

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ**

Завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц..

Вікторія КОВАЛЬОВА

Здобувач, гр. ЕРз-61.....

Анастасія СТАСЮК

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Болотна

підпис ініціали, прізвище

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

СТАСЮК Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

керівник роботи ____ . Ковальова В.І., к.е.н., доцент

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

затверджені 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 стратегії логістичної діяльності

2. Аналіз стану та результативності логістичною діяльністю ФГ

«ПОДІЛЬСЬКЕ 3. Розробка стратегії логістичною діяльністю ФГ
«ПОДІЛЬСЬКЕ

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент _____

підпис

Анастасія СТАСЮК

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____

підпис

Вікторія КОВАЛЬОВА

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 72 с., 17 рис., 18 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістична діяльність, маркетингова політика розподілу, агробізнес, канали збуту, товарорух, логістичні потоки, B2B-взаємодія.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність підприємства аграрного сектору.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства в системі маркетингової політики розподілу на прикладі ФГ «Подільське».

Методи дослідження – аналіз і синтез, узагальнення та порівняльний аналіз (розділ 1); статистичний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ринкового середовища та логістичних потоків (розділ 2); системний підхід, моделювання, економічні розрахунки ефективності (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи логістичної діяльності підприємства та її взаємозв'язок із маркетинговою політикою розподілу, визначено роль логістики у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств. Проаналізовано сучасні тенденції торгівлі агропродукцією України, особливості відновлення логістичних маршрутів та умови функціонування аграрного ринку.

На основі аналізу діяльності ФГ «Подільське» оцінено систему збуту та логістичні процеси підприємства, виявлено їх фрагментарність і залежність від персональних B2B-контактів. Обґрунтовано напрями удосконалення логістичної діяльності в системі маркетингової політики розподілу, зокрема через стандартизацію комунікацій, розвиток цифрових інструментів та оптимізацію каналів збуту. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – результати роботи можуть бути використані у практичній діяльності аграрних підприємств для підвищення ефективності логістичних процесів, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій у B2B-сегменті.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю.....	8
1.2 . Логістична діяльність в маркетингова політика розподілу підприємств агробізнесу	14
Висновки за першим розділом.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	22
2.1. Торгівля України у 2024 році: відновлення логістичних маршрутів.....	20
2.2. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності фермерського господарства «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	28
Висновки за другим розділом.....	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	47
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення збутової та логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	47
3.2. Рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності в системі маркетингової політики розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	60
Висновки за третім розділом.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та підвищеними вимогами до ефективності управління матеріальними потоками. Особливої гостроти ці виклики набувають у сфері агробізнесу, де результативність діяльності безпосередньо залежить від своєчасності постачання ресурсів, раціональної організації виробничих операцій та ефективної системи збуту продукції. За таких умов логістична діяльність стає ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та важливою складовою його маркетингової політики розподілу.

Маркетингова політика розподілу визначає шляхи доведення продукції до кінцевого споживача, а логістика забезпечує практичну реалізацію цих рішень через організацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Взаємозв'язок маркетингу і логістики проявляється у необхідності узгодження потреб ринку з можливостями підприємства забезпечувати безперебійний товарорух. Успішна реалізація збутової стратегії неможлива без ефективної логістичної інфраструктури, оптимальних запасів, надійних каналів дистрибуції та гнучких транспортних рішень.

В умовах воєнної агресії проти України значення логістики істотно зросло. Порушення традиційних ланцюгів постачання, зміна транспортних маршрутів, зростання витрат і ризиків вимагають від аграрних підприємств оперативної адаптації системи розподілу та пошуку нових форм організації логістичних операцій. Це зумовлює необхідність удосконалення управління логістичною діяльністю, впровадження цифрових інструментів, оптимізації каналів збуту та підвищення рівня інтегрованості маркетингових і логістичних рішень.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що саме ефективна логістична система стає основою стабільності підприємства, дозволяє скорочувати витрати, підвищувати швидкість обігу товарів, своєчасно

реагувати на ринкові зміни та забезпечувати конкурентні переваги на регіональних і зовнішніх ринках.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз управління логістичною діяльністю підприємства в системі маркетингової політики розподілу, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ФГ «Подільське».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади логістичної діяльності підприємства та її взаємозв'язок із маркетинговою політикою розподілу;
- охарактеризувати сутність і основні функції маркетингової політики розподілу;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та логістичну інфраструктуру ФГ «Подільське»;
- дослідити систему товароруку підприємства та визначити ключові проблеми у сфері збуту й логістики;
- оцінити логістичні потоки, рівень цифровізації та особливості взаємодії з контрагентами;
- визначити фактори, що обмежують ефективність логістичної діяльності;
- обґрунтувати напрями удосконалення логістичних і збутових процесів;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи розподілу підприємства.

Об'єктом дослідження виступає логістична діяльність підприємства аграрного сектору.

Предметом – ФГ «Подільське»; та логістичною діяльністю в контексті маркетингової політики розподілу.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення для дослідження теоретичних підходів до управління логістичною діяльністю та маркетинговою політикою розподілу. Застосовано економічний аналіз для оцінки фінансово-господарських показників підприємства та його логістичної інфраструктури.

Методи структурно-логічного, аналітичного та графічного моделювання використано для виявлення ключових проблем у товароруху, оцінки взаємодії з контрагентами та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи розподілу ФГ «Подільське».

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні практичних інструментів удосконалення логістичної діяльності підприємства в системі маркетингової політики розподілу, зокрема у розробці підходів до оптимізації товароруху, цифровізації логістичних процесів та підвищення ефективності взаємодії з B2B-контрагентами. У роботі уточнено роль логістичної підтримки у формуванні каналів збуту, визначено чинники, що впливають на ефективність розподільчої політики аграрного підприємства, та запропоновано механізми підвищення її результативності в умовах ринкових коливань і сезонності виробництва.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення логістичної діяльності ФГ «Подільське», підвищення ефективності системи збуту, оптимізації взаємодії з контрагентами та впровадження цифрових інструментів управління товарорухом. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані й іншими аграрними підприємствами для підвищення ефективності розподільчої політики, скорочення логістичних витрат та формування більш стійких конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю

Трансформація соціально-економічного середовища господарювання, що спостерігається впродовж останніх років, обумовлює необхідність переосмислення усталених підходів до організації бізнес-процесів та адаптації підприємств до нових умов функціонування. За таких обставин управлінським структурам необхідно оперативно переглядати організаційні моделі та впроваджувати більш гнучкі методи управління. Одним із ключових напрямів таких змін є удосконалення логістичної системи підприємства, що охоплює процеси забезпечення виробництва ресурсами, організацію виробничих операцій, зберігання готової продукції, управління запасами, а також оптимізацію збутової діяльності.

Для забезпечення ефективності логістичних рішень управлінському персоналу підприємств різних форм власності необхідно ґрунтовно розуміти методологічні засади логістики та її прикладні аспекти. Це передбачає знання принципів організації постачання, виробничих процесів, складування, руху товарно-матеріальних цінностей та механізмів їх раціонального використання. З погляду наукової методології логістика розглядається як базовий інструмент формування оптимальних матеріальних потоків, що забезпечують стабільність та узгодженість усіх ланок господарської діяльності.

Термін «логістика» має історичне походження, що сягає періоду Римської імперії, де він застосовувався переважно у військовій сфері для організації постачання армії. З часом сфера застосування цього поняття істотно розширилася, і сьогодні логістика асоціюється насамперед із комплексом економічних процесів, що забезпечують раціональне переміщення, переробку та зберігання матеріальних ресурсів у системі підприємства.

У контексті економічного аналізу логістичних процесів важливо уточнити змістовне наповнення понятійного апарату, що включає категорії «логістика», «логістична діяльність» та «логістичне забезпечення». У науковій літературі ці терміни інтерпретуються по-різному, що зумовлює необхідність їх систематизації та узагальнення. Відповідні підходи провідних дослідників до трактування цих понять 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
Н.П.Резнік	Організація ефективного руху та зберігання товарів від виробника до споживача
Хескетт Д.	Організація діяльності, що пов'язана із рухом продукції, забезпеченням виробництва та налагодженням збуту при визначеному рівні витрат на послуги постачання
Сумець О.М.	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
Крикавський Є.В.	Система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах
Пономарьова 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 супроводжуючими інформаційними та сервісними потоками
Тридід О.М.	Система планування та контролю за рухом матеріальних цінностей для зниження рівня витрат на транспортування та інформаційне забезпечення
Харісон А.	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

Підсумовуючи результати аналізу різних наукових підходів до трактування економічної сутності логістики, доцільно сформулювати узагальнене визначення цієї категорії. Логістику слід розуміти як комплекс управлінських заходів, спрямованих на організацію процесів планування,

постачання, зберігання, виробництва та розпорядження матеріальними ресурсами з метою забезпечення потреб підприємства. До її змісту також входить управління відповідними фінансовими потоками, використання релевантної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень та контроль за виконанням логістичних операцій.

Застосування науково обґрунтованих логістичних підходів в умовах сучасних економічних викликів, зокрема в період воєнної агресії росії проти України, набуває особливого значення. Раціонально організована логістична система сприяє ефективному плануванню виробничих і економічних процесів, оптимізації маршрутів постачання, їх диверсифікації, зниженню витрат на транспортування та складування. Крім того, вона створює передумови для формування нових партнерських зв'язків і переорієнтації підприємства на європейські ринки постачання сировини та збуту готової продукції.

У наукових джерелах логістична діяльність визначається як процес організації переміщення та зберігання товарно-матеріальних цінностей. З огляду на це, доцільно виокремити основні складові логістичної діяльності, а саме:

- процес забезпечення підприємства сировиною та матеріалами, необхідними для безперебійного функціонування виробничого циклу;
- процес організації зберігання матеріальних ресурсів або готової продукції, як на власних потужностях підприємства, так і на сторонніх логістичних складах;
- процес реалізації продукції чи передачі матеріальних цінностей, який включає транспортування до кінцевого споживача або контрагента;
- процес планування, координації та контролю виконання логістичних операцій, що забезпечує узгодженість і ефективність логістичної системи.

Організація логістичної діяльності на підприємстві може здійснюватися за двома основними моделями:

1. власними силами підприємства, тобто за рахунок внутрішніх структурних підрозділів;
2. із залученням зовнішніх логістичних операторів (аутсорсинг), що дозволяє скористатися спеціалізованими послугами та інфраструктурою.

Візуальне відображення цих підходів наведено на рисунку 1.1.

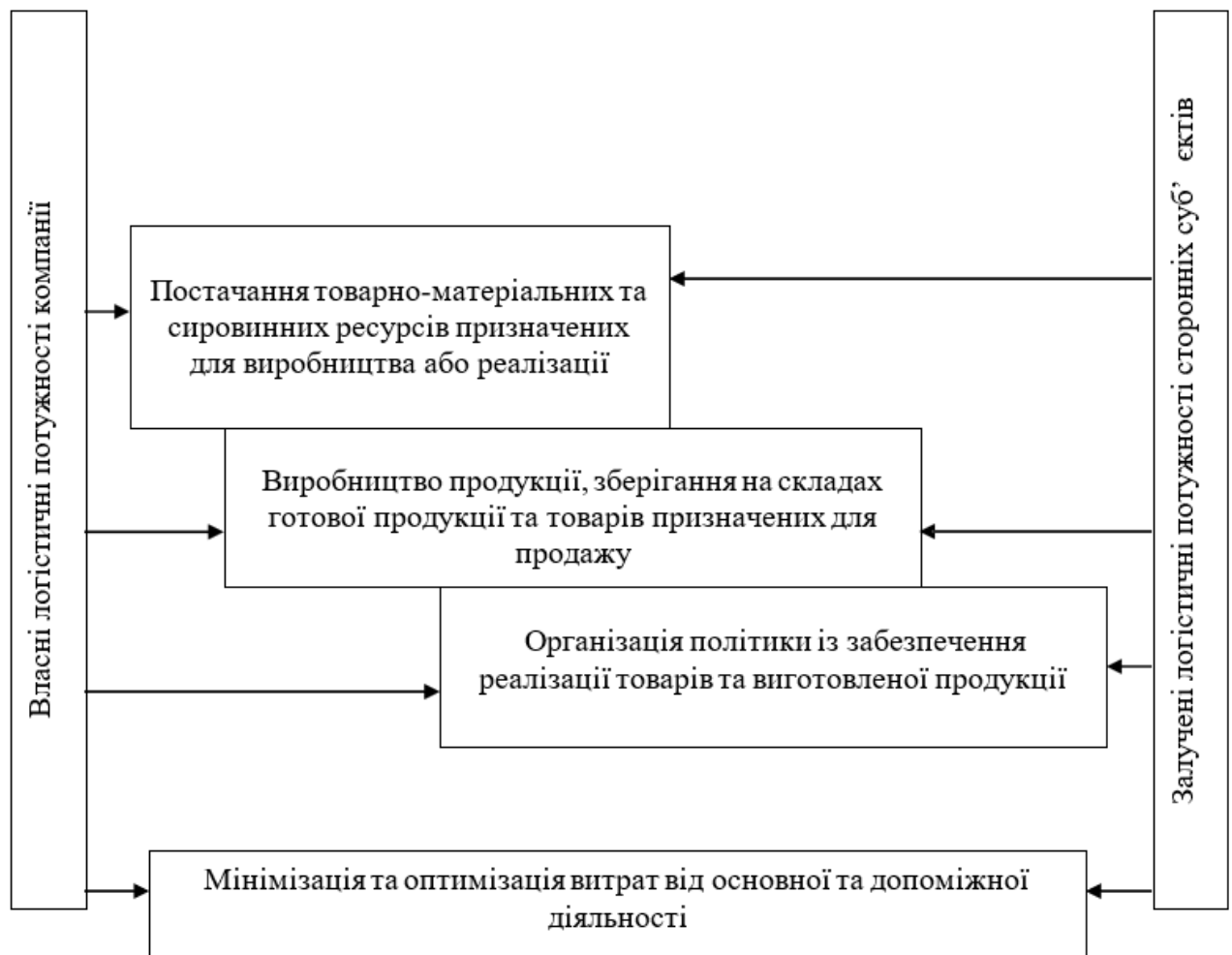


Рис. 1.1. Напрямки організації логістичної діяльності компанії [3]

Практичне застосування логістичних підходів у діяльності підприємства є важливим чинником підвищення його прибутковості в умовах економічної нестабільності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Раціональна

організація логістичних процесів, а також системне вивчення та контроль інформаційних потоків у межах логістичної інфраструктури сприяють досягненню ключової мети суб'єктів господарювання — максимізації прибутку за умов мінімізації витрат. Це забезпечується за рахунок:— гарантування безперервності постачання необхідної сировини й матеріалів для стабільного функціонування виробничих процесів;— формування ефективної системи складського господарства, що враховує особливості та періодичність надходження ресурсів;— розрахунку та оптимізації матеріальних і часових витрат, пов'язаних із забезпеченням виробництва та доставкою ресурсів;— налагодження раціональної системи збуту готової продукції чи товарів.

Такий підхід до організації логістичних процесів формує на підприємстві цілісну логістичну інформаційну систему, спрямовану на інтеграцію управлінських рішень та функціонування всіх структурних підрозділів у межах єдиного логістичного простору. Об'єктом цієї системи виступають логістичні операції, що виконуються відповідними спеціалістами у сфері постачання, виробництва та збуту.

Ефективне управління логістичною системою передбачає чітке розуміння завдань кожної ланки логістичного ланцюга, узгодженість їх дій та здатність до координації. Це, у свою чергу, забезпечує раціональне використання наявних ресурсів і створює можливості для їх подальшої оптимізації.

Узагальнюючи наведені теоретичні положення, логістику доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують комплексний механізм управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. На рисунку 1.2 логістичний процес подано у вигляді структурної схеми, що відображає взаємозв'язок його ключових компонентів.

