

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.03 - МКР. 2227 "С" 2023.12.07. 018. ПЗ

ЛЕШОК МАКСИМ АНДРІЙОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК: 658.78:658.62:631.11

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ ” 20__ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

“ ” 20__ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Логістичний підхід до організації збуту готової продукції
аграрного підприємства»

Спеціальність

075 «Маркетинг»

Освітня програма

«Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор

(підпис)

Олександр ЛУЦІЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор

(підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

Виконав

(підпис)

Максим ЛЕШОК

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор _____ Валерій БОНДАРЕНКО
(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНЦІ

Лешок Максима Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Логістичний підхід до організації збуту готової продукції аграрного підприємства» затверджена наказом ректора НУБіП України від “07” грудня 2023 р. № 2227 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: фінансова звітність підприємств, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, науково-періодичні видання, статті.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Економічна сутність поняття логістики в збутовій системі підприємств.
2. Сучасний стан розвитку логістики в системі збуту аграрних підприємств регіону
3. Стратегічні аспекти розвитку логістики в системі збуту на підприємствах аграрної сфери економіки

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Валерій БОНДАРЕНКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Максим ЛЕШОК
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Планування маркетингової політики на підприємстві» викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту і містить 17 рисунків і 1 таблицю. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Для написання дипломної роботи було використано наукову та періодичну літературу, праці відомих маркетингологів, які увійшли до списку використаних джерел, який складається з 71 джерела.

Логістика в умовах конфлікту стає критично важливою не лише для забезпечення ведення бойових дій, а й для підтримки цивільного населення в умовах кризи. Війна порушує звичні ланцюги постачання, руйнує інфраструктуру та створює дефіцит ресурсів, що змушує логістичні системи швидко адаптуватися до нових, часто непередбачуваних умов. Ці обставини стають серйозними викликами для обох секторів логістики – як військової, так і цивільної.

Разом з цим, сучасний ринок вимагає швидкої та точної доставки продукції, оптимізації витрат, гнучкості в адаптації до змін, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності. Високопродуктивна система логістичного менеджменту гарантує своєчасність та точність поставок, що є критично важливим для збільшення задоволення клієнтів та їх лояльності. Така система дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, економічні умови, законодавчі вимоги та інші зовнішні фактори.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку логістики в управлінській системі аграрних підприємств та запропонувати шляхи підвищення ефективності її вдосконалення.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів дослідження формування та розвитку логістики у системі збуту підприємств аграрної сфери економіки Вінницької області.

Об'єкт дослідження – логістика в системі збуту підприємств аграрного сектору Вінницької області та її ефективність у зовнішньоторговельних відносинах Вінницької області.

Для досягнення вирішення поставлених завдань були застосовані як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи: аналогії, абстрагування, пояснення, класифікації, економіко-статистичні, аналізу та синтезу, опису, припущення, стратегічного прогнозування тощо.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України (закони, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента), статистичні та аналітичні дані, наукові публікації, монографії, підручники, доповіді на конференціях та інтернет-ресурси.

Практична цінність результатів кваліфікаційної роботи полягає в їх можливості бути використаними при розробці та впровадженні програм і стратегій агропромислового розвитку регіону, а також у діяльності аграрних підприємств різних форм власності. Це сприятиме підвищенню прибутковості підприємств та їх виходу на міжнародні ринки.

Ключові слова: логістика, збутова діяльність зовнішньоторговельні відносини, конкурентоспроможність, логістичний менеджмент.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Економічна сутність поняття логістики в збутовій системі підприємств	9
1.2. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	21
2.1. Тенденції розвитку агропромислового комплексу та логістичного забезпечення аграрних підприємств	21
2.2. Аналіз стану зовнішньоторгівельних відносин у Вінницькій області	27
2.3. Логістика в умовах війни: сучасний стан та проблеми	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ	42
3.1. Інновації як рушій розвитку логістичного менеджменту в системі збуту підприємств агропромислового комплексу	42
3.2. Формування механізму створення та впровадження сучасної логістичної системи на підприємстві	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічні зміни в соціально-економічному середовищі та посилений вплив глобальних трансформацій створюють нові виклики для вітчизняного аграрного ринку, учасники якого змушені діяти, враховуючи специфічні об'єктивні обмеження. На сьогоднішній день проблема здійснення маркетингової діяльності в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальною, оскільки цей стан триває вже 2,5 роки. За цей період підприємства, компанії та фірми змушені коригувати свої стратегії з урахуванням постійних загроз та непередбачуваних обставин [56]. Логістика є важливою складовою частиною маркетингової діяльності та окремим видом бізнесу. В умовах війни вітчизняна логістична інфраструктура зазнає значних руйнувань: обстріли пошкоджують портові об'єкти, залізничні мережі зазнають ушкоджень, а частина логістичних об'єктів опиняється на окупованих територіях.

Логістика в умовах конфлікту стає критично важливою не лише для забезпечення ведення бойових дій, а й для підтримки цивільного населення в умовах кризи. Війна порушує звичні ланцюги постачання, руйнує інфраструктуру та створює дефіцит ресурсів, що змушує логістичні системи швидко адаптуватися до нових, часто непередбачуваних умов. Ці обставини стають серйозними викликами для обох секторів логістики – як військової, так і цивільної.

Разом з цим, сучасний ринок вимагає швидкої та точної доставки продукції, оптимізації витрат, гнучкості в адаптації до змін, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності. Високопродуктивна система логістичного менеджменту гарантує своєчасність та точність поставок, що є критично важливим для збільшення задоволення клієнтів та їх лояльності. Така система дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, економічні умови, законодавчі вимоги та інші зовнішні фактори.

Усе вищезазначене зумовило необхідність у дослідженні формування та розвитку логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки, а також проблем, що супроводжують даний процес. Адже воєнні дії на території України неабияк впливають не лише на логістичні процеси, а й на процес виробництва, заготівлі та збуту сільськогосподарської продукції.

Теоретичними питаннями дослідження логістики у системі збуту аграрних підприємств, логістичних систем в агропромисловому секторі, а також забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки займалися такі українські та іноземні науковці, як: Бедрій Я., Тарнавський Є., Калетнік Г., Бондаренко В., Луцій О., Мазур А., Балановська Т., Драмарецька К., Іванова Н., Кустрич Л., Павлишин М., Сало Я., Тарасенко С. та ін.. Проте, вважаємо за необхідне проаналізувати сучасний стан логістики у системі менеджменту аграрних підприємств, а також надати відповідні рекомендації щодо її поліпшення на рівні Вінницької області.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку логістики в управлінській системі аграрних підприємств та запропонувати шляхи підвищення ефективності її вдосконалення.

Мета роботи досягається шляхом виконання конкретних завдань:

- визначити економічну сутність логістики в системі збуту підприємств;
- дослідити роль логістики у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- визначити основні тенденції розвитку агропромислового комплексу та логістичного забезпечення аграрних підприємств;
- проаналізувати сучасний стан зовнішньоторговельних відносин у Вінницькій області;
- визначити стан та проблеми розвитку логістичних процесів в умовах війни;
- встановити перспективні напрями вдосконалення логістики в системі менеджменту підприємств;

- сформулювати основні складові механізму інноваційного управління логістичною діяльністю підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів дослідження формування та розвитку логістики у системі збуту підприємств аграрної сфери економіки Вінницької області.

Об'єкт дослідження – логістика в системі збуту підприємств аграрного сектору Вінницької області та її ефективність у зовнішньоторговельних відносинах Вінницької області.

Методи дослідження. Для досягнення вирішення поставлених завдань були застосовані як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи: аналогії, абстрагування, пояснення, класифікації, економіко-статистичні, аналізу та синтезу, опису, припущення, стратегічного прогнозування тощо.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України (закони, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента), статистичні та аналітичні дані, наукові публікації, монографії, підручники, доповіді на конференціях та інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність поняття логістики в збутовій системі підприємств

В економічній і науковій літературі закордонні спеціалісти виділяють два принципових напрями у визначенні логістики. Один із них пов'язаний з функціональним підходом до товароруху, тобто управління усіма фізичними операціями, які необхідно виконувати при доставці товарів від постачальника до споживача. Другий напрям характеризується більш ширшим підходом: включає аналіз ринку постачальників і споживачів; координацію попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, а також здійснює гармонізацію інтересів учасників процесу товароруху [1, с. 9].

В науковій літературі існує дуже багато визначень логістики, що пояснюється різними аспектами розгляду проблематики. Узагальнюючи їх, можна розглядати логістику як науку, що управляє матеріальними потоками від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами, головним завданням якої є розробка пропозиції, що буде сприяти досягненню найефективнішої роботи підприємства. Планування і координація діяльності, що необхідна для досягнення необхідного рівня обслуговування та якості поставок при мінімально можливому рівні цін, – одне з головних завдань управління логістикою. Логістику розглядають, як зв'язок між місцем на ринку та виробничими функціями підприємства. Вона охоплює весь процес організації, від управління поставкою сировини до збуту готової продукції.

Основні етапи управління логістичними процесами представлені на рисунку 1.1.



Рисунок. 1.1. Базові етапи управління логістичними процесами

Джерело: складено автором на основі [26].

Управління логістичними процесами є надзвичайно важливим для ефективної діяльності будь-якої компанії. Воно дозволяє оптимізувати витрати, покращити обслуговування клієнтів, а також забезпечити ефективне управління запасами та транспортуванням, що в підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У західних країнах логістичну місію підприємства розглядають як правило «seven R-s». В перекладі на українську мову його можна розглядати як логістичний мікс «семи R-s»: забезпечення наявності «необхідного продукту в необхідній кількості і в заданій якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з мінімальними витратами». Основними рисами тут виступають розміщення, якість, час і витрати. Сьогодні виділяють декілька видів логістики: закупівельна логістика (забезпечує виробництво матеріалами); виробнича логістика; збутова логістика (маркетингова або розподільча); транспортна логістика.

У західних країнах логістичну місію підприємства розглядають як правило «seven R-s». В перекладі на українську мову його можна розглядати

як логістичний мікс «семи R-s»: забезпечення наявності «необхідного продукту в необхідній кількості і в заданій якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з мінімальними витратами». Основними рисами тут виступають розміщення, якість, час і витрати. Сьогодні виділяють декілька видів логістики: закупівельна логістика (забезпечує виробництво матеріалами); виробнича логістика; збутова логістика (маркетингова або розподільча); транспортна логістика.

Враховуючи підвищену роль інформаційного забезпечення, потрібно виділити такий вид, як інформаційна логістика. Цей вид логістики створює оптимальні логістичні інформаційні системи та впроваджує їх з урахуванням особливостей постачання, виробництва та розподілу окремо визначених аграрних підприємств за допомогою методів моделювання. Для підприємства важливо мати інформацію для прогнозування рівня запасів. Основною частиною кожного виду логістики є логістичний інформаційний потік, до якого входить збір даних про товарний потік, передача даних, їх обробка та систематизація з подальшою подачею готової інформації. Таку підсистему логістики називають комп'ютерною логістикою.

