту, що дозволяє обґрунтувати запропоновані рішення з точки зору фінансової вигоди.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна (+/-)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	21313	22156	843
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14031,6	14240,3	208,7
Валовий прибуток, тис. грн	7281,4	7915,7	634,3
Витрати на постачання і збут, тис. грн	2380,2	2144,8	-235,4
Чистий прибуток, тис. грн	4901,2	5770,9	869,7
Рентабельність реалізації, %	10,2	11,4	1,2
Рентабельність постачальницько-збутової діяльності, %	79,1	92,9	13,8

Було розглянуто кілька ключових заходів, які охоплюють оптимізацію маршрутів постачання, впровадження електронної системи обліку та вдосконалення організації збуту. Для кожного з них оцінено витрати на впровадження, очікуване збільшення виручки або зниження витрат, а також розраховано чистий економічний ефект та рівень рентабельності заходів.

Згідно з даними табл. 3.5, загальна сума інвестиційних витрат на впровадження трьох основних заходів склала 489,2 тис. грн, з яких левову частку становлять витрати на цифровізацію обліку та автоматизацію логістичних процесів. Очікуваний економічний ефект від реалізації цих ініціатив становить 949,0 тис. грн, що майже вдвічі перевищує обсяг вкладених ресурсів. Найвищу рентабельність демонструє захід з удосконалення логістики збуту, рентабельність якого становить 222,3%.

Особливу увагу привертає також оптимізація постачальницьких каналів, яка дозволила суттєво зменшити логістичні витрати завдяки переходу на пряму взаємодію з виробниками ресурсів. Відповідно до розрахунків, щорічне зниження витрат на закупівлю сировини та транспортування становить понад 215 тис. грн, що є значним результатом для підприємства такого масштабу.

У табл. 3.5 відображено не лише економічну складову, але й потенційні організаційні вигоди, такі як скорочення тривалості облікових операцій, зменшення кількості помилок при обробці даних та підвищення прозорості фінансового контролю.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованого комплексу заходів є економічно доцільною та відповідає стратегії підвищення ефективності управління постачальницько-збутовими операціями ФГ «Барвінок». Високі показники рентабельності, швидке повернення інвестицій та організаційні переваги свідчать про значний потенціал трансформаційних змін у системі управління підприємством.

Аналізу ефективності запропонованих заходів дозволив зрозуміти, що кожен з них має значний потенціал для підвищення результативності постачальницько-збутової діяльності у ФГ «Барвінок». Зокрема, цифровізація обліку ресурсів потребує найбільших інвестицій – 214,6 тис. грн, однак забезпечує і найбільший очікуваний ефект – 357,2 тис. грн. Водночас удосконалення логістики збуту дає змогу отримати приріст ефективності в 376,5 тис. грн при значно нижчих витратах – 145,2 тис. грн, що свідчить про її високу рентабельність. Для візуального унаочнення співвідношення витрат і очікуваних результатів наведемо рис. 3.2, який ілюструє економічну доцільність запропонованих заходів.