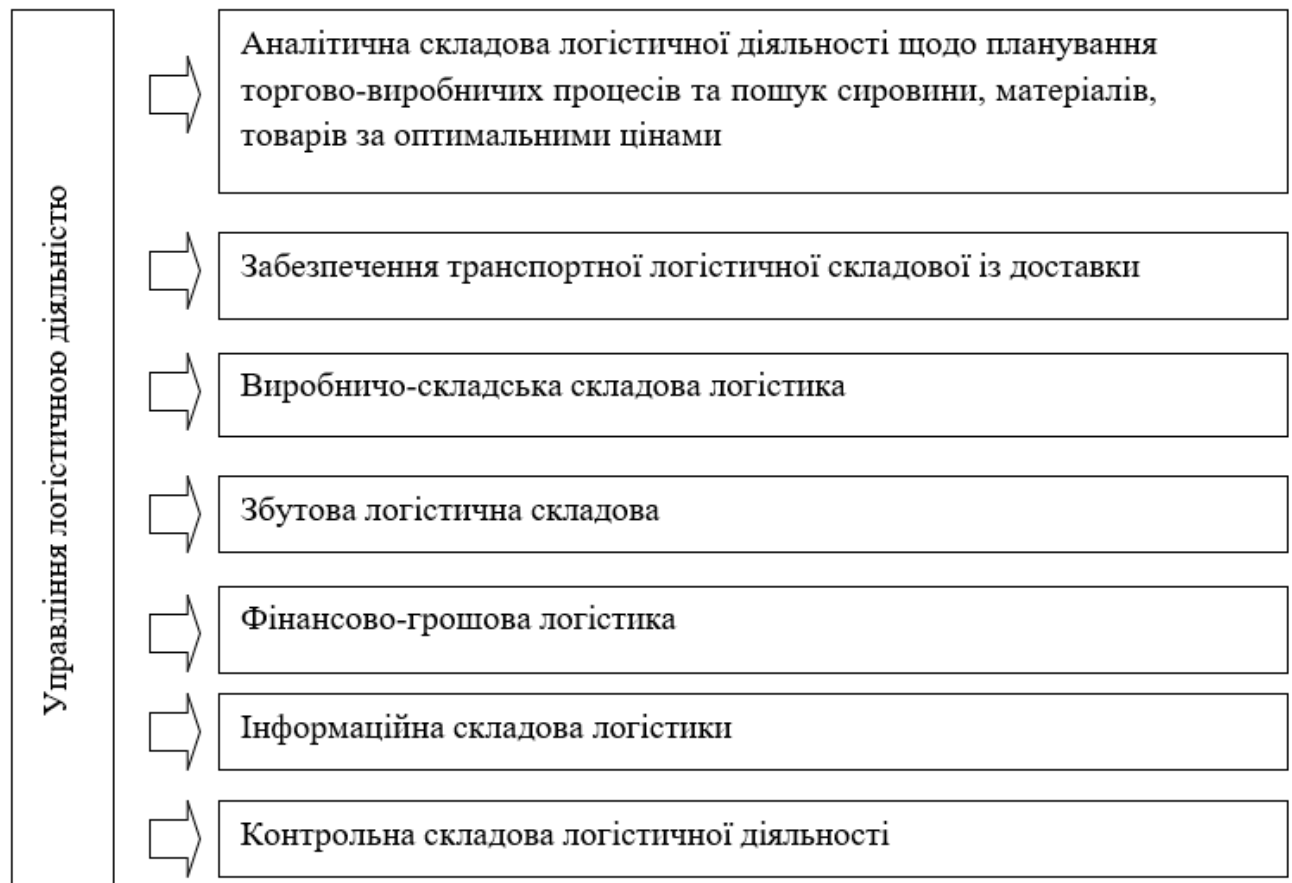


Рис. 1.2. Складові процесу управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання [19]

Практичне застосування логістичних підходів у діяльності підприємства є важливим чинником підвищення його прибутковості в умовах економічної нестабільності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Раціональна організація логістичних процесів, а також системне вивчення та контроль інформаційних потоків у межах логістичної інфраструктури сприяють досягненню ключової мети суб'єктів господарювання — максимізації прибутку за умов мінімізації витрат. Це забезпечується за рахунок:– гарантування безперервності постачання необхідної сировини й матеріалів для стабільного функціонування виробничих процесів;– формування ефективної системи складського господарства, що враховує особливості та періодичність надходження ресурсів;– розрахунку та оптимізації матеріальних і часових витрат, пов'язаних із забезпеченням виробництва та доставкою ресурсів;– налагодження раціональної системи збуту готової продукції чи товарів.

Такий підхід до організації логістичних процесів формує на підприємстві цілісну логістичну інформаційну систему, спрямовану на інтеграцію управлінських рішень та функціонування всіх структурних підрозділів у межах єдиного логістичного простору. Об'єктом цієї системи виступають логістичні операції, що виконуються відповідними спеціалістами у сфері постачання, виробництва та збуту.

Ефективне управління логістичною системою передбачає чітке розуміння завдань кожної ланки логістичного ланцюга, узгодженість їх дій та здатність до координації. Це, у свою чергу, забезпечує раціональне використання наявних ресурсів і створює можливості для їх подальшої оптимізації.

Узагальнюючи наведені теоретичні положення, логістику доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують комплексний механізм управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. На рисунку 1.2 логістичний процес подано у вигляді структурної схеми, що відображає взаємозв'язок його ключових компонентів.

1.2. Логістична діяльність в маркетингова політика розподілу підприємств агробізнесу

Маркетингова політика розподілу підприємств агробізнесу є важливою складовою загальної маркетингової стратегії, оскільки забезпечує ефективне доведення сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на вибір каналів збуту, організацію товароруху, формування логістичних ланцюгів та встановлення партнерських відносин із посередниками. Ефективна система розподілу визначає конкурентоспроможність агропідприємства на ринку, рівень доступності продукції та швидкість її реалізації [1].

Специфіка агробізнесу формує унікальні вимоги до побудови маркетингової політики розподілу, адже від правильності її організації залежить не лише обсяг реалізації, а й збереження якості продукції та прибутковість господарства. На відміну від промислових товарів, сільськогосподарська продукція має високу чутливість до часу — більшість видів врожаю потребують швидкої реалізації або спеціальних умов зберігання. Це створює необхідність чіткої координації логістичних і маркетингових процесів, щоб уникнути псування, перевиробництва або дефіциту товарів на ринку [2].

Крім того, сезонність виробництва визначає нерівномірність товарних потоків протягом року. У періоди збирання врожаю обсяги продукції різко зростають, що створює навантаження на транспортну та складську інфраструктуру. Натомість у міжсезоння спостерігається зниження пропозиції, тому підприємства мають розробляти стратегії зберігання, переробки або попереднього замовлення продукції. Ефективна маркетингова політика розподілу передбачає прогнозування сезонних коливань попиту і гнучке управління запасами для підтримання стабільних обсягів продажів [2].

Додатковим чинником є залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, які безпосередньо впливають на обсяги і якість продукції. Непередбачуваність погодних умов змушує підприємства формувати резервні канали збуту, щоб мінімізувати ризики недопоставок або затримок. В умовах кліматичних змін, посух чи руйнування транспортної інфраструктури підприємства агросфери дедалі частіше звертаються до диверсифікації каналів реалізації, що дозволяє зберігати стабільність доходів навіть у кризові періоди [2].

З огляду на ці чинники, підприємства агробізнесу вибудовують гнучку багатоканальну систему розподілу, яка поєднує як прямі, так і непрямі способи реалізації. Прямі канали збуту — це фермерські ринки, власні торгові точки, електронні платформи продажів, що дозволяють виробникам отримувати більшу частку прибутку та встановлювати прямий контакт зі споживачем.

Водночас непрямі канали — співпраця з трейдерами, аграрними кооперативами, дистриб'юторами чи експортними компаніями — забезпечують ширше охоплення ринків, стабільність поставок і зменшення комерційних ризиків. Оптимальне поєднання цих каналів формує збалансовану систему маркетингового розподілу, що враховує як економічну ефективність, так і ринкову динаміку [2]

Важливим завданням маркетингової політики розподілу є формування системи взаємовигідних відносин між усіма учасниками агрологістичного ланцюга — виробниками, переробниками, транспортними компаніями, оптовими покупцями й роздрібними мережами. У сучасних умовах ефективність такої системи забезпечується завдяки цифровим інструментам — CRM-системам, електронним біржам, платформам аграрної аналітики та сервісам моніторингу постачань, що сприяють скороченню витрат і підвищенню прозорості товаропотоків [3].

Особливе значення маркетингова політика розподілу набуває в контексті експорту агропродукції. Підприємства аграрного сектору України активно інтегруються у міжнародні ланцюги постачання, тому розподільча політика повинна враховувати вимоги європейських та світових ринків — стандарти якості, сертифікацію, митне регулювання, вимоги до пакування та логістичної інфраструктури. У цьому аспекті маркетингова політика розподілу перетворюється на стратегічний інструмент виходу агробізнесу на зовнішні ринки [4].

Маркетингова політика розподілу підприємств агробізнесу — це комплекс управлінських, логістичних і комунікаційних рішень, спрямованих на забезпечення максимальної ефективності руху сільськогосподарської продукції. Вона поєднує функції маркетингу, логістики, транспортування, фінансування та інформаційного забезпечення, виступаючи ключовим чинником сталого розвитку аграрного підприємства [5].

Логістична діяльність є ключовим елементом реалізації маркетингової політики розподілу підприємств агробізнесу, оскільки саме вона забезпечує

фізичне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача (рис.1.3) У межах аграрного сектору логістика охоплює планування, організацію, контроль і оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що супроводжують процес товароруку. Її завдання полягає у забезпеченні безперервності постачання, мінімізації витрат, скороченні часу транспортування та збереженні якості сільськогосподарської продукції [1].

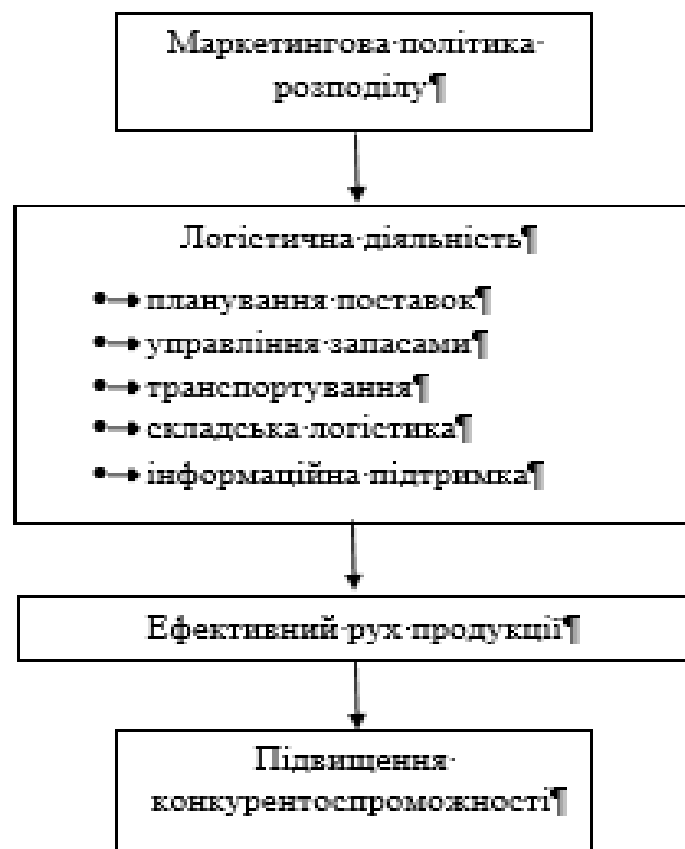


Рис.1.3. Елементи маркетингової політики розподілу

Особливість логістики в агробізнесі полягає в тому, що вона має враховувати сезонність виробництва, короткі строки реалізації та необхідність дотримання температурного режиму при транспортуванні і зберіганні. У зв'язку з цим значення набувають логістичні центри, елеватори, холодильні склади, транспортно-експедиційні підприємства, які забезпечують узгодженість дій усіх учасників ланцюга поставок. Раціональна організація

логістичних процесів сприяє зниженню втрат урожаю, підвищенню швидкості обігу товарів і, відповідно, прибутковості агропідприємств [2].

Взаємозв'язок маркетингової політики розподілу і логістики проявляється у спільному плануванні та реалізації стратегії збуту. Маркетингова функція визначає потреби ринку, цільові сегменти і вимоги до сервісу, тоді як логістика забезпечує фізичне виконання цих вимог через ефективну доставку продукції у необхідний час і місце. Збалансована логістична система дозволяє узгодити маркетингові цілі з операційними можливостями підприємства, що є основою формування довгострокових конкурентних переваг [3].

На сучасному етапі розвитку агробізнесу логістична діяльність тісно інтегрована з цифровими технологіями. Використання ERP- і CRM-систем, GPS-моніторингу, аналітики «Big Data» та електронних платформ управління постачаннями дає змогу підприємствам ефективніше координувати всі етапи розподілу — від збирання врожаю до реалізації продукції в торговельних мережах або на експортних ринках. Це забезпечує прозорість товаропотоків, підвищує рівень контролю, скорочує витрати на транспортування та сприяє підвищенню лояльності партнерів і споживачів [4].

Таким чином, логістична діяльність у системі маркетингової політики розподілу підприємств агробізнесу виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію. Вона стає інструментом реалізації маркетингових цілей — формування позитивного іміджу підприємства, забезпечення стабільної якості продукції, доступності товару та підвищення ефективності розподільчих каналів. У результаті взаємодії логістики і маркетингу формується інтегрована система управління, що забезпечує конкурентоспроможність аграрних підприємств у мінливому ринковому середовищі [5].

Висновки за першим розділом

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що логістична діяльність є системоутворювальним елементом функціонування підприємства, оскільки забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків і формує основу для підвищення ефективності виробничих та збутових процесів. У сучасних умовах економічної нестабільності та трансформації ринкового середовища, особливо в агробізнесі, логістика перетворюється на стратегічний інструмент, що напряму впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, їх здатність адаптуватися до сезонних коливань, природно-кліматичних ризиків та вимог глобальних ринків. Поєднання логістики з маркетинговою політикою розподілу дозволяє сформувати інтегровану модель управління, орієнтовану на оптимізацію каналів збуту, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування та розвиток довгострокових партнерських відносин, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

2.1. Торгівля України у 2024 році: відновлення логістичних маршрутів

Попри збереження слабких цінових тенденцій щодо основних експортних товарів, у 2024 році Україна продемонструвала суттєве пожвавлення зовнішньоторговельної діяльності. Обсяги експорту зросли на 15 % у вартісному вираженні та більш ніж на 30 % у натуральному вираженні. Це означає істотне покращення порівняно з 2023 роком, коли обсяг зовнішніх продажів скоротився майже на 20 %. Одним із ключових чинників позитивної динаміки стало відкриття нового Чорноморського коридору у вересні 2023 року, що забезпечило можливість транспортування через порти Одеси, Чорноморська та Південного не лише агропродовольчої продукції, а й широкої номенклатури інших товарів. У результаті майже удвічі збільшилися поставки залізної руди, а українські експортери змогли переорієнтувати частину продукції на альтернативні ринки Європейського Союзу, що дало змогу компенсувати наслідки торговельних обмежень, запроваджених окремими країнами ЄС через надлишок українського зерна на їхніх ринках. Завдяки цьому експорт пшениці та кукурудзи до ЄС у 2024 році залишився на рівні показників 2023 року [47].

У 2024 році вартість товарного експорту України досягла 41,7 млрд доларів США, що на 5,5 млрд доларів більше порівняно з 2023 роком. У натуральному вираженні експорт зріс на 30,9 млн тонн і становив 131,2 млн тонн. Попри позитивну динаміку, ці показники залишаються нижчими за довоєнні обсяги: у 2021 році товарний експорт України становив 68,1 млрд доларів США та 162 млн тонн [44].

Європейський Союз продовжує залишатися основним зовнішнім ринком для українських товарів. У 2024 році на країни ЄС припало 24,8 млрд доларів США, тобто майже 60 % загального експорту. Проте темпи зростання експорту до ЄС були нижчими порівняно з іншими регіонами: збільшення

поставок до країн Близького Сходу становило 25 % у річному вимірі, до Південно-Східної Азії — 31 %, а до інших держав — 42 %. Це демонструє зміцнення диверсифікації зовнішньої торгівлі та поступове розширення географії збуту української продукції [47].

