

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕДз-61.....

Ельвіра АФОНІНА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 076 Підприємство та торгівляОсвітня програма «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**_____ **О.В. Болотна**

підпис ініціали, прізвище

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**АФОНІНА Ельвіра Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності

керівник роботи _____ ЛЯШЕВСЬКА Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретико–методичні аспекти формування методів логістики в підприємницькій діяльності 2. Аналіз стану та результативності господарської діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» 3. Розробка стратегії впровадження сучасних

методів логістики ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	жовтень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Листопад 2025
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Грудень 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Грудень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент _____

підпис

Ельвіра АФОНІНА

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

підпис

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 85 с., 17 рис., 18 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістика, логістична діяльність, сучасні методи логістики, Cross-docking, Lean Logistics, логістичні витрати, аграрне підприємство, ефективність.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність підприємства.

Предмет дослідження – процеси організації, управління та оптимізації логістичних операцій у підприємницькій діяльності.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних і методичних засад удосконалення логістичної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів логістики з метою підвищення ефективності його функціонування.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз (розділ 1); фінансово-економічний аналіз, PEST- та SWOT-аналіз (розділ 2); логістичне моделювання, економічні розрахунки, системний підхід (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади логістичної діяльності та сучасні тенденції її розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність і логістичну систему підприємства, виявлено ключові проблеми та «вузькі місця» в управлінні матеріальними потоками. Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних логістичних методів, зокрема Cross-docking і Lean Logistics, та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації транспортних, складських і розподільчих процесів із оцінкою їх економічної ефективності.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – результати роботи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для зниження логістичних витрат, підвищення керованості логістичних процесів і зміцнення конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю	9
1.2. Типи та види логістичної системи підприємства.....	15
1.3. Сучасні методи логістики та їх роль у підвищенні ефективності підприємницької діяльності.....	20
Висновки до розділу один.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ УМОВ ТА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного ринку та зовнішньої торгівлі України.....	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	37
2.3. Аналіз структури розподілу та логістичних процесів ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	50
Висновки за розділом 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	56
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» на основі логістичного аудиту.....	56
3.2. Розробка програми впровадження Cross-docking у логістичній діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	61
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	72
Висновки за розділом 3.....	75
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	77
ПЕРЕЛІК	

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання логістика перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Зростання конкуренції, ускладнення ланцюгів постачання, вплив глобальних економічних викликів та необхідність швидкого реагування на зміни ринкового середовища зумовлюють потребу у впровадженні нових логістичних підходів. Особливого значення ці процеси набувають для аграрного сектору, де результативність логістики безпосередньо впливає на збереження продукції, своєчасність постачання, ефективність збуту та фінансові результати підприємств.

Сучасні тенденції демонструють, що традиційні логістичні моделі вже не забезпечують достатнього рівня гнучкості та продуктивності. Це вимагає застосування інноваційних методів, спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, скорочення витрат, підвищення швидкості обробки вантажів і покращення якості обслуговування партнерів та споживачів. У таких умовах підприємства, які активно впроваджують Lean Logistics, Cross-docking, цифрові інструменти планування та контролю, досягають суттєвих конкурентних переваг.

Проблематика підвищення логістичної ефективності є надзвичайно актуальною для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», яке функціонує на аграрному ринку й стикається з викликами, пов'язаними з сезонністю виробництва, значними обсягами перевезень, обмеженими складськими потужностями та коливанням урожайності. Це зумовлює потребу дослідити існуючий логістичний механізм господарства, визначити його сильні та проблемні аспекти, а також обґрунтувати заходи щодо його вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації логістичної діяльності підприємств та формування ефективних логістичних стратегій широко висвітлена у працях як зарубіжних, так і українських учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів логістики

зробили такі дослідники, як Р. Волошин, А. М. Гаджинський, Ч. Гіл, Н. Голомша, О. Голомша, М. Ю. Григурак, В. Гуцуляк, В. Казьмір, А. Г. Кальченко, Ф. Котлер, Є. В. Крикавський, М. Крістофер, О. Кузьмін, О. Мельник, Л. Б. Міротін, М. А. Окландер, М. Портер, О. Романко, А. В. Ткачов та інші. У їхніх роботах розглянуто питання оптимізації матеріальних потоків, управління запасами, побудови логістичних ланцюгів, розроблення стратегій постачання та розподілу.

Разом з тим сучасні умови господарювання в Україні, що характеризуються воєнними загрозами, порушенням транспортної інфраструктури, зміною логістичних маршрутів, нестабільністю ринків та зростанням ризиків у діяльності підприємств, потребують поглибленого дослідження логістичних процесів та адаптації існуючих підходів до нових реалій. Виникає необхідність розроблення таких логістичних рішень, які забезпечуватимуть стійкість, гнучкість та безперервність діяльності суб'єктів господарювання.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад удосконалення логістичної діяльності підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів на прикладі ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ». У роботі акцентовано увагу на визначенні ключових факторів, що впливають на результативність логістичного забезпечення аграрного виробництва в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність логістики та її роль у функціонуванні аграрних підприємств;
- проаналізувати сучасні тенденції та проблематику розвитку логістичної діяльності в аграрному секторі України;
- охарактеризувати особливості функціонування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»;

- здійснити аналіз фінансово-господарських показників та логістичної інфраструктури підприємства;
- виявити ключові «вузькі місця» та ризики логістичної системи господарства;
- обґрунтувати необхідність впровадження сучасних логістичних методів (Cross-docking, Lean Logistics тощо);
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності транспортних, складських та розподільчих процесів;
- провести економічну оцінку запропонованих логістичних заходів для визначення їхньої доцільності та очікуваного ефекту.

Об'єкт дослідження. Логістична діяльність аграрного підприємства.

Предмет дослідження. Процеси організації, управління та оптимізації логістичних операцій у фермерському господарстві «ПОДІЛЬСЬКЕ» з урахуванням сучасних методів і технологій логістики.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких:

- метод теоретичного узагальнення — для аналізу категоріального апарату логістики та її функціонального призначення;
- статистичний метод — для дослідження динаміки виробничих і логістичних показників аграрного сектору;
- економічний аналіз — для оцінювання фінансово-господарських результатів діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»;
- графічний метод — для наочного представлення структурних та динамічних характеристик логістичних процесів;
- порівняльний аналіз — для визначення можливостей удосконалення логістичних операцій і вибору оптимальних методів оптимізації;
- елементи моделювання — для обґрунтування ефективності впровадження Cross-docking та Lean-підходів у логістичну систему підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю

Трансформація соціально-економічних умов господарювання, що спостерігається протягом останніх років, обумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів та переосмислення концептуальних засад управління підприємством. За таких умов керівництву суб'єктів господарювання необхідно адаптувати організаційні структури та методи менеджменту до сучасних ринкових викликів, забезпечуючи підвищення результативності всіх напрямів діяльності.

Одним із ключових напрямів таких трансформацій виступає удосконалення логістичної діяльності підприємства, що охоплює комплекс процесів із постачання сировини, організації виробничого циклу, зберігання готової продукції, управління запасами та реалізації товарів. Ефективна логістична система сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню витрат і підтриманню безперервності виробничо-збутових процесів.

У зв'язку з цим менеджерам підприємств незалежно від форми власності необхідно володіти ґрунтовними знаннями щодо теоретичних засад логістики, її принципів і механізмів функціонування, які охоплюють процеси постачання, виробництва, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів. Наукові концепції ефективного управління матеріальними потоками базуються на створенні інтегрованої системи логістичних зв'язків, що забезпечує узгоджену взаємодію між усіма етапами виробничо-збутової діяльності підприємства.

Термін «логістика» має давнє історичне походження. Його вперше застосовували в період Римської імперії для позначення системи матеріального забезпечення військових підрозділів. У подальшому зміст цього поняття зазнав суттєвих змін і набув широкого застосування у сфері

економічної діяльності, зокрема в організації процесів постачання, виробництва, транспортування та зберігання матеріальних цінностей.

Дослідження економічної сутності логістичної діяльності передбачає аналіз не лише поняття «логістика», але й суміжних категорій, таких як «логістична діяльність» та «логістичне забезпечення». Їх наукове трактування та відмінності в підходах до визначення наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.-Теоретичні підходи до розуміння економічної сутності логістики та логістичної діяльності [11, 14, 27, 29, 31]

Автор визначення	Зміст визначення
<u>Н.П.Резнік</u>	Організація ефективного руху та зберігання товарів від виробника до споживача
<u>Хескетт Д.</u>	Організація діяльності, що пов'язана із рухом продукції, забезпеченням виробництва та налагодженням збуту при визначеному рівні витрат на послуги постачання
<u>Сумець О.М.</u>	Організація планування руху матеріальних цінностей для скорочення транспортних та інформаційних витрат із забезпеченням відповідного рівня контролю
Лісовський І.	Комплексна стратегія із оптимізації господарських зв'язків, які формуються на базі економічних компромісів між суб'єктами господарювання для вирішення питань пов'язаних товарооборотом
<u>Крикваський Є.В.</u>	Система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах
Поньмарьова Ю.В.	Управління матеріальними та інформаційними потоками, які стосуються руху товарно-матеріальних цінностей
Смирнова Н.В.	Організація системи руху матеріальних та фінансових ресурсів, які поєднано відповідними супроводжуваними інформаційними та сервісними потоками
<u>Тригд О.М.</u>	Система планування та контролю за рухом матеріальних цінностей для зниження рівня витрат на транспортування та інформаційне забезпечення
<u>Харісон А.</u>	Планування і контроль всіх процесів (переробка вхідних елементів у формі матеріалів й інформації у вихідні продукти у вигляді товарів і послуг), що пов'язують партнерів в логістичному ланцюгу
Постанова Кабінет Міністрів України від 27.12.2018 №1208 «Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності»	комплекс заходів із планування логістичного забезпечення; визначення потреб в озброєнні, бойовій (військовій та спеціальній) техніці, спеціальних і транспортних засобах, матеріально-технічних засобах та послугах; проектування, розроблення (модернізація та модифікація) озброєння, військової та спеціальної техніки та матеріально-технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання, ремонту, технічного обслуговування, контролю експлуатації (використання); реалізації, списання та утилізації надлишкового озброєння, військової та спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування та здійснення військових перевезень усіма видами транспорту; закупівлі робіт і послуг лазне-прального та торговельно-побутового обслуговування; організації харчування; розквартирування військ (сил, органів); закупівлі або будівництва, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури

Узагальнення наукових підходів до визначення економічної сутності поняття логістика дає підстави розглядати її як цілісну систему управлінських заходів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль процесів постачання, зберігання, виробництва і розподілу матеріальних ресурсів підприємства. Основною метою логістики є забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності, раціональне використання матеріальних і фінансових потоків, а також здійснення ефективного контролю за їх переміщенням із застосуванням сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Застосування науково обґрунтованих підходів до організації логістичної діяльності в умовах сучасних економічних викликів і збройної агресії російської федерації сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує ефективне планування, оптимізацію маршрутів постачання, диверсифікацію логістичних каналів, зниження витрат на транспортування, формування нових партнерських зв'язків і поступову інтеграцію у європейський економічний простір через переорієнтацію на європейські ринки сировини та збуту готової продукції.

Згідно з науковими підходами, логістична діяльність являє собою сукупність процесів, пов'язаних із переміщенням, зберіганням і розподілом товарно-матеріальних цінностей у межах єдиного логістичного ланцюга. Її зміст доцільно розглядати через основні структурні компоненти: процес постачання сировини та матеріалів, необхідних для безперебійного функціонування виробництва; процес організації зберігання матеріальних ресурсів або готової продукції на території підприємства чи на спеціалізованих логістичних складах; процес збуту готової продукції або реалізації матеріальних цінностей шляхом їх транспортування до кінцевого споживача; процес планування, координації та контролю виконання логістичних операцій.

Залежно від масштабів, ресурсних можливостей і організаційної структури підприємства логістична діяльність може здійснюватися у двох основних формах. Перша передбачає виконання логістичних процесів власними силами підприємства, коли постачання, зберігання, транспортування та реалізація здійснюються внутрішніми підрозділами. Друга форма базується на залученні сторонніх виконавців, тобто використанні аутсорсингу, що передбачає передачу частини або всіх логістичних функцій спеціалізованим компаніям.



Рис. 1.1. Напрямки організації логістичної діяльності компанії [3]

Практичне впровадження логістики у діяльність підприємства сприяє зростанню його прибутковості, особливо за умов економічної нестабільності, а також зміцненню конкурентних позицій на ринку. Ефективне управління логістичними процесами та раціональна організація інформаційних потоків у межах логістичної системи забезпечують досягнення основної мети будь-

якого суб'єкта господарювання — отримання прибутку за умови мінімізації витрат. Це реалізується шляхом забезпечення безперервності постачання сировини й матеріалів для підтримання виробничої діяльності, організації складського господарства з урахуванням обсягів постачання та характеристик матеріальних ресурсів, розрахунку й оптимізації матеріальних і часових витрат на етапах постачання, виробництва та реалізації продукції, а також ефективного управління збутовими потоками готової продукції.

Застосування зазначеного підходу сприяє формуванню на підприємстві логістичної інформаційної системи, яка забезпечує взаємодію між керівництвом, структурними підрозділами та окремими фахівцями в межах єдиної логістичної інфраструктури. Об'єктом управління в такій системі виступають логістичні процеси, що охоплюють планування, координацію, реалізацію та контроль операцій, пов'язаних із рухом матеріальних і інформаційних потоків.

Для результативного функціонування логістичної системи важливо, щоб усі учасники процесу мали чітке уявлення про поставлені завдання, координували свої дії та забезпечували узгодженість управлінських рішень. Це дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів, оптимізувати витрати й підтримувати стабільність виробничо-збутової діяльності підприємства.

Виходячи з узагальнених теоретичних положень, логістичну систему підприємства слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів та управлінських процесів, що забезпечують ефективне функціонування логістичної діяльності суб'єкта господарювання. Така система охоплює сукупність організаційних, технологічних, інформаційних і контрольних механізмів, спрямованих на узгодження руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах єдиного виробничо-збутового простору. Структуру логістичної системи підприємства доцільно подати схематично у вигляді, наведеному на рисунку 1.2.

Отже, сучасні умови розвитку бізнес-середовища засвідчують зростання значущості логістичної діяльності у формуванні нових підходів до організації виробництва, управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Логістика виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення гнучкості підприємства та його здатності оперативно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

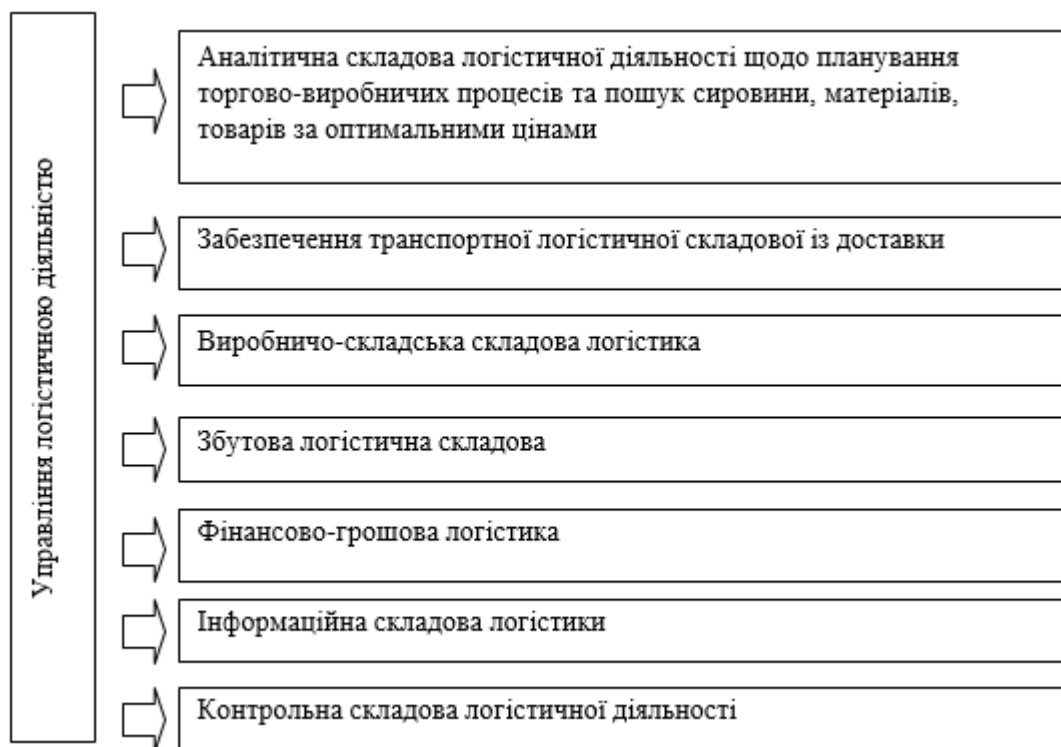


Рис. 1.2. Складові процесу управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання [19]

Основним завданням організації логістичного управління є мінімізація витрат, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного розвитку підприємства. Досягнення зазначених цілей можливе лише за умови узгодженої взаємодії всіх внутрішніх підрозділів, діяльність яких спрямована на досягнення позитивного результату та ефективну інтеграцію підприємства із зовнішнім середовищем відповідно до його потреб і можливостей.

Таким чином, логістика як наукова категорія та логістична діяльність як практичний інструмент господарювання є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління підприємством. Поєднання теоретично обґрунтованих підходів до організації логістичних процесів із практичними механізмами їх реалізації забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності його функціонування та отримання позитивного фінансового результату у вигляді чистого прибутку.