Всі сфери логістики пов'язані між собою і взаємозалежать одна від одної (логістичний ланцюг). Це ланцюг, через який проходять товарний та інформаційний потоки від первинного джерела (виробника) до кінцевого споживача. Отже, це графічне зображення шляху, по якому переміщуються ці потоки. У логістичному ланцюгу виділяють такі головні ланки: поставка матеріалів, сировини та напівфабрикатів; збереження продукції і сировини; виробництво товарів; їх розподіл, включаючи відправку товарів зі складу готової продукції; споживання готової продукції [1, с. 11]. Ці головні ланки підлягають розробці [2, с. 83] (рис. 1.2)..

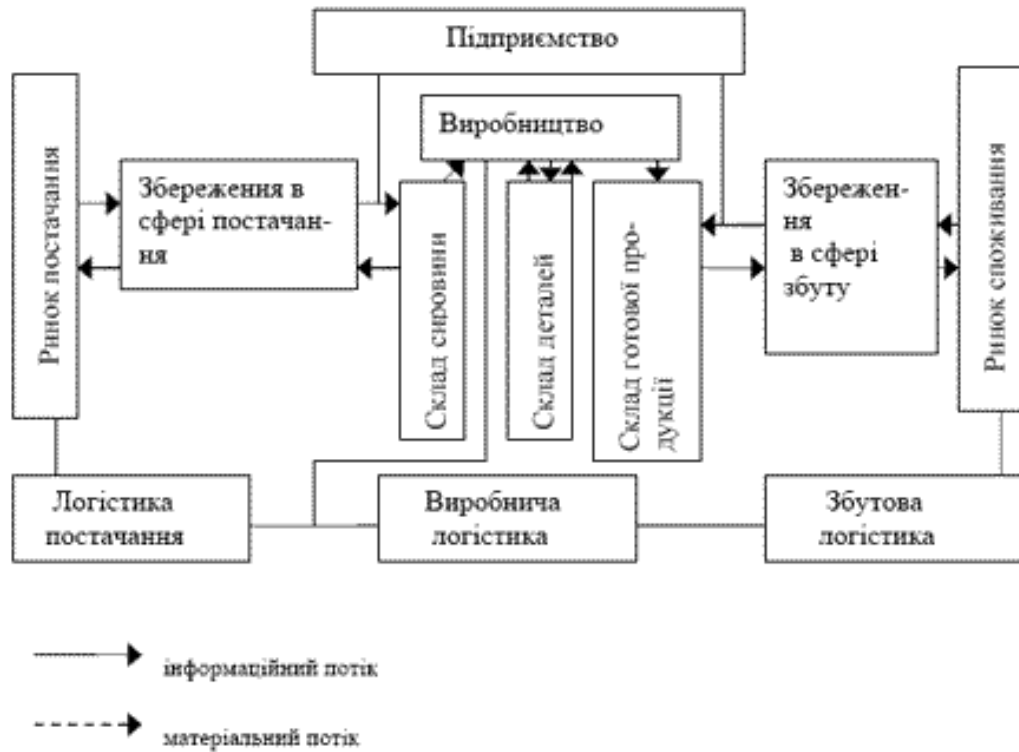


Рисунок 1.2. Основні складові логістичного ланцюга в системі збуту

Форма логістичного ланцюга залежить від кількості перерахованих ланок, а також схем організації вантажопотоків, від розміру підприємства, концепції управління, яку воно використовує, матеріаломісткості продукції тощо. Саме використання логістичного ланцюга дає можливість провести вартісний аналіз, визначаючи по-іншому витрати кожної ланки, що в сукупності утворюють ціну товару. Найважливішою складовою, що охоплює всі ланки діяльності підприємства, є логістична система, яка характеризується наявністю великої кількості елементів та складною взаємодією між ними. Логістична система – це адаптивна система із зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається з підсистем і має розвинуті внутрішньо системні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [2, с. 327]. Логістичні системи поділяють на типи і види. На рівні макрологістики виділяють три види логістичних систем [1, с. 46 - 47]:

1. Логістичні системи з прямими зв'язками (direct logistical system). В таких системах матеріальний потік проходить безпосередньо від виробника до споживача (рис. 1.3.а).

2. Ешелоновані логістичні системи (echelon logistical system). У них є хоча б один посередник (рис. 1.3.б).



Рисунок 1.3. Принципові схеми логістичних систем різних видів

3. Гнучкі логістичні системи (flexible logistical system). В таких системах матеріальний потік від виробника до споживача може здійснюватися як за прямими зв'язками, так і за участю посередників (рис. 1.3.в).

Можна також класифікувати логістичні системи в залежності від подання матеріалів до місця виробництва: штовхаючі та тягучі. В штовхаючій логістичній системі передбачено надходження матеріалів до місця обробки згідно з затвердженим графіком. А в тягучій логістичній системі вони надходять з замовленнями цих ланок.

Потужність логістичної системи залежить від способу руху по логістичних ланцюгах матеріального, фінансового та інформаційного потоків [2, с. 141]. Питання потужності логістичної системи мають вирішувати керівник підприємства і менеджери всіх рівнів. А це означає, що управляти

нею необхідно на основі максимальної ефективності роботи всього підприємства. Потужність логістичної системи визначається наявністю тісних взаємозв'язків між її підсистемами (рис. 1.4)



Рисунок 1.4. Види функціональних логістичних підсистем

Встановлено, що до основних задач підсистем логістичної системи належать наступні: організація та управління закупівлями; організація складського господарства та управління вантажопереробкою всередині «складського простору»; управління запасами; організація та управління транспортним процесом; організація та управління виробничим процесом; організація та управління розподілом матеріальних потоків; організація та управління збутом; організація та управління інформаційними потоками; організація та управління процесом виконання логістичних операцій.

У логістиці поняття «концепція» розглядається з двох точок зору: по-перше, концепція розглядається як парадигма, ідея, що керує; по-друге, в якості логістичної технології, тобто стандартної послідовності виконання логістичного процесу, що втілює певну логістичну парадигму [3, с. 158]. Сутність концепції полягає у розробці і впровадженні логістичної системи підприємства [5, с. 58]. На нашу думку, управління аграрним підприємством стає оптимальним тільки тоді, коли воно ґрунтується на логістичній концепції, яка тісно пов'язана з активною ринковою стратегією.

Для того щоб визначити найбільш оптимальну логістичну систему, потрібно розробити її проект. Проектування починається з всебічної оцінки поточної ситуації. Це потрібно для того, щоб оцінити зовнішнє середовище, проаналізувати існуючу систему і зрозуміти, які зміни необхідні. На керівництві підприємства лежить велика відповідальність за вибір стратегії, яка впорядковує логістичний процес. Це пояснюється тим, що логістичний підхід вимагає проведення докорінних змін в структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур та створення спеціалізованих служб транспортно-складського господарства. Логістичний підхід до управління матеріалопотоками дає можливість найкраще оптимізувати виконання комплексу логістичних операцій (скорочення втрат). Саме за допомогою такого підходу поліпшується якість випущеної продукції, оптимізуються запаси, покращуються відносини з постачальниками, скорочується чисельність допоміжних робітників, поліпшується використання виробничих і складських площ, знижується травматизм.

1.2. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства

Пошуки формування ефективної моделі управління підприємством у сучасних умовах супроводжуються зростанням інтересу науковців та практиків до можливостей поєднання принципів та методів управління бізнес-процесами та логістичного управління, що включає відповідні цільові підсистеми (постачання, складування, транспортування, виробництва та збуту). Логістичне управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством виступає її важливим складником та має значний нереалізований потенціал, щопов'язано з переходом від управління окремими матеріальними об'єктами до логістичного управління наскрізними матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, де підвищення ефективності управління розвитком підприємства досягається інтеграцією в єдине ціле

технічних, технологічних, економічних процесів на основі мінімізації витрат часу та ресурсів.

Формування концептуальних положень щодо логістичного управління збутовою діяльністю як важливого складника системи управління підприємством потребує певного впорядкування понятійного апарату та з'ясування сутності та взаємного зв'язку між такими поняттями, як «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління».

Вивчення та систематизація наукових підходів до сутності поняття «збут» із позицій логістичного управління дає змогу розглядати його не як завершальний етап відносин між продавцем і покупцем, а складний процес, що включає всі операції та сукупність заходів щодо транспортування, складування, зберігання, доробку, просування до оптових і роздрібних торговельних пунктів, передпродажну підготовку і безпосередньо продаж товару з урахуванням місця локалізації виробника та споживача. За такого підходу збутова діяльність підприємства (як сукупність заходів щодо збуту продукту) та її ефективність (як максимально можливий економічний ефект від реалізації торговельної угоди на кожному з етапів просування товару) є результатом узгодження інтересів і вимог виробника, посередників та споживачів [6].

Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації моделі логістичного управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, що визначає не лише результативність господарської діяльності, а й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1.5).

Логістична стратегія – це план з детальним описом фінансових та людських ресурсів, що виділяються для операцій фізичного розподілу, матеріально-технічного забезпечення виробництва і закупівель [2, с. 63]. У такому плані повинні бути визначені: кількість, типи та місце розташування розподільчих складів, спеціалізація кожного складу за видами продукції та методи закупівель, способи транспортування, основні методи обробки

замовлень. При розробці логістичного плану потрібно враховувати зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на результати роботи підприємства. Зовнішні фактори можуть обмежувати гнучкість стратегії підприємства. До основних факторів зовнішнього середовища належать: галузева конкуренція; регіональні відмінності ринкового потенціалу; зміна технологій; доступність енергоресурсів; структура каналу розподілу; соціально-економічні прогнози; тенденції розвитку сфери послуг; державне регулювання. Таким чином, потрібно заздалегідь враховувати зміни зовнішнього середовища, щоб вчасно помітити і запобігти можливості потрапляння підприємства в скрутний стан.