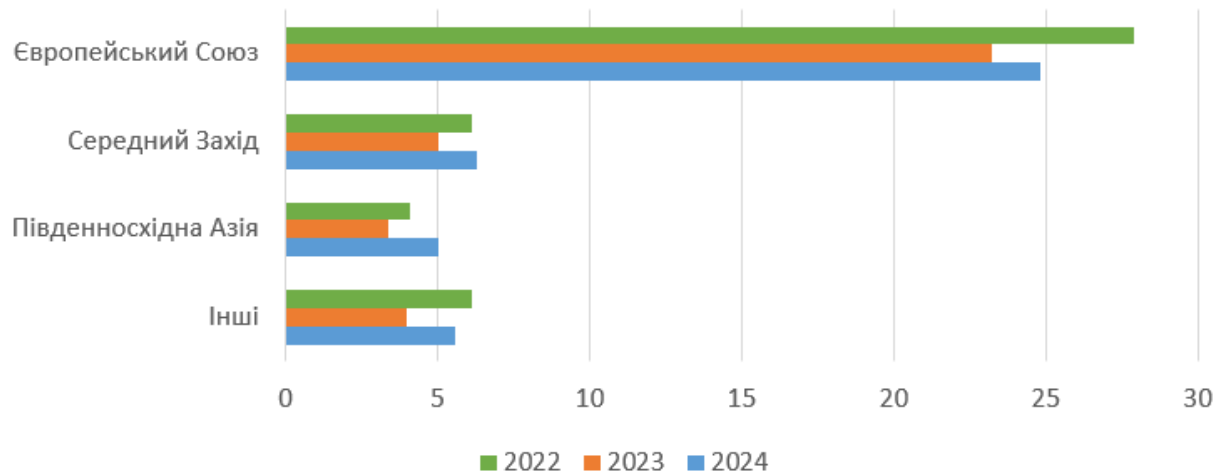


Рис.2.1. Експорт товарів у розрізі регіонів

Польща продовжує відігравати роль найбільшого імпортера українських товарів. У 2024 році обсяг поставок з України до польського ринку становив 4,8 млрд доларів США, що на 1 % менше порівняно з попереднім роком. Серед ключових торговельних партнерів України помітним стало різке скорочення імпорту з боку Румунії — понад на 50 % у річному вимірі, що було зумовлено запровадженими у 2023 році обмеженнями на ввезення зернових та олійних культур [47].

Натомість істотне зростання обсягів експорту спостерігалось щодо низки європейських держав. Зокрема, постачання до Іспанії збільшилися на 43 % у річному вираженні, до Німеччини — на 41 %, до Нідерландів — на 34 %, а до Італії — на 26 %. Позитивна динаміка пояснюється передусім розширенням продажів пшениці, кукурудзи та ріпаку на ці ринки, що свідчить про посилення ролі агропродовольчої продукції в структурі зовнішньої торгівлі України [52].

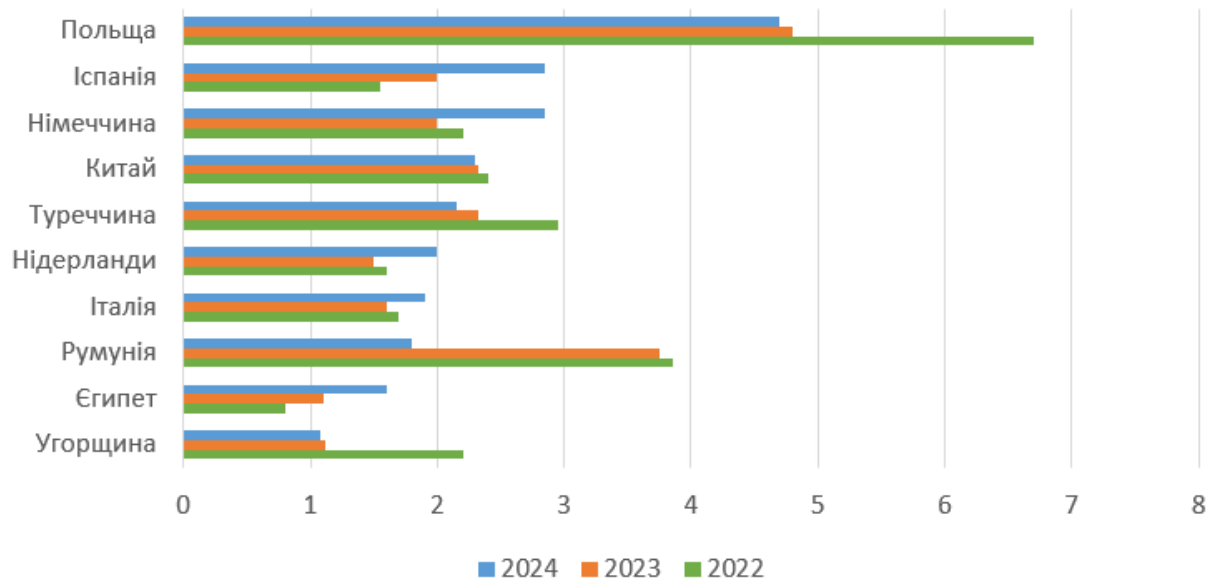


Рис.2.2. Основні одержувачі українських товарів

У структурі українського експорту провідне місце й надалі посідає агропродовольча продукція. У 2024 році її частка становила майже 60 % від загального обсягу товарних поставок за кордон, що еквівалентно 24,7 млрд доларів США. Це на 12 % більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що свідчить про збереження визначальної ролі аграрного сектору у формуванні валютних надходжень країни [44]..

Ключові експортні позиції були представлені продукцією рослинного походження, зокрема: соняшниковою олією — 5,1 млрд доларів США, кукурудзою — 5,1 млрд доларів США, пшеницею — 3,7 млрд доларів США, ріпаком — 1,8 млрд доларів США та соєю — 1,3 млрд доларів США. Така товарна структура підтверджує високий рівень спеціалізації України на глобальному ринку продовольства та її роль як одного з провідних постачальників зернових і олійних культур [47]..

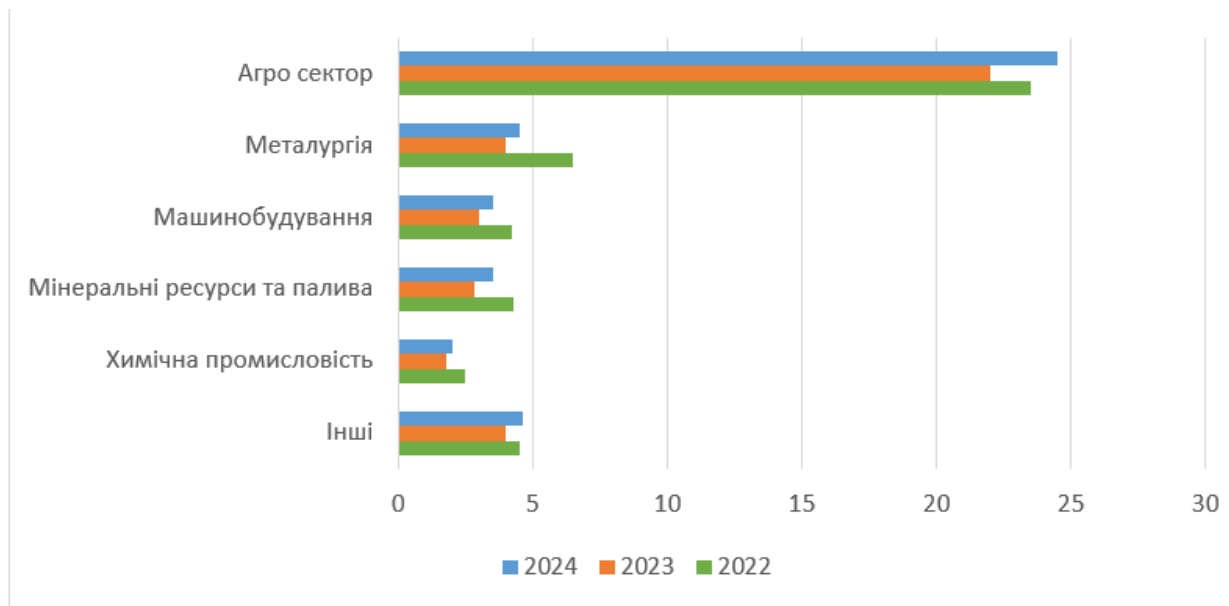


Рис.2.3. Вартість експорту України за секторами

Запуск Чорноморського коридору забезпечив відчутне відновлення морської логістики наприкінці 2024 року: через українські порти було оброблено понад 95 % експорту пшениці та кукурудзи, а також майже 90 % експорту ріпаку. Такий результат свідчить про повернення до довоєнної моделі функціонування експортної інфраструктури [44].

До початку повномасштабної війни попит на українські зернові й олійні культури з боку сусідніх держав ЄС був незначним. Проте російська агресія спричинила різке збільшення обсягів їх імпорту, що викликало занепокоєння серед місцевих аграріїв та призвело до політичних рішень, спрямованих на обмеження доступу української продукції на внутрішні ринки. Зокрема, Польща, Угорщина та Словаччина у 2023 році запровадили ембарго на окремі види українських агропродовольчих товарів, насамперед кукурудзу, пшеницю та ріпак. Водночас Румунія та Болгарія впровадили системи ліцензування, що фактично унеможливили імпорт української продукції.

Попри наявність цих торговельних бар'єрів, стабілізація морської логістики дала Україні змогу переорієнтувати експортні потоки зернових на інші ринки Європейського Союзу. Зокрема, кукурудза та пшениця постачалися переважно до Іспанії, Італії та Нідерландів, а ріпак — до Німеччини, Бельгії та Нідерландів. Це свідчить про здатність України

ефективно адаптувати свої логістичні маршрути та зберігати присутність на європейському ринку навіть в умовах дії торговельних обмежень [52].

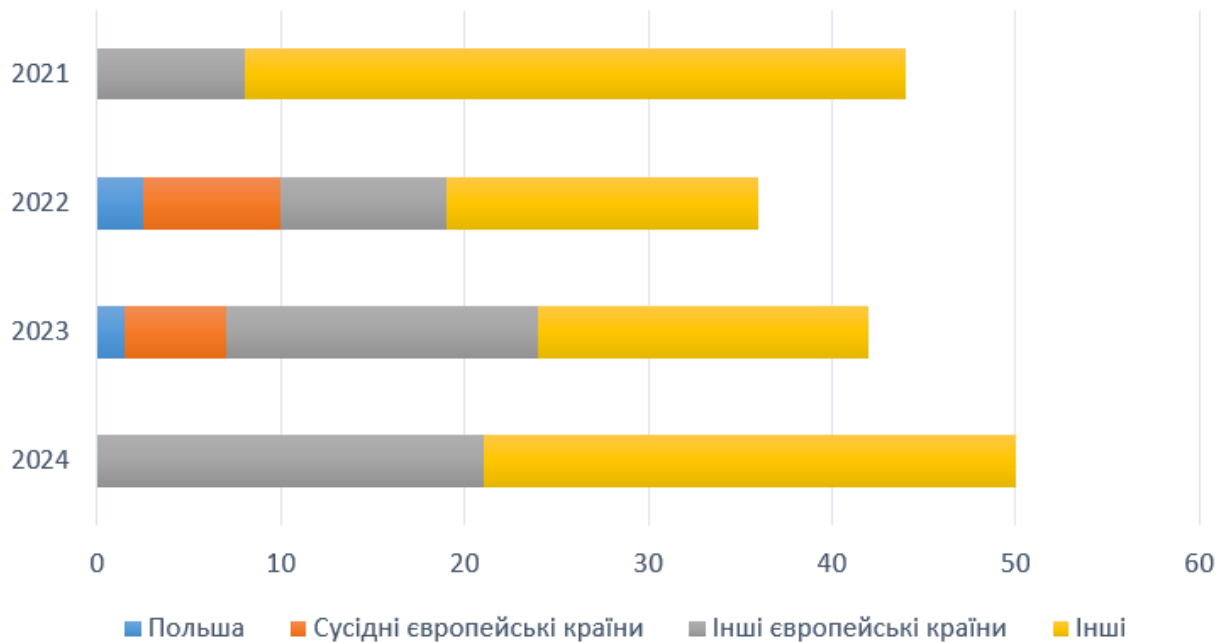


Рис.2.4. Отримувачі ріпаку та окремих видів зернових у 2021–2024 роках

У 2024 році Україна продемонструвала рекордні за останні 27 років обсяги експорту цукру — 750 тис. тонн, що на 45 % перевищує показники попереднього року. У червні 2024 року, на тлі зростання поставок українського цукру на ринок Європейського Союзу, Європейська комісія ухвалила рішення щодо повторного запровадження тарифних квот, зокрема й на цей вид продукції [47].

Однак ефективне функціонування морського експортного коридору дало змогу Україні оперативно переорієнтувати торговельні потоки та забезпечити вихід на нові зовнішні ринки. Основними напрямками збуту українського цукру у 2024 році стали Туреччина, Лівія, Йорданія та Камерун, що свідчить про посилення географічної диверсифікації експорту та про здатність галузі швидко адаптуватися до змін торговельних умов.

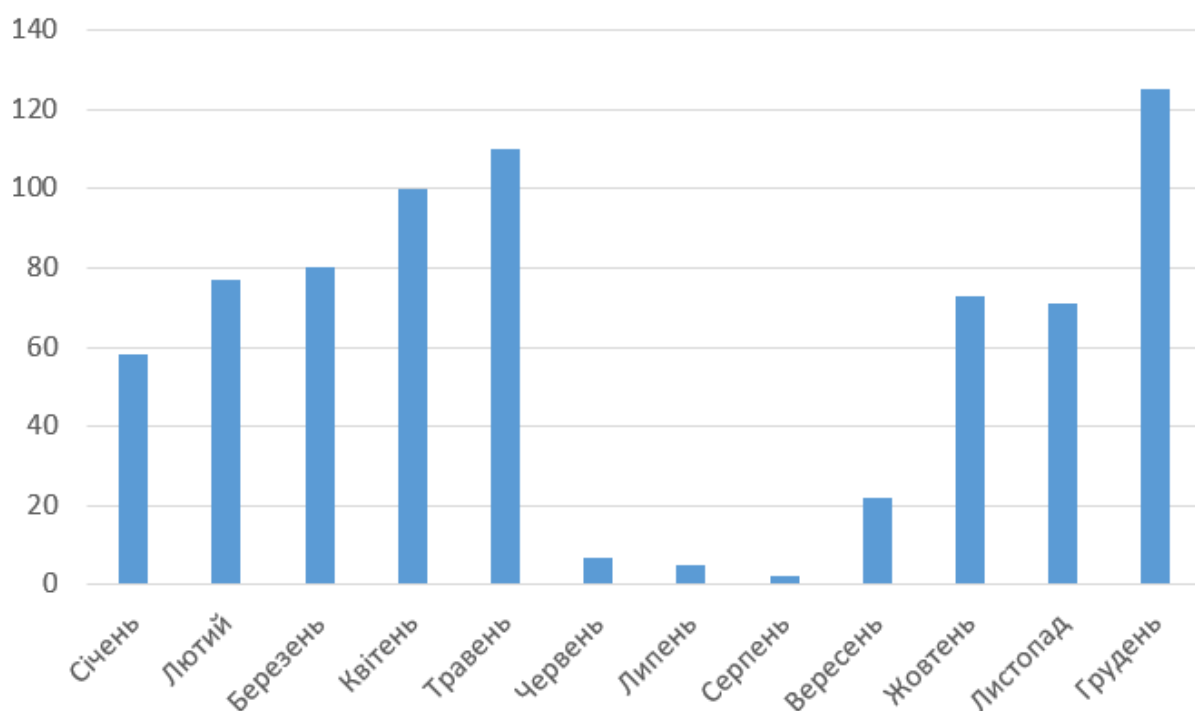


Рис.2.5. Щомісячні обсяги експорту цукру в розрізі регіонів

Відкриття морського коридору мало ще більш вагоме значення для відновлення експорту залізної руди, а також — у меншій мірі — металургійної продукції, яка до початку повномасштабної війни входила до переліку провідних експортних позицій України. У 2024 році спостерігалось суттєве нарощування обсягів експорту залізорудної сировини: показник збільшився майже удвічі порівняно з 2023 роком — з 21,7 млн тонн до 40,4 млн тонн. Основним драйвером такого зростання став підвищений попит з боку китайського ринку [52].