1.2. Типи та види логістичної системи підприємства

Найважливішим елементом, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, є логістична система, оскільки саме вона забезпечує взаємозв'язок між окремими підрозділами, узгодженість їх дій та ефективне функціонування підприємства в цілому. Логістична система відзначається складною структурою, багатокomпонентністю та високим рівнем взаємодії між елементами, що формують єдиний матеріальний, інформаційний і фінансовий потік.

У науковій літературі логістична система визначається як адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує певні логістичні функції (операції), складається з кількох підсистем, має розвинені внутрішньосистемні зв'язки та взаємодіє із зовнішнім середовищем [9]. Така система характеризується динамічністю, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Залежно від рівня функціонування логістичні системи поділяють на мікрологістичні (в межах одного підприємства або його підрозділу) та макрологістичні (охоплюють взаємодію між кількома підприємствами або галузями). На рівні макрологістики виділяють три основні типи логістичних систем [3, 12]:

- Логістичні системи з прямими зв'язками (direct logistical system) — системи, у яких матеріальний потік переміщується

безпосередньо від виробника до кінцевого споживача без участі посередників.

- Ешелоновані логістичні системи (echelon logistical system) — характеризуються наявністю одного або декількох посередників між виробником і споживачем, через яких проходить матеріальний потік .
- Гнучкі логістичні системи (flexible logistical system) — відзначаються можливістю альтернативного руху матеріального потоку: як за прямими зв'язками, так і з використанням посередницьких ланок, що забезпечує адаптивність і ефективність управління потоками (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Принципові схеми логістичних систем різних видів [12]

Крім того, логістичні системи залежно від способу подання матеріальних ресурсів до виробничого простору поділяються на «штовхаючі» (push) та «тягнучі» (pull).

Логістична система типу «push» ґрунтується на принципі планового постачання матеріалів у виробництво згідно із затвердженим графіком. У цьому випадку рух матеріальних потоків ініціюється постачальником або виробничим планом, а не фактичним попитом. Такий підхід характерний для

підприємств із масовим або серійним виробництвом, де важлива стабільність поставок і мінімізація простоїв.

Логістична система типу «pull», навпаки, передбачає подачу матеріалів та ресурсів у виробництво лише за наявності реального попиту з боку наступної ланки логістичного ланцюга. Тобто кожна наступна операція «тягне» за собою необхідну кількість матеріалів відповідно до фактичної потреби. Цей метод забезпечує гнучкість, зменшення обсягів запасів і підвищення ефективності використання ресурсів [11].

Потужність логістичної системи визначається насамперед способом організації переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків по логістичних ланцюгах. На підприємстві за формування та підтримання оптимального рівня потужності логістичної системи відповідають керівник і менеджери всіх рівнів управління [12]. Це означає, що управління логістичними потоками має здійснюватися з урахуванням загальної ефективності діяльності підприємства, узгодженості дій підрозділів та безперервності взаємозв'язків між підсистемами.

Саме наявність тісної взаємодії між усіма підсистемами визначає потужність логістичної системи, яка забезпечує стабільність і результативність функціонування всієї організації (рис. 1.4) [13].

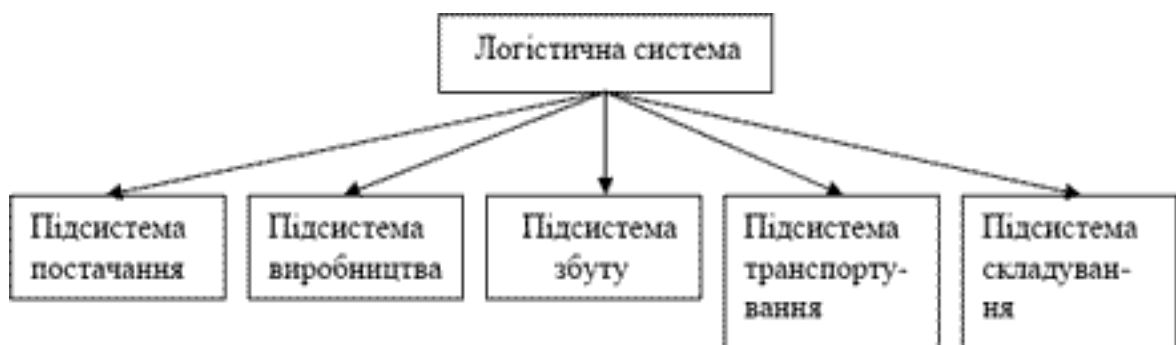


Рисунок 1.4 - Види функціональних логістичних підсистем [13]

Виявлено, що підсистеми логістичної системи виконують низку ключових функцій, серед яких: організація та регулювання процесів

постачання, забезпечення ефективного функціонування складського господарства та внутрішньої вантажопереробки, контроль та оптимізація запасів, управління транспортними перевезеннями, координація виробничого процесу, планування і здійснення розподілу матеріальних потоків, організація збутових операцій, формування та підтримка інформаційних потоків, а також контроль за виконанням усіх логістичних процедур. Узгоджена взаємодія цих елементів формує логістику як комплексну управлінську систему, спрямовану на раціональне переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях термін «концепція логістики» розглядається у двох взаємопов'язаних площинах. З одного боку, це загальна управлінська ідея або парадигма, що визначає методологічні принципи організації та оптимізації поточкових процесів. З іншого — це логістична технологія, яка проявляється у конкретній послідовності операцій та процедур, що забезпечують практичну реалізацію обраної парадигми в діяльності підприємства. Основний зміст логістичної концепції полягає у створенні, функціонуванні та постійному вдосконаленні логістичної системи, здатної забезпечити узгоджений рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. На наш погляд, ефективність управління Першотравенським ремонтно-механічним заводом можлива лише за умови впровадження логістичної концепції, інтегрованої з активною ринковою стратегією підприємства. [15].

Для визначення оптимальної логістичної системи необхідно розробити чіткий логістичний план. Процес проектування логістичної системи починається з всебічної оцінки поточного стану підприємства та аналізу його зовнішнього середовища. Це дозволяє виявити недоліки діючої системи, визначити потенційні можливості та сформулювати напрями вдосконалення. Відповідальність за вибір логістичної стратегії покладається на керівництво підприємства, оскільки саме воно забезпечує узгодження стратегічних і

операційних рішень. Логістичний підхід передбачає необхідність глибоких організаційних змін — переходу до більш гнучких структур управління, створення проектних груп, модернізації транспортно-складського господарства та впровадження сучасних інформаційних систем.

Для підвищення ефективності виконання комплексу логістичних операцій (та мінімізації втрат) важливо правильно обрати логістичний підхід до управління матеріальними потоками. Використання цього підходу дозволяє підвищити якість готової продукції, оптимізувати запаси, поліпшити відносини з постачальниками, зменшити кількість допоміжних працівників, ефективніше використовувати виробничі та складські площі, а також знизити рівень виробничого травматизму.

Для раціонального використання фінансових і людських ресурсів, які залучаються до процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту, на підприємстві формується логістична стратегія — план, що визначає кількість, типи та розташування складських дистриб'юторів, спеціалізацію кожного складу за видами продукції, методи закупівлі, способи транспортування та основні принципи обробки замовлень [16].

Під час розроблення логістичного плану необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Зовнішні фактори можуть суттєво обмежувати гнучкість корпоративної стратегії. До основних факторів зовнішнього середовища відносяться: рівень галузевої конкуренції, регіональні відмінності ринкового потенціалу, технологічні зміни, доступність енергоресурсів, структура каналів розподілу, соціально-економічні тенденції, розвиток сфери послуг та державне регулювання [17].

Отже, своєчасне врахування змін у зовнішньому середовищі дозволяє підприємству попередити можливі ризики, уникнути кризових ситуацій і забезпечити стабільність функціонування логістичної системи. Якщо логістична система на підприємстві належно побудована, вона спрямовується

на скорочення товарних запасів, зниження витрат на виробництво і логістику, оптимізацію використання транспортних і складських ресурсів, а також надання споживачам високоякісних логістичних послуг.

1.3. Сучасні методи логістики та їх роль у підвищенні ефективності підприємницької діяльності

Еволюція логістичних систем, розглянута в попередніх підрозділах, зумовила появу нових підходів до організації переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У сучасних умовах підприємницької діяльності логістика перестала обмежуватися лише забезпеченням постачання, транспортування й зберігання продукції, трансформувавшись у стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливістю сучасного етапу її розвитку є акцент на швидкість і точність руху потоків, мінімізацію витрат та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме це спричинило активне поширення сучасних методів логістики, упровадження яких забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємств незалежно від їхньої спеціалізації та масштабу діяльності.

У науковій та навчальній літературі методи логістики визначаються як сукупність способів і процедур, застосовуваних для оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах логістичних систем підприємства. Класичні методи логістики охоплюють планування потреб у ресурсах, методи управління запасами, прогнозування обсягів споживання, маршрутизацію транспортних потоків, організацію складських операцій, методи розподілу та доставки продукції, а також інформаційно-аналітичні методи контролю логістичних процесів. Їх застосування забезпечує раціональне використання логістичних ресурсів, скорочення тривалості логістичного циклу та підвищення узгодженості дій учасників ланцюга постачання. Саме ці методи заклали фундамент для подальшого розвитку логістики та стали базою для формування сучасних

концепцій, що поєднують класичні підходи зі стратегіями цифрової трансформації та інтеграції бізнес-процесів [12,19].

Разом із тим, подальший розвиток ринкових відносин, ускладнення ланцюгів постачання, поява багаторівневих логістичних мереж та підвищення вимог до швидкості обробки замовлень зумовили необхідність пошуку більш гнучких підходів до організації логістичних процесів. Універсальні класичні методи оптимізації залишаються основою логістичної діяльності, однак у сучасних умовах вони вже не забезпечують належної ефективності без інтеграції з інноваційними логістичними технологіями. Це сприяло формуванню нового покоління методів, спрямованих не лише на раціоналізацію логістичних операцій, але й на мінімізацію втрат, скорочення часу реагування на попит і підвищення адаптивності логістичних систем до динамічних змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті до найбільш поширених сучасних методів логістики належать Just-in-Time (JIT) — постачання матеріалів і товарів у точний момент їх споживання, що дозволяє мінімізувати складські запаси та витрати на їх утримання. Сутність методу полягає в переході від традиційної моделі «виробництво про запас» до моделі «виробництво відповідно до реальної потреби», що передбачає синхронізацію обсягів і періодичності постачання з фактичними виробничими та збутовими процесами. Застосування JIT забезпечує підприємству гнучкість у плануванні, прискорює оборот капіталу, сприяє раціоналізації руху матеріальних потоків і знижує ризики накопичення неліквідних запасів, що особливо важливо для компаній з широким асортиментом продукції або високою динамічністю попиту [45.].

Наукові дослідження наголошують, що впровадження JIT позитивно впливає не лише на складську політику, а й на функціонування ланцюга постачання загалом: скорочуються виробничо-логістичні цикли, зменшується ймовірність перевиробництва та дефіциту продукції, підвищується точність виконання замовлень і прискорюється реакція підприємства на зміни потреб

клієнтів. Підвищення прозорості потоків інформації й матеріалів, передбачене JT, стимулює формування тіснішої кооперації між учасниками ланцюга постачання та посилює залежність між постачальниками, виробничими підрозділами та каналами збуту.

Водночас ефективність JT зумовлена низкою передумов — високим рівнем технологічної оснащеності логістичних процесів, надійністю транспортної інфраструктури, стабільним інформаційним обміном між учасниками ланцюга постачання та використанням систем контролю виконання замовлень у режимі реального часу. Саме тому JT у практиці підприємств найчастіше поєднується з іншими інструментами, що посилюють його результативність, зокрема Kanban, Lean-підходами та цифровими системами ресурсного планування (ERP).

Наукові публікації підкреслюють, що JT сприяє не лише скороченню логістичних витрат, а й підвищенню фінансової результативності бізнесу завдяки зменшенню тривалості обороту активів, підвищенню швидкості відтворення запасів і зменшенню загальної капіталомісткості господарської діяльності. Таким чином, метод JT є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки поєднує економію ресурсів із підвищенням якості обслуговування споживачів [45].

Vendor-Managed Inventory (VMI) — це сучасний метод логістики, за яким постачальник бере на себе повну відповідальність за управління запасами покупця. Сутність методу полягає у тому, що замість традиційної моделі, коли покупець сам визначає обсяг і періодичність замовлень, постачальник самостійно прогнозує потребу, контролює рівень запасів і ініціює постачання відповідно до реального споживання.

Такий підхід усуває ризики дефіциту та надлишків, скорочує логістичні витрати, зменшує навантаження на адміністративні процеси та підвищує оборотність запасів у всьому ланцюзі постачання. Впровадження VMI також сприяє зміцненню партнерських зв'язків між постачальником і покупцем

завдяки обміну інформацією щодо продажів, планування та прогнозування попиту.

Практика міжнародних компаній свідчить, що застосування VMI підвищує точність формування замовлень, скорочує тривалість логістичного циклу та забезпечує стабільність поставок у секторах із високою інтенсивністю руху товарів (роздрібна торгівля, FMCG, фармацевтика, електроніка). Метод демонструє особливу ефективність у багаторівневих ланцюгах постачання, де цінність становлять швидкість та гнучкість логістичних операцій [43].

Наступний метод Cross-docking — це метод організації логістичних процесів, який передбачає мінімізацію або повне усунення складського зберігання шляхом прямого перенаправлення товарів від постачальника до одержувача. На відміну від традиційної моделі, де товари накопичуються на складі, при cross-docking вони лише короткочасно перебувають у терміналі для сортування, комплектації або перевантаження на інші транспортні засоби.

Завдяки цьому різко скорочується час між надходженням і відправленням товарів, зменшуються витрати на складські операції та ризики пошкодження продукції під час зберігання.

Цей метод широко застосовується у міжнародній логістиці та розподільчих мережах, особливо при роботі зі швидкооборотними товарами, великою кількістю дрібних партій та нестійким попитом. Cross-docking підвищує пропускну здатність логістичних центрів, оптимізує транспортні маршрути, прискорює обробку замовлень та забезпечує своєчасне постачання споживачам навіть за значних коливань попиту.

Метод набув особливої популярності в e-commerce, ритейлі, FMCG і міжнародній дистрибуції, де швидкість постачання є основним фактором конкурентоспроможності [44].

Метод 3PL / 4PL логістика. 3PL (Third-Party Logistics) — це метод організації логістичної діяльності, у межах якого підприємство передає

виконання окремих логістичних операцій зовнішньому провайдеру. До таких операцій належать транспортування, складування, митне оформлення, комплектація замовлень, пакування, дистрибуція та обробка повернень. 3PL дає можливість компаніям скорочувати витрати на утримання власної логістичної інфраструктури, зменшувати операційне навантаження, підвищувати якість сервісу та адаптувати логістику до змін попиту.

4PL (Fourth-Party Logistics) — подальша еволюція моделі 3PL, яка передбачає не лише виконання логістичних операцій, а й стратегічне управління всією логістичною мережею підприємства. 4PL-провайдер координує роботу всіх учасників ланцюга постачання, інтегрує інформаційні системи виробництва, складування та дистрибуції, аналізує логістичні витрати, формує графіки постачання та забезпечує комплексну оптимізацію логістичних процесів.

Таким чином, у той час як 3PL виконує логістику, 4PL фактично управляє логістикою.

Таблиця 1.2.

Сучасні методи логістики та їх вплив на ефективність діяльності підприємства

Назва методу логістики	Характеристика методу	Очікуваний результат для підприємства
JIT (Just-in-Time)	Постачання відбувається у момент фактичної потреби, без накопичення запасів	Зменшення складських запасів, прискорення оборотного капіталу, зниження витрат
Lean Logistics	Усунення усіх операцій, що не створюють цінності, та оптимізація логістичних процесів	Скорочення простоїв та дублювання операцій, підвищення продуктивності логістики
VMI (Vendor-Managed Inventory)	Управління запасами передається постачальнику, який сам визначає обсяги та терміни постачання	Запобігання дефіциту й надлишків, стабільне поповнення складських залишків, зменшення витрат
Cross-docking	Мінімізація або усунення складування: вантажі одразу перенаправляються до одержувача	Скорочення часу проходження товарів, зниження витрат на складську обробку
3PL / 4PL логістика	Передання виконання логістичних функцій зовнішньому оператору; 4PL — стратегічне управління всією логістичною мережею	Економія на логістичній інфраструктурі, підвищення якості сервісу, доступ до експертних рішень

Logistics 4.0 (цифрова логістика)	Використання цифрових технологій (IoT, штучний інтелект, Big Data, цифрові платформи) в управлінні логістикою	Прогнозування попиту, автоматизоване прийняття рішень, скорочення логістичного циклу та зростання швидкості реагування
--------------------------------------	---	--

Метод Logistics 4.0 (цифрова логістика). Logistics 4.0 — це метод організації логістичних процесів, що ґрунтується на використанні цифрових технологій для підвищення швидкості, точності та адаптивності ланцюгів постачання. Logistics 4.0 синхронізує матеріальні, інформаційні й фінансові потоки за допомогою IoT-сенсорів, інтелектуальних складських систем, GPS-моніторингу, хмарних платформ, великих даних (Big Data), цифрових двійників, штучного інтелекту та систем прогнозування аналітики. Такий підхід забезпечує прийняття логістичних рішень у режимі реального часу, підвищує точність планування та мінімізує ризики нестачі чи надлишків товарів.