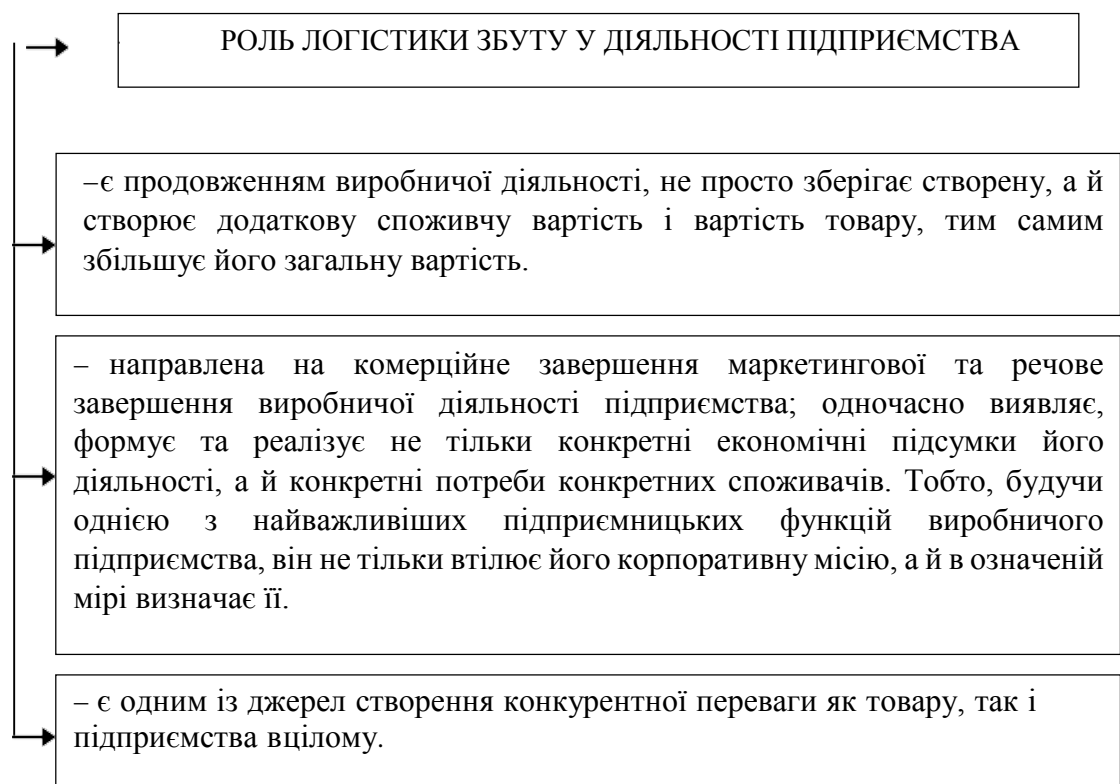


Рисунок 1.5 Роль логістики збуту в діяльності підприємства

Якщо логістична система на підприємстві побудована правильно, то вона буде напрямлена на скорочення товарних запасів, зниження собівартості продукції та логістичних витрат, а також оптимальне використання транспортних та складських потужностей, і забезпечить споживачів якісним логістичним сервісом. Важливим критерієм, який дозволяє оцінити систему сервісу з позицій постачальника і одержувача

послуг, є рівень логістичного обслуговування [4, с. 214-216]. Даний показник розраховують за формулою:

$$\eta = \frac{m}{M} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де η - рівень логістичного обслуговування;

M - кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m - кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичного сервісу.

Для того щоб оцінити якість логістичного сервісу у всьому логістичному ланцюгу використовують наступні критерії [1, с. 165]:

1. Надійність поставки.
2. Повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів.
3. Гнучкість поставки.
4. Наявність запасів на складі постачальника.
5. Можливість надання кредитів.
6. Процедура розгляду скарг та вимог, а також ряд інших критеріїв.

Підприємство, в залежності від того яку логістичну політику проводить, самостійно встановлює стандарт якості сервісу та величину логістичних витрат. Логістичний сервіс і логістичні витрати знаходяться у прямо пропорційній залежності. І це зрозуміло, оскільки якісний сервіс є дорогим і зростання витрат покращує його.

Розглянемо основні види логістики. Транспортна логістика ґрунтується на концепції інтеграції транспорту, постачання, виробництва і збуту. Її метою є зниження транспортних витрат, а завданнями є скорочення запасів матеріальних ресурсів у обігу та часу доставки товарів. Це досягається узгодженням роботи транспорту і виробничих підрозділів. Для того щоб продукція своєчасно і безперебійно доставлялась споживачам, потрібно розробляти маршрути і проекти планів перевезень.

Маршрутизація перевезень – це найдосконаліший спосіб організації матеріалопотоків вантажів із підприємств гуртової торгівлі, що здійснює суттєвий вплив на прискорення обороту автомобіля при раціональному та ефективному його використанні [1, с. 90]. Маршрути дають змогу створити проекти поточних планів і заявок на транспорт, що виходять із дійсних обсягів перевезень. На жаль, в літературі такому важливому компоненту, як вибір постачальника і його вплив на результати діяльності, не приділено достатньої уваги. Саме вибір ефективного перевізника має великий вплив на ефективність результатів діяльності підприємства. Зазвичай, підприємства не володіють інформацією про перевізників, про рівень тарифів на перевезення, а також вартість і види послуг запропонованих різними перевізниками. Процес вибору перевізника в системі єбуту показано на рис. 1.6.

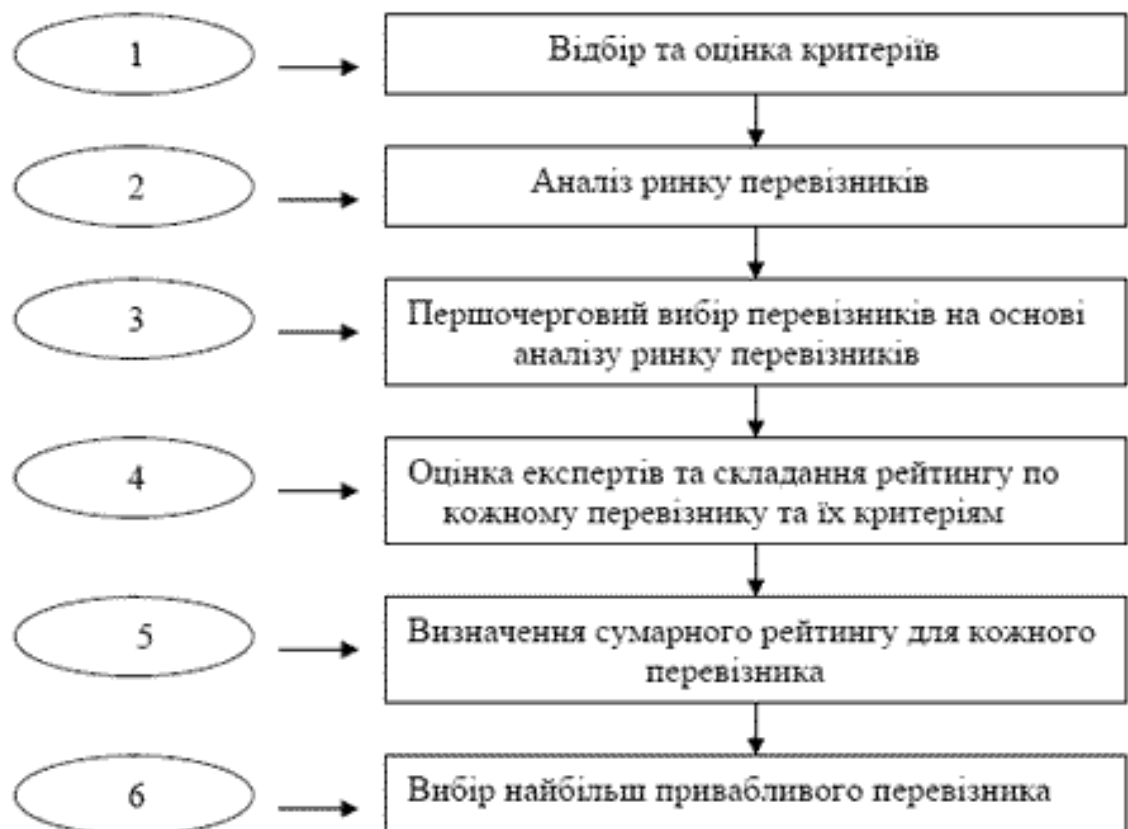


Рисунок 1.6. Етапи вибору перевізника в системі збуту

Виділяють наступні методи вибору перевізника:

1. Метод матриць.
2. Метод вартісної оцінки.
3. Метод абстрактного перевізника.
4. Метод, що враховує технологічні параметри.
5. Метод елімінування за параметрами.

Узагальнено етапи вибору представлені на рис. 1.6 [2, с. 117].

На рівні з транспортними послугами визначальні функції виконує експедиторська діяльність. Експедитор виступає в якості сполучної ланки між відправником вантажу, перевізником і вантажоодержувачем.

Збутова логістика, або розподільча логістика – є невід’ємною частиною загальної логістичної системи, яка забезпечує найефективнішу організацію розподілу виробленої продукції і охоплює весь ланцюг системи розподілу, а саме: маркетинг, транспортування, складування та ін. Збутова діяльність орієнтує виробництво на задоволення платоспроможного попиту покупців, активно працює на ринку з підтримки та формування попиту на продукцію підприємств та організує ефективні канали розподілу та товароруху.

Сьогодні зростає роль збутової, а якщо ширше – торгово-посередницької діяльності, найдосконалішою формою якої є збутова логістика. Ми вважаємо, що логістична обмеженість позбавляє збут його змісту, який розкривається не тільки в організації раціонального товароруху, а й в орієнтації виробництва на потреби ринку. Справа в тому, що вітчизняні товаровиробники намагаються продавати те, що вони виробляють, а не виробляти те, що продається. Успіх використання логістичного підходу до організації збуту полягає в тому, що логістика орієнтована перш за все саме на споживача.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

2.1. Тенденції розвитку агропромислового комплексу та логістичного забезпечення аграрних підприємств

Відновлення сільського господарства в умовах війни є надзвичайно складним завданням для українських аграріїв. Хоча результати 2023 року можуть здаватися непоганими, насправді вони приховують значні фінансові втрати, пов'язані з низькими цінами на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку, а також із труднощами в експорті. Виробництво більшості цих культур виявляється збитковим. Якщо ситуація не зміниться, навряд чи показники наступного року будуть позитивними.

Про досягнення довоєнних показників на цей момент не може йти мова, оскільки тенденції 2023 року показують лише незначне покращення порівняно з 2022 роком (рис. 2.1):

✓ Виробництво зернових культур досягло 60,8 млн т, що на 10% більше за результат 2022 року. Завдяки сприятливим погодним умовам, незважаючи на зменшене використання добрив, аграріям вдалося досягти гарних показників врожайності. Проте, обсяги виробництва все ще на 31% нижчі за рівень 2021 року.

✓ Виробництво олійних культур зросло на 18%, склавши 20,7 млн т. Окрім сприятливих погодних умов, зміни в структурі посівних площ також вплинули на цей результат. Завдяки розвинутій внутрішній переробці, меншій фізичній врожайності олійних культур порівняно з зерновими, вищій їх ціні та меншим витратам на логістику при експорті, олійні культури стали більш привабливими для вирощування. Однак, обсяги виробництва залишаються на 10% менше за показники 2021 року.