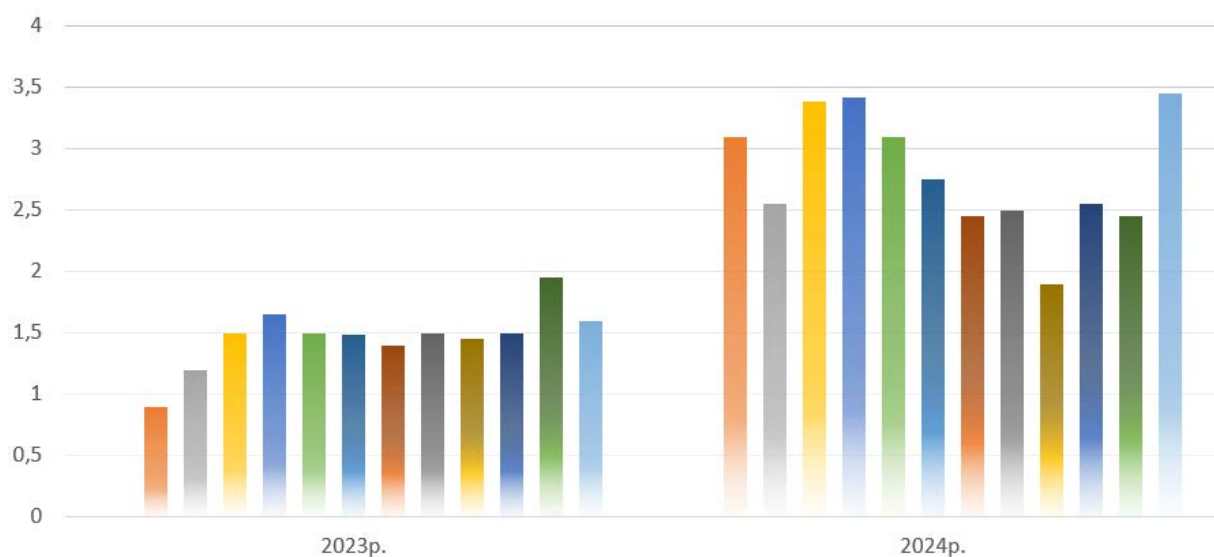


Рис.2.6. Щомісячні обсяги експорту залізної руди з 2023–2024 рр.

У 2024 році вартість імпорту товарів в Україну становила 70,7 млрд доларів США, що на 11 % перевищує показник 2023 року. Найбільшим постачальником продукції до України залишався Європейський Союз, на частку якого припадало 50,4 % загального імпорту, або 35,7 млрд доларів США.

Серед провідних торговельних партнерів України домінуючі позиції утримували Китай — 20 % імпорту, Польща — 9,9 % та Німеччина — 7,6 %. Така структура свідчить про значну інтегрованість українського ринку у міжнародні торговельні ланцюги та збереження високої залежності від зовнішніх поставок, насамперед промислової продукції, обладнання та споживчих товарів [47]..

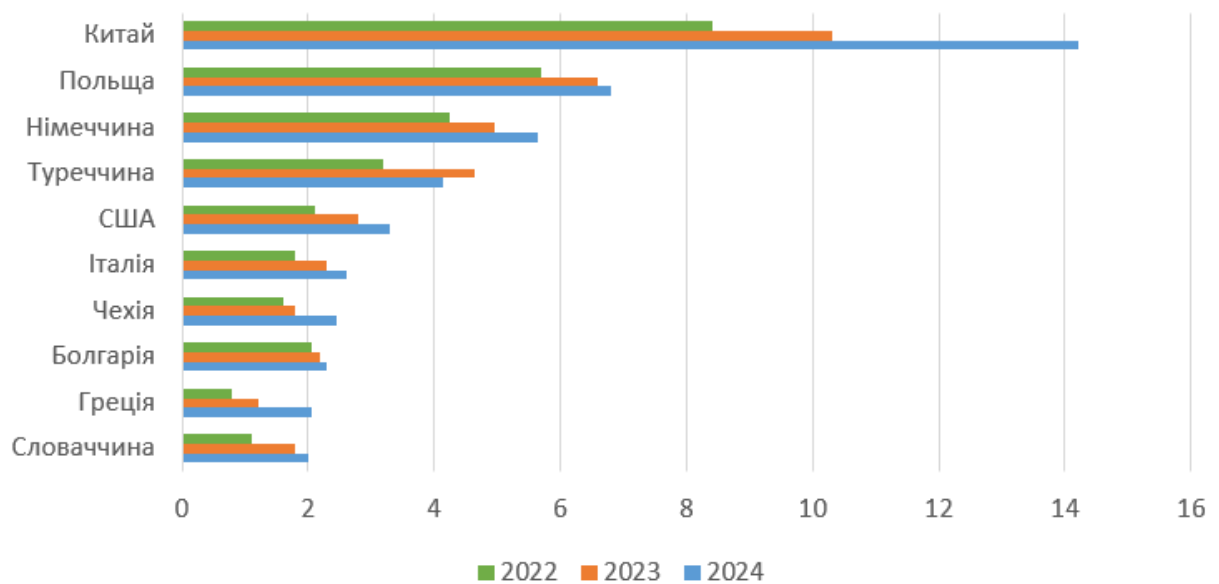


Рис.2.7. Найбільші імпортні партнери України

Як і у попередні роки, провідними категоріями імпорту залишалися паливо та автотранспортні засоби. Варто звернути увагу й на значну частку товарів, згрупованих у категорії «інші», яка у 2024 році становила 7,1 млрд доларів США, або близько 10 % загальної вартості імпорту. З огляду на структуру державних закупівель та поточні безпекові потреби країни, висока

ймовірність того, що частина цієї категорії пов'язана з імпортом продукції оборонного та спеціального призначення.

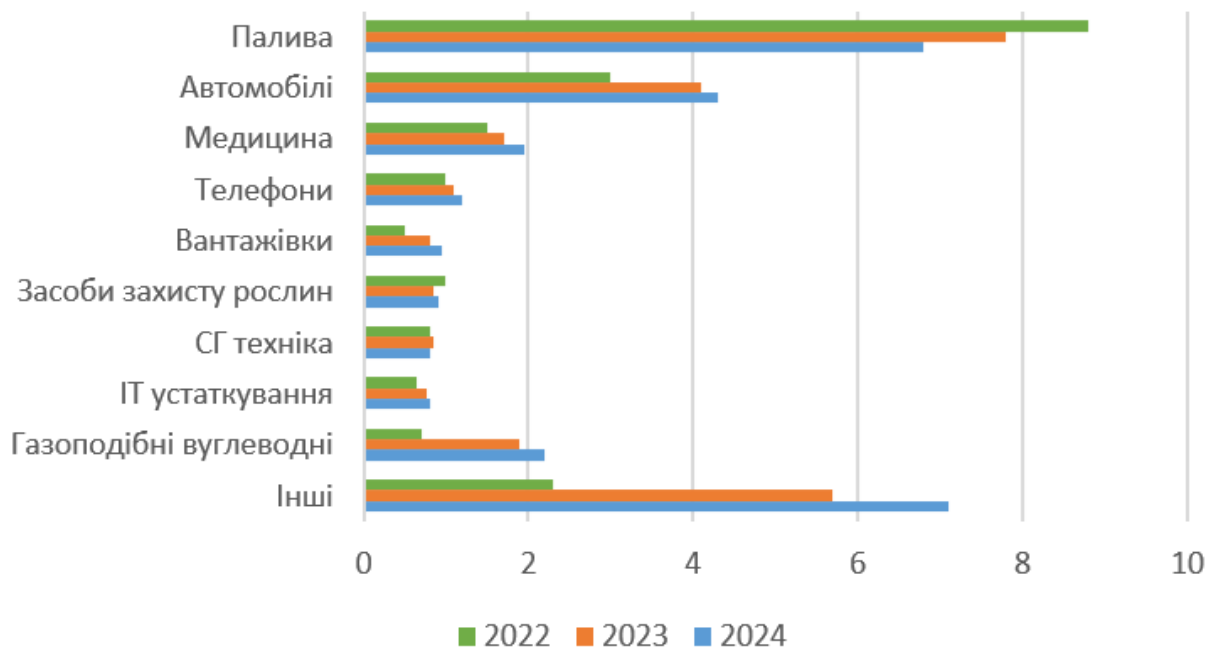


Рис.2.8. 10 найбільших імпортів України з 2022 по 2024 рік

Збереження стабільного функціонування чорноморських портів залишається критично важливим для підтримання експортного потенціалу України. Попри поступове ускладнення ситуації на лінії фронту, на даному етапі малоймовірно, що Росія зможе у 2025 році повністю заблокувати морські торговельні маршрути. Ракетні та безпілотні удари по портовій інфраструктурі хоч і створюють ризики та тимчасові перебої, однак поки що не спричинили настільки масштабних пошкоджень, щоб істотно порушити експортні операції. Наразі немає підстав вважати, що ситуація в найближчій перспективі зміниться кардинально.

Для металургійної галузі одним із найбільш серйозних викликів є втрата доступу до шахти з видобутку коксівного вугілля поблизу Покровська, робота якої була зупинена у січні й, за прогнозами, може перейти під контроль російських військ у найближчі місяці. За галузевими оцінками, це може призвести до скорочення виробництва коксівного вугілля приблизно вдвічі, що негативно позначиться на випуску та експорті металургійної продукції.

Суттєві ризики існують і щодо агропродовольчого експорту. У 2024 році очікується зниження врожайності зернових і олійних культур, насамперед через несприятливі погодні умови. Найбільше скорочення прогнозується для кукурудзи — орієнтовно на 7 млн тонн у порівнянні з 2023 роком. Менший, але все ж відчутний спад очікується також щодо виробництва соняшнику та ріпаку. За умов збереження світових цін на продовольство на нинішньому рівні такі знижені врожаї можуть суттєво вплинути на експортні обсяги України.

Невизначеним залишається й питання скасування обмежень на експорт окремих видів зернових та олійних культур до сусідніх держав — членів ЄС. Навіть у разі послаблення або повного зняття заборон малоімовірним видається повторення ситуації 2022 року — початку 2023 року, коли блокування чорноморських портів стало причиною масового спрямування української продукції на ринки прикордонних країн ЄС та створило у них значні дисбаланси. Водночас повне скасування обмежень може викликати локальні труднощі в регіонах Євросоюзу, що межують з Україною, оскільки транспортування продукції до цих ринків може виявитися економічно вигіднішим, ніж її відправлення до чорноморських портів [52].

2.2. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності фермерського господарства «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Дослідження проведено на базі фермерського господарства «Подільське», що розташоване в смт Брацлав Тульчинського району Вінницької області. Підприємство офіційно зареєстроване 29 серпня 2019 року.

Фермерське господарство «Подільське» функціонує як юридична особа, має власний баланс, розрахункові та інші рахунки у банківських установах, а також печатку встановленого зразка. Господарство здійснює свою діяльність у межах чинного законодавства України, може набувати майнових і

немайнових прав, несе відповідальність за власними зобов'язаннями та має право виступати стороною у судових справах.

Підприємство володіє розвиненою матеріально-технічною базою, до складу якої входять адміністративні, виробничі та складські приміщення, сушильне обладнання, транспортні засоби й сучасна сільськогосподарська техніка. Керівництво здійснює голова господарства, який одночасно є власником майна та відповідає за організацію виробничих процесів.

Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування, заготівля та реалізація сільськогосподарської продукції. Серед додаткових видів діяльності – оптова, дрібнооптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання, продуктами харчування, а також торговельно-посередницька діяльність і надання послуг з оренди майна. Для здійснення окремих видів діяльності господарство отримує відповідні ліцензії та дозволи.

Основні види діяльності ФГ «Подільське» згідно з класифікацією КВЕД:

01.11 – вирощування зернових, бобових і 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 включає виробничі та невиробничі фонди, а також інші активи, відображені у самотійному балансі підприємства.

Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує централізоване прийняття управлінських рішень, чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами та ефективну координацію діяльності.

Організаційну структуру ФГ «Подільське» представлено на рисунку 2.1.

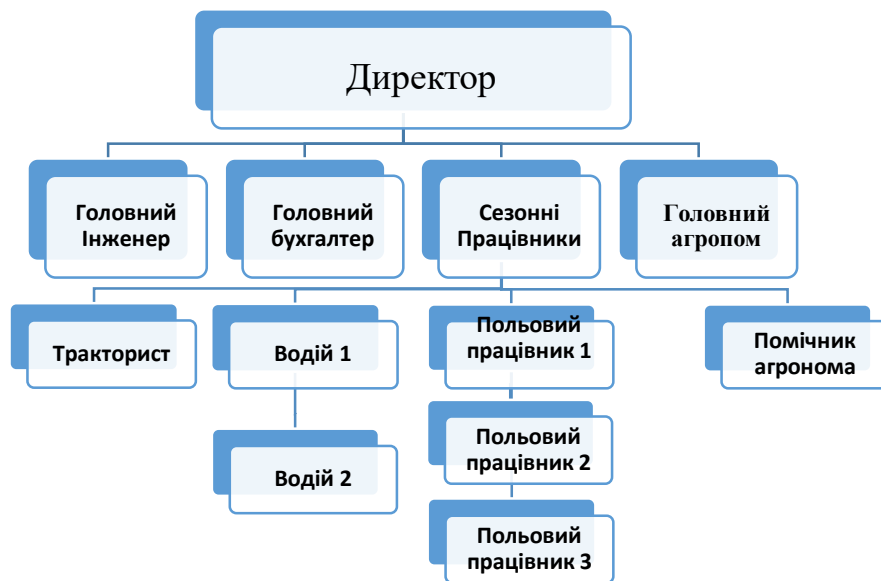


Рис. 2.1 Організаційна структура ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Директор фермерського господарства є вищою посадовою особою підприємства, яка здійснює стратегічне та оперативне керівництво його діяльністю. Основні функції директора охоплюють планування та координацію роботи всіх підрозділів, прийняття управлінських рішень, організацію фінансування, взаємодію з постачальниками, замовниками та банківськими установами. До його обов'язків також належать контроль за виконанням виробничих програм і представництво інтересів господарства у відносинах з державними органами, діловими партнерами та контрагентами. Директор безпосередньо координує три ключові напрями діяльності: бухгалтерсько-фінансовий, техніко-інженерний та аграрно-виробничий.

Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності та контроль за раціональним використанням грошових коштів. До його функцій належить ведення бухгалтерського обліку відповідно до вимог чинного законодавства, формування фінансової і податкової звітності, облік матеріальних ресурсів, нарахування заробітної плати працівникам, а також взаємодія з податковими та контролюючими органами, банками і страховими компаніями.

Головний інженер забезпечує технічну підтримку та стабільність виробничих процесів. Його обов'язки включають контроль технічного стану сільськогосподарської техніки та обладнання, організацію їх обслуговування й ремонту, планування потреб у паливно-мастильних матеріалах, упровадження технічних інновацій, модернізацію машинно-тракторного парку, а також контроль за дотриманням правил техніки безпеки та охорони праці.

Головний агроном керує аграрним напрямом виробництва. Він відповідає за розробку агротехнологічних карт, планування посівних і збиральних робіт, добір сортів культур, визначення системи удобрення та захисту рослин, дотримання сівоzmіни, організацію діяльності підлеглого персоналу, аналіз урожайності та впровадження сучасних агротехнологічних рішень.