Використання Logistics 4.0 дає змогу підприємствам скоротити тривалість логістичного циклу, підвищити пропускну здатність складської та транспортної інфраструктури, зменшити логістичні витрати й забезпечити персоналізоване обслуговування клієнтів. Метод є особливо ефективним у галузях, де швидкість доставки є визначальним фактором конкурентоспроможності: e-commerce, фармацевтика, виробництво електроніки, FMCG та міжнародна дистрибуція. Порівняльні характеристики представлені в табл 1.2.

Висновки до розділу один

Проведене дослідження теоретичних основ логістичної діяльності підприємства дозволило встановити, що логістика в сучасних умовах господарювання виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління виробничими, інформаційними та фінансовими потоками. Розкриття сутності логістики через аналіз її категорій, функцій та наукових підходів засвідчило, що логістика є інтегрованою системою планування, організації та контролю руху ресурсів, яка забезпечує скорочення

витрат, підвищення гнучкості підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Визначено, що логістична діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів — від закупівель і виробництва до зберігання та збуту готової продукції, а її результативність залежить від узгодженої взаємодії всіх підсистем логістичної системи.

Аналіз типів логістичних систем, їх структурних елементів та принципів функціонування засвідчив, що вибір оптимальної логістичної моделі визначається характером діяльності підприємства, умовами зовнішнього середовища та стратегічними цілями розвитку. Розглянуті сучасні методи логістики, такі як JIT, VMI, Cross-docking, Lean Logistics, 3PL/4PL та Logistics 4.0, демонструють еволюцію логістики від традиційних операційних процесів до стратегічно орієнтованих систем управління, що ґрунтуються на цифрових технологіях, прогнозній аналітиці та оптимізації потоків у режимі реального часу. Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що логістика у сучасному бізнес-середовищі перетворюється на важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи не лише скорочення витрат, а й адаптивність, стабільність та інноваційний розвиток господарської діяльності.

Розділ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ УМОВ ТА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного ринку та зовнішньої торгівлі України

Торгівля України у 2024 році характеризується поступовим відновленням після глибокого спаду, спричиненого воєнними діями та логістичними обмеженнями попередніх років. Незважаючи на збереження низьких цін на основні експортні товари, обсяги експорту у 2024 році зросли на 15% у вартісному вираженні та більш ніж на 30% у фізичних показниках. Це свідчить про суттєве покращення зовнішньоекономічної діяльності порівняно з 2023 роком, коли обсяги експорту скоротилися майже на п'яту частину [].

Важливим чинником відновлення стало відкриття нового Чорноморського транспортного коридору у вересні 2023 року, що дало змогу відновити повноцінне судноплавство через порти Одеси, Чорноморська та Південного. Це сприяло розширенню номенклатури товарів, які транспортуються морем, зокрема відновленню експорту залізної руди, який зріс майже вдвічі. Крім того, українські експортери змогли переорієнтувати постачання сільськогосподарської продукції до країн Західної Європи — насамперед Іспанії, Італії та Нідерландів. Це дозволило зберегти обсяги експорту пшениці та кукурудзи до Європейського Союзу на рівні попереднього року, попри часткові обмеження на ввезення українських аграрних товарів, запроваджені окремими державами ЄС для захисту внутрішніх ринків.

У 2024 році вартість товарного експорту України становила 41,7 млрд дол. США, що на 5,5 млрд дол. більше, ніж у 2023 році. Обсяги експорту збільшилися на 30,9 млн тонн і досягли 131,2 млн тонн. Водночас ці показники

ще не відновилися до довоєнного рівня 2021 року, коли вартість експорту становила 68,1 млрд дол., а обсяги — 162 млн тонн [46].

Європейський Союз зберігає статус головного торговельного партнера України, на який припадає близько 60% загального експорту, або 24,8 млрд дол. США. Хоча експорт до країн ЄС у 2024 році збільшився на 6% порівняно з попереднім роком, більш динамічне зростання зафіксовано у постачаннях до інших регіонів світу — Близького Сходу (на 25%), Південно-Східної Азії (на 31%) та до інших держав (на 42%). Це свідчить про поступову диверсифікацію зовнішньоторговельних потоків і розширення географії збуту української продукції [47].

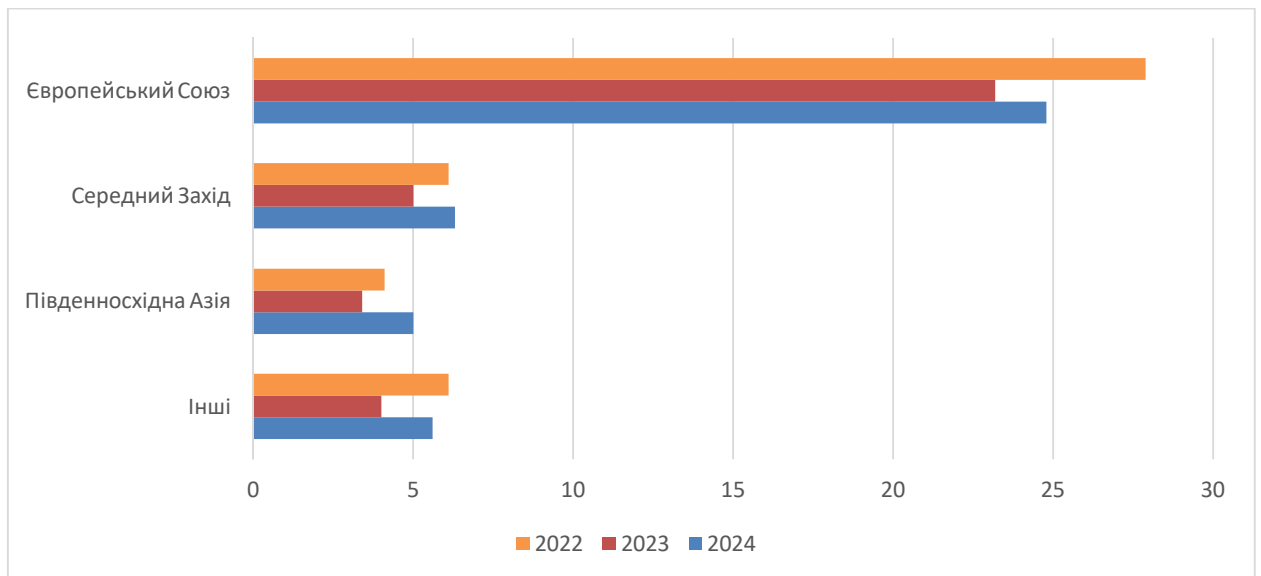


Рис.2.1.. Експорт товарів у розрізі регіонів

Польща залишається провідним торговельним партнером України та найбільшим імпортером українських товарів серед країн Європейського Союзу. У 2024 році обсяги експорту до польського ринку становили 4,8 млрд доларів США, що на 1% менше порівняно з попереднім роком. Незначне зниження показників пояснюється як посиленням внутрішньої конкуренції на польському ринку, так і частковим переорієнтуванням українських експортерів на інші країни ЄС із більш сприятливими умовами торгівлі [42].

Суттєве скорочення імпорту українських товарів зафіксовано з боку Румунії — більш ніж на 50% у річному вимірі. Основною причиною такого

падіння стали обмеження, запроваджені у 2023 році на ввезення українських зернових та олійних культур. Це негативно вплинуло на обсяги постачань агропродукції до румунського ринку, який раніше відігравав важливу роль у забезпеченні експорту чорноморського регіону.

Водночас спостерігається суттєве зростання експорту українських товарів до країн Західної Європи. Найвищі темпи приросту зафіксовані в Іспанії — збільшення на 43% порівняно з 2023 роком, у Німеччині — на 41%, у Нідерландах — на 34% та в Італії — на 26%. Таке поживлення експорту зумовлене насамперед збільшенням постачань пшениці, кукурудзи та ріпаку, які користуються стабільним попитом на європейському ринку[46].

Таким чином, у 2024 році спостерігається поступова переорієнтація українського експорту з окремих східноєвропейських ринків на більш диверсифіковані напрямки постачань у Західній Європі. Це свідчить про адаптацію українських виробників до нових торговельних умов та зміцнення їхньої позиції на європейському ринку аграрної та промислової продукції.

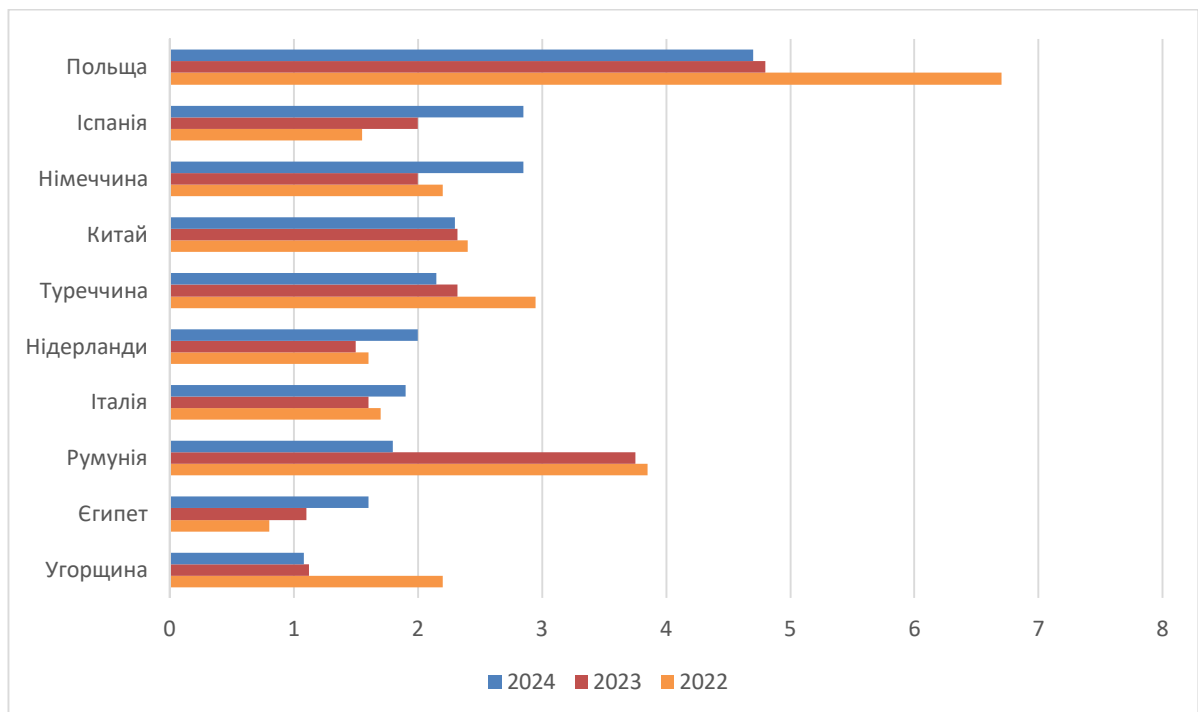


Рис 2.2. Основні одержувачі українських товарів

У структурі українського експорту у 2024 році домінувала агропродовольча продукція, частка якої становила близько 60% від загального

обсягу поставок. Загальна вартість експорту продукції аграрного сектору досягла 24,7 млрд доларів США, що на 12% перевищує показник попереднього року. Це підтверджує збереження провідної ролі сільського господарства у формуванні валютних надходжень та забезпеченні зовнішньоекономічної стабільності держави [21].

Ключові позиції українського аграрного експорту традиційно займають олійні культури та зернові. Зокрема, у 2024 році було експортовано соняшникову олію на суму 5,1 млрд доларів США, кукурудзу — також на 5,1 млрд доларів, пшеницю — на 3,7 млрд доларів, ріпак — на 1,8 млрд доларів і сою — на 1,3 млрд доларів. Ці товари залишаються основою українського аграрного експорту, забезпечуючи значну частку валютних надходжень і підтримуючи позитивну динаміку зовнішньоторговельного обороту [47].

Підвищення обсягів експорту агропродовольчої продукції зумовлене, з одного боку, частковим відновленням логістичної інфраструктури, зокрема морських маршрутів через чорноморські порти, а з іншого — стабільним попитом на українські зернові та олійні культури на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії. Така тенденція свідчить про поступове відновлення конкурентних позицій України на глобальному аграрному ринку.

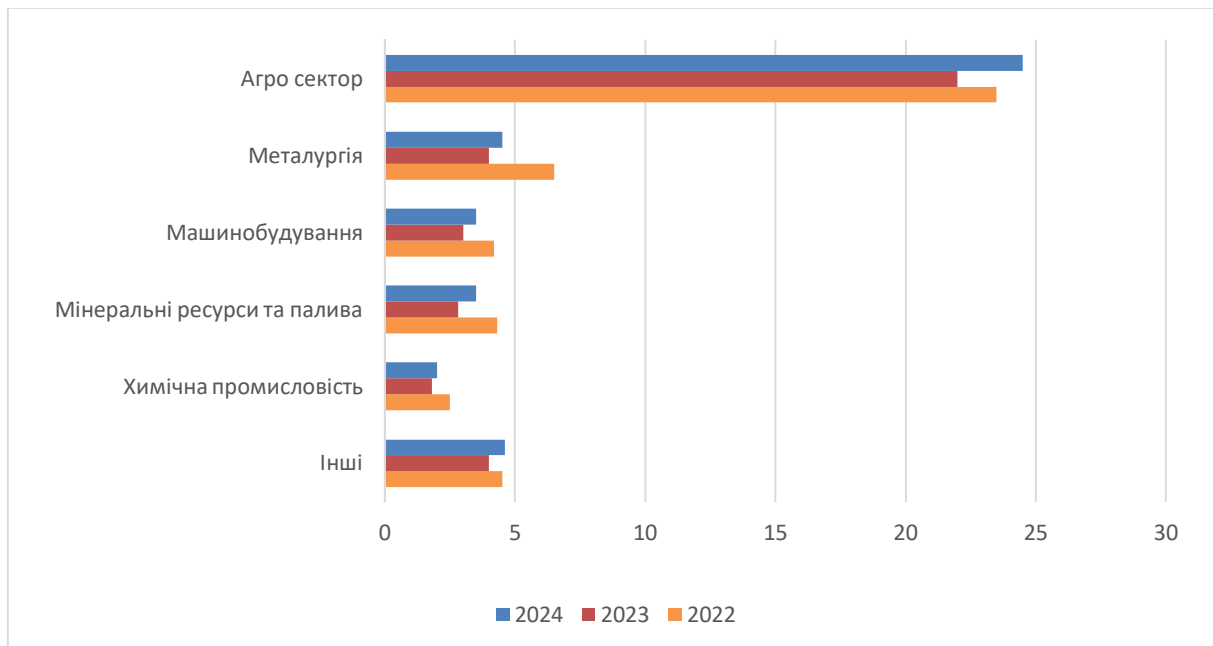


Рис.2. 3. Вартість експорту України за секторами

Відновлення функціонування Чорноморського транспортного коридору наприкінці 2024 року стало одним із ключових чинників поживлення українського експорту. Завдяки цьому через морські порти Одеси, Чорноморська та Південного знову обробляється понад 95% експорту пшениці та кукурудзи, а також близько 90% експорту ріпаку, що фактично відповідає довоєнним обсягам перевалки.

До початку повномасштабної війни сусідні з Україною країни Європейського Союзу імпортували незначні обсяги зернових та олійних культур. Проте військова агресія Росії спричинила різке збільшення поставок української аграрної продукції до прикордонних держав ЄС, що призвело до перенасичення їхніх внутрішніх ринків. Унаслідок цього Польща, Угорщина та Словаччина у 2023 році запровадили тимчасові обмеження на імпорт окремих українських агропродовольчих товарів — насамперед пшениці, кукурудзи та ріпаку. Румунія та Болгарія, своєю чергою, впровадили систему ліцензування, яка фактично ускладнила постачання української продукції на їхні ринки.

Відновлення стабільного морського маршруту дало змогу Києву диверсифікувати торговельні потоки та перенаправити основні обсяги експорту до інших держав Європейського Союзу. Зокрема, кукурудза та пшениця активно експортувалися до Іспанії, Італії та Нідерландів, а ріпак — до Німеччини, Бельгії та Нідерландів. Така переорієнтація сприяла збереженню обсягів експорту агропродовольчої продукції на стабільному рівні, зменшенню залежності від окремих прикордонних ринків і зміцненню позицій України в системі європейської продовольчої безпеки.

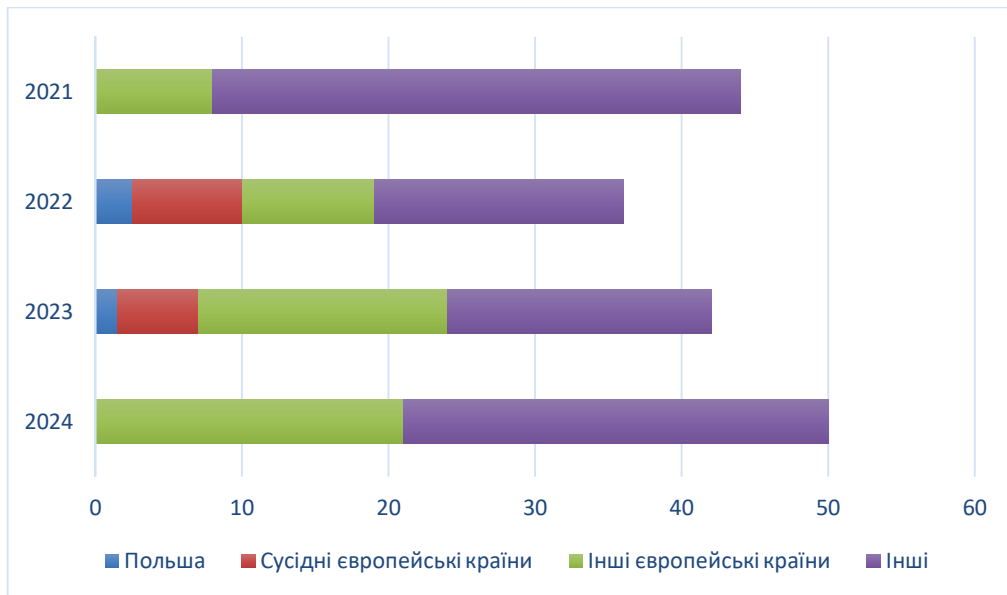


Рис.2.4. Отримувачі ріпаку та окремих видів зернових у 2021–2024 роках

У 2024 році Україна досягла рекордних за останні 27 років показників експорту цукру, обсяги якого сягнули 750 тис. тонн, що на 45% перевищує рівень попереднього року. Такий результат став можливим завдяки сприятливим погодним умовам, зростанню врожайності цукрових буряків і стабільній роботі переробних підприємств.