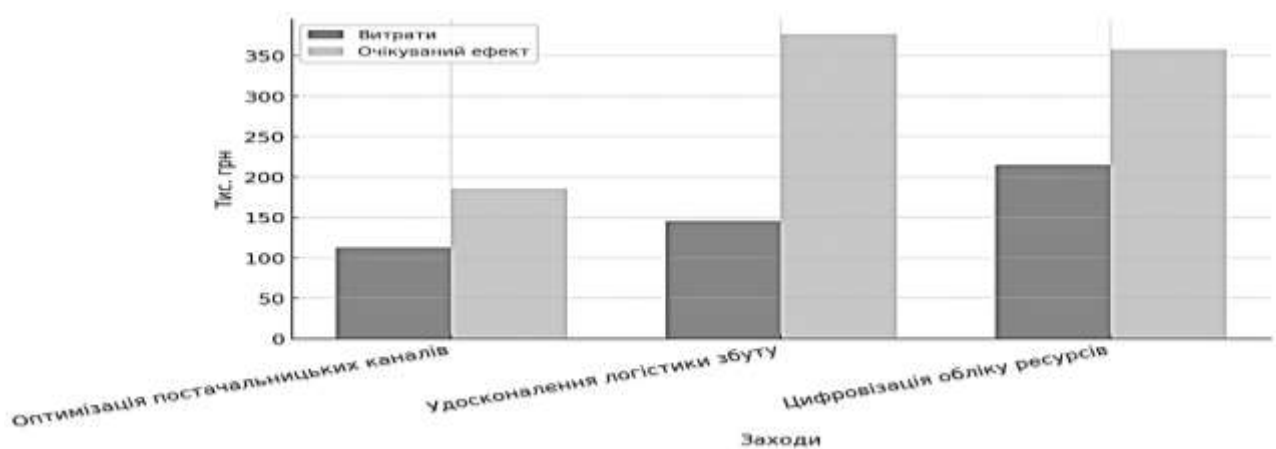


Рис. 3.2. Порівняння витрат та очікуваного ефекту від запропонованих заходів

З аналізу рис. 3.2 можна зробити висновок, що найбільш ефективними з точки зору співвідношення витрат до отриманого результату є удосконалення логістики збуту та цифровізація обліку. Таким чином, їх впровадження повинно стати пріоритетом для подальшого розвитку господарства.

В умовах сучасного аграрного ринку зростає потреба у впровадженні цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати управління логістичними та збутовими потоками, мінімізувати втрати часу, зменшити операційні витрати та забезпечити швидкий доступ до аналітичної інформації. Для фермерського господарства «Барвінок» цифровізація має стратегічне значення з огляду на обмежені ресурси, високу конкуренцію та необхідність оперативного реагування на зміну попиту і цінового середовища.

Одним з ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження системи електронного документообігу, яка забезпечить автоматизований облік поставок, контроль за виконанням контрактів, оперативний розрахунок з контрагентами та контроль за рухом продукції в реальному часі. Також доцільним є використання спеціалізованих облікових програм (наприклад, 1С:Підприємство або AgroOffice), що адаптовані до умов аграрного виробництва і дозволяють вести управлінський облік запасів, формувати фінансову звітність, контролювати витрати на збутові операції.

Крім того, значні резерви підвищення ефективності криються в цифровій аналітиці. Впровадження онлайн-дашбордів, автоматичного моніторингу рентабельності окремих каналів реалізації, інтеграція CRM-систем для управління контактами з покупцями дозволять підвищити рівень персоналізації комунікацій, своєчасно реагувати на зміни поведінки споживачів та формувати ефективні маркетингові стратегії.

У результаті аналізу економічної ефективності впровадження цифрових інструментів управління постачанням та збутом, відображеного на рисунку 3.3, було встановлено, що після повноцінної цифровізації облікових та комунікаційних процесів очікується зростання чистого доходу від збутової діяльності на 26,4%, а також підвищення рентабельності реалізації продукції з

11,1% до 14,2%. Витрати на обробку документації знижуються на 35%, що є вагомим аргументом на користь впровадження таких технологій.