✓ Виробництво цукрових буряків зросло на 29%, досягнувши 11,7 млн т. Цей показник трохи перевищує довоєнний рівень, але здебільшого через те,

що на окупованих і прифронтових територіях, де вирощування зернових та олійних культур обмежене, цукровий буряк не вирощувався через несприятливі природно-кліматичні умови.

✓ Виробництво м'яса всіх видів зросло на 3%, склавши 3,1 млн т, головним чином завдяки збільшенню виробництва м'яса птиці. Однак, цей обсяг все ще на 9% менший за показники 2021 року.

✓ Виробництво молока продовжує знижуватися: у 2023 році воно зменшилося на 2%, до 7,5 млн т. Така ж ситуація й з виробництвом курячих яєць, яке зменшилось на 5% – до 11,0 млрд штук.

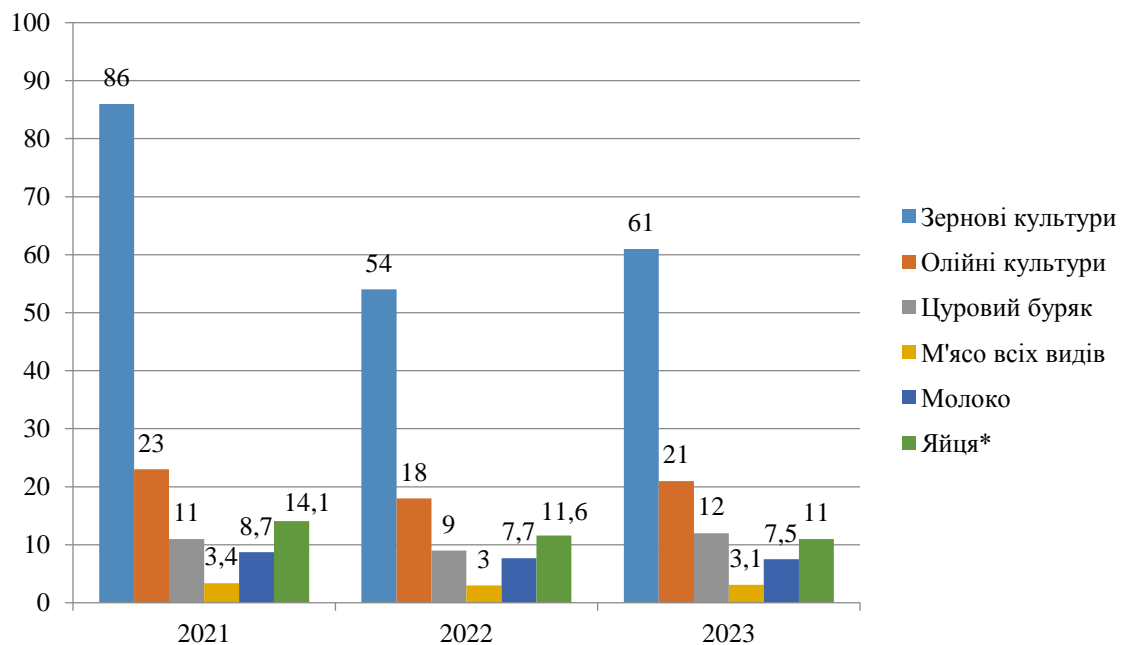


Рисунок 2.1. Динаміка сільськогосподарського виробництва України, млн. т

Джерело: Сформовано автором на основі даних Мінагрополітики - <https://minagro.gov.ua/>,
Державна митна служба - <https://customs.gov.ua/>

Завдяки роботі «зернового коридору», який дозволив вивезти перехідні залишки з початку війни, у 2023 році експорт агропромислової продукції перевищив рівень 2022 року. Ось основні тенденції:

✓ Експорт зернових культур зріс на 11%, досягнувши 43 млн т. Однак цей показник на 15% менший за довоєнний рівень 2021 року.

✓ Експорт олійних культур знизився на 6%, складавши 7,4 млн т. Проте цей результат на 95% перевищує аналогічний показник 2021 року завдяки кільком факторам: збільшенню виробництва олійних культур і початку експорту насіння соняшника через зменшення обсягів внутрішньої переробки та проблеми з експортом соняшникової олії. Наприкінці 2023 року експорт насіння соняшника був мінімальним.

✓ Експорт рослинної олії в 2023 році склав 6,1 млн т, що на 30% більше за результат 2022 року. У порівнянні з довоєнним 2021 роком зростання становить 10%.

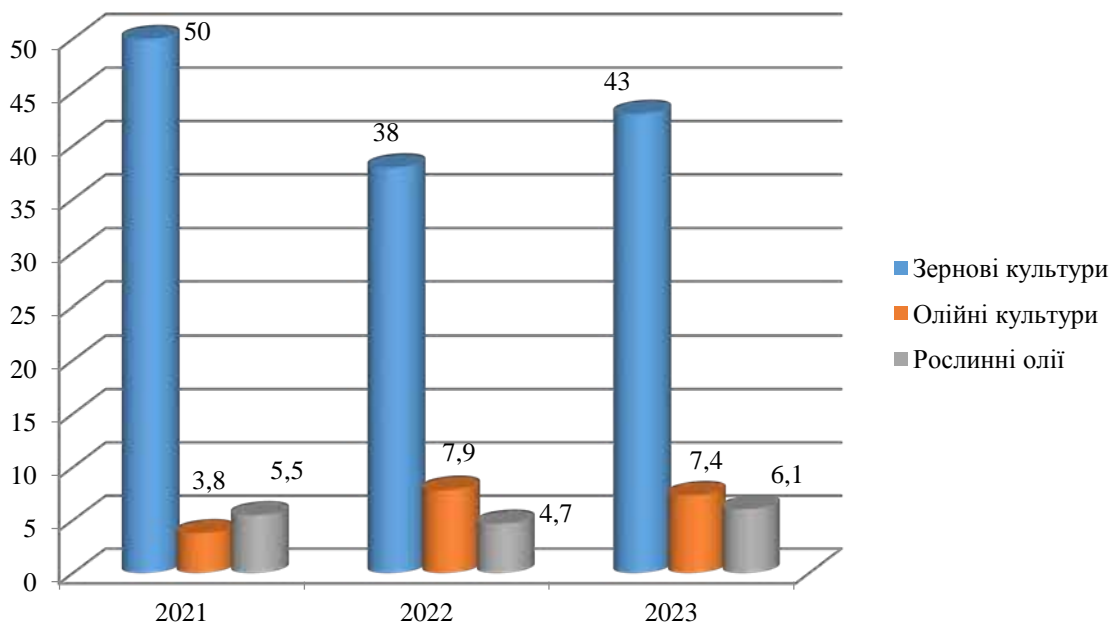


Рисунок 2.2. Динаміка експорту основних сільськогосподарських культур, млн. т

Джерело: складено автором на основі [55].

Останні дослідження та публікації чітко свідчать про те, що питання логістичного менеджменту продовольчого забезпечення активно вивчаються на рівні держави, бізнесу, громадських організацій та науковців як в Україні,

так і за її межами. Одним із ключових державних ініціатив є створення на базі Держпродспоживслужби «Національної платформи продовольчої безпеки», яка збирає актуальну інформацію про стан харчового балансу, можливості експорту сільськогосподарської продукції для аграрних і логістичних компаній, а також трейдерів [47]. Всеукраїнська асоціація громад (ВАГ) за проектом «Згуртовані громади» сприяла створенню логістичного онлайн-майданчика Della.ua [6]. З метою державної підтримки територіальних громад в Україні, яка перебуває в умовах воєнного стану створено «Програму USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)» [33].

Аналізуючи інформаційне середовище бачимо, що величезна кількість публікацій з питань продовольчого забезпечення пов'язані:

1) з проблемами військової логістики: Т. М. Остащенко [4], Н. В. Чернописька, О. В. Брень, О. І. Данильців [61], Я. Бедрій, Є. Тарнавський [8] тощо;

2) з дослідженням логістичних систем аграрного сектору та їх складових: Л.О. Кустріч [28], О.П. Радченко [49], В.Р. Волощук, С.В. Богачик, М. Л. Павлишин [46], О.В. Іванишин [10] тощо,

3) з апробацією ефективних методів ситуаційного аналізу та оцінки внутрішніх сил і ресурсів підприємств АПК щодо вибору конкретних стратегій: О.С. Сенишин, М.О. Горинь тощо [45; 44].

Продовольча безпека світу прямопропорційно залежить від розвитку АПК та логістичного сектору держави.

Активна фаза війни на території України змусила підприємства агропромислового комплексу оперативно адаптуватися до нових умов. Аграрії по всьому світу, в тому числі й в Україні, зіткнулися з низкою викликів і труднощів. Однак, крім зовнішніх проблем, таких як посуха та блокування транспортування сільськогосподарської продукції, агропромисловий комплекс України має ще й внутрішні труднощі, які можна подолати за умови ефективного державного регулювання. Логістичний менеджмент багатьох підприємств зазнав значних змін. Багато науковців зосереджуються на

вивченні антикризових заходів, і ми також не залишилися осторонь цієї теми. Зокрема, ми дослідили вплив трансформаційних процесів логістики на забезпечення продовольчої безпеки України під час війни [44].

Ми поділяємо точку зору багатьох експертів, які вважають, що одними з ключових проблем агропромислового комплексу є питання логістичного менеджменту, відсутність конкуренції та монополія в транспортному секторі [34]. Статистичні дані показують, що з часом частка логістичного сектору в економіці України зменшується. Наприклад, у 2019 році вона становила 5,6% від ВВП, а в 2021 році знизилася до 4,0%. Для порівняння, у країнах ЄС у 2021 році цей показник варіювався від 6,5% до 10% ВВП. Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022-2023 роках частка логістичних послуг у ВВП України ще зменшилася, а вартість перевезень зросла більше ніж вчетверо [15].

Якщо проаналізувати реальний сучасний стан впливу чинників на розвиток логістичного менеджменту АПК України, то можна зробити висновки щодо подальшої стратегії розвитку.

Безперечно, основними перевагами агропромислового комплексу України залишаються родючі чорноземи та високий рівень людського капіталу. Вітчизняний агробізнес орієнтований на експорт, оскільки Україна виробляє в 3-4 рази більше сільськогосподарських культур і продуктів їх переробки, ніж споживає внутрішньо (норма споживання становить 23-24 млн тонн). Саме тому, навіть в умовах війни в 2022-2023 роках, Україна залишається однією з головних житниць світу, входячи до числа світових лідерів за обсягами експорту [41].