Водночас суттєве збільшення поставок українського цукру на європейський ринок спричинило реакцію з боку Європейської комісії: у червні 2024 року було ухвалено рішення про повторне запровадження тарифних квот на низку українських товарів, у тому числі й на цукор. Це обмеження мало на меті врівноважити внутрішній ринок ЄС та уникнути надмірного тиску з боку дешевшої імпортової продукції.

Попри ці торговельні бар'єри, Україна оперативно переорієнтувала свої експортні потоки, використовуючи можливості морського коридору для виходу на нові ринки збуту. Основними напрямками експорту українського цукру у другій половині 2024 року стали Туреччина, Лівія, Йорданія та Камерун. Ця географічна диверсифікація дозволила не лише компенсувати часткову втрату європейського ринку, а й закріпити позиції України як значного постачальника агропродовольчої продукції на ринки Близького Сходу та Північної Африки.

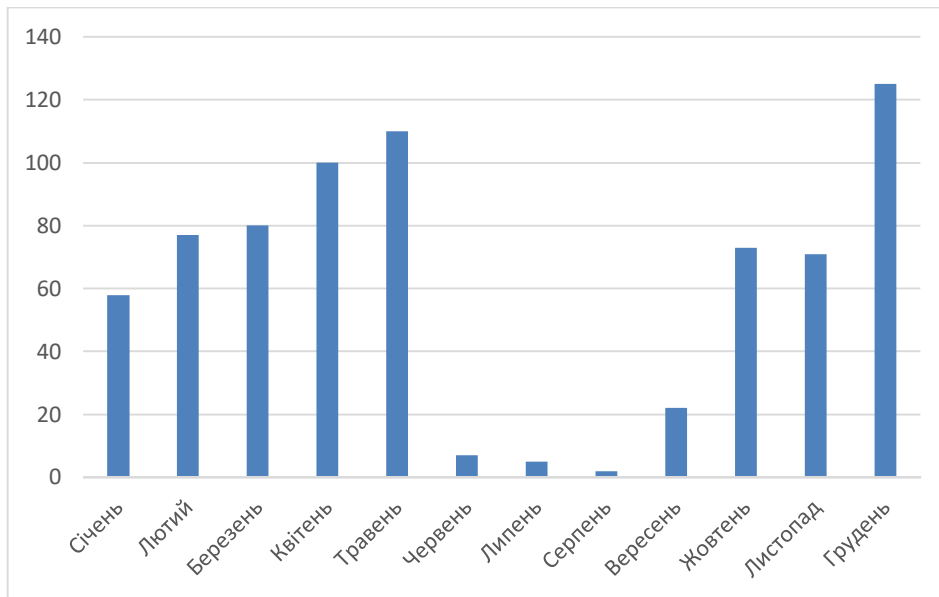


Рис. 2. 5. Щомісячні обсяги експорту цукру в розрізі регіонів

Відновлення функціонування морського коридору мало вирішальне значення не лише для аграрного сектору, а й для відновлення експорту сировинних і промислових товарів, передусім залізної руди. Саме ця товарна позиція до початку повномасштабної війни посідала одне з провідних місць у структурі українського експорту. У 2024 році обсяги експорту залізної руди майже подвоїлися порівняно з 2023 роком — із 21,7 млн тонн до 40,4 млн тонн. Таке зростання зумовлене передусім поживанням зовнішнього попиту, зокрема з боку китайських металургійних підприємств, які залишаються головними споживачами української сировини.

Завдяки відновленню морської логістики металургійна продукція також продемонструвала поступове зростання обсягів постачання, хоча її експорт поки не досяг довоєнних масштабів. Це свідчить про початок поступової реінтеграції України у світові виробничо-логістичні ланцюги та підвищення ролі чорноморських портів як ключового інфраструктурного елемента зовнішньоторговельної діяльності держави.

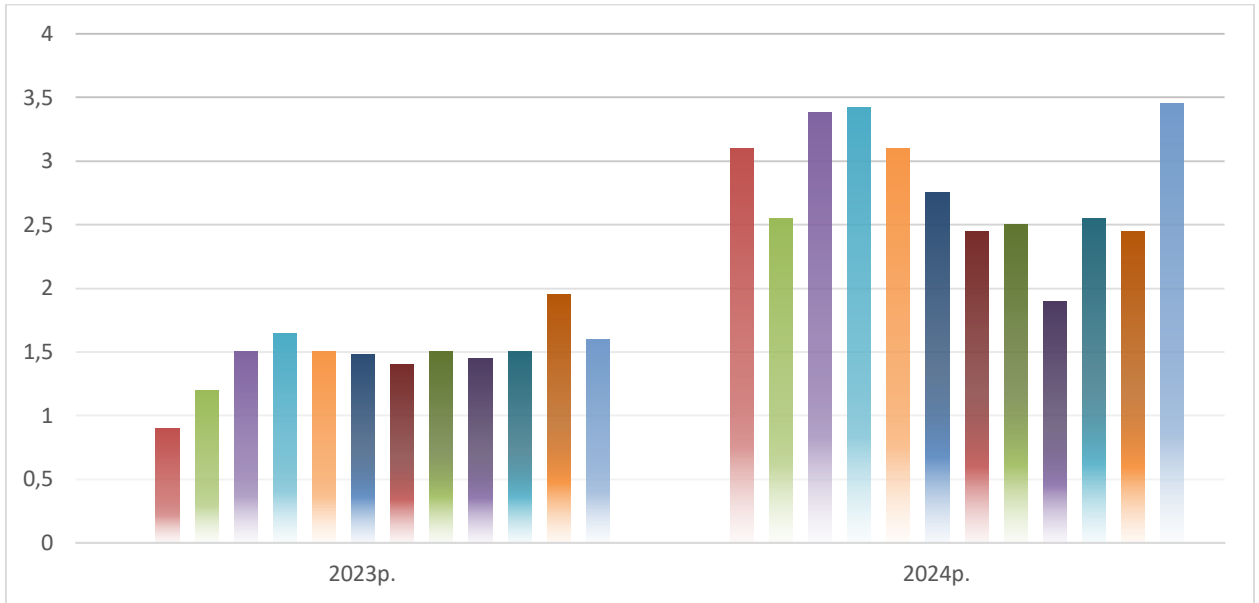


Рис. 2.6. Щомісячні обсяги експорту залізної руди з 2023–2024 рр.

У 2024 році обсяги імпорту товарів до України досягли 70,7 млрд дол. США, що на 11% перевищує показник попереднього року. Зростання імпорту пояснюється поступовим відновленням економічної активності, збільшенням внутрішнього попиту та стабілізацією логістичних маршрутів постачання.

Європейський Союз зберіг статус головного торговельного партнера України, забезпечивши понад половину всього імпорту — 50,4% (35,7 млрд дол. США). Така частка свідчить про глибоку економічну інтеграцію України з європейським ринком і посилення залежності від європейських постачальників промислової та споживчої продукції.

Серед ключових країн-партнерів провідні позиції посіли Китай (20% загального імпорту), Польща (9,9%) та Німеччина (7,6%). Китай традиційно залишається основним постачальником машинобудівної та електронної продукції, тоді як країни ЄС забезпечують переважно поставки транспортних засобів, обладнання, хімічних товарів і продовольства.

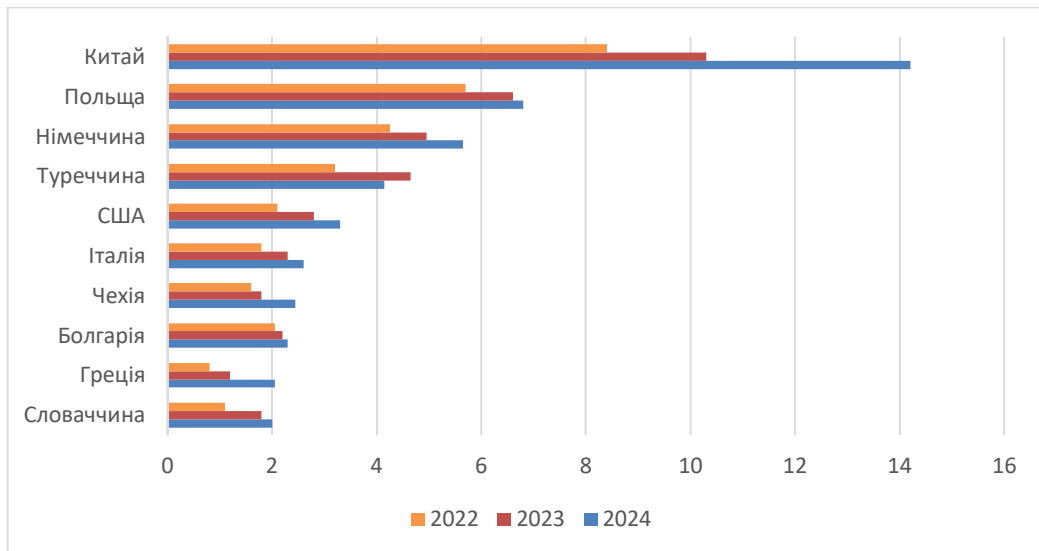


Рис. 2.7. Найбільші імпортерні партнери України

Як і в попередні роки, основними складовими українського імпорту у 2024 році залишалися паливно-енергетичні ресурси та транспортні засоби. Їх частка у структурі імпорту свідчить про стійку залежність національної економіки від зовнішніх постачань енергоносіїв та автомобільної техніки.

Водночас особливу увагу привертає значна частка товарів, віднесених до категорії «інші», загальна вартість яких становила 7,1 млрд дол. США, або близько 10% від усього імпорту. Враховуючи обмежену деталізацію офіційної статистики, можна припустити, що більшість із цих поставок мають оборонне призначення або стосуються суміжних галузей. Така структура імпорту відображає специфіку воєнного часу, коли значна частина закупівель здійснюється в межах оборонних програм і не підлягає публічному розкриттю.

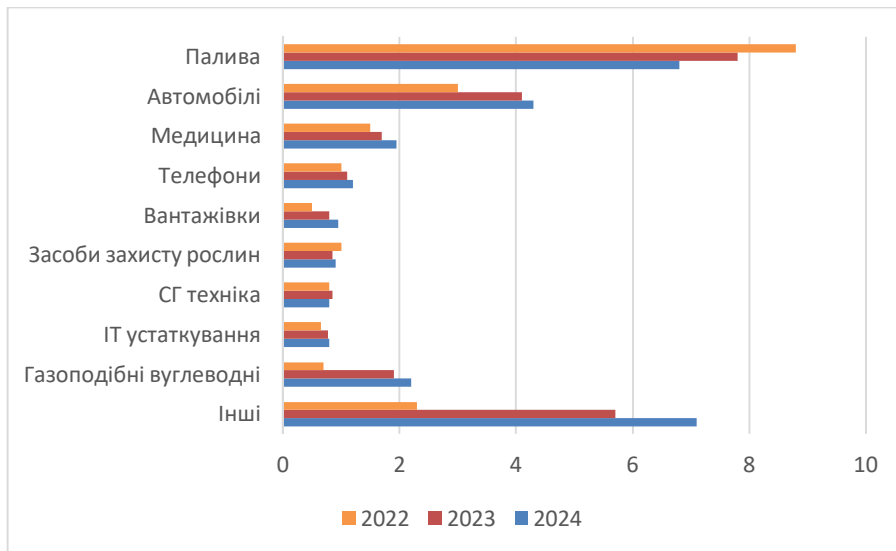


Рис 2. 8. 10 найбільших імпортів України з 2022 по 2024 рік

Збереження операційної спроможності чорноморських портів залишається ключовим чинником підтримки експортного потенціалу України. Незважаючи на ускладнення безпекової ситуації на лінії фронту, малоімовірно, що Росія зможе повністю заблокувати морські шляхи у 2025 році. Наявні ракетні та безпілотні удари по портовій інфраструктурі поки що не завдали критичних пошкоджень, здатних суттєво дестабілізувати експортні операції, і наразі немає підстав очікувати істотного погіршення ситуації в найближчій перспективі.

Для металургійного сектору одним із найсерйозніших викликів стане втрата шахти з видобутку коксівного вугілля поблизу Покровська, яка припинила роботу в січні 2025 року та, ймовірно, може бути окупована російськими військами. За оцінками експертів, це призведе до скорочення національного виробництва коксівного вугілля майже вдвічі, що негативно позначиться на роботі металургійних комбінатів і, відповідно, на обсягах експорту металопродукції.

Агропродовольчий сектор України у 2024 році також зіткнувся з низкою труднощів, серед яких — скорочення врожаїв зернових і олійних культур унаслідок несприятливих погодних умов. Найбільше постраждала кукурудза: за попередніми оцінками, її врожай зменшився приблизно на 7 млн тонн

порівняно з 2023 роком. Менше, але відчутне скорочення виробництва спостерігається і для соняшнику та ріпаку. Якщо світові ціни на продовольство залишаться на стабільному рівні, то нижчі врожаї можуть відчутно обмежити потенціал українського аграрного експорту.

Невизначеність зберігається й щодо зняття обмежень на імпорт українських зернових і олійних культур до прикордонних держав ЄС. Навіть у разі скасування ембарго малоімовірно, що повториться ситуація 2022 – початку 2023 років, коли блокування чорноморських портів призвело до надмірного притоку українського зерна в країни Східної Європи. Водночас повне скасування заборон може знову створити локальні дисбаланси — через те, що постачання до сусідніх країн може виявитися економічно привабливішим, ніж транспортування продукції до портів.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Дослідження здійснено на матеріалі ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», розташованого у смт Брацлав Тульчинського району Вінницької області. Підприємство було зареєстроване 29 серпня 2019 року та функціонує як юридична особа з власним балансом, розрахунковими та іншими банківськими рахунками, печаткою круглого типу. Господарство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, має право набувати майнових та немайнових прав, несе відповідальність за свої зобов'язання та може виступати стороною у судових і арбітражних справах.

Матеріально-технічна база підприємства включає адміністративні приміщення, виробничі та складські споруди, сушарки, транспортні засоби та інші механізми, необхідні для забезпечення господарської діяльності. Керівництво господарства здійснює голова, який одночасно є власником майна на правах приватної власності.

Основним напрямом діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» є виробництво, заготівля та реалізація сільськогосподарської продукції. Крім того, господарство займається оптовою, дрібнооптовою та роздрібною торгівлею товарами народного споживання і продуктами харчування, залучаючи як власні ресурси, так і ресурси сторонніх юридичних та фізичних осіб. Підприємство також здійснює торговельно-посередницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України, отримуючи необхідні ліцензії та дозволи для окремих видів діяльності.

Основні види діяльності за КВЕД включають:

- 01.11 — вирощування зернових, бобових та насіння олійних культур (основний вид діяльності);
- 01.61 — допоміжна діяльність у рослинництві;
- 49.41 — вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 — надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна;
- 77.12 — надання в оренду вантажних автомобілів;
- 46.90 — неспеціалізована оптова торгівля.

Майновий комплекс господарства складається з виробничих та невиробничих фондів, а також інших активів, відображених у самостійному балансі підприємства.

Організаційна структура ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» побудована за лінійно-функціональним принципом управління, що поєднує централізоване керівництво з чітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами та працівниками. Така модель управління забезпечує ефективну координацію діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів та поліпшенню загальних результатів господарювання.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.9.



Рис. 2.9 Організаційна структура ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Директор фермерського господарства виконує функції вищої посадової особи підприємства, здійснюючи стратегічне та оперативне управління його діяльністю. Основними обов'язками директора є планування та координація роботи всіх структурних підрозділів, ухвалення ключових управлінських рішень, організація фінансування, налагодження співпраці з постачальниками, замовниками та фінансовими установами, а також контроль за виконанням виробничих програм і представництво інтересів господарства у взаємодії з державними органами, партнерами та контрагентами.

Керівник безпосередньо здійснює управління трьома основними напрямками діяльності підприємства: бухгалтерсько-фінансовим, техніко-інженерним та аграрно-виробничим.

Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності та контроль за використанням коштів. До його компетенції входить:

- ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавства України;

- складання фінансової та податкової звітності, включаючи баланс та звіт про фінансові результати;
- контроль цільового використання фінансових ресурсів;
- облік матеріальних цінностей та розрахунок заробітної плати;
- взаємодія з контролюючими органами, банками та страховими компаніями.

Головний інженер забезпечує технічну підтримку виробничих процесів.