У періоди пікових виробничих навантажень до роботи залучаються сезонні працівники, до яких належать помічник агронома, трактористи, водії та польові робітники. Помічник агронома підпорядковується головному агроному, контролює виконання агротехнічних завдань, проводить огляд посівів, координує роботу польових працівників і фіксує результати спостережень. Трактористи здійснюють механізований обробіток ґрунту, посів, обприскування та збирання врожаю, а також несуть відповідальність за технічний стан закріпленої техніки. Водії виконують перевезення врожаю, матеріалів і працівників, забезпечуючи внутрішньогосподарські транспортні операції. Польові робітники залучаються до виконання ручних і напівавтоматизованих робіт, пов'язаних із доглядом за посівами, збиранням та сортуванням продукції.

Природно-кліматичні умови мають суттєвий вплив на спеціалізацію господарства. ФГ «Подільське» розташоване в зоні помірно-континентального клімату, який характеризується достатнім рівнем зволоження, помірно холодною зимою та теплим, іноді посушливим літом. Зимовий період

розпочинається наприкінці листопада, тоді як весняне потепління настає у кінці березня або на початку квітня.

Кліматичні умови є сприятливими для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур. Основна діяльність ФГ «Подільське» зосереджена на рослинництві, зокрема на виробництві зернових і технічних культур, тоді як тваринництво не є провідним напрямом діяльності.

Таким чином, природно-кліматичні умови створюють сприятливі передумови для розвитку рослинництва, що визначає основну спеціалізацію господарства. Ефективність його діяльності залежить від поєднання природних ресурсів з внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Для комплексної оцінки позицій ФГ «Подільське» доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарства, визначити можливості розвитку та потенційні загрози його функціонуванню.

У структурі посівних площ фермерського господарства «Подільське» домінують зернові культури, серед яких провідне місце посідають озима пшениця, жито, ячмінь, гречка, овес, кукурудза та просо. Така структура зумовлена сприятливими природно-кліматичними умовами регіону та стабільним попитом на зернову продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Важливу роль у виробничій структурі також відіграє соя — технічна культура з високим рівнем рентабельності, що характеризується стійким попитом і значним експортним потенціалом. Її вирощування сприяє підвищенню ефективності використання земельних ресурсів і диверсифікації виробництва.

Земельні угіддя є основним виробничим ресурсом господарства, від ефективності їх використання безпосередньо залежать обсяги виробництва, рівень прибутковості та фінансова стійкість підприємства. Раціональне використання земельного фонду забезпечує збереження родючості ґрунтів, стабільність урожайності та можливість сталого розвитку господарства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Родючі ґрунти та сприятливий клімат: Вінницька область має високоякісні чорноземи та помірно-континентальний клімат, що сприяє вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур. - Високий рівень механізації: Господарство оснащене 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.	- 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
- 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.	- 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.

Для оцінки стану й ефективності використання земельних ресурсів ФГ «Подільське» доцільно проаналізувати склад і структуру земельних угідь (таблиця 2.1), рівень інтенсивності їх використання (таблиця 2.2), а також показники ефективності застосування землі у виробничому процесі (таблиця 2.3). Отримані результати дозволять комплексно оцінити динаміку змін

земельного фонду, визначити резерви підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь і сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності землекористування.

Таблиця.2.1 - Склад і структура земельних угідь

Види земельних угідь	2022		2023		2024	
	га	%	Га	%	га	%
Сг-кі угіддя	3421,5	8,18	3530,25	87,16	3530,25	90,6
з них: рілля	3420,25		3530,25		3530,25	
Загальна земельна площа	4056,5	104,45	4245,25	104,4	4071,5	104,4

Упродовж 2022–2024 років структура земельних угідь фермерського господарства «Подільське» залишалася відносно стабільною, характеризуючись домінуванням сільськогосподарських площ у загальному обсязі землекористування. У 2022 році їх частка становила 84,18%, у 2023 році — 83,16%, а у 2024 році — 86,6%. Така динаміка свідчить про раціоналізацію структури землекористування та зростання рівня ефективності використання земельного фонду, що досягається завдяки більш активному залученню площ у виробничий процес.

Усі сільськогосподарські угіддя підприємства представлені ріллею, що підтверджує його вузьку спеціалізацію на рослинництві. Такий підхід забезпечує концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових напрямках виробництва, однак водночас обмежує можливості диверсифікації діяльності. Загальна площа земель господарства протягом досліджуваного періоду коливалася в межах 4050–4240 га, демонструючи незначне скорочення у 2024 році. Ця зміна не мала суттєвого впливу на обсяги виробництва та фінансові результати діяльності, що свідчить про стабільність і збалансованість земельного потенціалу підприємства.

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєве зростання частки сільськогосподарських угідь у структурі землекористування фермерського господарства «Подільське» — з 4,18% у 2022 році до 86,6% у 2024 році.

Таблиця 2.2 - Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів.

Показники	2022	2023	2024
Ступінь господарського використання землі, %	108	107	106
Ступінь розораності, %	107	107	108
Ступінь меліорованості	-	-	-
Питома вага інтенсивних культур	30.4	45.4	62.4

Така позитивна динаміка демонструє підвищення ефективності використання земельного фонду та раціональне залучення угідь до виробничого процесу. Всі сільськогосподарські площі господарства представлені ріллею, що свідчить про чітко виражену спеціалізацію підприємства на рослинництві та орієнтацію на вирощування зернових і технічних культур, які мають стабільний попит на ринку.

Фермерське господарство «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. Налагоджена співпраця із цими компаніями забезпечує гарантований збут продукції, зменшує ризики перевиробництва та сприяє стабільному надходженню грошових коштів.

Особливої уваги заслуговує партнерство з ТОВ «Суффле Агро Україна», у межах якого протягом 2022–2023 років укладалися контракти на гарантований викуп солодового ячменю. Така форма співпраці є прикладом інтеграції господарства у систему агропромислових ланцюгів та дозволяє забезпечити передбачуваність збуту, а також стабільність фінансових результатів.

Аналіз основних споживачів продукції фермерського господарства за 2022–2024 роки (таблиця 2.4) засвідчує наявність широкої клієнтської бази та диверсифікованої структури збуту. Це підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах коливань ринкової кон'юнктури та сприяє зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Таблиця 2.4 - 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 «Віюйл 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	—	—

Основною особливістю сучасного аграрного ринку є висока ступінь однорідності продукції, оскільки переважна більшість сільськогосподарських підприємств вирощує однотипні культури — зернові, олійні та технічні, що не мають суттєвих відмінностей за якісними характеристиками. Саме ця особливість зумовлює підвищений рівень конкуренції в галузі та потребує від виробників пошуку додаткових шляхів підвищення ефективності діяльності.

У межах регіону жодне окреме господарство не має достатнього впливу, щоб істотно змінювати загальні обсяги пропозиції певної культури. Навіть великі агропідприємства формують лише незначну частку ринку, що створює умови для функціонування конкурентного середовища, у якому кожен виробник змушений змагатися за споживача шляхом підвищення якості

продукції, оптимізації собівартості та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Багатосуб'єктність аграрного ринку запобігає утворенню монопольних структур, сприяє підтриманню цінової рівноваги та стимулює розвиток добросовісної економічної конкуренції. Наявність значної кількості конкурентів формує гнучке ринкове середовище, у якому ефективність діяльності кожного підприємства безпосередньо залежить від рівня організації виробництва, маркетингової політики та здатності адаптуватися до змін зовнішніх умов.

Для фермерського господарства «Подільське» конкуренти є важливим елементом зовнішнього середовища, що впливають на стратегічні пріоритети, формування виробничої програми та ефективність використання ресурсного потенціалу, зокрема трудових і земельних ресурсів. Основні підприємства-конкуренти господарства подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - 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 фермерського господарства «Подільське» забезпечувалося наявністю

розвиненої матеріально-технічної бази та достатнім рівнем оборотних засобів, які охоплюють виробничі ресурси й фонди обігу. Обсяг оборотного капіталу підприємства безпосередньо залежить від масштабів сільськогосподарського виробництва, його сезонності та швидкості реалізації готової продукції.

Упродовж останніх років простежується позитивна тенденція до зростання загального обсягу оборотних засобів. На кінець звітного періоду їх сума становила 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. Така структура засвідчує раціональний розподіл фінансових ресурсів між основними напрямками виробничої діяльності та забезпеченням процесів реалізації.

У структурі фондів обігу найбільшу частку займає готова продукція (257,0 тис. грн), що свідчить про орієнтацію господарства на утримання частини запасів до моменту формування сприятливої ринкової кон'юнктури. Інші елементи включають товари (0,9 тис. грн), дебіторську заборгованість (48,1 тис. грн) і грошові кошти з їх еквівалентами (0,8 тис. грн). Така політика управління оборотними активами є доцільною в умовах цінових коливань на аграрному ринку та дозволяє забезпечувати гнучкість у реалізації продукції.

Земельні ресурси залишаються ключовим виробничим активом ФГ «Подільське» та визначають його спеціалізацію на рослинництві. Раціональний розподіл посівних площ між культурами є важливим чинником підтримання економічної стійкості підприємства, особливо за умов воєнних ризиків і нестабільності зовнішніх ринків.

Аналіз структури посівних площ у динаміці за 2022–2024 роки (таблиця 2.6) показує збереження домінування зернових і бобових культур (без урахування кукурудзи), частка яких коливалася в межах 46,65–54,02% загальної площі. Це підтверджує стабільність аграрної спеціалізації господарства та його орієнтацію на продовольче виробництво.

Поряд із цим спостерігається розширення посівів технічних і кормових культур. Зокрема, площа під кукурудзою на силос і зелений корм збільшилася 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. Також зростання посівів соняшнику з 9,63% до 12,23% обумовлене стабільним попитом на внутрішньому ринку та високою рентабельністю цієї культури.

Посіви багаторічних і однорічних трав залишаються відносно стабільними, виконуючи важливу функцію підтримання сівозміни, поліпшення структури ґрунтів і збереження агроекологічної рівноваги. Це свідчить про комплексний підхід до землеробства, що поєднує економічну доцільність із раціональним використанням природних ресурсів.

Таблиця 2.6

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 підсумк у
Зернові і бобові без кукурудзи	747	54,21	1000,01	58,02	981,03	50,65
Кукурудза на зерно	513	9,24	54,07	12,71	54,02	6,44
Соняшник	685	13,63	174,01	13,25	260,05	16,23
Багаторічні трави	226,01	15,54	174,08	13,26	224,07	14,45
Однорічні трави	40,01	5,92	-	-	10,04	4,32
Кукурудза на силос і зелений корм	220,03	15,21	304,03	20,35	366,07	21,31
Інші культури	205,01	14,42	162,04	12,66	279,08	17,12
Загальна посівна площа	2771	104,01	1848,02	104,05	2101	104,02

Одним із ключових показників ефективності діяльності у сфері рослинництва є урожайність сільськогосподарських культур, що відображає рівень використання земельних ресурсів, технологічного забезпечення та якість агротехнічних заходів. Динаміка цього показника у фермерському господарстві «Подільське» протягом 2022–2024 років свідчить про коливання результатів виробництва, зумовлені поєднанням природно-кліматичних, технологічних та економічних чинників.

Згідно з даними таблиці 2.7, найвищу урожайність у досліджуваній період демонстрували зернові та бобові культури. У 2022 році середній рівень урожайності становив 36,02 ц/га, тоді як у 2024 році він знизився до 22,34 ц/га. Негативна динаміка спостерігається як серед озимих культур (з 42,81 до 29,51 ц/га), так і серед ярих (з 34,43 до 17,22 ц/га). Зменшення продуктивності може бути наслідком несприятливих погодних умов, скорочення фінансування технологічних операцій, а також обмеженого доступу до мінеральних добрив і засобів захисту рослин у період воєнного стану.

Певне покращення результатів зафіксовано у 2023 році щодо врожайності кукурудзи на зерно, яка досягла 33,48 ц/га — найвищого показника за трирічний період. Однак у 2024 році урожайність цієї культури знизилася до 25,45 ц/га, що вказує на нестабільність виробничих умов і залежність від зовнішніх факторів, таких як погодні коливання та вартість ресурсів.

Врожайність соняшнику залишалася на стабільному рівні — у межах 18,2–19,2 ц/га, що відповідає середнім показникам для господарств Вінницької області. Це свідчить про технологічну стійкість процесу вирощування цієї культури та ефективність застосовуваних агротехнічних заходів.

Позитивна динаміка спостерігається щодо урожайності сої: після зниження у 2023 році до 7,87 ц/га у 2024 році показник зріс до 11,41 ц/га. Це може свідчити про відновлення технологічної дисципліни, підвищення ефективності використання посівного матеріалу та вдосконалення системи

догляду за посівами. Таким чином, господарство поступово повертається до стабільного рівня ефективності виробництва бобових культур.

Таблиця 2.7

Урожайність сільськогосподарських культур

Культури	2022р.	2023 р.	2024 р.	2021 р. в % до	
				2019 р.	2020 р.
Зернові і бобові без кукурудзи	40.02	33.73	26,34	66.32	79.43
В тому числі: озимі	46.81	39.071	33.51	72.91	88.11
Ярі	38.43	27.51	21.22	4.51	77.13
Кукурудза на зерно	32.53	37.48	29.45	78.41	79.44
Соняшник	23.22	22.27	22.24	99.28	102.23
Соя	15.72	11.874	15.41	98.48	18.41

Станом на 2024 рік фермерське господарство «Подільське» не здійснює прямої зовнішньоекономічної діяльності, тобто не експортує власну продукцію самостійно. Реалізація вирощеного врожаю відбувається переважно через українські зернотрейдингові компанії та переробні підприємства, значна частина яких має укладені експортні контракти. У результаті продукція господарства опосередковано надходить на зовнішні ринки через партнерські посередницькі структури.

В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів і зростання транспортних ризиків ФГ «Подільське» обґрунтовано зосереджує діяльність на внутрішньому ринку, підтримуючи стабільні зв'язки з перевіреними контрагентами. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики неплатежів, забезпечити безперервність процесу реалізації продукції та зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності.

Разом із тим, структура посівних площ господарства, у якій переважають експортно орієнтовані культури — пшениця, ячмінь, кукурудза та соя, —

формує потенційні передумови для розвитку зовнішньоекономічного напрямку діяльності. За умови стабілізації економічної ситуації, відновлення транспортної інфраструктури та отримання відповідних експортних ліцензій підприємство має реальні можливості для самостійного виходу на міжнародні ринки збуту. Це сприятиме підвищенню рівня прибутковості, зміцненню конкурентних позицій і розширенню економічних перспектив ФГ «Подільське».

Система маркетингової політики розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» формується з урахуванням обсягів виробництва та структури посівних площ, які протягом 2022–2024 років становили від 1844 до 2767 га, з чіткою перевагою зернових та технічних культур. У 2024 році зернові й бобові займали 46,65% площі, соняшник — 12,23%, кукурудза на силос і зелений корм — 17,31%, що визначає значний потенціал для формування товарних партій різної номенклатури, але також формує сезонне навантаження на логістичну систему підприємства.

Згідно з даними про врожайність культур (табл. 2.7), у 2024 році господарство отримало середню врожайність зернових у розмірі 22,34 ц/га, що на 13,68 ц/га нижче порівняно з 2022 роком. Подібне зниження врожайності формує ризики щодо обсягів реалізації та вимоги до точного планування розподілу продукції, особливо в умовах обмежених складських потужностей. Урожайність соняшнику залишалася стабільною (18,24 ц/га), а сої — на рівні 11,41 ц/га у 2024 році, що дозволило господарству підтримувати пропозицію для переробних підприємств та трейдерів, орієнтованих на олійні культури.

Внутрішні ресурси логістики підприємства обмежені наявністю одного складу та власним автопарком. Власний склад виконує функцію короткотривалого зберігання, що охоплює лише частину вирощеної продукції — решта залежить від можливості швидкої реалізації або передачі на елеваторні потужності. Разом із тим у структурі оборотних засобів станом на останній звітний період найбільшу частку займає готова продукція — 257 тис. грн. Це свідчить про активне використання складу як інструменту тимчасового

резерву, що дозволяє господарству утримувати продукцію в очікуванні вигідніших умов продажу і не збувати її відразу після збору врожаю.