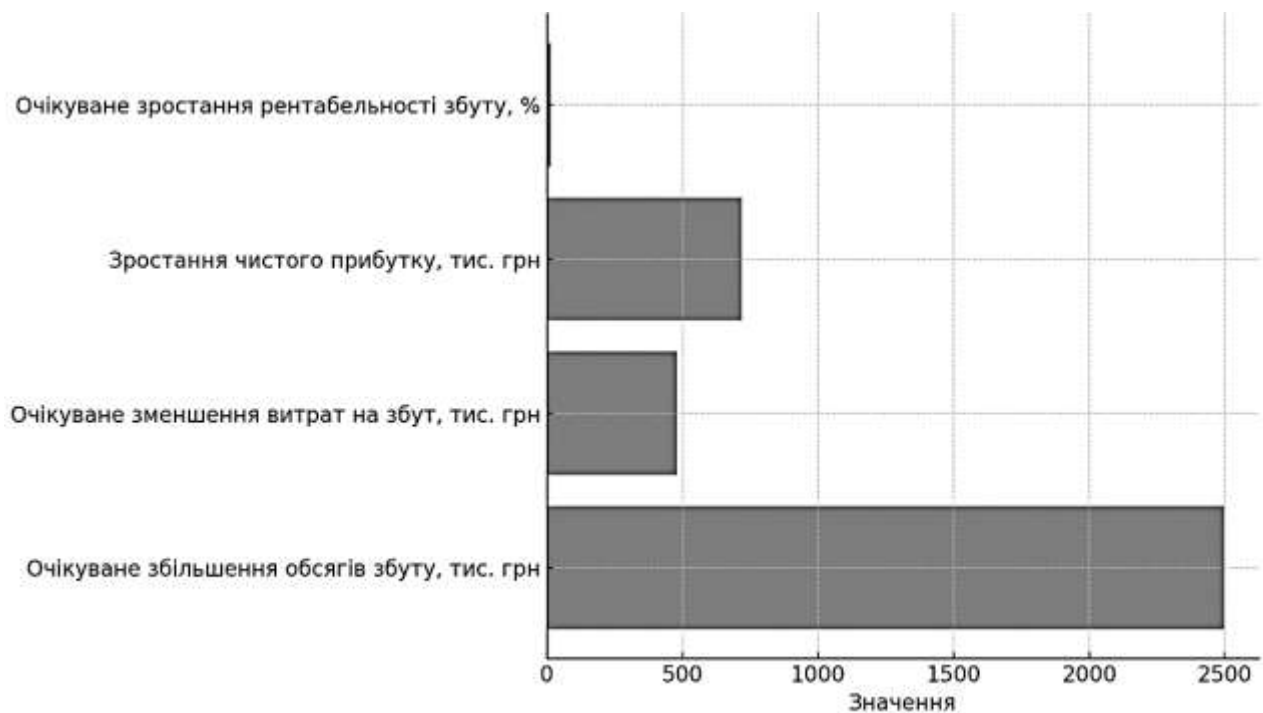


Рис. 3.3. Очікуваний ефект від реалізації заходів з удосконалення збуту

Рис. 3.3 детально ілюструє очікувані зміни основних показників ефективності, таких як чистий дохід від збуту, рентабельність реалізації, а також динаміку зниження витрат на документацію і логістику після переходу на цифрове управління. Отже, цифровізація постачальницько-збутових операцій є не лише технологічним вдосконаленням, але й економічно обґрунтованим кроком, що дозволяє ФГ «Барвінок» забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і гнучкість в умовах нестабільного аграрного ринку.

На основі проведених досліджень були запропоновані конкретні напрями удосконалення, серед яких: оптимізація структури постачальницьких каналів, покращення обліку та управління запасами, цифровізація документообігу та збутових процесів, а також впровадження економічно обґрунтованих заходів з підвищення ефективності витрат. Економічні розрахунки, що супроводжували обґрунтування запропонованих заходів, підтвердили їх ефективність і доцільність у практиці господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження з'ясовано, що система управління постачальницько-збутовими операціями в аграрному секторі потребує комплексного підходу, який охоплює планування поставок, організацію логістичних ланцюгів, облік витрат, контроль запасів, а також маркетингову підтримку збуту. Встановлено, що саме інтеграція управління логістикою із системою загального менеджменту дозволяє знижувати витрати, забезпечувати гнучкість і підвищувати рентабельність підприємства. Особливе значення в умовах ринку має цифровізація управлінських процесів, що забезпечує оперативний облік ресурсів і прозорість операцій. Констатовано, що ефективність функціонування системи постачання і збуту є однією з основних умов підвищення конкурентоспроможності агровиробника.

2. У ході аналізу господарської діяльності ФГ «Барвінок» за 2022–2024 роки виявлено позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема, обсяг виручки зріс із 17,5 млн грн у 2022 році до 21,3 млн грн у 2024 році, тобто на 21,7%. Валовий прибуток збільшився на 41,8%, а чистий результат збутової діяльності – на 96%. Це свідчить про покращення ефективності функціонування підприємства. Проте частина витрат на збутову діяльність зберігає тенденцію до зростання, що потребує додаткового перегляду логістичної структури та оптимізації відповідних витрат. Рівень рентабельності реалізації зріс із 7,7% у 2022 році до 11,4% у 2024 році, а рентабельність збутової діяльності – з 46,1% до 89,7%, що вказує на ефективне використання ресурсів у збуті.

3. Аналіз товарної структури реалізації показав, що найбільші темпи зростання демонструє продукція соняшнику та гороху, обсяги реалізації яких зросли відповідно на 15,6% та 41,9% у 2024 році. При цьому зберігається значна частка озимої пшениці та ячменю в доходах підприємства. Розрахунок прогнозної моделі збуту засвідчив позитивну динаміку зростання обсягів реалізації та частки ФГ «Барвінок» на регіональному ринку, яка за

підрахунками сягне понад 9% у 2026 році. Це підтверджує стратегічну орієнтацію господарства на розширення збутових ринків, але також вказує на необхідність підвищення гнучкості логістики та адаптивності до сезонних коливань попиту.