Його основні завдання включають:

- контроль технічного стану сільськогосподарської техніки та обладнання;
- організацію технічного обслуговування та ремонтів;
- планування забезпечення паливно-мастильними матеріалами;
- впровадження технічних інновацій та модернізацію машинного парку;
- забезпечення дотримання правил техніки безпеки та охорони праці.

Головний агроном здійснює управління аграрним напрямом виробництва. Його обов'язки включають розробку агротехнологічних карт, планування посівних та збиральних робіт, добір сортів культур, визначення системи удобрення та захисту рослин, контроль дотримання сівозміни та строків виконання робіт. Крім того, агроном організовує роботу підлеглого персоналу, здійснює аналіз врожайності та впроваджує сучасні агротехнології.

Сезонні працівники залучаються під час пікових навантажень — посівної кампанії, догляду за посівами та збирання врожаю. До них належать:

- помічник агронома, який контролює виконання агротехнічних завдань, проводить огляди посівів, координує роботу польових працівників і фіксує результати спостережень;
- трактористи, відповідальні за механізовану обробку ґрунту, посів, обприскування, збирання врожаю та технічний стан закріпленої техніки;

- водії, що забезпечують перевезення врожаю, матеріалів та персоналу у межах господарства;
- польові працівники, які виконують ручні та напівавтоматизовані роботи з догляду за посівами, збору та сортування урожаю.

Формування спеціалізації господарства значною мірою визначається природно-кліматичними умовами. ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» розташоване в зоні помірно-континентального клімату з достатнім рівнем зволоження, помірно холодною зимою та теплим, іноді посушливим літом. Зима зазвичай настає наприкінці листопада, а весняне потепління — у кінці березня або на початку квітня.

Такі кліматичні умови сприятливі для вирощування різних сільськогосподарських культур. Основний профіль господарства зосереджений на рослинництві, передусім на вирощуванні зернових та технічних культур, тоді як тваринництво наразі не є пріоритетним напрямом діяльності.

Таким чином, природно-кліматичні умови створюють сприятливі передумови для ефективного розвитку рослинництва, яке є головною спеціалізацією господарства. Успішність діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» визначається не лише природними ресурсами, а й комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства. Для більш глибокої оцінки конкурентних позицій доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони господарства, окреслити можливості розвитку та ідентифікувати загрози, що потребують уваги управлінського персоналу.

У структурі посівних площ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» переважають зернові культури, серед яких основними є озима пшениця, жито, ячмінь, гречка, овес, кукурудза та просо. Значну частку площ також займає соя, яка є перспективною технічною культурою завдяки високій рентабельності та стабільному попиту на експортних ринках.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • родючі ґрунти та сприятливий клімат: вінницька область має високоякісні чорноземи та помірно-континентальний клімат, що сприяє вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур. • високий рівень механізацій: господарство оснащено сучасною сільськогосподарською технікою, що дозволяє ефективно проводити посівні та збиральні кампанії. • досвідчений персонал: наявність кваліфікованих агрономів та технічного персоналу забезпечує високу якість виробничих процесів. • налагоджені канали збуту: ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» має стабільні партнерські відносини з переробними підприємствами та експортерами, що забезпечує реалізацію продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність тваринництва: господарство не займається тваринництвом, що обмежує диверсифікацію доходів та використання побічної продукції рослинництва. • залежність від сезонних працівників: використання тимчасового персоналу може призводити до нестабільності в роботі та потребує додаткових витрат на навчання. • обмежений доступ до фінансування: малі та середні фермерські господарства часто стикаються з труднощами в отриманні кредитів на вигідних умовах.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • розширення на органічне виробництво: зростаючий попит на органічні продукти відкриває нові ринки збуту та можливості для підвищення прибутковості. • участь у державних та міжнародних програмах підтримки: існують програми, спрямовані на підтримку аграрного сектору, зокрема в контексті євроінтеграції. • впровадження цифрових технологій: використання систем точного землеробства та аграрних іт-рішень може підвищити ефективність виробництва. • розвиток кооперації: співпраця з іншими фермерськими господарствами для спільного використання ресурсів та збуту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • військові дії та нестабільність: триваючий конфлікт в Україні створює ризики для безпеки, логістики та експортних можливостей. • кліматичні зміни: зміни погодних умов можуть негативно впливати на врожайність та структуру посівів. • конкуренція з боку агрохолдингів: великі аграрні компанії мають більше ресурсів для інвестицій та можуть витіснити малі господарства з ринку. • зміни в законодавстві та регуляторному середовищі: нестабільність нормативної бази може ускладнювати планування та ведення господарської діяльності.

Джерело: розроблено автором

Ключовим виробничим ресурсом господарства виступають земельні угіддя, ефективність використання яких безпосередньо впливає на обсяги виробництва та фінансові результати діяльності. Для комплексної оцінки стану земельних ресурсів розглядається склад і структура земельних угідь ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» (табл. 2.3), інтенсивність їх використання (табл. 2.4).

Таблиця.2.3- Склад і структура земельних угідь

Види земельних угідь	2022		2023		2024	
	га	%	Га	%	га	%
<u>Ст-кі</u> угіддя	3419,5	6,18	3528,25	85,16	3528,25	88,6
з них: рілля	3418,25		3528,25		3528,25	
Загальна земельна площа	4054,5	102,45	4243,25	102,4	4069,5	102.4

У період 2022–2024 років структура земельних угідь ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» залишалася відносно стабільною, із виразним домінуванням сільськогосподарських площ у загальній землекористувальній структурі. У 2022 році частка таких угідь становила 4,18%, проте вже у 2023 році цей показник зріс до 83,16%, а в 2024 році досяг 86,6%. Така тенденція свідчить про поступове підвищення ефективності використання земельного фонду та активніше залучення площ у виробничий процес.

Вся сільськогосподарська територія господарства представлена ріллею, що підтверджує спеціалізацію підприємства на рослинництві. Загальна площа земель протягом аналізованого періоду коливалася в межах 4050–4240 га, демонструючи незначне скорочення у 2024 році, яке не мало суттєвого впливу на загальні виробничі показники господарства.

Таблиця 2.4 - Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів.

Показники	2022	2023	2024
Ступінь господарського використання землі,%	106	105	104
Ступінь розораності,%	105	105	106
Ступінь меліорованості	-	-	-
Питома вага інтенсивних культур	28.4	43.4	60.4

Аналіз даних свідчить про суттєве збільшення частки сільськогосподарських угідь у структурі землекористування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», що зросла з 4,18% у 2022 році до 86,6% у 2024 році. Така позитивна тенденція свідчить про підвищення ефективності використання

земельного фонду та раціональне залучення площ у виробничий процес. Усі сільськогосподарські угіддя представлені ріллею, що підтверджує рослинницьку спеціалізацію господарства та орієнтацію на вирощування зернових і технічних культур.

ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» підтримує стабільні та довгострокові партнерські відносини з провідними українськими зернотрейдерами, серед яких ТОВ «Луї Дрейфус Комодітіз Україна ЛТД», ТОВ «Віойл Агро», ЗАТ «Рівне-Борошно» та інші. Слід особливо відзначити багаторічну співпрацю з ТОВ «Суффле Агро Україна», у рамках якої протягом 2022–2023 років укладалися контракти на гарантований викуп солодового ячменю.

Аналіз основних споживачів продукції господарства за останні три роки (табл. 2.5) демонструє наявність широкої клієнтської бази та диверсифікованої структури збуту. Така структура забезпечує фінансову стійкість підприємства в умовах коливань ринкової кон'юнктури та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5 - Основні споживачі продукції ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» за 2022–2024 роки

№	Назва покупця	Умови оплати	2022 (грн)	2023 (грн)	2024 (грн)	Назва продукції	Строк співробітництва
1	ТОВ «Суффле Агро»	безготівкова	1069497	863753,5	0	ячмінь	3 роки
2	ЗАТ «Рівне-борошно»	безготівкова	223196,4	278879,7	2578178	пшениця	3 роки
3	ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД»	безготівкова	0	518465,1	0	кукурудза	4 роки
4	ТОВ «Віойл Агро»	безготівкова	0	1879252	0	ріпак	2 роки
5	ТОВ «Агросоюз захід»	безготівкова	0	190854	0	кукурудза	1 рік
6	ФГ «Ліра»	безготівкова	0	0	693173,8	кукурудза	2 роки
7	Інші	—	3420338	2098463	2461354	—	—

Однією з ключових характеристик сучасного аграрного ринку є висока однорідність продукції: більшість сільськогосподарських підприємств спеціалізується на вирощуванні схожих культур, передусім зернових, олійних та технічних, які мало відрізняються за якісними показниками. Ця особливість обумовлює значний рівень конкуренції в галузі.

У межах регіону жодне окреме господарство не має можливості істотно впливати на обсяги пропозиції окремої культури. Навіть великі виробники формують лише частку загального ринку, що створює умови для функціонування конкурентного середовища, у якому кожне підприємство змушене змагатися за споживача, підвищуючи якість продукції, оптимізуючи витрати та впроваджуючи інноваційні технології у виробництво.

Багатосуб'єктність ринку унеможливорює утворення монополій у сільському господарстві, сприяє встановленню цінової рівноваги та стимулює розвиток добросовісної економічної конкуренції. Конкуренти виступають важливим чинником зовнішнього середовища, що визначає стратегічні рішення підприємства, його виробничу програму та ефективність використання наявних ресурсів, включно з трудовим потенціалом. У таблиці 2.6 наведено основних підприємств-конкурентів ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»».

Таблиця 2.6 - Основні конкуренти ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»

№	Назва сільськогосподарського підприємства	Рілля в обробітку, га
1	ТОВ «Агро-Еталон»	5 000
2	ТОВ «ВінАгро»	4 500
3	ТОВ «Агро-Лідер Україна»	3 800
4	ТОВ «Він-агро Груп»	3 200
5	ПП «Вінниця Агро»	2 700
6	ТОВ «Вінниця Агро Транс»	2 500
7	ТОВ «Вінагро Ресурс»	2 200
8	ТОВ «Компанія ВінАгро»	1 800
9	ФГ «Сонячне поле»	1 500
10	ФГ «Зелений гай»	1 200

До початку повномасштабної війни стабільне функціонування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» забезпечувалося наявністю розвиненої матеріально-технічної бази та достатнього рівня оборотних коштів, які включають виробничі ресурси та фонди обігу. Обсяг оборотного капіталу безпосередньо визначається масштабами сільськогосподарського виробництва, його сезонністю та швидкістю реалізації готової продукції.

Упродовж останніх років спостерігалася позитивна динаміка збільшення загального обсягу оборотних засобів. На кінець останнього звітного періоду їхній обсяг становив 2 383,2 тис. грн, з яких 1 878,6 тис. грн припадало на оборотні виробничі фонди, а 326,2 тис. грн — на фонди обігу.

У структурі фондів обігу найбільшу частку займає готова продукція — 257,0 тис. грн. Інші елементи включають товари (0,9 тис. грн), дебіторську заборгованість (48,1 тис. грн) та грошові кошти й їх еквіваленти (0,8 тис. грн). Така структура свідчить про стратегічну орієнтацію господарства на підтримання запасів продукції для реалізації в періоди сприятливої ринкової кон'юнктури, що є ефективною стратегією у умовах високої цінової волатильності аграрного ринку.

Земельні ресурси залишаються головним виробничим активом ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», що визначає його спеціалізацію на рослинництві. Рациональний розподіл посівних площ між культурами є ключовим чинником підвищення економічної стійкості підприємства, особливо в умовах воєнних ризиків та нестабільності зовнішніх ринків.

Аналіз структури посівних площ у динаміці за 2022–2024 роки (табл. 2.6) демонструє збереження провідних позицій зернових і бобових культур (без урахування кукурудзи), частка яких коливалася від 46,65% до 54,02% загальної площі. Це підтверджує продовольчу орієнтацію виробництва та стабільність аграрної спеціалізації господарства.

Паралельно спостерігається розширення посівів технічних і кормових культур. Зокрема, площі під кукурудзою на силос та зелений корм зросли з 11,21% у 2022 році до 17,31% у 2024 році, що може свідчити про посилення кормової бази або орієнтацію на комерціалізацію зеленої маси. Значне збільшення площ зафіксовано також під соняшником — із 9,63% до 12,23%, що відображає стабільний попит та високу рентабельність цієї культури.

Посіви багаторічних і однорічних трав залишаються на відносно стабільному рівні, виконуючи важливу функцію у підтриманні сівозміни, покращенні структури ґрунтів та забезпеченні агроекологічної рівноваги.

Таблиця 2.7-Структура посівної площі підприємства

Культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	зібрана площа, га	у % до підсумку	зібрана площа, га	у % до підсумку	зібрана площа, га	у % до підсумку
Зернові і бобові без кукурудзи	745	52,21	998,01	56,02	979,03	48,65
Кукурудза на зерно	511	7,24	52,07	10,71	52,02	4,44
Соняшник	683	11,63	172,01	11,25	258,05	14,23
Багаторічні трави	224,01	13,54	172,08	11,26	222,07	12,45
<u>Однорічні трави</u>	38,01	3,92	-	-	8,04	2,32
Кукурудза на силос і зелений корм	218,03	13,21	302,03	18,35	364,07	19,31
Інші культури	203,01	12,42	160,04	10,66	277,08	15,12
Загальна посівна площа	2769	102,01	1846,02	102,05	2099	102,02

Одним із ключових показників ефективності діяльності у сфері рослинництва є урожайність сільськогосподарських культур, яка відображає рівень використання земельних ресурсів, технологічного оснащення та якості агротехнічних заходів. У фермерському господарстві «Подільське» динаміка урожайності змінювалася протягом аналізованого періоду, що зумовлено поєднанням природно-кліматичних умов, рівнем застосування добрив, засобів захисту рослин, станом ґрунтів та матеріально-технічної бази.

Згідно з даними таблиці 2.8, найвищі показники урожайності спостерігалися у зернових та бобових культур. У 2022 році середня врожайність становила 36,02 ц/га, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 22,34 ц/га, що свідчить про зменшення ефективності виробництва. Негативна тенденція простежується як серед озимих культур (з 42,81 ц/га до 29,51 ц/га), так і серед ярих (з 34,43 ц/га до 17,22 ц/га). Таке зниження врожайності можна пояснити несприятливими погодними умовами,

скороченням фінансування агротехнічних заходів, зменшенням внесення добрив або обмеженням застосування сучасних засобів захисту рослин у воєнний період.

Водночас позитивна динаміка була зафіксована у 2023 році щодо кукурудзи на зерно, урожайність якої досягла 33,48 ц/га, що стало найвищим показником за трирічний період. Проте у 2024 році цей показник знизився до 25,45 ц/га, що свідчить про вплив зовнішніх чинників та нестабільність виробничих умов.

Урожайність соняшнику залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 18,2–19,2 ц/га, що відповідає середньому рівню для господарств Вінницької області і свідчить про відносну технологічну стабільність вирощування цієї культури.

Особливу увагу привертає динаміка урожайності **сої**: після істотного зниження у 2023 році до 7,87 ц/га, у 2024 році відбулося відновлення показника до 11,41 ц/га. Це свідчить про покращення технологічного догляду за посівами, більш ефективного використання посівного матеріалу та часткове відновлення агротехнічної дисципліни.

Станом на 2024 рік фермерське господарство «Подільське» не здійснює пряму зовнішньоекономічну діяльність, тобто не експортує продукцію самостійно. Реалізація врожаю відбувається здебільшого через українських зернотрейдерів та переробні підприємства, більшість із яких володіє власними експортними контрактами. Таким чином, продукція господарства потрапляє на міжнародні ринки опосередковано, через партнерські посередницькі структури.

Таблиця 2.8 Урожайність сільськогосподарських культур

Культури	2022р.	2023 р.	2024 р.	2024 р в % до	
				2022 р.	2023р.
Зернові і бобові без кукурудзи	38.02	31.73	24,34	64.32	77.43
В тому числі: озимі	44.81	37.071	31.51	70.91	86.11
Ярі	36.43	25.51	19.22	2.51	75.13
Кукурудза на зерно	30.53	35.48	27.45	76.41	77.44
Соняшник	21.22	20.27	20.24	97.28	100.23
Соя	13.72	9.874	13.41	96.48	16.41

В умовах воєнного стану, складної логістичної інфраструктури та підвищених транспортних ризиків ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» орієнтується переважно на внутрішній ринок, підтримуючи стабільні партнерські відносини з перевіреними контрагентами. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики неплатежів та забезпечити безперервність реалізації продукції навіть за умов нестабільної економічної ситуації.

Разом із тим, структура посівних площ господарства, у якій переважають культури з високим експортним потенціалом — зокрема ячмінь, пшениця, кукурудза та соя, — створює можливості для розвитку прямого експорту у майбутньому. За умови стабілізації економічної та логістичної ситуації, налагодження ефективних транспортних маршрутів та отримання необхідних експортних ліцензій, підприємство зможе розширити напрями зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме підвищенню його прибутковості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

2.3. Аналіз структури розподілу та логістичних процесів ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»

Розподіл ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» вибудовується з урахуванням обсягів виробництва та структури посівів, що у 2022–2024 роках коливалися від 1844 до 2767 га з переважанням зернових і технічних культур. У 2024 році частка зернових і бобових становила 46,65%, соняшнику — 12,23%, кукурудзи на силос і зелений корм — 17,31%. Така структура забезпечує значний потенціал для формування товарних партій різної номенклатури, водночас створюючи сезонне навантаження на логістичну систему.