Однак зростаюча частка продукції в оборотних фондах створює ризики переповнення складських приміщень. Тому підприємство вимушене активно використовувати елеватори для приймання та доробки продукції. Такий підхід підтверджується тим, що господарство у 2022–2024 роках опосередковано реалізувало продукцію на суму понад 6,7 млн грн (сума по таблиці 2.4) через посередників, які мають власні елеваторні потужності.

ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» використовує декілька каналів розподілу продукції, що забезпечує комплексний підхід до збуту, мінімізує ризики та дозволяє адаптуватися до ринкової ситуації. Основними напрямками розподілу є: зберігання та реалізація зі свого складу, передача продукції на елеватори та реалізація через переробні підприємства і трейдерів. Структурно вони формують збутову систему, яка дозволяє господарству не втрачати темпу навіть у пікові періоди.

Перший канал — реалізація зі свого складу є важливою частиною збутової політики. Тут господарство здійснює оперативне відвантаження невеликих партій продукції покупцям, формує замовлення під конкретні вимоги та контролює якість зерна на кожному етапі. Цей канал особливо ефективний у періоди затримок на елеваторах або нестабільності ринку. Власний склад дозволяє швидко реагувати на запити контрагентів, уникати простоїв у логістиці та забезпечувати стабільність виконання замовлень.

Другий канал — співпраця з елеваторами. У період масового збору врожаю власні складські потужності швидко заповнюються, тому господарство використовує елеватори для тимчасового приймання, очищення та зберігання зерна. Елеваторна інфраструктура дозволяє оперативно приймати великі обсяги, виконувати професійну доробку та формувати товарні партії із заданими показниками якості. Разом із тим цей канал містить ризики, пов'язані з чергами, графіками приймання та додатковими витратами.

Третій канал — реалізація через переробні підприємства та трейдерів. Саме цей канал забезпечує найбільший обсяг реалізації та стабільний попит. ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» має широку базу контрагентів, включаючи великі закупівельні компанії, олійноекстракційні заводи та міжнародних трейдерів. Співпраця з трейдерами дозволяє мінімізувати витрати на маркетинг, скоротити час на пошук покупців і уникнути необхідності створення власної збутової інфраструктури.

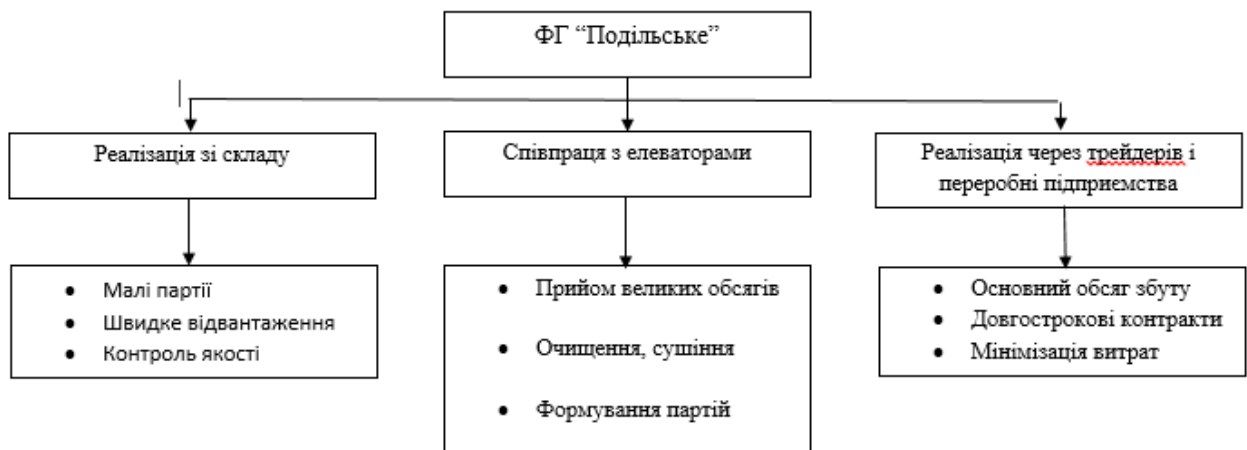


Рис. 2.10. Структура каналів збутової політики ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Географічне розташування підприємства (Вінницька обл., Брацлав) забезпечує доступ до основних автомобільних шляхів регіону, проте стан транспортної інфраструктури у період сезонного пікового навантаження викликає додаткові логістичні ризики. У таких умовах використання власних транспортних засобів (водії, трактористи — згідно зі структурою персоналу) у поєднанні з орендованою технікою дозволяє уникати несвоєчасних поставок на елеватори або склади контрагентів.

Ключовим елементом ефективної політики розподілу є диверсифікована структура контрагентів. Аналіз основних покупців продукції за 2022–2024 роки (табл. 2.4) показує, що господарство отримало:

- 1,07 млн грн від ТОВ «Суффле Агро» у 2022 році;

- 2,58 млн грн від ЗАТ «Рівне-борошно» у 2024 році;
- 1,88 млн грн від ТОВ «Віойл Агро» у 2023 році;
- Значну частку — понад 2,46 млн грн — по позиції «інші» у 2024 році.

Такі показники свідчать про стабільність співпраці та значну частку постійних контрагентів, що мінімізує ризики непередбаченої втрати ринку збуту.

Окремо слід відзначити багаторічні контракти із ключовими покупцями:

- ТОВ «Суффле Агро» — 3 роки співробітництва,
- ЗАТ «Рівне-борошно» — 3 роки,
- ТОВ «Луї Дрейфус» — 4 роки,
- ТОВ «Віойл Агро» — 2 роки.

Така тривала історія взаємодії підтверджує надійність збутової політики та дозволяє підприємству планувати виробництво з урахуванням фінансових розрахунків у середньостроковій перспективі.

Водночас аналіз конкурентного середовища (табл. 2.5) демонструє, що в безпосередньому регіоні ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» конкурує з аграрними підприємствами, які мають у обробітку площі від 1 200 до 5 000 га, що істотно впливає на формування цін та вимоги до якості продукції. В умовах високої конкуренції господарство змушене постійно підтримувати якість товарних партій і оптимізувати логістичні процеси.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність маркетингової політики розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» визначається поєднанням таких факторів:

- стабільних площ посівів та виробничих показників;
- власних складських потужностей, що дозволяють управляти запасами;
- використанням елеваторів для обслуговування великих партій;
- диверсифікованою структурою контрагентів, які забезпечили понад 6,7 млн грн доходу у 2024 році;
- гнучкою транспортною логістикою (власний + орендований транспорт).

Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових умов, знижувати збутові ризики та підтримувати стабільний рівень реалізації продукції.

Висновки за другим розділом

Аналіз виробничо-господарської діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» показав, що підприємство має стабільну структуру землекористування та сформовану спеціалізацію, хоча динаміка урожайності свідчить про вплив зовнішніх факторів і потребує точнішого планування виробництва та збуту. У 2022–2024 рр. площі посівів залишалися сталими, проте урожайність зернових знизилася з 36,02 до 22,34 ц/га, що позначилось на обсягах реалізації та логістичному навантаженні. Структура оборотних фондів залишається збалансованою, а наявність готової продукції забезпечує можливість формувати товарні партії відповідно до потреб ринку.

Маркетингова політика розподілу характеризується багатоканальною моделлю збуту, яка включає реалізацію через склад, елеваторні потужності та співпрацю з переробними підприємствами й трейдерами. Такий підхід забезпечив понад 6,7 млн грн доходу від ключових контрагентів у 2022–2024 рр., проте обмежені складські потужності та залежність від зовнішньої інфраструктури створюють логістичні обмеження. Отже, ефективність функціонування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» значною мірою залежить від подальшої оптимізації збутових і логістичних процесів, що має стати основою удосконалення маркетингової політики розподілу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення збутової та логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Аграрний сектор України є однією з ключових галузей національної економіки, що забезпечує значну частку валютної виручки та формує експортний потенціал країни. Особливість цього ринку полягає у високій залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливання світових цін та логістичних викликів, які безпосередньо впливають на можливості збуту. У таких умовах ефективна маркетингова політика розподілу набуває стратегічного характеру, адже саме вона визначає швидкість товароруку, стабільність поставок та рентабельність реалізації врожаю.

На відміну від споживчого ринку, B2B-сегмент аграрного виробництва вимагає від підприємств чіткої організації збутових каналів, дотримання стандартів якості, оперативної логістики та здатності працювати з великими партіями продукції. Оптові покупці — трейдери, переробні комбінати, аграрні холдинги, виробники кормів — орієнтуються на питання надійності, строків поставки, стабільності обсягів і чіткої відповідності технічним параметрам культури. Тому саме розподільча система визначає позицію виробника на ринку та формує його конкурентну стратегію.

Ефективна маркетингова політика розподілу в агробізнесі передбачає не лише фізичне переміщення продукції, але й стратегічне управління каналами збуту, оптимізацію логістичних процесів, управління запасами, стандартизацію якості та системну комунікацію із партнерами. У сучасних реаліях ринок вимагає інтегрованого підходу, що поєднує маркетингову аналітику, цифрові методи управління та логістичну координацію.

Для фермерських господарств середнього масштабу, таких як ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», питання побудови ефективної системи розподілу особливо актуальне. Наявність обмежених власних складських потужностей, залежність

від сторонніх елеваторів, сезонні коливання пропозиції та конкуренція з боку великих виробників формують значні бар'єри на шляху до оптимізації збуту. У таких умовах маркетингова збутова політика повинна бути цілеспрямованою і гнучкою, орієнтованою на потреби B2B сегмента, а також на здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Усі зазначені особливості аграрного B2B ринку безпосередньо проявляються у практичній діяльності фермерських господарств, визначаючи структуру їх товароруху та логіку побудови збутових відносин. Тому для оцінки ефективності маркетингової політики розподілу важливо проаналізувати, яким чином ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» організовує канали збуту, формує взаємодію з покупцями та реагує на зовнішні ринкові чинники. Саме ці аспекти дозволяють виявити реальні слабкі місця системи реалізації й оцінити її стійкість у конкурентному середовищі.

У цьому контексті аналіз збутової моделі господарства демонструє низку характерних для підприємства тенденцій і обмежень, що формують основу його маркетингової системи розподілу:

1. Маркетингова система розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» ґрунтується на стабільній співпраці з кількома великими контрагентами, що протягом 2022–2024 років забезпечували основні обсяги реалізації продукції. Аналіз структури збуту за цей період свідчить, що найбільші суми надходжень формувалися за рахунок продажів компаніям ТОВ «Суффле Агро», ЗАТ «Рівне-борошно», ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД», ТОВ «Віойл Агро» та групі контрагентів, об'єднаних у звітності в категорію «інші». Ці покупці акумулювали значну частину реалізованих обсягів зернових і олійних культур — пшениці, кукурудзи, ячменю, ріпаку та сої, — що дозволяло господарству забезпечувати безперервний товарорух у період збирання врожаю.

У 2022 році найбільші обсяги реалізації були спрямовані через компанію ТОВ «Суффле Агро» та категорію «інші», які разом забезпечили основу доходу. У 2023 році структура збуту дещо змінилася: поряд із «Суффле Агро»

суттєвим покупцем став ТОВ «Віойл Агро», що придбало ріпак на суму понад 1,88 млн грн, а також з'явилися операції із ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД», що закупило кукурудзу на понад 518 тис. грн. У 2024 році ключовим контрагентом стало ЗАТ «Рівне-борошно», яке придбало продукцію на суму понад 2,58 млн грн, а також важливим залишився сегмент «інші покупці», що становив понад 2,46 млн грн у виручці.

Така модель співпраці забезпечує господарству можливість оперативно реалізовувати значні партії продукції, що є критично важливим у період масового збору врожаю. Обмежені власні складські потужності не дозволяють підприємству довго акумулювати великі обсяги зерна, тому значна частина товару передається на елеваторні потужності контрагентів або реалізується відразу після збирання. Це підтверджується даними про наявність лише одного складу, який використовується як короткострокове місце зберігання, а основні обсяги продукції перевозяться до елеваторів у межах співпраці з партнерами.

Водночас така структура збуту формує суттєву залежність від умов і внутрішніх регламентів роботи покупців. Трейдери та переробні підприємства визначають вимоги до якості продукції, строки приймання, графіки подачі транспорту, умови оплати та можливі коригування обсягів під час відвантаження. Господарство, маючи обмежені можливості управління запасами, змушене підлаштовуватися під ці параметри. Оскільки значна частина обсягів продажів припадає на окремих великих контрагентів, підприємство не має можливості впливати на кінцеве ціноутворення або вибір оптимального моменту продажу з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Додатковою ознакою обмеженої гнучкості збутової політики є висока частка реалізації через категорію «інші», яка становила понад 3,42 млн грн у 2022 році, 2,09 млн грн у 2023 році та 2,46 млн грн у 2024 році. Така структура свідчить про фрагментованість роботи з менш крупними покупцями і відсутність чіткої сегментації цієї групи. Це ускладнює прогнозування попиту,

формування стабільних каналів розподілу та зменшує прозорість у плануванні обсягів реалізації.

Залежність від зовнішніх елеваторних операторів також створює додаткові ризики для ефективності розподільчої політики. У пікові періоди надходження на елеватори можуть виникати затримки через черги або обмеження пропускної здатності, що впливає на швидкість відвантаження та може затримувати виконання зобов'язань перед покупцями. За таких умов підприємство втрачає можливість самостійно керувати темпами товароруку та оптимізувати витрати на логістичні операції.

Хоча наявна система розподілу забезпечує базовий збут і дозволяє реалізовувати зібраний врожай у стислі терміни, вона водночас формує критичну залежність ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» від зовнішніх контрагентів і знижує його переговорну силу. Підприємство не має достатньо інструментів для впливу на ціну, терміни реалізації та структуру продажів, що робить його збутову діяльність вразливою до ринкових коливань і сезонних факторів.

У підсумку, наявна модель розподілу, хоча й забезпечує стабільний базовий збут, формує залежність від зовнішніх контрагентів і знижує переговорну силу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ», обмежуючи можливість впливати на ціну реалізації, строки відвантаження та умови продажу. Це робить збутову діяльність підприємства вразливою до коливань ринку, сезонних пікових навантажень та змін у політиці закупівель основних партнерів.

2. Низька гнучкість збутових потоків через сезонність

Сезонність виробництва є однією з ключових характеристик діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» і безпосередньо визначає характер формування товаропотоків. Структура посівних площ господарства у 2022–2024 роках характеризувалася значною часткою зернових та технічних культур, які займають від 46 до 60 % загальної площі, що підтверджується даними оперативних звітів. Зокрема, у 2024 році зернові й бобові культури займали 46,65 % посівних площ, соняшник — 12,23 %, а кукурудза на силос і зелений корм — 17,31 %. Такий розподіл призводить до формування великих обсягів

продукції у короткий період жнив, коли більша частина товарної маси надходить одночасно.

Урожайність культур у 2024 році також демонструє високий обсяг зібраної продукції: зернові забезпечили середню врожайність 22,34 ц/га, що додає суттєвий обсяг для одночасного реалізаційного навантаження. Оскільки господарство не має достатніх власних складських потужностей — у наявності лише один склад із функцією короткострокового зберігання — значні товарні партії не можуть бути рівномірно розподілені у часі. Це створює необхідність оперативного відвантаження продукції у максимально стислі терміни, незалежно від поточних умов ринку чи готовності партнерів до приймання.

Поєднання великих обсягів виробництва та обмежених складських ресурсів зумовлює нерівномірний товаропотік. У період жнив навантаження на логістичну систему суттєво зростає: вся техніка господарства зайнята одночасно збиранням, перевезенням і відвантаженням продукції. Це призводить до пікових навантажень як на внутрішні транспортні ресурси підприємства, так і на зовнішню інфраструктуру — елеватори та пункти приймання. У таких умовах неминучими стають затримки: транспорт очікує у чергах на зважування або приймання, що подовжує цикл відвантаження та знижує оперативність виконання зобов'язань.