Фактор євроінтеграції України та її інтеграція в Єдиний ринок ЄС сприяє прискоренню трансформаційних процесів у логістичному менеджменті агропромислового комплексу. Включення українських транспортних шляхів до Транс'європейської транспортної мережі (початок дії карт TEN-T для України з 2024 року) допомогло частково подолати логістичні бар'єри, що сприяло збільшенню обсягів експортно-імпортних операцій між Україною та

країнами ЄС [20]. Фінансування транспортних проектів ЄС через програму Connecting Europe Facility (CEF) дає змогу поетапно оновлювати критично важливу транспортну інфраструктуру України, зокрема автобани, залізничні лінії та внутрішні водні шляхи. Згідно з Індикативним інвестиційним планом Єврокомісії розвитку коридорів TEN-T, до 2030 року в Україні планується освоїти 4,45 млрд євро на реалізацію логістичних проектів. Зокрема, до мережі TEN-T були включені логістичні маршрути, які з'єднують кордони з Польщею та Молдовою. Також розпочато модернізацію інфраструктури пунктів пропуску на кордоні з Польщею (Мостиська II-Медика, Ягодин-Дорогуськ), Румунією, Словаччиною (Чоп-Чірна над Тісоу/Захонь), а також з Угорщиною. Транспортний маршрут «Львів-Рава Руська-Люблін» визначено пріоритетним для розвитку залізничного сполучення з ЄС з використанням інфраструктури євроколії стандарту 1435 мм [21]. Будівництво автобану до Чернівців розпочато Румунією [12]. Для нарощення логістичних можливостей ключовим фактором для транснаціональних перевезень в ЄС є включення до TEN-T водного коридору Рейн-Дунай [57]. Відзначається також, що Україна спільно з ЄС здійснювала експорт агропродукції АПК «шляхами солідарності». Так, протягом 2023 р. цими шляхами з України експортовано 100 млн.т товарів. Економічний ефект від «шляхів солідарності» - 125 млрд. Євро [19].

Серед негативних факторів, що впливають на розвиток логістичного менеджменту агропромислового комплексу України, безумовно, є військова агресія з боку РФ та жорстка конкуренція серед країн ЄС, що стосується регулювання торгівлі з окремими державами. Продовження повномасштабної війни на території України, разом з техногенними та екологічними катастрофами, а також застосування штучних продовольчих ембарго, становлять серйозні загрози для продовольчої безпеки не лише України, але й усього світу.

2.2 Аналіз стану зовнішньоторгівельних відносин у Вінницькій області

Вінницька область за експортним потенціалом входить до числа десяти найкращих регіонів України. Аналіз зовнішньої торгівлі товарами в області за період 2019-2023 років показує, що підприємства постійно шукають нові можливості для виходу на міжнародні ринки, розширюючи коло торговельних партнерів і поступово збільшуючи обсяги експорту товарів. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами у Вінницькій області

Рік	Експорт товарів		Імпорт товарів		Кількість торгових партнерів
	млн. дол. США	у % до попереднього періоду	млн. дол. США	у % до попереднього періоду	
2019	1455,5	101,8	266,7	62,3	148
2020	1377,8	94,6	554,5	87,8	145
2021	1309,3	95,0	699,1	126,1	135
2022	1600,5	122,2	622,8	89,1	145
2023	1698,9	106,1	899,7	144,5	123

Динаміка експорту товарів області (рис. 2.3) за 2020-2023 роки свідчить про чіткі тенденції росту експорту товарів. Максимальні темпи росту експорту товарів області спостерігаються в 2022 році відносно 2021 року - 122,2% (по Україні - 119,0%), а мінімальні - в 2020 році відносно 2019 року – 94,6% (по Україні - 105, 8%).

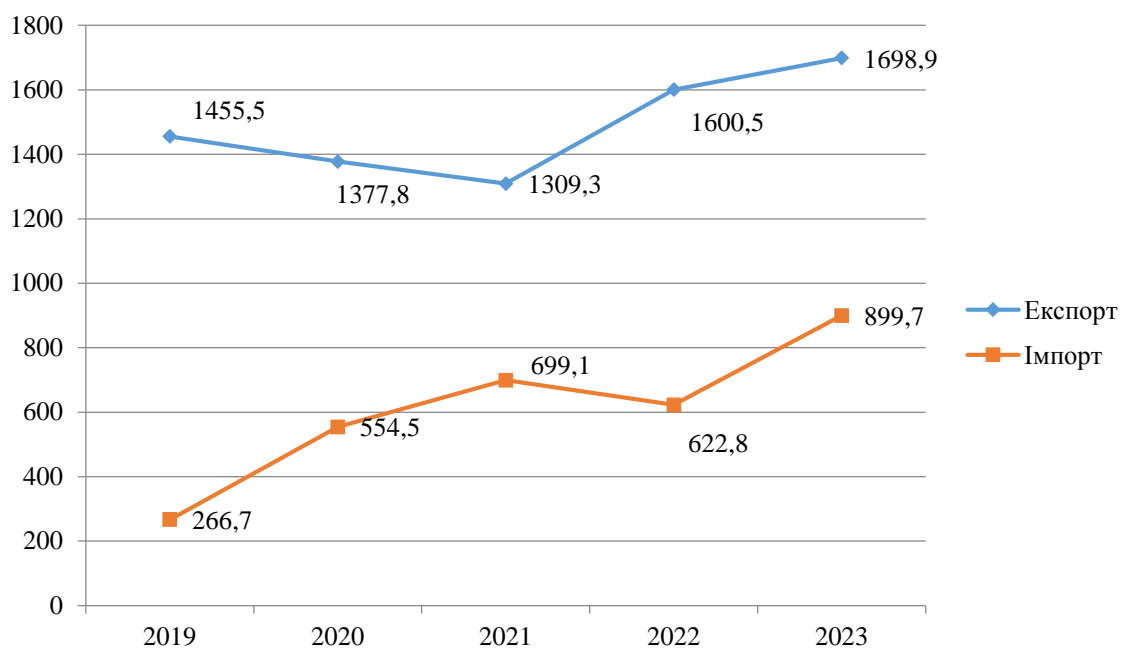


Рисунок 2.3. Динаміка експорту-імпорту товарів Вінницької області, млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [13].

У 2023р. експорт товарів становив 1698,9 млн.дол. США, або 106,2% порівняно з 2022р., імпорт – 899,7 млн.дол., або 144,5%. Позитивне сальдо склало 799,2 млн.дол. (у 2022р. також позитивне – 977,7 млн.дол.).

Коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2023 році склав 1,89, що нижче за показник попереднього року на 0,68 (рис. 2.4). Даний показник характеризує ступінь збалансованості зовнішньої торгівлі. Його значення більше за 100% свідчить про позитивне сальдо торговельного балансу.

Зовнішньоторговельні операції у 2023 році проводились із партнерами із 123 країн світу.

Незважаючи на вплив зовнішніх факторів, викликаних вторгненням РФ, баланс зовнішньої торгівлі області залишається стабільно позитивним, і у 2023 році він склав 799,2 млн дол. США. Структура зовнішньої торгівлі регіону характеризується диверсифікацією як за країнами, так і за товарними групами (див. рис. 2.5-2.6).

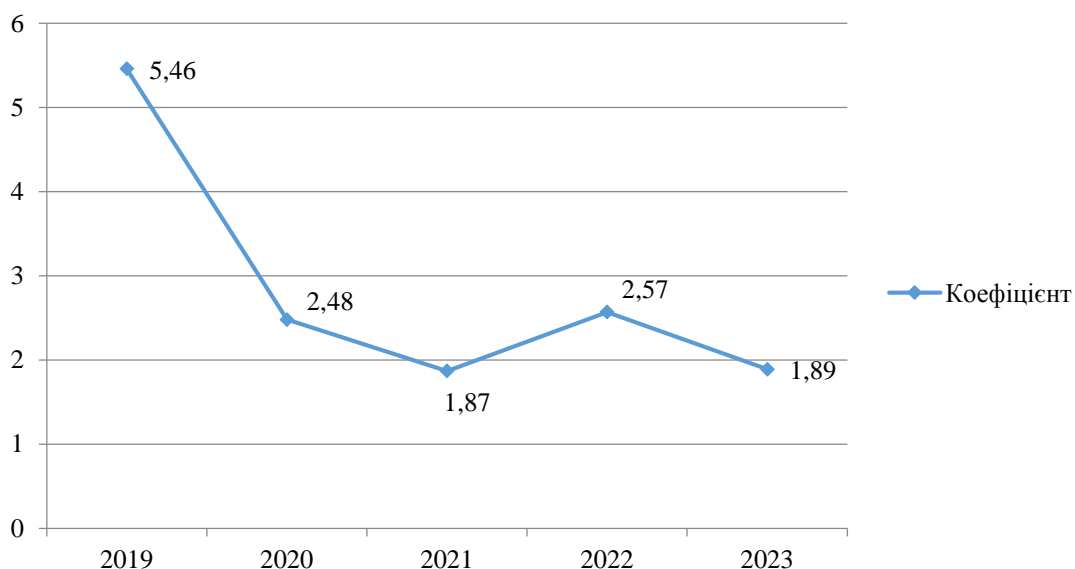


Рисунок 2.4. Динаміка коефіцієнту покриття експортом імпорту по Вінницькій області

Джерело: складено автором на основі [13].

Найбільшу частку у товарному експорті займають соняшникова олія, зернові культури, насіння олійних культур, а також готові харчові продукти, такі як молочні продукти, яйця, мед і м'ясо.



Рисунок 2.5. Географічна структура експорту Вінницької області, %

Джерело: [24].

Вінницька область володіє сприятливим транспортним розташуванням, що відкриває додаткові можливості для розвитку міжнародних зв'язків. Зокрема, місто Вінниця вже має пряме сполучення з польським Перемишлем, звідки можна дістатися до інших міст та регіонів Польщі, а також до Німеччини, Словаччини, Чехії та інших країн.



Рисунок 2.6. Географічна структура імпорту Вінницької області, %

Джерело: [24].

Вінницька область має автомобільне сполучення з Молдовою, Румунією та Польщею через основні транспортні магістралі, зокрема Е 50 (М 12) та Е 583 (М 21), що забезпечують зручний доступ до цих країн.

У середньостроковій перспективі планується будівництво міжнародної траси Гданськ-Одеса, яка з'єднає Україну та Польщу, два моря (Балтійське і Чорне) та портові міста Гданськ і Одесу. Ця траса проходитиме через Вінницю, що в поєднанні з міжнародним аеропортом, а також пасажирськими та вантажними залізничними станціями, створить нові можливості для розвитку регіону [24].

Аналізуючи сферу транспорту та логістики у Вінницькій області, варто зауважити, що за коефіцієнтом транзитивності область розміщена на 1 місці, а також має розвинуту мережу транспортного сполучення (рис. 2.7). Найбільшими залізничними вантажними станціями є: Вінниця, Жмеринка, Козятин, Вапнярка.