За результатами аналізу врожайності сільськогосподарських культур (табл. 2.8) встановлено, що у 2024 році продуктивність зернових і бобових культур без кукурудзи знизилася до 24,34 ц/га, що на 13,68 ц/га менше, ніж у 2022 році. Така тенденція сигналізує про скорочення потенційних обсягів виробництва та формує додаткові ризики для планування збуту, особливо за умов обмежених логістичних ресурсів. Зменшення врожайності вимагає більш точної організації процесів зберігання та транспортування, оскільки похибки у плануванні можуть призвести до втрат частини товарної продукції.

Логістичні можливості обмежуються наявністю одного складу та власного автопарку. Склад використовується для короткострокового зберігання і покриває лише частину врожаю; решта продукції реалізується або передається на елеватори. Найбільшу частку в оборотних засобах формує готова продукція — 257 тис. грн, що свідчить про застосування складу як тимчасового резерву для гнучкого реагування на ринкову кон'юнктуру та продаж у періоди вигідніших цін. Водночас зростання цієї частки створює ризики перевантаження, тому активно залучаються елеваторні потужності для приймання, доробки й зберігання зерна. Про це свідчить опосередкована реалізація на понад 6,7 млн грн у 2022–2024 роках через посередників, які володіють власними елеваторами.

Господарство використовує кілька каналів розподілу, що забезпечує гнучкість збуту, мінімізацію ризиків і адаптацію до коливань ринку. Основні

напрями: реалізація продукції безпосередньо зі складу; передача на елеватори для доробки та зберігання; продаж через переробні підприємства та трейдерів.

Перший канал забезпечує оперативне відвантаження невеликих партій, формування замовлень під потреби покупців і контроль якості на кожному етапі, що особливо дієво за перевантаження елеваторів або нестабільності ринку.

Другий канал дозволяє приймати великі обсяги під час збирання, виконувати очищення, сушіння та зберігання з можливістю формувати товарні партії під вимоги ринку, але супроводжується додатковими витратами та ризиками черг чи обмежень приймання.

Третій канал забезпечує найбільшу частку збуту і стабільний попит завдяки співпраці з великими закупівельними компаніями, олійноекстракційними заводами та міжнародними трейдерами, що зменшує витрати на маркетинг, відпадає потреба у власній збутовій інфраструктурі та скорочуються ризики пошуку покупців.

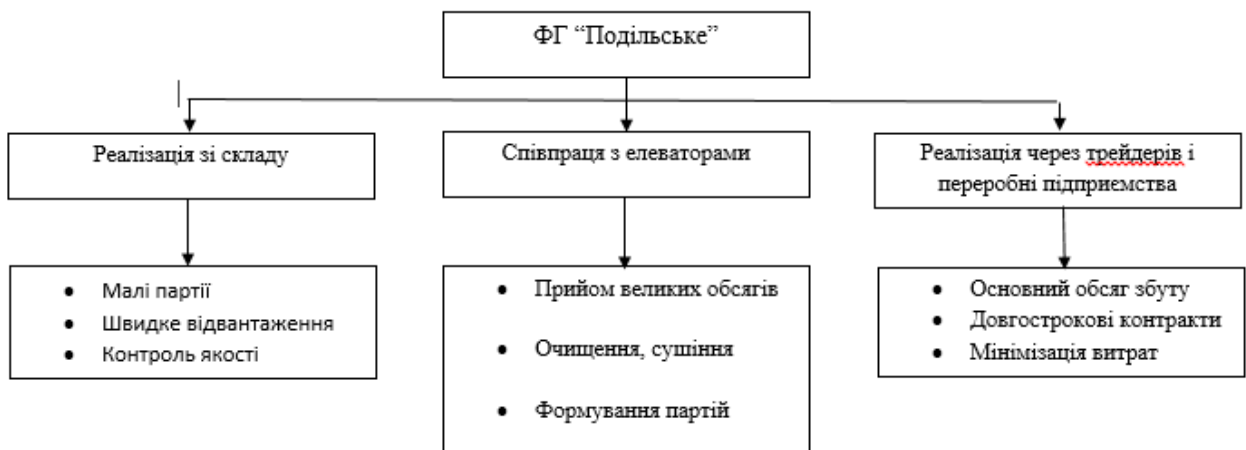


Рис. 2.10. Канали розподілу ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»

Географічне розташування ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» (сmt Брацлав, Вінницька область) оцінюється як стратегічно вигідне: воно забезпечує зручний доступ до ключових автомобільних магістралей і сприяє формуванню ефективних каналів збуту. Водночас у періоди сезонних пікових навантажень

стан транспортної інфраструктури підвищує логістичні ризики, зокрема спричиняє затримки перевезень, зростання транспортних витрат та ускладнює оперативне планування постачань.

В умовах пікового навантаження доцільним є комбінування власних транспортних засобів (із залученням водіїв і трактористів згідно зі структурою персоналу) з орендованою технікою. Такий підхід підвищує гнучкість логістичних операцій, зменшує ризики несвоєчасного постачання на елеватори чи склади контрагентів, забезпечує стабільність збутових процесів і сприяє зростанню організаційної ефективності господарства.

Ключовим елементом розподілу на підприємстві визначається диверсифікована структура контрагентів, що забезпечує стабільність збуту та знижує ризики втрати ринків. Аналіз основних покупців продукції ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» за 2022–2024 роки засвідчує сталі партнерські відносини та збалансований розподіл доходів: у 2022 році отримано 1,07 млн грн від ТОВ «Суффле Агро», у 2023 році — 1,88 млн грн від ТОВ «Віойл Агро», у 2024 році — 2,58 млн грн від ЗАТ «Рівне-Борошно» та понад 2,46 млн грн від інших контрагентів. Зроблено висновок, що наявність кількох джерел збуту зменшує залежність від окремих покупців, підвищує гнучкість ціноутворення та забезпечує стабільність фінансових потоків.

Окремо підкреслюється дія багаторічних контрактів із ключовими партнерами: з ТОВ «Суффле Агро» — 3 роки співпраці, із ЗАТ «Рівне-Борошно» — 3 роки, із ТОВ «Луї Дрейфус» — 4 роки, із ТОВ «Віойл Агро» — 2 роки. Тривалі зв'язки підтверджують надійність збуту та створюють підґрунтя для середньострокового планування виробничої програми з урахуванням договірних зобов'язань і фінансових прогнозів.

Аналіз конкурентного середовища (табл. 2.5) свідчить про високий рівень конкуренції: основними конкурентами виступають господарства з площею обробітку 1 200–5 000 га. За таких умов наголошується на необхідності постійного вдосконалення виробничих процесів, підтримання

високих стандартів якості та гнучкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

Узагальнення результатів аналізу показує, що збут продукції ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» забезпечується сукупністю взаємопов'язаних чинників: стабільністю посівних площ і виробничих показників; наявністю власних складських потужностей для оперативного управління запасами; використанням елеваторних потужностей для доробки та зберігання великих партій; диверсифікованою структурою контрагентів, які у 2024 році забезпечили понад 6,7 млн грн доходу; а також гнучкою транспортною логістикою, що поєднує власний і орендований транспорт. Завдяки цьому господарство здатне ефективно адаптуватися до ринкових умов, мінімізувати збутові ризики та зберігати стабільний рівень реалізації продукції навіть за умов високої конкуренції й економічної нестабільності.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз засвідчив, що функціонування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища, сформованого впливом війни, порушенням логістичних маршрутів, волатильністю аграрних ринків та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. Незважаючи на ці чинники, підприємство демонструє стабільність виробничої діяльності та поступове розширення сільськогосподарських угідь, що стало підґрунтям для зростання обсягів виробництва. Фінансово-економічний аналіз підтвердив формування стійкої клієнтської бази, наявність диверсифікованих каналів збуту та збалансовану структуру дохідності, що мінімізує ризики залежності від окремих контрагентів. Разом із тим, зниження врожайності окремих культур та обмеженість власних логістичних потужностей свідчать про потребу в модернізації технологічних процесів і підвищенні ефективності управління земельними ресурсами.

Оцінка логістичних процесів виявила, що господарство поєднує різні моделі розподілу — реалізацію продукції зі складу, передачу на елеватори та співпрацю з великими трейдерами, що забезпечує високу адаптивність до ринкових коливань. Водночас нестача складських площ, сезонні пікові навантаження, залежність від зовнішніх елеваторів та обмежені транспортні ресурси знижують ефективність системи розподілу. Конкурентне середовище господарства характеризується значною насиченістю, що потребує постійного вдосконалення виробничих і логістичних процесів. Сукупність отриманих результатів вказує на необхідність упровадження сучасних логістичних методів, цифровізації операцій та оптимізації управлінської моделі для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».

Розділ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» на основі логістичного аудиту

Підвищення ефективності логістичної діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» потребує використання сучасних управлінських інструментів, що забезпечують не фрагментарні, а комплексні зміни в системі матеріально-технічного забезпечення, зберігання та розподілу продукції. Сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі високої сезонності, нерівномірності формування товарних партій, коливань попиту та цін, залежності від транспортної та складської інфраструктури, а також жорстких вимог з боку трейдерів і переробних компаній. За таких умов помилки в логістиці мають пряму фінансову ціну — збільшення тривалості обороту продукції, накопичення складських залишків, зрив термінів відвантаження, штрафні санкції, зниження конкурентоспроможності. Саме тому оптимізація логістичної системи стає необхідною умовою забезпечення стабільної прибутковості. Одним із найбільш результативних механізмів досягнення цього є логістичний аудит (Logistics Field Audit, LFA), який дозволяє на основі цілеспрямованого аналізу визначити реальний стан логістичних процесів, оцінити їхню відповідність стратегічним цілям підприємства та сформулювати напрями їх удосконалення [42].

У світовій аграрній практиці методологія LFA довела свою ефективність як управлінський механізм, що усуває розрив між діагностуванням проблем логістики та впровадженням практичних рішень для їх усунення. Причина полягає у специфіці LFA: аудит проводиться не за формальними показниками звітності, а шляхом аналізу реального виробничо-логістичного процесу — від постачання ресурсів до відвантаження продукції покупцю. Такий підхід дозволяє виявляти неочевидні втрати, дублювання функцій, надмірні

логістичні витрати, збої комунікації між підрозділами, затримки у формуванні товарних партій, неефективне використання складських і транспортних ресурсів. LFA широко застосовується на сільськогосподарських підприємствах різних країн як інструмент підвищення продуктивності ланцюга поставок, прискорення обороту готової продукції, оптимізації співпраці з елеваторами та іншими контрагентами, зменшення собівартості логістичних операцій і покращення якості сервісу для покупців. Саме тому застосування логістичного аудиту є обґрунтованим для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» як інструмент, що дозволяє не лише визначити проблемні зони логістичної системи, а й сформулювати практичні напрями її удосконалення.

Застосування методології LFA у ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» передбачає комплексне дослідження всіх логістичних компонентів господарства у їх взаємозв'язку, а не в ізоляції один від одного. Це особливо важливо для підприємств зернової спеціалізації, де кожен логістичний елемент — постачання насіння та добрив, збирання врожаю, зберігання на складах та елеваторах, транспортування й реалізація — формує єдиний виробничо-логістичний цикл. Тому логістичний аудит має на меті не лише фіксацію стану процесів, а й визначення причинно-наслідкових зв'язків між логістичними рішеннями та економічними результатами.

Для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» логістичний аудит за технологією LFA проводиться за такими напрямками:

- Організаційна структура управління логістикою та відповідність функцій стратегічним цілям підприємства. Аналізується рівень централізації прийняття рішень, взаємодія між виробничим, комерційним та фінансовим підрозділами, розподіл відповідальності та контроль виконання логістичних завдань.
- Структура та сезонність товарної продукції, спеціалізація та їх вплив на логістичні навантаження. Визначається, як саме формування

товарних партій зернових і технічних культур впливає на потребу в ресурсах, складських площах, транспорті та кадровому забезпеченні.

- Ресурсне забезпечення виробничо-логістичних процесів. Оцінюється узгодженість постачання насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів і технічних засобів зі строками виконання виробничих етапів, а також ефективність використання складських і транспортних потужностей.
- Планування та прогнозування логістичних операцій. Перевіряється наявність і якість календарних планів збуту та завантаження складів, графіків перевезень, та регламентів формування товарних партій.
- Аналіз витрат на логістичну діяльність. Витрати групуються за етапами логістичного циклу — постачання, виробництво, зберігання, транспортування, реалізація — з метою виявлення прихованих витрат, дублювання витрат або неефективного розподілу ресурсів.
- Оцінка забезпечення логістичної діяльності інформаційними технологіями. Аналізується рівень цифровізації — ведення обліку запасів, планування навантаження транспорту, оформлення логістичних документів, відстеження переміщення продукції в режимі реального часу.
- Система логістичного менеджменту. Оцінюються кадрові компетенції, стандартизація бізнес-процесів, регламенти прийняття логістичних рішень, взаємодія з контрагентами та показники оцінки ефективності логістики.

За результатами LFA формується детальний аналітичний звіт, орієнтований на керівництво підприємства, який містить опис виявлених проблемних зон, кількісні та якісні показники неефективності, причини їх виникнення та практичні пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності. Важливо, що у ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» результати аудиту використовуватимуться не як критика поточної логістичної системи, а як

інструмент для вироблення рішень — оптимізації складських запасів, скорочення простоїв техніки, підвищення якості взаємодії з елеваторами та трейдерами, зменшення витрат на транспортування і пришвидшення обороту продукції.

Очікуваний ефект від впровадження логістичного аудиту для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» полягає у підвищенні керованості логістичних процесів, скороченні фінансових втрат, пов'язаних із несвоєчасним постачанням і відвантаженням продукції, зростанні продуктивності використання ресурсів, поліпшенні сервісу для контрагентів і, як наслідок, зміцненні конкурентних позицій господарства на аграрному ринку.

Проведення аудиту ґрунтується на таких принципах (рис. 3.1)



Рис 3.1 Ключові принципи логістичного аудиту пропоновані для впровадження в ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Охарактеризуємо наведені принципи логістичного аудиту, релевантні для впровадження у ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».

Принцип логістичного аудиту № 1. Узгодженість управління окремими логістичними потоками зі стратегічними цілями підприємства.

Для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» важливо, щоб розвиток нових напрямів діяльності — маркетингу, збуту, виробництва, кадрової політики та взаємодії зі споживачами — відбувався у чіткій відповідності до місії та довгострокових стратегічних орієнтирів господарства. Логістична стратегія має базуватися на конкретних параметрах логістичної функції, які впливають на ефективність виробничо-збутового циклу та на фінансовий результат. Це означає, що кожен

структурний підрозділ, дотичний до логістики (постачання, виробництво, складська діяльність, збут, фінанси), формує свої цілі таким чином, щоб вони були синхронізовані із загальною стратегією розвитку підприємства. Сукупність узгоджених стратегій підрозділів забезпечує формування єдиної та цілісної логістичної моделі ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».

У межах методології LFA одним із ключових напрямів аналізу є оцінка ресурсного забезпечення виробничого процесу. Ідеться не про механічне визначення оптимального обсягу запасів, а про дослідження рівня взаємодії та узгодженості між управлінням закупівлями насіння, добрив і ЗЗР, забезпеченням технікою та паливом, формуванням запасів готової продукції та процесами реалізації. Саме інтегрованість цих логістичних процесів визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни сезонного навантаження, попиту та умов співпраці з трейдерами. Значна роль належить і глибині аналітичного бачення запасів: чим повніша інформація про наявні та очікувані ресурси, тим точніше підприємство формує плани польових робіт, транспортування та відвантаження врожаю.

Принцип логістичного аудиту № 2. Оцінка та групування витрат на логістичну діяльність.

Для багатьох аграрних підприємств, і ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» не є винятком, характерним є відсутність деталізованого обліку логістичних витрат. Це обмежує можливість визначення доцільності та ефективності логістичних рішень, оскільки приховані витрати залишаються невидимими та накопичуються. До них можуть належати витрати транспортної мережі, зберігання продукції, інфраструктурне забезпечення логістики, інвентаризаційні втрати та фінансові втрати, спричинені затримками у відвантаженні. Групування логістичних витрат за етапами виробничо-логістичного циклу дозволяє встановити «вузькі місця» та визначити резерви скорочення витрат без зниження якості сервісу.

Важливим аспектом є вплив логістики на оборотні активи. Прискорення проходження продукції через склад, зниження рівня страхових запасів, оптимізація обробки замовлень і своєчасне інформування трейдерів сприяють не лише скороченню витрат, а й прискоренню обіговості коштів. У межах логістичного аудиту доцільно також оцінювати рівень цифровізації: інформаційні системи мають забезпечувати не лише облік запасів, а й можливість ефективного управління ресурсами та рухом товарних потоків.

Принцип логістичного аудиту № 3. Постійний моніторинг та підсумковий аналіз логістичних показників.

Для ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ» встановлення системи безперервного моніторингу логістичних процесів є необхідною умовою підвищення ефективності логістичного менеджменту та конкурентоспроможності. Після визначення структури логістичних витрат та впровадження аналітичних інструментів слід сформулювати кількісні й якісні показники оцінювання логістичної діяльності, визначити методики їх розрахунку та запровадити систему регулярних звітів. Постійне відстеження результатів дозволить виявляти відхилення від планових показників, оперативно реагувати на ризики, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати сталість логістичних процесів.

3.2. Розробка програми впровадження Cross-docking у логістичній діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»

Ефективність функціонування ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ» у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності підприємства оптимізувати логістичні операції, скоротити тривалість логістичного циклу та забезпечити ритмічність збутових процесів незалежно від сезонних коливань і перевантаження інфраструктури. В аграрній сфері, де виробничі цикли мають чітко виражену сезонність, а обсяги зібраної продукції концентруються у короткі часові проміжки, логістика стає не лише допоміжною функцією, а ключовим

фактором конкурентоспроможності. Саме тому безперервність та оперативність руху матеріальних потоків мають прямий фінансовий вимір: швидкість переходу врожаю з поля до кінцевого покупця визначає розмір логістичних витрат, швидкість обороту капіталу та можливості для фінансування наступних виробничих циклів.