Нерівномірність товаропотоків безпосередньо впливає на здатність ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» забезпечити передбачувані й стабільні поставки для партнерів. Оптові покупці — трейдери та переробні підприємства — очікують швидкого та чіткого виконання умов поставки, адже у B2B сегменті затримки можуть впливати на графіки роботи їхніх виробничих потужностей. У періоди надмірного навантаження підприємство ризикує втрачати потенційних покупців, які не готові чекати на приймання продукції або можуть обрати інших постачальників із більш стабільною логістикою.

Сезонність також обмежує можливість гнучкого ціноутворення. Через потребу у швидкій реалізації великих партій у період пікового навантаження господарство фактично позбавлене можливості коригувати момент продажу

відповідно до ринкових цінових тенденцій. Як наслідок — реалізація часто здійснюється за нижчою ціною, ніж це було б можливим за умов рівномірного збуту протягом тривалішого періоду.

У сукупності сезонність виробництва, високі разові обсяги врожаю та обмежені складські можливості формують низьку гнучкість збутових потоків ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» і суттєво підвищують ризики логістичних зривів, перевантажень та несвоєчасного виконання поставок.

3. Відсутність сегментації B2B клієнтів

У збутовій діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» контрагенти фактично об'єднані в одну узагальнену групу «оптові покупці», незалежно від їх реальних відмінностей у масштабах закупівель, напрямках діяльності або специфічних потребах. Це підтверджується структурою реалізації за 2022–2024 роки, де у звітності виділено кілька великих покупців — ТОВ «Суффле Агро», ЗАТ «Рівне-борошно», ТОВ «Віойл Агро», ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД» — та значну групу контрагентів, позначених як «інші». При цьому господарство не здійснює поділу цих компаній за жодним із ключових маркетингових критеріїв.

У практиці господарства відсутня градація контрагентів за обсягами закупівель, хоча між ними існує суттєва різниця: наприклад, ЗАТ «Рівне-борошно» у 2024 році придбало продукцію на суму понад 2,58 млн грн, тоді як низка покупців із категорії «інші» мали разові закупівлі значно менших обсягів. За таких умов підприємство фактично застосовує однаковий підхід до формування умов співпраці для великих трейдерських компаній і дрібніших клієнтів, що не дозволяє оптимізувати ні цінову політику, ні логістику.

Так само ускладнена оцінка стабільності співпраці. Одні партнери здійснювали закупівлі упродовж декількох років поспіль, інші з'являються у звітності епізодично (наприклад, ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД» фігурує лише у 2023 році), але для обох груп не передбачено різного підходу до умов оплати, авансування чи формування графіків відвантаження. Відсутність класифікації за рівнем лояльності та довгостроковості співпраці

знижує здатність підприємства формувати стабільне партнерське коло та прогнозувати обсяги збуту.

Не проводиться і сегментація за географічним принципом або за напрямом діяльності покупців. Контрагенти різного профілю — від трейдерів, що працюють на експорт, до переробників, орієнтованих на внутрішній ринок, — розглядаються як однакова категорія. Це ускладнює планування логістики, оскільки вимоги до строків, якості та формування партій суттєво відрізняються залежно від того, чи продукція йде на експорт, чи на виробництво кормів або борошномельну переробку.

Окремою проблемою є наявність великої та нечітко сформованої групи «інші покупці», яка у 2022–2024 роках складала від 2,09 до 3,42 млн грн виручки. Відсутність деталізації цієї категорії свідчить про недостатню систематизацію клієнтської бази та унеможливорює адресний маркетинговий підхід. Господарство не має інформації про частоту закупівель, переваги чи специфічні вимоги цих контрагентів, що ускладнює прогнозування майбутніх продажів та планування виробничо-логістичних операцій.

Невпорядкована структура клієнтської бази ігнорує вимоги до якості, які для B2B сегмента є критично важливими. Одні покупці мають суворі стандарти щодо вологості, засміченості або класності зерна, інші можуть приймати продукцію з ширшим діапазоном параметрів. Однак у господарстві відсутній механізм диференціації цих вимог, що призводить до складнощів при формуванні партій і ризику невідповідності заявленим умовам.

У результаті відсутність маркетингової сегментації знижує точність роботи зі збутовими каналами, ускладнює формування ефективної цінової політики, обмежує можливість вибудовувати персоналізовані відносини зі стабільними контрагентами та негативно впливає на загальну ефективність продажів і логістичного планування.

4. Обмежена маркетингова комунікація з існуючими та потенційними партнерами

Комунікація ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» з основними покупцями базується переважно на особистих контактах та телефонних домовленостях. Аналіз матеріалів та структури збуту свідчить, що взаємодія з контрагентами здійснюється у традиційній для аграрного сектору формі — через прямі переговори, узгодження умов по телефону, на рівні особистих домовленостей або через посередників. Такий підхід дозволяє швидко вирішувати операційні питання, але не створює системної маркетингової комунікації на рівні B2B.

Із наявних документів видно, що підприємство не використовує інструменти регулярного інформування партнерів про актуальні обсяги продукції, показники якості, строки формування партій чи наявні залишки зерна. Не ведеться централізоване електронне повідомлення або розсилання комерційних пропозицій, немає шаблонів оновлених прайсів чи описів продукції. Інформація передається у фрагментарному вигляді, здебільшого в усній формі, що ускладнює контроль за домовленостями, створює ризики непорозумінь та не забезпечує прозорості для покупців.

Підприємство також не має власного вебсайту, онлайн-платформи чи бізнес-сторінки, де було б представлено інформацію про наявні культури, їх характеристики, умови співпраці або контактну інформацію для потенційних клієнтів. Відсутність цифрових каналів комунікації автоматично обмежує можливості просування продукції та звужує коло потенційних контрагентів, оскільки нові покупці не можуть отримати інформацію про господарство у відкритому доступі.

Не використовується жодної форми цифрового каталогу продукції, який міг би містити параметри врожайності, показники вологості, засміченості чи інші якісні характеристики партій. Так само відсутня систематизована база комерційних пропозицій із оновленими умовами та можливістю швидкого редагування залежно від ринкової ситуації. Це ускладнює підтримку актуальності інформації для партнерів і зменшує оперативність реагування на зміни попиту.

Відсутність маркетингових матеріалів — презентацій, технічних описів продукції, зразків договорів чи стандартизованих паспортів якості — не дозволяє підприємству чітко позиціонувати себе у взаємодії з трейдерами, переробниками чи потенційними покупцями з інших регіонів. За таких умов усі ключові домовленості базуються на особистому спілкуванні, що робить процес непрозорим, трудомістким і залежним від конкретних осіб.

Через нестачу системної комунікації підприємство обмежене у формуванні довгострокових відносин із тривалими закупівельними циклами. Оптові покупці у B2B сегменті цінують прогнозованість, доступність інформації та оперативність зворотного зв'язку. Коли ці елементи відсутні, виникає ризик втрати частини потенційних клієнтів, які можуть обирати партнерів із більш структурованими та прозорими комунікаційними процесами. Це також підвищує ймовірність переходу контрагентів до інших постачальників у періоди пікового навантаження або при зміні ринкової ситуації.

5. Недостатня цифровізація товароруху

Система товароруху ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» функціонує у традиційному форматі та суттєво залежить від ручних операцій, що характерно для більшості господарств середнього масштабу. Аналіз структури роботи підприємства та особливостей його взаємодії з контрагентами показує, що процеси розподілу не підтримуються сучасними цифровими інструментами, які могли б забезпечити точність обліку, оперативність прийняття рішень і прозорість логістики.

Насамперед підприємство не використовує CRM-систему для управління базою покупців, історією закупівель, фіксації умов співпраці та контролю за виконанням зобов'язань. Це означає, що інформація про контрагентів зберігається у розрізненому вигляді — у вигляді записів, таблиць або усних домовленостей. Відсутність централізованої бази ускладнює аналіз динаміки закупівель, оцінку лояльності партнерів та планування обсягів збуту.

У результаті рішення щодо пріоритетності відвантажень приймаються здебільшого ситуативно, без опори на структуровані дані.

Не запроваджено й автоматизовану систему обліку запасів. Оскільки господарство має лише один склад і передає значну частину продукції на елеваторні потужності контрагентів, контроль за фактичними залишками здійснюється вручну або шляхом телефонних уточнень. Це створює ризики неточностей у кількісних показниках, дублювання інформації та неможливість оперативно визначити доступні обсяги для продажу в конкретний момент часу. У періоди пікового навантаження такі неточності можуть призводити до помилок у формуванні партій або до затримок із відвантаженнями.

Логістична складова також не цифровізована. Транспортні засоби господарства не оснащені системами GPS-моніторингу, що унеможлиблює контроль за ефективністю маршрутів, часом очікування на елеваторах, фактичними простоїми техніки або дотриманням графіків. Відсутність моніторингу маршруту ускладнює планування подачі транспорту та координацію завантаження, особливо коли робота ведеться паралельно на кількох полях або коли продукція одночасно направляється на різні елеватори чи до різних контрагентів.

Документообіг у господарстві частково залишається паперовим. За операціями з реалізації та передачею продукції на елеватор оформлення накладних, актів і звірок проводиться вручну, що збільшує час на підготовку документів, створює ризики помилок і втрати даних. Оформлення документації займає додатковий ресурс у періоди активного товароруку, що сповільнює процес відвантаження і впливає на дотримання строків виконання контрактних зобов'язань.

Через відсутність цифрової підтримки всі процеси стають менш прозорими для партнерів. Контрагенти не отримують оперативної інформації про статус відвантаження, час прибуття транспорту чи актуальні обсяги готової продукції. Це може викликати непорозуміння, затримки у підтвердженні операцій та зниження рівня довіри з боку покупців, особливо у

випадках, коли одночасно працює кілька потоків реалізації або змінюються обсяги партій.

У сукупності недостатня цифровізація товароруху створює додаткові управлінські та логістичні навантаження, знижує точність обліку, уповільнює документообіг і обмежує можливість прогнозування та оптимізації збутових процесів. У сучасних умовах це суттєво знижує конкурентоспроможність господарства на B2B ринку.

6. Відсутність стратегічної роботи з ринковою кон'юнктурою

У діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» відсутня системна маркетингова аналітика, яка б дозволила підприємству прогнозувати ринкову ситуацію та оптимізувати момент реалізації продукції. Аналіз матеріалів свідчить, що продаж зернових і технічних культур здебільшого здійснюється в періоди масового збору врожаю, коли господарство обмежене складськими ресурсами і вимушене швидко вивільняти потужності. У таких умовах процес продажів набуває реактивного характеру: підприємство змушене залежати від поточних пропозицій трейдерів і не має можливості обирати найбільш вигідний момент реалізації.

У господарстві не ведеться регулярний моніторинг цін на зерно та олійні культури на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відсутні механізми відстеження цінових тенденцій у динаміці, аналізу коливань вартості залежно від сезону або ситуації на міжнародних ринках. Відповідно, підприємство не ідентифікує періоди цінових «вікон», коли реалізація могла б забезпечити вищу маржу. Через це збут часто відбувається за умов найнижчої сезонної закупівельної активності трейдерів, що зменшує потенціал доходу.

Також не здійснюється порівняльний аналіз попиту на різні культури. Структура посівних площ формує значний обсяг продукції з різним ринковим потенціалом, але підприємство продає її здебільшого одразу після збору, не враховуючи можливого підвищення попиту на окремі культури в певні періоди. Наприклад, у 2023–2024 роках суттєві суми реалізації припадали на

ріпак і кукурудзу, але відсутність аналітики щодо зміни попиту не дозволяє оптимізувати частку цих культур у портфелі продажів.

Крім того, у діяльності господарства не використовується прогнозування обсягів врожаю на основі кліматичних, економічних чи ринкових чинників. Дані про фактичний урожай збираються після збору та використовуються безпосередньо для визначення обсягів реалізації. Вплив погодних умов, можливих захворювань культур, зміни структури світових ринків або коливань цін на ресурси не враховується при попередньому плануванні збутової стратегії.

Відсутність ринкової аналітики та стратегічного прогнозування створює низку негативних наслідків:

- продаж продукції відбувається переважно у періоди сезонного перевантаження ринку;
- підприємство не використовує можливостей для підвищення маржинальності;
- формування партій і графіків відвантаження залежить від зовнішніх обставин, а не від внутрішнього планування;
- господарство не може ефективно реагувати на зміни кон'юнктури або адаптувати товарний портфель до умов попиту.

У результаті ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» не має системних інструментів управління моментом реалізації та стратегічного позиціонування на ринку, що знижує ефективність продажів і підвищує залежність від умов, що диктуються трейдерами та зовнішніми елеваторними операторами.

У підсумку (рис 3.1.) зазначені недоліки підтверджують, що маркетингова політика розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» функціонує переважно в оперативному, а не стратегічному форматі та суттєво залежить від зовнішніх чинників. Нестача аналітичної підтримки, обмеженість інструментів планування та залежність від сторонньої логістичної інфраструктури посилюють вплив сезонності та знижують ефективність збутових рішень. Це

зумовлює необхідність комплексного переосмислення підходів до організації товароруху та взаємодії з контрагентами.

Залежність збуту від обмеженого кола великих контрагентів	Основні обсяги реалізації у 2022–2024 рр. припадають на кілька компаній (ТОВ «Суффле Агро», ЗАТ «Рівне-борошно», ТОВ «Віойл Агро», ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД» та групу «інші»). Така концентрація збуту формує високу залежність від їхніх цін, графіків приймання та умов роботи.
Низька гнучкість збутових потоків через сезонність	Значні обсяги продукції надходять одночасно у період жнив. Обмежені складські потужності, пікове навантаження на техніку та елеватори спричиняють черги, затримки й ризики несвоєчасних поставок.
Відсутність сегментації B2B-клієнтів	Контрагенти розглядаються як єдина група «оптових покупців», без поділу за обсягами закупівель, стабільністю співпраці, вимогами до якості або напрямом діяльності. Велика група «інші покупці» не деталізована. Це ускладнює цінову політику, прогнозування попиту та планування логістики.
Обмежена маркетингова комунікація з існуючими та потенційними партнерами	Взаємодія здійснюється переважно телефоном або особисто. Відсутні: сайт, онлайн-платформа, цифрові каталоги, регулярні комерційні пропозиції, системні інформування, маркетингові матеріали. Це знижує прозорість та стримує розширення кола контрагентів.
Недостатня цифровізація товароруху	Відсутні CRM, автоматизований облік запасів, GPS-моніторинг транспорту, електронний документообіг. Облік ведеться вручну або фрагментарно, що спричиняє помилки, затримки та низьку оперативність управління логістикою. Партнери не мають прозорої інформації про статус відвантаження.
Відсутність стратегічної роботи з ринковою кон'юнктурою	Не проводиться регулярний моніторинг цін, попиту, сезонних «цінових вікон», не формується прогноз на основі кліматичних, ринкових чи економічних факторів. Продажі здійснюються реактивно — переважно в період мінімальних сезонних цін через брак складських ресурсів.

Рис. Основні проблеми маркетингової політики розподілу та логістики ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Для систематизації виявлених недоліків та визначення ключових напрямів подальшого удосконалення узагальнимо результати аналізу у вигляді таблиці основних проблем маркетингової політики розподілу та логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».

3.2. Рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності в системі маркетингової політики розподілу ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Результати аналізу логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» засвідчили, що ключові проблеми господарства пов'язані з низькою плановістю відвантажень, обмеженими складськими потужностями, сезонними затримками на елеваторах, нестабільністю транспортного забезпечення та відсутністю цифрових інструментів координації логістичних операцій. Саме тому система логістичного забезпечення потребує комплексної модернізації, спрямованої на підвищення гнучкості, оперативності та контрольованості товароруку.