За даними Головного управління статистики у Вінницькій області у I півріччі 2024 року експорт товарів становив 1017,0 млн. дол. США, імпорт – 404,7 млн. дол. [13].

Порівняно із першим півріччям 2023 року експорт збільшився на 7,6 % (на 71,8 млн. дол.), а імпорт зменшився – на 12,1% (на 55,7 млн. дол.). Суб'єктами господарювання області експортовано товарів у 2,5 рази більше, ніж імпортовано. Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами зі 142 країн світу.

Найбільше товарів експортувалося до Польщі – 107,3 млн. дол., Іспанії – 87,8 млн. дол., Саудівської Аравії – 76,4 млн. дол., Нідерландів – 70,8 млн. дол., Туреччини – 59,7 млн. дол., Китаю – 48,5 млн. дол., Єгипту – 38,8 млн. дол., Угорщини – 32,4 млн. дол., Іраку – 31,7 млн. дол. та Румунії – 30,7 млн. дол.



Рисунок 2.7. Логістичні шляхи, що пролягають через Вінницьку область
Джерело: [24].

У першому півріччі 2024 року з Вінниччини експортовано [13]:

- ✓ 1183,4 т м'яса великої рогатої худоби,
- ✓ 101,0 тис. тонн м'яса і субпродуктів домашньої птиці,
- ✓ 16,5 тис. тонн молока і молочних продуктів,
- ✓ 780,0 тонн масла вершкового та інших молочних жирів,
- ✓ 487,2 тонн сирів,
- ✓ 1,6 млн. тонн зернових культур,
- ✓ 4571,7 тонн круп зернових,
- ✓ 210,3 тис. тонн олії соняшnikової,
- ✓ 108,1 тис. тонн цукру білого,
- ✓ 7,7 млн. дал спирту,
- ✓ 198,9 тис. дал горілки,
- ✓ 35,0 тис. кубометрів лісоматеріалів оброблених,
- ✓ 67,6 тонн прокату чорних металів.

Найбільші поставки імпортих товарів здійснювались з Китаю – 67,6 млн. дол., Польщі – 63,8 млн. дол., Німеччини – 37,2 млн. дол., США – 37,0 млн. дол., Туреччини – 24,3 млн. дол., Греції – 17,9 млн. дол. та Румунії – 17,1 млн. дол.

Суб'єкти господарювання Вінницької області здебільшого експортують продукцію тваринництва і рослинництва, деревину та вироби з неї, електричне обладнання, а також продукцію хімічної промисловості. Така структура експорту зумовлена значним потенціалом агропромислового комплексу регіону та активними інвестиціями, які створюють нові робочі місця.

Однак, для покращення структури експорту необхідно підвищити рівень переробки сировинних ресурсів і збільшити частку готової продукції. Важливим є перехід від експорту сировини до постачання товарів з доданою вартістю. Хоч цей процес відбувається повільно, питома вага таких товарів стабільно зростає. За останні роки змінюється й структура експортованих товарів. Наразі понад 60% експортної продукції складають товари з доданою вартістю, вироблені на промислових підприємствах області. Основними

категоріями цієї продукції є олія, готові харчові продукти, вироби з деревини, а також машини та обладнання..

Подальше збільшення регіонального експорту має бути не лише зосереджене на розширенні обсягів, а й на створенні умов для довгострокового розвитку. Високий рівень імпортозалежності та значна технологічна відсталість виробничо-промислового комплексу вимагають уваги до формування сталих конкурентних переваг, стабільного розширення та підвищення якості можливостей регіону. Для цього необхідно створити сприятливі умови для впровадження інновацій на машинобудівних підприємствах, залучати інвестиції для розвитку існуючих та створення нових промислових об'єктів [37].

Світові ринки, зокрема ринки ЄС, є привабливими для українських підприємств не лише через обсяги платоспроможного попиту, але й через можливості для удосконалення матеріально-технічної та виробничої бази, а також для підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом дотримання високих європейських стандартів якості.

Вважаємо за необхідне додати, що в області діє Програма розвитку міжнародного та транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки [47], що дає можливість Вінниччині розширити міжнародне, міжрегіональне співробітництво із стратегічними партнерами - країнами Європейського Союзу, Америки та Азії, сприяє становленню тісних торговельно-економічних та інвестиційних зв'язків між суб'єктами господарювання, практичній реалізації Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом на регіональному рівні.

Залучення фінансових, організаційно-технічних та консультативно-методичних ресурсів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування області дозволить ефективно підтримувати експортноорієнтовані підприємства в освоєнні нових міжнародних ринків. Це сприятиме соціально-економічному розвитку України, мобілізації ресурсів, зміцненню громад та розвитку партнерства між громадою, владою та бізнесом.

2.3. Стан та проблеми логістика в умовах війни

Стан бізнесу в логістичній сфері безпосередньо залежить від попиту на транспортні та складські послуги, який значно знизився через скорочення обсягів виробництва в країні на 60%. Найбільше зниження виробництва спостерігалось в нафтопереробній галузі, виробництві гуми та пластмас, металургії, однак серйозних втрат зазнали також машинобудування, деревообробка, фармацевтика, легка, добувна та навіть харчова промисловість.

У сфері імпорту спостерігається падіння обсягів на 20-40% у ключових галузях, таких як хімія, фармацевтика, полімери, машинобудування, тваринництво та товари для транспорту. Трохи менше скоротився імпорт у секторах рослинництва, текстилю та одягу, хоча результати також є негативними. В експорті зафіксовано зниження обсягів на 50-60% для полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної промисловості, металургії. На 30-40% зменшився експорт продуктів харчування та машинобудівної продукції. Зниження також торкнулося олії та рослинництва. Усі ці фактори призвели до загального скорочення обсягів перевезень.

Зокрема, зниження обсягів перевезень за видами транспорту становили:

- Автомобільний – мінус 19.7%;
- Залізничний – мінус 43.7%;
- Повітряний – мінус 63.8%
- Цивільні літаки, як відомо, в Україні не літатимуть до завершення воєнного стану;
- Річковий та авіаційний транспорт знизився в обсягах на 90%.

Загалом український логістичний ринок втратив близько половини обсягів перевезень. Найбільше це стало очевидно до серпня 2023 року, після чого можна спостерігати певну стабілізацію на ринку. Отже, є надія, що в

подальшому логістична галузь зможе, принаймні, зберегти поточний рівень активності.

Основними проблемами логістичної сфери у 2022 році стали:

- Блокування українських портів та необхідність зміни логістичних маршрутів для експорту і імпорту;
- Невідповідність інфраструктури, як української, так і європейської, що спричинило великі черги на кордонах;
- Кадрові труднощі, зокрема відтік трудових ресурсів та мобілізація;
- Високі ціни на енергоносії або їх дефіцит, причому прогнозується подальше підвищення цін на енергоносії влітку цього року;
- Перебої в електропостачанні, які мали найбільший вплив на складську логістику;
- Втрати виробничих потужностей та основних засобів.

Зважаючи на ці виклики, ми вважаємо за необхідне запропонувати кілька шляхів для подолання вказаних проблем. Зокрема, важливим кроком є розширення інфраструктури, що передбачає будівництво великих і середніх логістичних хабів. Оскільки ми вже орієнтовані на західні кордони, потрібно забезпечити ефективне планування та формування вантажів. У залізничній сфері існує проблема несумісності колій: пропускна здатність обмежена, що вимірюється лише десятками вагонів на день. На заході України є плани щодо створення моноформату залізничних шляхів, але наразі це тільки проекти. Крім того, важливо розвивати морську портову інфраструктуру на Дунаї. Робота зернового коридору залишається нестабільною, оскільки вона залежить від багатьох факторів, а особливо від дій Росії, яка неодноразово намагається саботувати його функціонування.

На початок травня було експортовано спочатку війни близько 60 мільйонів тонн агропродукції. Основним шляхом вивезення були порти (рис. 2.8). Щодо інших шляхів, то всі разом вони не перевищують 30% від загального експорту. Це наочно показує, що замінити морські шляхи постачання майже неможливо.

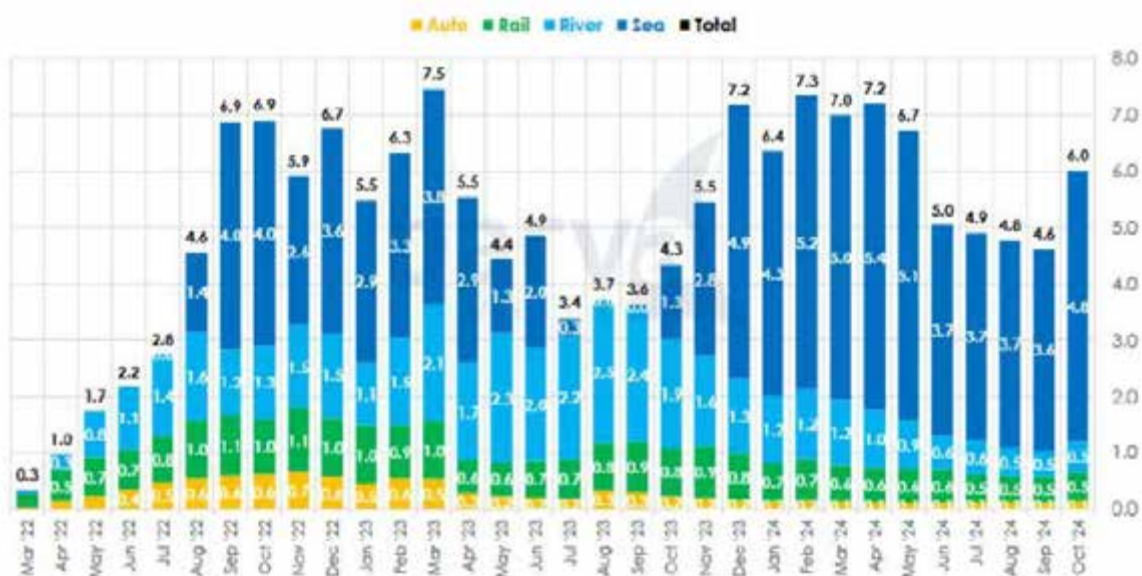


Рисунок 2.8. Експорт України за видами транспорту

Джерело: [1, 58].

У 2022 році Україна отримала більше 20 млрд доларів від аграрного експорту, що майже вдвічі менше, ніж у довоєнному 2021 році. Однак цей експорт став основним джерелом валютних надходжень в країну під час війни, компенсуючи частину міжнародної фінансової підтримки. Для порівняння, експорт ІТ-послуг за 2022 рік приніс Україні 7,34 млрд доларів.

Частка зернових у загальному обсязі аграрного експорту складає майже 40%, а частка ЄС в цьому експорті перевищує 50%.