Аналіз виробничої та логістичної діяльності підприємства засвідчив, що найбільші витрати та сповільнення обороту капіталу виникають на етапах зберігання продукції, доробки, транспортування та відвантаження. Причиною цього є як об'єктивні фактори — сезонні піки виробництва, залежність від елеваторних потужностей, нестабільність ринку перевезень — так і внутрішні обмеження підприємства, зокрема невелика місткість складу та його використання здебільшого як тимчасового буферу. У період масового збору врожаю логістична система господарства працює із максимальним навантаженням, що супроводжується накопиченням продукції, перебоями у відвантаженні, чергами біля елеваторів і додатковими витратами на зберігання. У результаті порушується виробничо-збутовий ритм: на короткий період накопичення продукції різко зростає, а процес її реалізації розтягується в часі, що негативно позначається як на фінансових показниках, так і на гнучкості реагування на ринкові можливості.

У цих умовах очевидним є те, що нарощування складської інфраструктури або збільшення кількості технічних засобів не є найбільш ефективним шляхом підвищення результативності логістики. Інвестиції у збільшення складських приміщень чи закупівлю додаткової техніки призвели б до суттєвих капітальних витрат, але не розв'язали б першопричину проблем — сезонного пікового навантаження та потреби прискореної реалізації продукції. Тому стратегічно більш обґрунтованим рішенням є зміна самої моделі організації логістичних процесів, а не механічне розширення матеріальної бази.

За цих умов логістична модель Cross-docking, спрямована на перенаправлення продукції з місця виробництва без тривалого складування, виступає найбільш доцільним варіантом підвищення ефективності логістичних потоків і стабілізації збутової діяльності підприємства. На відміну від традиційного підходу, який передбачає нагромадження продукції на складі й поетапне її відвантаження залежно від доступності транспорту та елеваторних потужностей, Cross-docking ґрунтується на принципі мінімізації складування та синхронізації потоків «надходження — відправлення». Такий підхід дозволяє зменшити потребу в складі до ролі тимчасового перевантажувального пункту, прискорити час обігу продукції та скоротити витрати, пов'язані з елеваторним зберіганням та перевезенням у періоди пікового попиту.

Ключова перевага Cross-docking у тому, що це рішення не вимагає повної трансформації операційної діяльності підприємства, не потребує відмови від наявних каналів збуту та не суперечить уже сформованим партнерським відносинам. Навпаки, воно дозволяє ефективніше використовувати наявні логістичні ресурси, оптимізувати транспортні маршрути, зменшити логістичні втрати та зберегти конкурентні позиції на ринку без суттєвих капітальних вкладень. Таким чином, Cross-docking не замінює існуючої моделі збуту, а підвищує її результативність, роблячи логістичну систему підприємства стійкою до сезонних коливань, нестабільності інфраструктури та цінової волатильності.

Запропонована програма розвитку передбачає впровадження Cross-docking як комплексного логістичного рішення, що забезпечує прискорення обороту продукції, скорочення зберігання до мінімально необхідного періоду, підвищення точності відвантажень та оптимізацію транспортних потоків. На практичному рівні модель Cross-docking означає формування логістичного процесу, за якого продукція надходить зі збиральної техніки або від постачальника безпосередньо на транспортувальні засоби для відправлення

покупцю або на елеватор, минаючи традиційний етап довготривалого зберігання. Такий підхід дозволяє господарству уникнути накопичення продукції на складі, забезпечити оперативний збут і синхронізувати логістичні операції з реальними потребами ринку.

Для адаптації методу до умов ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» реалізація проекту передбачає три взаємопов'язані напрями, які формують єдину логістичну систему та забезпечують ефективне впровадження Cross-docking у виробничо-збутову діяльність підприємства. Вибір саме трикомпонентної моделі впровадження зумовлений тим, що Cross-docking за своєю природою є не лише технологією фізичного переміщення вантажів, але і комплексом організаційних та інформаційних рішень, що змінюють механізм взаємодії між учасниками логістичного процесу. Тому для досягнення максимальної ефективності необхідним є не точкове застосування елемента технології, а формування цілісної системи, у межах якої кожен напрям підсилює інші та забезпечує безперервність потоків.

Напрямок 1 — Оптимізація фізичних потоків і скорочення складського зберігання (адаптовано до діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»)

Для ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» перший напрям впровадження Cross-docking має безпосередній прикладний характер, оскільки саме етап фізичного переміщення продукції є ключовим джерелом затримок і додаткових витрат. Логістична система господарства базується на використанні одного власного складу, який не розрахований на тривале зберігання великих партій врожаю. Як було встановлено під час аналізу логістичних процесів, у пікові періоди жнив склад фактично працює як «буфер» і за короткий час заповнюється повністю, що спричиняє вимушене накопичення продукції на вантажному майданчику, черги транспорту та затримки збирання врожаю. У результаті частина продукції змушено відправляється на елеватори без попередньої логістичної координації, що збільшує витрати на приймання, доробку та зберігання.

Саме фізична організація руху продукції від поля до споживача є найбільш «вузьким місцем» логістичної діяльності підприємства. Запропоноване впровадження Cross-docking дозволяє трансформувати складську зону ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ» з об'єкта нагромадження продукції на транзитно-сортувальний пункт. У такому форматі склад використовується не для тривалого зберігання, а для оперативного розміщення урожаю на короткий час — лише для його сортування, тарування та формування партії під конкретного покупця чи конкретний елеватор. Це дає змогу уникнути традиційної схеми «зібрали — відвезли на склад — накопичили — шукали момент для продажу», яка на підприємстві викликала ефект «логістичного затору» і впливала на швидкість товарообігу.

Особливо важливо те, що оптимізація фізичних потоків відповідає реальній специфіці діяльності господарства: вирощувані зернові, бобові та технічні культури мають стабільний попит і здебільшого реалізуються у великих партіях, а отже, не потребують тривалого зберігання для формування товарного запасу. Це означає, що значна частина врожаю може бути перенаправлена безпосередньо з поля на транспорт для відвантаження покупцю або на елеватор — за умови чіткої організації процесу. Таким чином, оптимізація фізичних потоків не змінює агротехнологічну або виробничу частину діяльності підприємства, а лише усуває штучні затримки між збиранням і реалізацією врожаю.

Впровадження Cross-docking створює для ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ» можливість переходу від циклічної, нерівномірної та епізодичної моделі відвантажень до ритмічного і прогнозованого логістичного темпу. Якщо раніше відвантаження сировини залежало від наявності вільного місця на складі, доступності транспорту чи часу приймання на елеваторах, то після оптимізації фізичних потоків логістичний цикл будується під потреби кінцевого одержувача продукції. Це означає, що збір урожаю, тимчасове

розміщення на транзитному майданчику та відвантаження перестають існувати як окремі операції, а інтегруються в єдиний безперервний процес.

Практичний ефект такого підходу для підприємства полягає в тому, що власний транспортний парк, який у пікові періоди простоював у чергах або очікував завершення складських операцій, зможе працювати у ритмі циклічних, а не спонтанних відвантажень. Це знижує витрати на паливо, підвищує продуктивність працівників, зайнятих на транспортуванні та перевантаженні, і скорочує випадки перевантаження складу. Крім того, зменшується залежність від сторонніх елеваторів — підприємство зможе самостійно регулювати час і обсяги відвантаження, а не діяти реактивно, намагаючись розвантажити склад до чергового пікового надходження урожаю.

Позитивний фінансовий ефект проявляється завдяки прискоренню переходу продукції у грошовий потік. Чим менше часу зерно перебуває на складі або на елеваторі — тим швидше господарство отримує кошти, що критично важливо для проведення розрахунків за паливо, добрива, оренду землі й заробітну плату в період підготовки до нового аграрного циклу. Таким чином, оптимізація фізичних потоків через Cross-docking не лише зменшує витрати, а й підвищує фінансову стабільність і платоспроможність ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» у критичні для агробізнесу періоди.

Важливо підкреслити, що перехід до такої моделі не потребує великих капітальних вкладень у модернізацію матеріально-технічної бази. Для функціонування Cross-docking підприємству достатньо організувати транзитний майданчик, визначити черговість відвантажень і графік руху транспорту — тобто запровадити організаційні та планові зміни, а не інфраструктурні. Саме тому ця рекомендація є оптимальною для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»: ефективність досягається не за рахунок дорогого технічного переоснащення, а завдяки усуненню непродуктивних операцій і скороченню зайвого часу перебування продукції в логістичній системі.

Напрям 2 - Цифровізація відвантаження та подачі транспорту

Другий напрям впровадження Cross-docking у діяльність ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» полягає у цифровізації процесів відвантаження продукції та подачі транспорту. Якщо оптимізація фізичних потоків створює можливість переміщення продукції без тривалого складського зберігання, то цифровізація забезпечує, щоб ці процеси відбувалися своєчасно, без черг, затримок і хаотичних логістичних рішень. Таким чином, цифровізація відвантаження не є окремим методом, а виступає важливим компонентом Cross-docking, який гарантує його стабільну роботу в реальних умовах господарства.

Проведений аналіз логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» засвідчив, що у періоди пікового збирання врожаю підприємство стикається з порушенням ритмічності відвантажень, нерівномірністю подачі транспорту та перевантаженням складу. Значний обсяг продукції одночасно надходить на територію господарства, тоді як транспортні засоби часто прибувають «у порядку живої черги» без узгодження часу приймання на елеваторах або пунктами реалізації. У результаті виникають черги, простої техніки, затримки під час розвантаження та вимушене накопичення продукції на складі, що призводить до збільшення витрат і ризику втрати якості продукції.

У межах цифровізації процесу відвантажень пропонується впровадження єдиного електронного графіка подачі транспорту, у якому фіксується інформація про дату та час прибуття кожної транспортної одиниці, вид культури, обсяг партії, кінцевого одержувача, а також статус приймання на елеваторах чи підприємствах-покупцях. Такий підхід трансформує логістику підприємства від реактивного управління (коли транспорт організовується після накопичення продукції) до превентивного (коли автотранспорт прибуває саме тоді, коли продукцію можуть прийняти).

Запровадження цифрових інструментів у процес подачі транспорту дозволить уникнути найбільш типових проблем господарства в сезонний період, зокрема:

- прибуття декількох машин одночасно та формування черг на вантажному майданчику;
- простої власного та орендованого автотранспорту;
- вимушені відвантаження на сторонні елеватори через перевантаження складу;
- відправлення продукції у «зручний момент», а не у найбільш вигідний для господарства період.

Цифровізація процесу відвантаження також забезпечить рівномірне та економічно раціональне використання транспортних ресурсів. У поточній структурі логістики ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» власний автопарк у пікові періоди працює із надмірним навантаженням, тоді як у міжсезоння частково простоює. Поява електронного графіка дасть змогу завчасно розподіляти транспортні потужності та залучати додаткові машини лише тоді, коли це дійсно обґрунтовано з точки зору економії часу і коштів. Це сприятиме скороченню витрат на оренду транспорту та зменшить витрати на пальне, які зростають через вимушені простої.

Окрему перевагу цифровізація дає у взаємодії з покупцями. Завдяки попередньому погодженню логістичних «вікон» підприємство може відвантажувати продукцію саме у той момент, коли її готові прийняти кінцеві контрагенти — трейдери, елеватори чи переробні підприємства. Для сільського господарства це є стратегічно важливим, оскільки постійне надходження коштів за реалізовану продукцію напряду впливає на можливість оплати пального, добрив, оренди та інших витрат нового виробничого циклу.

Важливо підкреслити, що цифровізація процесів відвантаження не потребує значних фінансових інвестицій. На першому етапі достатньо використовувати доступні інструменти — електронні таблиці, мобільні застосунки або прості CRM-сервіси для логістики, що забезпечують усім відповідальним працівникам доступ до графіка руху транспорту у режимі

реального часу. Це дозволяє отримати значний ефект без модернізації інфраструктури чи закупівлі дорогого програмного забезпечення.

Напрямок 3. Погодження поставок із покупцями

Третій напрям впровадження Cross-docking у діяльність ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» полягає у попередньому погодженні поставок із покупцями та іншими контрагентами, що забезпечує гарантоване приймання продукції в узгоджений час і в необхідному обсязі. Якщо оптимізація фізичних потоків та цифровізація відвантаження і подачі транспорту усувають затримки всередині підприємства, то погодження поставок із покупцями забезпечує стабільність логістичного циклу на виході — у точці приймання продукції. Це означає, що Cross-docking працюватиме повною мірою лише за умови, що покупці, трейдери та елеватори підтверджують обсяг і час приймання продукції до моменту відвантаження.

Аналіз діяльності підприємства (розділ 2.2 та 2.3) засвідчив, що ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» реалізує продукцію через декілька каналів: довгострокові покупці, трейдери, заготівельні пункти, переробні підприємства та зовнішні елеватори. Така диверсифікація ринків збуту є перевагою, однак водночас вона створює додатковий ризик для логістики: кожен контрагент має власний графік приймання, пропускну здатність та внутрішні обмеження. У результаті трапляються ситуації, коли підприємство технічно готове до відвантаження, але покупець тимчасово не може прийняти продукцію, що призводить до вимушеного зберігання на складі, погіршення ритмічності логістичних операцій і сповільнення обороту коштів.

У межах реалізації третього напрямку пропонується перехід від постфактного продажу (коли покупець шукається після накопичення продукції) до моделі попереднього погодження відвантажень до збору врожаю. Йдеться не про класичний контракт на поставку, а про оперативні погодження обсягів і дат приймання продукції на найближчі 1–3 тижні. Фактично це означає

бронювання «логістичних вікон» у покупців, трейдерів та елеваторів — як у часі, так і за обсягами.

Для ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» це дасть можливість:

- передавати продукцію покупцям у момент максимальної готовності, а не у момент логістичної доступності;
- зменшити потребу у тривалому зберіганні продукції;
- уникнути пікових заторів на елеваторах;
- формувати графіки поставок під реальний попит контрагентів;
- отримувати оплату за реалізовану продукцію швидше.

На практичному рівні погодження поставок може включати:

вибір для кожного покупця пріоритетних культур і періодів приймання, що дозволить розподілити обсяги між каналами збуту;

узгодження орієнтовних обсягів партій і дат приймання до початку збирання врожаю;

підтвердження конкретних обсягів і дати приймання у короткостроковому плані (на 3–10 днів).

Такий підхід є особливо вигідним у роботі із стратегічними покупцями, які зацікавлені у стабільному та прогнозованому постачанні. Завдяки цьому підприємство може зміцнити довгострокові партнерські відносини і отримати пріоритетне обслуговування у пікові періоди, коли велика кількість постачальників конкурують за логістичні потужності елеваторів.

Окрім ризиків втрати часу, погодження поставок вирішує ціну як важливий чинник. У ситуації ринкових коливань можливість відвантажити продукцію у «вікно» найбільш вигідної ціни створює додаткову економічну перевагу. Натомість відсутність попередніх домовленостей часто змушувала ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» продавати продукцію в час перевантаження елеваторів і зниження закупівельних цін лише через обмеженість можливостей відвантаження.

З боку організації діяльності підприємства третій напрям не потребує фінансово затратних інвестицій і ґрунтується переважно на комунікації та плануванні. У найпростішому форматі він може реалізовуватися в електронному вигляді — за допомогою спільного календаря відвантажень, у якому представники господарства фіксують підтвержені обсяги та дати приймання продукції покупцями. Це забезпечує прозорість логістичних планів, підвищує дисципліну взаємодії з контрагентами та знижує інформаційну невизначеність, яка раніше була причиною затримок і сезонних втрат.

У підсумку погодження поставок із покупцями забезпечує ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» стійкість логістичного циклу на завершальному етапі Cross-docking: продукція не просто переміщується швидко, а гарантовано визнається ринком без накопичення, простоїв та цінового тиску. Завдяки цьому підприємство отримує можливість здійснювати реалізацію продукції у прогнозовані строки, мінімізувати ризики перевантаження складу та забезпечити стабільний приплив грошових коштів, необхідних для фінансування нового аграрного циклу.

Таблиця 3.1. - Напрями програми впровадження Cross-docking у ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Назва напрямку	Зміст удосконалення (адаптовано до ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»)
Оптимізація фізичних потоків і скорочення складського зберігання	Склад господарства використовується як транзитний майданчик замість місця накопичення врожаю. Продукція після збирання не чекає формування запасів, а одразу сортується і комплектується під конкретного покупця або елеватор. Відвантаження відбувається паралельно зі збором урожаю, що усуває перевантаження складу та затримки.
Цифровізація відвантаження та подачі транспорту	Створюється єдиний електронний графік подачі машин із фіксацією часу прибуття, обсягу, культури та одержувача. Транспорт прибуває у визначені часові «вікна», що усуває черги, простої автопарку та несинхронність з елеваторами чи покупцями.

Назва напрямку	Зміст удосконалення (адаптовано до ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»)
Погодження поставок із покупцями	Попереднє погодження обсягів і дат приймання врожаю з покупцями, трейдерами та елеваторами на 1–3 тижні вперед. Господарство бронює логістичні «вікна» для кожного каналу реалізації, що дозволяє гарантувати своєчасне приймання продукції та уникати вимушеного зберігання.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»»

Для оцінки ефективності впровадження запропонованої програми Cross-docking було проведено економічний аналіз витрат і прогнозованих результатів на основі фактичних показників логістичної діяльності ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» у пікові періоди збирання врожаю. Саме в серпні–вересні господарство традиційно стикається з найбільшими логістичними втратами, які пов'язані з перевантаженням складу, неритмічністю подачі транспорту, простоями під час відвантаження та вимушеним використанням зовнішніх елеваторів. Запропоновані напрями впровадження Cross-docking спрямовані на усунення цих витратних процесів і скорочення часу між збиранням і реалізацією продукції.