4. Розроблено та запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління постачальницько-збутовими операціями. Запропоновано заходи з оптимізації постачальницьких каналів: переорієнтація на прямі довгострокові контракти з виробниками ресурсів, скорочення залежності від посередників, автоматизація обліку складських запасів. Також запропоновано вдосконалити облік витрат на збут через запровадження ERP-системи або спрощеного цифрового обліку. В частині збуту рекомендовано розширити мережу співпраці з переробними підприємствами, а також активізувати діяльність у сфері B2B-комунікацій із новими закупівельниками.

5. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила, що їх впровадження забезпечить збільшення чистого прибутку на понад 937 тис. грн, підвищення рентабельності реалізації до 13,2% та зменшення витрат на збут на 15–20%. На прикладі побудованих таблиць і графіків підтверджено обґрунтованість інвестицій у напрямі цифровізації логістики та розвитку прямих каналів збуту. Крім того, розвиток обліково-аналітичних функцій дозволить оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку, запобігати дефіциту чи надлишку продукції та своєчасно коригувати виробничу програму.

6. В результаті SWOT-аналізу встановлено, що ФГ «Барвінок» має значні внутрішні резерви для зростання ефективності, зокрема – високу частку рентабельної продукції, достатній рівень матеріально-технічного забезпечення, сталу клієнтську базу. Слабкими сторонами виявлено фрагментарність обліку по каналах реалізації, недостатній рівень автоматизації складських операцій і надмірну залежність від сезонних факторів. Зовнішні можливості пов'язані з розширенням регіонального ринку, зростанням попиту на продукцію без посередників, розвитком агрологістичних кластерів. Основними загрозами

залишаються коливання цін на ресурси, конкуренція великих агрохолдингів та нестабільність регіональних ринків.

7. Розроблена модель удосконалення управління постачальницько-збутовими процесами у ФГ «Барвінок» передбачає: оптимізацію логістичної інфраструктури; цифрову трансформацію обліку; впровадження системи КРІ для працівників збутових підрозділів; посилення взаємодії з клієнтами через CRM-механізми. За результатами моделювання очікується підвищення ефективності управлінських рішень, зменшення витрат на одиницю реалізованої продукції, зростання рівня рентабельності, зміцнення ринкової позиції господарства. Такий підхід дозволить не лише стабілізувати поточні фінансові показники, а й створити основу для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх Т.О. Маркетингові аспекти забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств - виробників овочевої продукції / Т.О. Артюх // Агросвіт. 2022. №6. С.57-60.
2. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємств/ О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун //Держава та регіони. - 2023. - №5 .-С.104-108.
3. Беляєва С.В. Конкуреноспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ С.В. Беляєва //Держава та регіони.2022.-№1. С.28-31.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. К. : Знання, 2011. 495 с.
5. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства / І. В. Васюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. № 1. 2011. С. 93-100.
6. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект / О. Ф. Веремейчик // Економіка торгівлі та послуг. 2009. № 2. С. 15–19.
7. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. 2022. №5. с. 25-30.
8. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. / А. В. Войчак. К.: КНЕУ, 1998. - 268с.
9. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2020. 376 с.
11. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. К., 2002. Вип. 56. С. 263–265.

12. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальук. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
13. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
14. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.
15. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 86–94.
16. Лукінов І. І., Базанова О. І. Соціальна політика і управління персоналом / І. І. Лукінов, О. І. Базанова. Київ: КНЕУ, 2021. 340 с.
17. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] /Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету. Київ, 2008. Вип. 119. С.150-155.
18. Москвітіна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітіна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2022. 465с.
19. Мурашко М. В. Управління соціальним розвитком колективу / М. В. Мурашко. Київ: Кондор, 2020. 230 с.
20. Огаркова Л. М. Основи кадрового менеджменту / Л. М. Огаркова. Дніпро: Пороги, 2023. 246 с.
21. 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>
22. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.

23. Перебийніс В.І., Дроботя Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
24. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf
25. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025)
26. Соколова Л. В. Кадрова політика підприємства / Л. В. Соколова. Харків: Фактор, 2020. 248 с.
27. Соловійов С. В. Соціальне управління в організації / С. В. Соловійов. Київ: КНЕУ, 2022. 220 с.
28. Тарарухін О. С. Управління трудовими ресурсами / О. С. Тарарухін. Київ: Академвидав, 2020. 270 с.
29. Терещенко О. О. Управління людським капіталом / О. О. Терещенко. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.
30. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2012. – С. 57–67.
31. Федулова Л. І. Управління персоналом в умовах змін / Л. І. Федулова. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.
32. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.

33. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Логістика».–2008. № 633 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf
34. Швець Ю. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець, А. О. Андрієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 58. - С. 217-225. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_29
35. Шевченко О. В. Управління соціальним розвитком колективу / О. В. Шевченко. Київ: Кондор, 2021. 254 с.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління персоналом / З. Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2022. 336 с.
37. Шляхтун П. В. Менеджмент персоналу / П. В. Шляхтун. Київ: Либідь, 2020. 370 с.
38. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88–95.
39. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. London: Kogan Page, 2021. 678 p.
40. 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>
41. 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>

42. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* / D. Ulrich. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. 366 p.

ДОДАТКИ

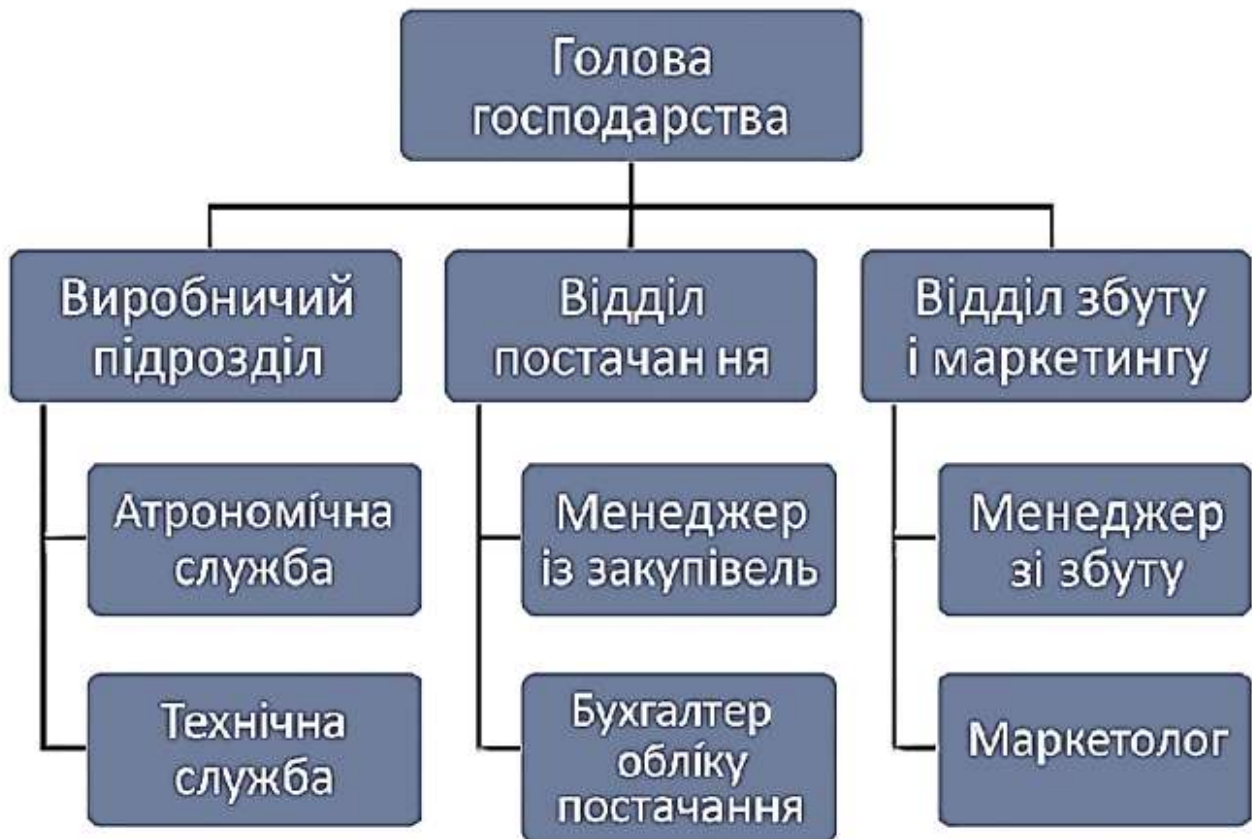


Схема адаптованої організаційно-функціональної структури управління постачальницько-збутовими операціями у ФГ «Барвінок»