До 2022 року головним покупцем української агропродукції була Китайська Народна Республіка з часткою близько 20%. Однак за підсумками 2022 року лідером агроекспорту став Європейський Союз з часткою понад 50%.

За останній рік карта експорту української аграрної продукції на зовнішні ринки змінилася. Частка експорту до країн ЄС збільшилась з 32,4% до 59,3%. По решті напрямків, навпаки, відбулось зниження. За даними “Інституту аграрної економіки” [39], найбільшими імпортерами українських зернових у 2022 році стали Румунія – 13,6% від загальної вартості експорту АПК, Китай – 12,1%, Іспанія – 10,8%, Туреччина – 9,6%. Це призвело до того,

що європейці почали вкладатися в розбудову інфраструктури, а саме збільшувати свої перевалочні та переробні потужності. Хоча, разом з цим, великі обсяги агропродукції викликали переполох європейських ринків.

До причин введення імпорتنих обмежень можна віднести:

- українське зерно має нижчу ціну порівняно з європейським, що призвело до збільшення його імпорту і негативно вплинуло на європейських фермерів;

- великі обсяги продовольства з України, які повинні були транзитувати через ЄС, залишалися в європейських країнах, що порушило ключові виробничі та торговельні ланцюги;

- зміни на ринку, зниження цін на світових біржах та проблеми з якістю продукції;

- передвиборчі кампанії в європейських країнах, які сприяли введенню обмежень.

Заборона експорту української продукції до Європи стала серйозним ударом для українських фермерів, які зазнали значних фінансових втрат. У квітні 2023 року Україна змогла експортувати лише 5,3 млн тонн аграрної продукції, що на 31% менше порівняно з попереднім місяцем. Це скорочення стало найгіршим за останні вісім місяців, оскільки експорт зменшився на третину. Проблеми з експортними відвантаженнями спостерігалися на всіх напрямках. Найбільші втрати спричинили: саботаж Росією роботи «зернового коридору», заборона на імпорту аграрної продукції до Польщі та тимчасова заборона транзиту через цю країну, а також обмеження на імпорту окремих видів сільгосппродукції з боку Угорщини, Болгарії та Словаччини. Захисники інтересів польських фермерів вже закликають продовжити заборону імпорту з України до кінця року. У зв'язку з цим необхідно шукати нові ринки для збуту продукції.

Шляхи вирішення кризи запровадження імпорتنих обмежень на аграрну продукцію в ЄС:

- вирішення питання щодо блокади чорноморських портів;

- пришвидшення повної інтеграції в ЄС;
- аграрний лобізм;
- поглиблення переробки;
- диверсифікація ринків збуту;

Якщо потрібно організувати транспортування продукції виключно автотранспортом, можна знизити витрати, скориставшись можливістю перевантаження товарів у Туреччині. Це дозволяє знизити вартість доставки, оскільки умови для транспортування товарів з Туреччини до країн Центральної Азії значно вигідніші завдяки географічній близькості. В такому випадку можливий варіант прокладання маршруту через Іран, однак слід врахувати, що з Іраном у України є складні відносини, тому важливо бути обережними при виборі цього шляху. Щодо імпорту товарів із Центральної Азії, то цей маршрут не несе значних ризиків, оскільки можна залучити турецькі компанії для оформлення документів таким чином, щоб товар не був спрямований безпосередньо в Україну.

Існує ще один маршрут для імпорту товарів з країн Центральної Азії через Балтійські країни. У цьому випадку залучаються посередники з балтійських держав, які отримують товар для внутрішніх потреб цих країн, після чого товар переоформляється і надходить до України. Однак цей маршрут не підходить для зворотного транспортування, оскільки існує ризик затримки або конфіскації товару на території росії.

Іншим варіантом є імпорт і експорт через Китай, при цьому цей маршрут обходить Чорне море та проходить через порти Гданськ і Гдиня. Варто зазначити, що балтійські порти можуть використовуватись тільки для автоперевезень.

Що стосується ЄС, то можливий маршрут через Словаччину. Товар доставляється залізницею до кордону, після чого здійснюється перевантаження, і за допомогою європейських зерновозів товар доставляється до портів. Щодо вибору портів, то варто звернути увагу, що Гданськ і Констанца переповнені, тому альтернативним варіантом є порт у Словенії –

Копер. Його перевага полягає в тому, що для його досягнення не потрібно проходити через Босфор.

Щодо Африки, то звертаємо увагу, що ціни на агропродукцію туди будуть дешевими, тому потрібно обирати, між дорогою логістикою з нормальними цінами на продукцію і більш дешевою логістикою, але і дешевими цінами. Також є ризик не сплати за продукцію. Є випадки, коли робили пропозицію по передоплаті, а потім затримували другий платіж з метою отримання знижки.

Стосовно подальших перспектив, то варто очікувати поліпшення ситуації з Східною Європою, побудову нових терміналів на кордонах, та більш дешеву логістику [32].

Незважаючи на певні труднощі, економіка продовжує функціонувати, проте в наступні кілька років вона зіштовхнеться з серйозними проблемами. Втрата матеріальних ресурсів та людського капіталу на фоні складної безпекової ситуації означає, що відновлення ВВП відбуватиметься повільно. Інфляція прискорила, але наразі вона ще знаходиться під контролем. Зовнішні виклики залишаються значними, оскільки економіка втратила частину свого експортного потенціалу, а відтік капіталу продовжує зберігатися на високому рівні [11]. У сучасній глобальній економіці майже всі країни активно залучені до міжнародної торгівлі, і операції з імпортом та експортом мають значний вплив на економічну ситуацію в країні. Обмінні курси, рівень інфляції та процентні ставки безпосередньо залежать від співвідношення між імпортом та експортом. Високий рівень імпорту зазвичай свідчить про стабільний внутрішній попит і економічне зростання, тоді як великий експорт сприяє зростанню зайнятості та припливу капіталу, що стимулює приватне споживання. Оптимальний баланс між імпортом і експортом є важливим для забезпечення економічної стабільності та міцності країни.

Унікальність теперішнього етапу для України полягає в тому, що країна не лише зіштовхується з важкими реаліями сьогодення, а й визначає свої

майбутні перспективи. Ключову роль у цьому відіграє довгострокова підтримка міжнародних партнерів, яка забезпечує макроекономічну стабільність та безпеку. В умовах післявоєнного відновлення основним завданням уряду є створення умов для розвитку вітчизняного бізнесу в умовах відкритої економіки, що здатен витримати конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розвиток логістичних систем у аграрному секторі є необхідним через особливості АПК, зокрема через відсутність чіткої територіальної локалізації виробничих процесів. Переробні підприємства, як правило, знаходяться далеко від джерел сировини, що створює потребу в ефективному переміщенні матеріальних потоків як у просторі, так і в часі.

У загальному контексті матеріальні, фінансові та інформаційні потоки в агропромисловому комплексі можна поділити на три основні напрямки:

✓ Взаємодія між сільськогосподарськими підприємствами та підприємствами переробної промисловості з кінцевим споживачем (ринок продовольства), що здійснюється через логістичні, матеріально-грошово-інформаційні потоки;

✓ Взаємозв'язок між сільськогосподарськими підприємствами та підприємствами харчової та переробної промисловості (ринок сільськогосподарської сировини);

✓ Співпраця між сільськогосподарськими підприємствами та підприємствами переробної промисловості (ринок продуктів переробки).

Організація ресурсного забезпечення сільськогосподарських виробників та просування їх продукції на ринок через логістичні процеси приносить значний економічний, соціальний та екологічний ефект. Логістика в агропромисловому комплексі повинна охоплювати всі етапи виробничого процесу, управління економічними потоками та всі логістичні ланцюги. Це включає не лише ресурсне забезпечення, а й збут готової продукції. Логістика АПК займається управлінням потоками в сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції. Її основною метою є

забезпечення повного задоволення потреб населення та економіки в харчових продуктах, сільськогосподарській сировині та продуктах її переробки. Оптимізація логістичних витрат дозволяє забезпечити ефективну доставку продукції під час пік попиту, а також зменшити витрати на збереження товарних запасів в періоди спаду, створюючи умови для належного зберігання продукції. Одним з головних завдань логістики є зменшення часу і відстані при доставці товарів, а також організація ефективної служби постачання [39].

Логістика в поєднанні з маркетингом є однією з найбільш ефективних та сучасних форм управління в економіці, оскільки вона займає стратегічну роль, що поєднує виробничі процеси з маркетинговими стратегіями [27]. Цінова політика та упаковка є спільними аспектами роботи логістики та маркетингу. Закупівля матеріалів і доставка готової продукції є прикладами тісної взаємодії логістики, виробництва та маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних сільгоспвиробників у сучасних умовах недостатньо лише змінювати окремі елементи виробничого процесу. Потрібна комплексна перебудова системи виробничої та розподільчої діяльності підприємств на основі розвиненої логістичної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

3.1. Інновації як рушій розвитку логістичного менеджменту в системі збуту підприємств агропромислового комплексу

Інновації є стратегічним інструментом розвитку усіх суб'єктів економічної та господарської діяльності. Сьогодні, в умовах високої конкуренції практично в усіх галузях економіки, інноваційні процеси особливо затребувані.

Економіка України наразі переживає складний період, що вимагає пошуку інноваційних шляхів виходу з даної ситуації. Одним із можливих способів вирішення даної проблеми є побудова інноваційної логістичної стратегії. З одного боку, такий процес описує деякі складності застосування інновацій у логістиці та передбачає великі затрати на їх реалізацію, а з іншого – інноваційна логістична стратегія є ідеальним інструментом оптимізації бізнес-процесів підприємств і підвищує їх економічну ефективність. Саме тому більшість підприємств прагнуть оптимізувати свою діяльність шляхом застосування різних інноваційних технологій, у тому числі в галузі логістики.

Грамотно побудована стратегія інноваційного розвитку дасть змогу підприємству пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, а також досягти раціонального використання та розподілу ресурсів. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства особливу увагу слід приділяти впровадженню інновацій, зокрема у сфері розвитку логістичних інноваційних процесів.

Останнім часом питанням цифровізації, логістиці, переміщенню матеріальних потоків, кластеризації приділено досить велика кількість наукових праць.

За прогнозами деяких аналітиків, до 2025 року українські аграрії можуть відновити продуктивність на рівні, що існував до війни. Однак для досягнення цієї мети необхідно продовжити процес цифровізації сільського господарства. Зокрема, EOS Data Analytics [2] пропонує ряд рішень для фермерів та агробізнесу як в Україні, так і по всьому світу, серед яких:

- ✓ Точний моніторинг посівів — на основі статистичних даних про стан врожаю, погодні умови та аналітику, що сприятиме підвищенню ефективності сільськогосподарських практик;

- ✓ Індивідуальні рішення для сільського господарства — прогнозування врожайності та моніторинг урожайності допоможуть приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати роботу на полях;

- ✓ Легка інтеграція — технологічні рішення, які розширюють можливості агробізнесу, дозволяючи інтегрувати супутникові технології безпосередньо в операційну діяльність.