Ефективність впровадження програми Cross-docking у ФГ ««ПОДІЛЬСЬКЕ»» оцінюється окремо для кожного з трьох напрямів, що дає можливість визначити як прямий економічний результат, так і практичний вплив на стабільність логістичного циклу. Розрахунки проведено на основі фактичних витрат і сезонних показників господарства у пікові періоди збирання врожаю.

1-й напрям: Оптимізація фізичних потоків і скорочення складського зберігання

Основна мета напрямку — усунути перевантаження складу та ситуації, коли продукція вимушено накопичується до моменту відвантаження. Перепрофілювання складу у транзитну зону не потребує будівництва нових

площ або придбання обладнання, а включає лише організаційну підготовку: маркування зон, облаштування місць комплектування партій та розподілу відвантажень. Орієнтовні витрати на реалізацію напряму становлять близько 23 тис. грн.

Очікуваний ефект визначається насамперед скороченням витрат на зберігання продукції на сторонніх елеваторах. У попередні сезони господарство вимушено передавало частину врожаю на зберігання через перевантаженість складу, що в середньому коштувало близько 95 тис. грн за сезон. Завдяки переходу до транзитної моделі й відвантаження врожаю паралельно зі збиранням витрати на зберігання скорочуються приблизно до 40 тис. грн. Таким чином, економічний ефект цього напряму становить близько 55 тис. грн за сезон [48].

Додатково підвищується оборотність оборотного капіталу: продукція не «зависає» на складі на 7–14 днів, а надходить до покупця в межах 1–3 днів після збору, що прискорює отримання виручки і покращує фінансову стійкість господарства.

2-й напрям: Цифровізація відвантаження та подачі транспорту

Реалізація цього напряму передбачає запровадження електронного календаря подачі транспорту та фіксації логістичних подій (час прибуття машин, культура, обсяг, місце приймання). Одноразові витрати пов'язані з налаштуванням інструменту та навчанням персоналу і становлять близько 9,8 тис. грн.

Головний економічний ефект напряму полягає у скороченні витрат, пов'язаних із простоями транспорту. У пікові періоди машини очікували завантаження або приймання від 3 до 6 годин на добу, що призводило до збільшення витрат на пальне, оплати орендованого транспорту та неритмічного використання власного автопарку. Після впровадження узгоджених часових «вікон» прибуття транспорту очікувана тривалість простоїв скорочується до 0,5–1 год.

За підрахунками господарства, сума витрат на орендований транспорт у пікові періоди становила близько 170 тис. грн. Раціоналізація подачі машин дозволяє зменшити цю статтю приблизно до 110 тис. грн, що забезпечує економію близько 60 тис. грн за сезон. Додатково економиться близько 17 тис. грн за рахунок зменшення витрат пального, пов'язаних із простоюванням техніки.

Таким чином, загальний прямиий ефект 2-го напрямку становить приблизно 77 тис. грн за сезон.

3-й напрям: Погодження поставок із покупцями

Цей напрям спрямований на усунення затримок, які виникають у випадку, коли господарство готове до відвантаження, але покупець або елеватор тимчасово не може прийняти продукцію. Реалізація включає оновлення договірної документації та запровадження практики короткострокового погодження обсягів і дат приймання на 1–3 тижні наперед. Орієнтовні одноразові витрати становлять близько 4,5 тис. грн.

Економічний ефект напрямку пов'язаний зі скороченням втрат, що виникають через вимушене зберігання продукції на складі або на сторонніх елеваторах у періоди високого навантаження. Завдяки погодженим «логістичним вікнам» господарство уникатиме перенесення термінів приймання врожаю та залежності від цінових коливань. Найбільша економічна перевага проявляється у швидшому надходженні виручки: замість затримки 10–20 днів у період пікового навантаження кошти надходять через 3–7 днів після відвантаження.

Таким чином, третій напрям забезпечує насамперед фінансову стійкість підприємства за рахунок швидшого отримання грошових коштів, що дозволяє розпочати фінансування нового виробничого циклу без кредитних ресурсів або затримок платежів постачальникам.

Таблиця 3.2 –Економічна ефективність впровадження Cross-docking у ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Етап	Дії	Очікувані витрати (грн)	Очікуваний результат
Етап 1. Оптимізація фізичних потоків і перепрофілювання складу у транзитну зону	Маркування зон складу; облаштування місць комплектування партій; оптимізація маршруту руху техніки; інструктаж персоналу.	23 000	Скорочення витрат на зберігання зерна на сторонніх елеваторах з $\approx 95\,000$ до $\approx 40\,000$ грн/сезон; економія $\approx 55\,000$ грн/сезон; прискорення отримання виручки на 7–14 днів.
Етап 2. Цифровізація відвантаження та подачі транспорту	Запровадження електронного календаря подачі машин; фіксація логістичних подій; створення погоджених «часових вікон» для транспорту; навчання співробітників.	9 800	Скорочення витрат простою транспорту: зменшення витрат на орендований транспорт з $\approx 170\,000$ до $\approx 110\,000$ грн/сезон; додаткова економія пального $\approx 17\,000$ грн; загальна економія $\approx 77\,000$ грн/сезон.
Етап 3. Погодження поставок із покупцями та елеваторами	Оновлення договірних умов; запровадження попереднього погодження обсягів і дат приймання на 1–3 тижні; узгодження «логістичних вікон» із елеваторами та ключовими покупцями.	4 500	Зменшення витрат від затримок відвантажень $\approx 11\,480$ грн/сезон; запобігання потребі короткострокового кредитування, економія $\approx 19\,500$ грн/сезон; загальний ефект $\approx 30\,980$ грн/сезон.
Усього витрат / Усього ефект	—	37 300	Сумарний фінансовий ефект $\approx 162\,980$ грн/сезон; ROI $\approx 437\%$, термін окупності — $< 1/4$ сезону (≈ 6 – 8 тижнів).

Реалізація програми Cross-docking не потребує великих капітальних вкладень і ґрунтується переважно на організаційних та цифрових змінах. Сумарні інвестиції становлять лише 37,3 тис. грн, тоді як прогнозований економічний ефект — близько 163 тис. грн уже в перший сезон, що забезпечує окупність проєкту менш ніж за 25 % сезону. Крім прямої фінансової вигоди, впровадження забезпечує стабільність грошових надходжень, зменшення залежності від елеваторної інфраструктури та зростання логістичної стійкості підприємства.

Висновки за розділом 3

У межах розділу 3 було обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», що спрямовані на мінімізацію витрат, підвищення швидкості обороту продукції та формування стійкої логістичної системи в умовах сезонних навантажень і нестабільності інфраструктури. Проведений аналіз показав, що основними джерелами втрат підприємства є перевантаження складу, неритмічність подачі транспорту та залежність від пропускної здатності елеваторів. Впровадження Cross-docking, доповнене цифровізацією відвантажень та механізмом попереднього погодження поставок із покупцями, дозволяє трансформувати логістичну модель господарства з реактивної на проактивну, забезпечуючи безперервність потоків та усуваючи причини логістичних затримок. Запропоновані організаційні рішення не потребують значних капітальних інвестицій, але суттєво підвищують ефективність використання наявних ресурсів, що є критично важливим для аграрного підприємства, залежного від сезонності та швидкого обігу капіталу.

Економічні розрахунки підтверджують високу результативність запропонованих заходів: сукупний фінансовий ефект від упровадження моделі Cross-docking та супутніх інструментів становить близько 163 тис. грн за сезон при інвестиціях лише 37,3 тис. грн, що забезпечує рівень окупності понад 400 % і повернення вкладених коштів менш ніж за чверть сезону. Крім прямої економії витрат, підприємство отримує стратегічні переваги — скорочення часу логістичного циклу, зменшення залежності від елеваторних черг, стабільність грошових потоків та підвищення ритмічності відвантажень. Запропонована програма модернізації логістики формує цілісну систему керування фізичними, цифровими та координаційними процесами й забезпечує ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» основу для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та посилення стійкості в умовах динамічного аграрного ринку.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити теоретичні засади, сучасні тенденції розвитку логістичної діяльності та практичний стан логістичних процесів у фермерському господарстві «Подільське». У роботі було встановлено, що логістика у сучасних умовах трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкриття теоретичних основ, аналіз логістичних систем та методів JIT, Lean Logistics, VMI, Cross-docking, 3PL/4PL та Logistics 4.0 довів, що їх використання забезпечує синхронізацію матеріальних потоків, скорочення витрат, підвищення якості сервісу та адаптивність підприємства до ринкових змін. Аналіз зовнішньоторговельних умов та аграрного ринку України засвідчив важливість логістичної стійкості для агробізнесу, що працює в умовах воєнних ризиків, коливання врожайності та нестабільності логістичних маршрутів.

Оцінювання діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» засвідчило, що господарство функціонує на стабільній виробничій основі: воно має сформований земельний банк площею від 1844 до 2767 га, спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, підтримує сталу співпрацю з контрагентами та застосовує лінійно-функціональну модель управління, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності й контроль виробничо-логістичних процесів. Наявність власної техніки, допоміжної діяльності у рослинництві та вантажних перевезень створює передумови для гнучкого реагування на сезонні навантаження та підтримання ритмічності виробництва. Структура посівів і спеціалізація господарства формують вагомий потенціал для нарощування обсягів реалізації, а також відкривають можливість у перспективі здійснювати прямий експорт продукції.

Разом із тим, логістичний аналіз виявив низку критичних обмежень, що ускладнюють ефективність операційного циклу. Серед ключових проблем — нерівномірне завантаження техніки у жнива, затримки у транспортуванні

через «живу чергу» подачі машин, перевантаження єдиного складу, який фактично виконує роль буферної зони, та вимушене накопичення продукції на території господарства. Зниження врожайності окремих культур у 2024 році поглиблює потребу у точному плануванні зберігання та відвантажень, оскільки кожна логістична помилка може призвести до втрат продукції або збільшення витрат. Недостатній рівень цифровізації інформаційних потоків, відсутність погоджених із покупцями графіків приймання і нестача системного моніторингу логістичних показників формують додаткові ризики та підтверджують необхідність розроблення комплексних рекомендацій для підвищення логістичної ефективності господарства.

У третьому розділі було сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення логістичної ефективності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» шляхом модернізації ключових ланок логістичного ланцюга. Насамперед запропоновано впровадження технології Cross-docking, що дозволяє мінімізувати обсяг складських операцій, скоротити час перебування продукції у господарстві та забезпечити більш швидке відвантаження покупцям. Такий підхід є особливо актуальним для підприємства, яке має обмежені складські потужності та стикається з піковими навантаженнями під час жнив. Окрім цього, запропоновано застосування інструментів Lean Logistics для усунення простоїв техніки, оптимізації операцій завантаження-відвантаження, скорочення дублювання процесів та зменшення непродуктивних часових витрат у транспортно-складській системі господарства.

Особливу увагу приділено удосконаленню транспортної логістики — оптимізації маршрутів руху техніки, запровадженню погоджених графіків транспортування, підвищенню використання власного автопарку та зниженню залежності від зовнішніх перевізників. Водночас підкреслено важливість регулярного логістичного аудиту, який дозволить системно контролювати витрати, своєчасно виявляти «вузькі місця» та формувати обґрунтовані

управлінські рішення. Також рекомендовано модернізувати інформаційну інфраструктуру: впровадити внутрішню систему планування логістичних операцій, покращити взаємодію з контрагентами, забезпечити цифровий супровід руху продукції та документів. Проведена економічна оцінка підтвердила, що впровадження Cross-docking та суміжних заходів дозволяє скоротити витрати на зберігання, збільшити оборотність складських запасів, зменшити тривалість логістичного циклу та підвищити загальну продуктивність техніки, що робить запропоновані рекомендації фінансово обґрунтованими та стратегічно доцільними для господарства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». № 25. 2017. С. 116–121.
2. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. Modern Economics. 2022. С. 52–56. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2022\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2022)-08)
3. Воронько-Невіднича Т. В., Іщенко М. В., Мирошник В. С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 78–81.
4. Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1574/1515> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/53.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
6. Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Катерна О. К., Молчанова К. М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
7. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 130–134. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/24.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
8. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/703/676> (дата звернення: 15.11.2025).

9. Довгань Ю. В. Інтеграція логістики та маркетингу в системі управління підприємством. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 06-07 жовтня 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 108–114.

10. Довгань Ю. В. Формування маркетингово-логістичної взаємодії в управлінні підприємствами. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вер. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 107–113.

11. Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 75, № 1. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>

12. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. – 284 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kalchenko_AH/Lohistyka.pdf (дата звернення: 13.11.2025)

13. Ковалик О. А., Велева О. А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. Економіка, фінанси, право. 2020. № 6. С. 22–24.

14. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

15. Крикавський Є. В., Якимишин Л. Я. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 2 (1). С. 21–32.

16. Кукушка І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1699/1634> (дата звернення: 15.11.2025).

17. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.10>.

18. Кустріч Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1934/1862> (дата звернення: 15.11.20235)

19. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36003/1/Logistyka_Marchenko.pdf (дата звернення: 13.11.2025)

20. Махова Г. В., Алакозова П. Е. Розвиток логістичних підприємств України: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 240–245.

21. Міністерство економіки України. Україна щороку втрачає 11,2 мільярда доларів через заміновані території — дослідження Tony Blair Institute. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/255d0657-dad7-4935-ab37-e740f5ffaf32?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=DoslidzhenniaTonyBlairInstitute> (дата звернення: 05.12.2025).

22. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

23. Найбільші логістичні оператори. URL: <https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistrychni-operatory> (дата звернення: 15.11.2025).

24. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський

економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>.

25. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управлінські підходи до оптимізації логістики постачання. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 62–66. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/14.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

26. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917/1845> (дата звернення: 15.11.2025).

27. Пешко М. І., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення: 15.11.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>.

28. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Боровська О. Г. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні підприємством. Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky. 2021. Vol. 9. No 2/2021. С. 20–23.

29. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістика : опорний конспект лекцій. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 128 с.

30. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. Modern Economics. 2021. № 28. С. 118–124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-18).

31. Ремзіна Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 1(82). С. 110–124. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124> (дата звернення: 15.11.2025).

32. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/56.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

33. Смоляр Л. Г., Жигалкевич Ж. М., Тюх М. О. Управління логістичною діяльністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.5>

34. Телепнева О. С., Янковська В. А., Кононов І. О. Еволюція виробничої та торговельно-розподільчої логістики товарів народного споживання. Інфраструктура ринку. 2021. № 61. С. 161–164. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/30.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

35. Ткаченко О. М. Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. пр. Х Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 10 жовт. 2023 р., м. Вінниця. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Ч. 1. С. 565–571.

36. Ткаченко О. М. Роль логістичних систем в управлінні підприємницькою діяльністю. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України : пошук молодих : збірн. наук. пр. ХІІ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., 20 квіт. 2023 р., м. Вінниця. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 172. С. 340–348.

37. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 15.11.2025).

38. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and

Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 5. No. 4. Pp. 156–172. URL: <http://are-journal.com> (дата звернення: 25.09.2025).

39. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111–113.

40. Matuszak S. Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes. OSW – Centre for Eastern Studies, 17 January 2025. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes> (дата звернення: 05.12.2025).

41. LEAN LOGISTICS. Journal of Positive Management. 2017. Vol. 7, No. 2. P. 55–67. DOI: 10.12775/JPM.2016.012. URL: https://www.researchgate.net/publication/320222420_LEAN_LOGISTICS (дата звернення: 05.12.2025).

42. Popescu D., Militaru G., Paraschiv D. Logistics Field Audit – a New Approach for Improving Logistics Processes. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2022. Vol. 16(1). P. 1111–1121. URL: https://www.researchgate.net/publication/365839341_LOGISTICS_FIELD_AUDIT_-_A_NEW_APPROACH_FOR_IMPROVING_LOGISTICS_PROCESSES (дата звернення: 27.11.2025)

43. Sari K. Exploring the Benefits of Vendor Managed Inventory (VMI). Beykent University, Istanbul. URL: https://www.researchgate.net/publication/228342062_Exploring_the_Benefits_of_Vendor_Managed_Inventory (дата звернення: 13.02.2025)

44. Savchenko L. V., Kuzmenko A. Advantages and Features of Cross-Docking in International and Ukrainian Logistics. Economy and Society. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/75.pdf (дата звернення: 13.02.2025)

45. Suvacı B. A New Approach in Logistics Management: Just-in-Time Logistics (JIT-L) // International Journal of Business and Management Studies. 2010. Vol. 2. No. 1. P. 55–64. URL:

https://www.researchgate.net/publication/228798768_A_New_Approach_in_Logistics_Management_Just_in_Time-Logistics_ЖТ-Л (дата звернення: 12.02.2025)

46. Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and Market Opportunities. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-agribusiness-between-the-challenges-of-war-and-market-opportunities> (дата звернення: 05.12.2025).

47. Bogonos M., Chmil A., Nazarkina R., Nykolyuk O., Pyvovar P., Stolnikovych H. Agricultural Outlook Ukraine 2024–2033: Report-summary. Kyiv School of Economics, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/UA-Outlook-2024-2033-Report-1.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

48. <https://balovka.com.ua/index.php/mirovskiy-elevator/>.