Запропоновані нижче заходи охоплюють ключові елементи логістичного ланцюга (табл 3.1):

Першим ключовим напрямом удосконалення логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» є формування єдиного внутрішнього логістичного центру, який стане координуючим ядром усіх процесів переміщення продукції — від моменту збору врожаю до її передачі кінцевому покупцеві. У нинішній моделі логістичні завдання розподілені між різними працівниками та виконуються у міру потреби, що створює ситуацію фрагментарності й відсутності системного планування. Це проявляється у нерівномірному навантаженні техніки, затримках під час доставки зерна на елеватори, неузгодженості графіків відвантаження та недостатньому контролю над логістичними витратами. У пікові періоди, зокрема під час жнив, така неузгодженість призводить до

суттєвих простоїв транспорту, збільшення витрат на паливо та неможливості оперативно реагувати на вимоги контрагентів.

Таблиця 3.1 – Основні напрями удосконалення логістичної діяльності ФГ
«ПОДІЛЬСЬКЕ»

Напрямок удосконалення	Суть та механізм реалізації	Очікуваний логістичний та економічний ефект
1. Створення внутрішнього логістичного центру	Формування єдиного центру координації всіх логістичних процесів: планування маршрутів, узгодження графіків відвантажень, контроль роботи техніки та комунікації з елеваторами й трейдерами. Забезпечення виконання логістичного принципу 7R, мінімізація хаотичних перевезень та простоїв.	• Скорочення витрат на транспортування на 10–12 %. • Зменшення простоїв техніки на 20–25 % у пікові періоди. • Орієнтовний економічний ефект: 120–150 тис. грн/рік.
2. Модернізація складської інфраструктури	Розширення можливостей зберігання валового збору продукції шляхом будівництва складу або використання полімерних рукавів. Забезпечення контрольованих умов зберігання, підтримання якості та формування товарних партій відповідно до вимог покупців. Зменшення залежності від перевантажених елеваторів.	• Уникнення вимушених продажів у сезон мінімальних цін. • Можливість реалізовувати продукцію у «цінові вікна» з премією +8–12 %. • Додатковий дохід: 200–250 тис. грн/рік.
3. Цифровізація логістичного управління	Впровадження GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу, інтеграції складського обліку та створення логістичного дашборду з аналітикою в реальному часі. Автоматизація маршрутизації, документування та контролю витрат.	• Оптимізація маршрутів та зменшення витрат пального. • Прискорення оформлення документів і зниження адміністративних втрат. • Річна економія: 100–150 тис. грн/рік.

Створення логістичного центру передбачає інтеграцію планування, координації та контролю в один функціональний блок, який забезпечуватиме прозорість усіх логістичних операцій. Ключовою перевагою є можливість застосування принципу Logistics 7R, згідно з яким господарство гарантує відповідність семи параметрам: правильний товар, у правильній кількості, належної якості, у правильний час, у правильне місце, правильному споживачу та з оптимальними витратами. Це особливо важливо для взаємодії з

трейдерами та переробними підприємствами, які оцінюють постачальників за стабільністю виконання домовленостей та якістю логістичної організації.

Логістичний центр виконуватиме низку функцій: формування узгоджених графіків завантаження техніки, планування маршрутів залежно від доступності елеваторів, контроль виконання відвантаження, моніторинг запасів на складі, а також комунікацію з контрагентами щодо часів прибуття та умов поставки. Така централізація дозволить уникнути ситуацій, коли техніка вимушено простоє або рухається неефективними маршрутами, що раніше збільшувало тривалість циклу доставки та витрати на логістичні операції.

Запровадження логістичного центру забезпечить господарству значний економічний ефект. Наявність координатора потоків дозволяє зменшити кількість зайвих перевезень, оптимізувати маршрути та запобігати хаотичним поїздам, які у середньому формують до 10–12 % зайвих витрат на транспортування. Крім того, завдяки точному плануванню відвантажень знижується інтенсивність простоїв техніки в період сезонного навантаження на елеватори, що дозволяє скоротити втрати часу на 20–25 %. У сукупності це формує економічний ефект, який може досягати 120–150 тис. грн на рік, залежно від обсягів перевезень та інтенсивності сезонних піків. Таким чином, формування логістичного центру виступає не лише організаційним, а й економічно доцільним рішенням, яке створює передумови для підвищення конкурентоспроможності господарства.

Другим напрямом удосконалення логістичної системи господарства є модернізація та розвиток складської інфраструктури, яка посідає ключове місце у формуванні ефективного ланцюга постачання. Аналіз діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» засвідчує, що наявні потужності короткострокового зберігання забезпечують лише частину потреб підприємства, унаслідок чого значний обсяг врожаю доводиться негайно реалізовувати або передавати на сторонні елеватори. Такий підхід значною мірою обмежує господарство у виборі моменту продажу та фактично позбавляє його можливості впливати на

власну маржинальність. Особливо показовим є те, що реалізація продукції одразу після збирання відбувається саме в період, коли закупівельні ціни перебувають на мінімальних рівнях через сезонне перевантаження ринку.

Розширення складської інфраструктури — через будівництво власного складу або використання полімерних рукавів — дозволяє перенести акцент із вимушеного збуту на кероване управління товарними запасами. Це дає можливість зберігати продукцію у контрольованих умовах, підтримувати оптимальні показники вологості, запобігати втратам якості та формувати товарні партії відповідно до вимог трейдерів і переробних підприємств. У результаті господарство здобуває можливість працювати з тими каналами збуту, які пропонують вищу закупівельну ціну, а не з тими, які можуть прийняти зерно найближчим часом. Водночас власний склад мінімізує залежність від сторонніх елеваторів, які у пікові періоди не встигають обробляти потоки зерна, створюючи багатоденні черги, затримки, додаткові витрати на транспортування та простій техніки.

Сучасна система зберігання зерна — це вже не просто об'єкт інфраструктури, а активний логістичний інструмент, який дозволяє підприємству управляти не лише фізичним рухом продукції, а й її економічною вартістю. Завдяки можливості зберігати зерно протягом кількох місяців господарство отримує доступ до так званих «цінових вікон», коли через сезонне скорочення пропозиції та відновлення експортних маршрутів закупівельні ціни підвищуються на 8–12 %. Це означає, що та сама партія продукції, реалізована у вигідніший момент, може принести значно більший дохід без збільшення обсягу виробництва чи витрат на посівний матеріал.

У підсумку модернізація складської інфраструктури формує як прямий, так і непрямий економічний ефект. Прямим є скорочення витрат на елеваторні послуги та зменшення транспортних витрат у період пікових навантажень. Непрямим — можливість продавати продукцію за цінами на 8–12 % вищими від сезонних мінімумів, що при середніх обсягах реалізації забезпечує додаткові 200–250 тис. грн на рік.

Третім важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» є цифровізація управління логістичними процесами, що передбачає перехід від фрагментованих паперових операцій до єдиної системи електронної взаємодії, аналітики та контролю. У сучасних умовах, коли швидкість інформаційного обміну та точність даних визначають здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, цифрові рішення стають не додатковою, а критично необхідною складовою логістичної системи. Наявна модель управління, що базується на ручному заповненні документів, телефонних узгодженнях та відсутності оперативної звітності, створює передумови для затримок, помилок, дублювання інформації та втрати контролю над логістичними витратами.

Перехід до цифрової логістики починається з впровадження систем GPS-моніторингу, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рух транспортних засобів, контролювати дотримання маршрутів, аналізувати тривалість рейсів і фіксувати нераціональні поїздки. Це дає змогу уникнути ситуацій, коли техніка перебуває на маршруті довше, ніж заплановано, або рухається неефективними шляхами, що збільшує витрати на паливе та знижує загальну продуктивність перевезень. Контроль маршрутів також дозволяє підсилити безпеку перевезення та забезпечити точність у виконанні графіків, що є важливою умовою взаємодії з трейдерами та елеваторами.

Наступним етапом цифровізації є впровадження електронного документообігу, інтегрованого зі складським та логістичним обліком. Це забезпечує швидке формування, підписання та обмін договорами, накладними, актами відвантаження та іншими операційними документами. У той час як паперові процеси спричиняють затримки, втрату документів або нечіткість у відображенні даних, електронний документообіг гарантує прозорість, повноту і доступність інформації для всіх учасників логістичного ланцюга. Особливо важливим є те, що трейдери, як ключові контрагенти, віддають перевагу роботі з виробниками, які здатні забезпечити швидкий та точний обмін документами — це підвищує рівень довіри та розширює можливості співпраці.

Ще одним елементом цифрової трансформації є створення аналітичної панелі (дашборду), що об'єднуватиме оперативні дані про кількість продукції на складі, стан запасів, виконання графіків відвантаження, витрати часу та пального, а також коливання собівартості транспортування. Такий інструмент дозволяє керівництву господарства ухвалювати рішення на основі реальних, а не орієнтовних даних, що значно підвищує точність прогнозування та планування логістичних потоків. Дашборд фактично стає командним центром аналітики, який дозволяє бачити логістичні процеси в єдиній структурі та своєчасно реагувати на відхилення.

У довгостроковій перспективі цифровізація формує комплексний економічний ефект. По-перше, вона скорочує адміністративні та операційні витрати, пов'язані з ручним вводом інформації та дублюванням документів. По-друге, оптимізація маршрутів та контроль витрат пального зменшують частку логістичних витрат у собівартості продукції. По-третє, підвищення точності та швидкості обробки даних забезпечує стабільність виконання контрактів, що підвищує репутаційну цінність підприємства. У сукупності ці ефекти дозволяють щорічно економити приблизно 100–150 тис. грн, залежно від обсягів перевезень, інтенсивності сезонних робіт та кількості задіяної техніки. Таким чином, цифровізація логістики виступає не лише технічним оновленням, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».

Висновки за третім розділом

У третьому розділі обґрунтовано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності логістичної діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ». Запропоновані напрями — створення внутрішнього логістичного центру, модернізація складської інфраструктури та цифровізація управління — враховують виявлені у попередньому розділі проблеми та забезпечують системність планування, контроль якості зберігання та оперативність обміну інформацією. Реалізація цих заходів дозволяє зменшити хаотичність

перевезень, оптимізувати формування товарних партій і підвищити точність взаємодії з контрагентами.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність упровадження зазначених рішень. Створення логістичного центру знижує витрати на транспортування та простої техніки, модернізація складів забезпечує додатковий дохід від продажу продукції у вигідніші періоди, а цифровізація скорочує адміністративні втрати та витрати пального. Сукупний економічний ефект від реалізації рекомендацій становить орієнтовно 420–550 тис. грн на рік, що формує підґрунтя для зміцнення логістичної стійкості та підвищення конкурентоспроможності господарства.

ВИСНОВКИ

Логістична діяльність є стратегічним елементом формування конкурентних переваг аграрних підприємств, оскільки саме вона визначає здатність виробника своєчасно доставляти продукцію на ринок у необхідних обсягах, з належною якістю та за оптимальних витрат. У сучасних умовах аграрного ринку, де сезонність, нестабільність цін і залежність від зовнішньої інфраструктури суттєво впливають на економічні результати, ефективне управління логістичними процесами стає не лише інструментом операційної оптимізації, а й важливим чинником стратегічної стійкості підприємства. Для фермерських господарств логістика перестає бути допоміжною функцією — вона формує основу планування виробництва, політики збуту, взаємодії з трейдерами та можливостей отримання доданої вартості.

Проведене дослідження засвідчило, що логістична система ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» на сьогодні характеризується фрагментарністю та низкою системних обмежень, які стримують ефективність маркетингової політики розподілу. Аналіз показав відсутність єдиного центру планування логістичних операцій, що призводить до несинхронізованої роботи техніки, хаотичного графіка відвантажень та неможливості оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Одним із найбільш критичних чинників визначено нестачу власних складських потужностей, унаслідок чого господарство змушене передавати значні обсяги продукції стороннім елеваторам, залежати від їхньої завантаженості та продавати врожай у періоди найнижчих цін. Значна залежність від зовнішніх логістичних операторів ускладнює управління ланцюгом поставок, збільшує тривалість операцій та формує додаткові витрати, які могли б бути оптимізовані за умови наявності власної інфраструктури.

Нерівномірне завантаження транспорту та тривалі простої техніки в пікові сезони збирання врожаю спричиняють додаткові втрати часу та ресурсів, що знижує загальну операційну ефективність. Мінімальний рівень цифровізації також виявився суттєвим бар'єром: відсутність систем GPS-

моніторингу, електронного документообігу та аналітичних інструментів не дозволяє в режимі реального часу контролювати рух продукції, оптимізувати маршрути та забезпечувати прозорість взаємодії з контрагентами. Унаслідок цього підприємство втрачає частину потенційної маржі, зокрема через вимушений продаж продукції одразу після жнив та затримки при відвантаженнях. Водночас результати аналізу підтверджують, що за умови впровадження сучасних логістичних рішень підприємство має значний потенціал підвищення продуктивності, зниження витрат та формування більш гнучкої, стійкої й рентабельної системи збуту.

Для удосконалення логістичної діяльності господарства запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формування цілісної системи управління матеріальними потоками. Перший стратегічний напрям — створення внутрішнього логістичного центру, який координуватиме всі етапи руху продукції від моменту збирання до доставки контрагентам. Така структура забезпечує застосування правила логістики 7R, сприяє скороченню простоїв техніки, оптимізації маршрутів і формуванню прогнозованої системи відвантажень, що є критично важливим для співпраці з великими трейдерами. Другий напрям — модернізація складської інфраструктури: розширення власних потужностей або використання полімерних рукавів дозволить господарству уникнути залежності від перевантажених елеваторів, зберігати врожай у періоди найнижчих закупівельних цін і реалізовувати його в періоди цінових «вікон», збільшуючи рентабельність операцій. Третій напрям — цифровізація логістичного управління, що охоплює впровадження GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу та аналітичної панелі для контролю руху продукції та витрат. Це забезпечує прозорість процесів, скорочення часу прийняття рішень і зниження адміністративних та транспортних витрат.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила, що їх реалізація потенційно забезпечує значне фінансове покращення: скорочення логістичних витрат на 10–12 %, зменшення простоїв техніки на 20–25 %,

отримання додаткового доходу у розмірі 200–250 тис. грн завдяки гнучкому управлінню запасами та близько 100–150 тис. грн економії через цифровізацію та оптимізацію операцій. У сукупності це формує стійку економічну перевагу та зменшує вразливість господарства до зовнішніх коливань ринку.

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. АПК-Інформ. Аналітичний огляд ринку зернових культур України URL: <https://www.apk-inform.com> (дата звернення: 12.11.2025)
3. 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)
4. 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.
5. 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).
6. 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).
7. Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Катерна О. К., Молчанова К. М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
8. 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).
9. 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).

10. 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.

11. 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.

12. 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>

13. Європейська Бізнес Асоціація. Аналітичний звіт «Транспорт і логістика аграрного сектору України» URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 12.11.2025)

14. 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)

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

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

17. 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.

18. 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).
19. 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>.
20. 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)
21. 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)
22. Махова Г. В., Алакозова П. Е. Розвиток логістичних підприємств України: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 240–245.
23. 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).
24. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Цифрова трансформація аграрного сектору: стратегічні пріоритети [Електронний ресурс]. – URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025)
25. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

26. Найбільші логістичні оператори. URL: <https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistychni-operatori> (дата звернення: 15.11.2025).
27. 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>.
28. 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).
29. Озарко К., Челомбитко 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).
30. 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>.
31. 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.
32. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістика : опорний конспект лекцій. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 128 с.
33. 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).

34. 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).
35. 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).
36. 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>
37. Телепнёва 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).
38. 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.
39. 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.

40. 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).
41. 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).
42. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
43. GrainTrade. Біржові котирування зернових культур в Україні URL: <https://graintrade.com.ua> (дата звернення: 12.11.2025)
44. 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).
45. Latifundist. Аналітика аграрного сектору України: динаміка цін на зернові культури [Електронний ресурс]. – URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 12.11.2025)
46. 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).
47. Neighbourly feuds. The problem with Ukrainian grain on the Central European markets URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2023-10-26/neighbourly-feuds-problem-ukrainian-grain-central-european> ((дата звернення: 05.12.2025).
48. 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_AUDI

T_- _A_NEW_APPROACH_FOR_IMPROVING_LOGISTICS_PROCESSES

(дата звернення: 27.11.2025)

49. 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)

50. 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)

51. 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_JIT-L (дата звернення: 12.02.2025)

52. 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).

53. 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).

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