Інноваційна логістика сьогодні є однією з найбільш важливих складових логістичної діяльності. Вона виступає як науковий інструмент для оптимізації поточних процесів, завдяки впровадженню новітніх технологій і рішень у поточне та стратегічне управління ринковими структурами. Це дозволяє підвищити якість обслуговування споживачів, покращити ефективність потоків та зменшити загальні витрати на їх реалізацію, що в свою чергу сприяє досягненню бізнес-цілей [52, с. 617].

Логістичний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства можна трактувати як концептуальний, оскільки він передбачає систему принципів для покращення господарської діяльності через оптимізацію управління матеріальними потоками. Основними елементами цієї концепції є [28]:

- ✓ застосування системного підходу для вирішення управлінських завдань в сфері інновацій;

- ✓ управління через оптимізацію інформаційних потоків, що передбачає формування інформаційної бази на основі аналізу даних з внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;

- ✓ ухвалення рішень, що ґрунтуються на економічних інтересах та досягненні компромісів з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін;

- ✓ оптимізація витрат на всіх етапах реалізації логістичного ланцюга в процесі інноваційної діяльності;

- ✓ фокусування на логістиці як на факторі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах активізації інновацій, зокрема через вплив на прибутки від продажу товарів і послуг.

Інноваційна діяльність підприємства з логістичної точки зору є складовою логістичної системи, в рамках якої реалізуються всі процеси, пов'язані з фінансово-економічною діяльністю та збутом продукції. Роль логістичних систем у підприємстві зростає пропорційно до збільшення інтенсивності товарних потоків, що може бути наслідком розширення бізнес-діяльності (наприклад, вихід на нові ринки) або ж обумовлено специфікою продукції та вимогами ринку, які вимагають високої оперативності. Основними складовими механізму інноваційного управління є:

- ✓ Інструментальний апарат системи менеджменту підприємства, який включає принципи та методи управління, що формують його основу та використовуються в процесі управлінської діяльності;

- ✓ Єдина організаційна структура, що об'єднує різні підрозділи та служби підприємства, забезпечуючи узгодженість і ефективну взаємодію всіх її елементів;

- ✓ Процесна та адміністративна організація менеджменту підприємства, яка формує систему управління в умовах динамічних змін. Вона охоплює сукупність процесів, що виконуються одночасно для забезпечення основних і додаткових функцій управління;

- ✓ Цільова орієнтація інноваційного менеджменту, яка базується на впровадженні нових елементів та форм розвитку (інноваційної діяльності) та

удосконаленні наявної системи управління за допомогою логістичних принципів.

Інноваційна діяльність, що базується на принципах логістики, формує ефективний механізм інноваційного менеджменту підприємств, який складається з двох основних підсистем - функціональної та забезпечувальної (обслуговуючої).

Функціональна підсистема охоплює такі аспекти, як моніторинг ринкової ситуації, управління матеріально-технічним забезпеченням, організація виробництва, реалізація продукції та послуг, а також інші операції, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю та збутом.

Забезпечувальна підсистема включає різноманітні інструменти та ресурси, такі як маркетингові дослідження, інформаційне, нормативно-правове, математичне, методологічне, програмне, технічне, фінансове та кадрове забезпечення, що сприяють ефективному управлінню інноваційними процесами підприємства.

Управління інноваціями в логістичній сфері включає застосування різноманітних методів, інструментів та технологій, що дозволяють вирішувати як традиційні логістичні завдання, так і завдання, пов'язані з розробкою, оцінкою, впровадженням та супроводом інновацій. Це передбачає використання таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також аналіз витрат і вигод для оцінки потенціалу та ефективності інноваційних рішень. Крім того, застосовуються методи оцінки економічної, екологічної та соціальної ефективності логістичних інновацій. Інноваційні проекти в галузі логістики реалізуються за допомогою різних методологій управління проектами, зокрема PMI та PRINCE2. Для оцінки впливу інновацій на логістичні процеси використовуються численні кількісні та якісні дослідницькі методи, статистичні аналізи та аналітичні моделі [56].

Інновації у логістиці не лише змінюють технічний аспект цієї галузі, але й мають значний вплив на соціальні та екологічні аспекти. Соціальні аспекти пов'язані із:

- збільшенням працездатності та зручності роботи, адже інновації у логістиці можуть включати в себе впровадження автоматизованих систем, що полегшують роботу працівників та зменшують ризик виникнення травм;

- створенням нових робочих місць у зв'язку із виникненням потреби в спеціалістах з новими навичками, які здатні до реалізації нових технологій та методів логістики, наприклад, пов'язаних із використанням штучного інтелекту або інтернету речей;

- покращенням умов життя, зважаючи на те, що ефективніша логістика може призвести до зменшення часу доставки товарів, що в свою чергу полегшить доступ до різноманітних товарів та послуг для споживачів і може бути першою ланкою у глобальному підвищенні ефективності економіки та суспільства, на чому наголошував Пол Кругман.

Екологічні аспекти ефективної організації управління інноваціями в логістиці пов'язані із:

- зменшенням викидів у зв'язку із оптимізацією маршрутів доставки шляхом використання мережевих структур та економії на масштабах, використанням енергоефективних транспортних засобів, впровадженням відновлюваних джерел енергії;

- ефективним використанням ресурсів: інновації у логістиці можуть допомагати в оптимізації використання ресурсів, таких як паливо та матеріали для упаковки, що сприяє зменшенню відходів та загального впливу на довкілля;

- підвищенням вимог стандартів екологічної безпеки: розвиток нових технологій і методів може сприяти появі більш суворих норм та стандартів екологічної безпеки у сфері логістики, що сприяє збереженню навколишнього середовища.

До стратегічних орієнтирів інноваційності систем логістичного забезпечення можемо віднести екологічність (зменшення вуглецевого сліду, оптимізації маршрутів, використання електромобілів тощо), енергоефективність (енергозберігаючі дизайни складів, інноваційні технології

пакування, управління енергією, т. і.), зменшення відходів (зворотні логістичні процеси повернення, зменшення відходів при переробці, оптимізація пакувальних матеріалів), колаборацію (співпраця між партнерами для більш швидкої і економічно вигідної доставки, діджиталізація логістичних систем) та технологічність (технологія Інтернет речей (IoT), аналітика даних, автоматизація процесів) [16; 22].

У 2025 році тенденції розвитку логістики, що спостерігалися в останні роки, продовжать свій вплив. Логістика стане ще більш важливим чинником успіху підприємств та ланцюгів постачання. Впровадження нових технологій суттєво вплине на логістичну галузь, а зміни в попиті на логістичні послуги змусять компанії коригувати свої пропозиції відповідно до нових вимог клієнтів.

3.2. Формування механізму створення та впровадження сучасної логістичної системи на підприємстві

Впровадження сучасної логістичної системи пропонуємо шляхом розширення міжнародної діяльності в результаті співробітництва в європейському напрямку можуть потребувати деяких змін в організаційній структурі підприємства.

Реструктуризація для підприємств може здійснюватися у декількох напрямках:

1) виділення окремих підрозділів відповідно до організації перевезень різних типів вантажів;

2) виділення функціональних підрозділів, що могли б забезпечити більш ефективно та оперативно надання транспортно-логістичних послуг; це могло б бути виокремлення митно-брокерського відділу або створення окремої маркетингової служби;

3) запровадження нової інформаційної структури для більш оперативної обробки замовлень і більш ефективної організації маршрутів комбінованих перевезень;

4) виділення підрозділу, що займається організацією супутніх послуг на прохання клієнтів.

У логістичній сфері цифровізація встановлює нові стандарти і підходи до управління процесами. Інтеграція штучного інтелекту та інших технологій у логістичне управління дає можливість автоматизувати прийняття рішень, обробляючи великі обсяги даних.

Розвиток електронної логістики та інших цифрових форм логістичних операцій сприяє більш ефективній взаємодії між усіма етапами ланцюга постачання. Запровадження новітніх технологій у транспортні й складські операції розширює можливості логістики, скорочуючи час доставки та підвищуючи точність і надійність управлінських процесів.

У логістичній сфері діджиталізація полягає у переході від традиційних практик до використання сучасних цифрових технологій та електронних інструментів. Це включає інтеграцію штучного інтелекту та аналітичних інструментів для ефективного управління ланцюгами постачання, а також розвиток електронної логістики для оптимізації процесів доставки та скорочення часу транспортування. Діджиталізація також передбачає застосування цифрових засобів для моніторингу стану вантажів, що підвищує точність та прозорість операцій у логістиці.

Щодо євроінтеграції в логістиці, цей процес зосереджений на адаптації та уніфікації логістичних процедур відповідно до європейських стандартів. Це включає гармонізацію правил та процедур, що спрощує перетин кордонів і сприяє ефективному співробітництву між країнами-партнерами. Євроінтеграція також передбачає впровадження європейських норм у питаннях безпеки, стандартів упаковки та перевезень.

Зважаючи на те, що Україна тримає євроінтеграційний курс, важливо згадати, що Європейська Комісія прийняла ряд політичних ініціатив, що

мають на меті зробити Європейський континент кліматично нейтральним до 2050 року. Тому, і пропозиції щодо стратегічного розвитку логістики у системі менеджменту аграрних підприємств повинен здійснюватись у рамках Європейського зеленого курсу.

Запропоновані основні положення логістичної концепції, а саме: розгляд руху матеріальних та супутніх потоків через всі етапи економічного процесу як єдиного цілого (реалізація принципу системного підходу на новому якісному рівні); організаційно-управлінський механізм координації дій фахівців різних служб, які управляють матеріальними та супутніми потоками; облік логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга; встановлення оптимального рівня обслуговування споживачів. Призначення логістики полягає у формуванні на підприємстві логістичної системи, під якою автори розуміють сукупність функціонально співвіднесених ланок, які системно реалізують цілісну оптимальну дію на матеріальний потік, орієнтовану на задоволення потреб споживачів. Розкрито сутність, зміст та принципи формування логістичної системи на підприємстві.

Нами запропонована модель формування логістичної системи підприємств Вінницької області в системі збуту продукції. (рис.3.1)

Виходячи з представленої моделі, можна виділити наступні основні етапи формування логістичної системи на підприємстві:

1. Вибір стратегії формування логістичної системи має базуватися на основі аналізу навколишнього середовища та техніко-економічного аналізу діяльності підприємства легкої промисловості. Стратегія розробки системи має не тільки постулювати основні цілі та задачі логістики підприємства, але і не суперечити меті діяльності підприємства.

2. Аналіз існуючого ланцюга на максимальну відповідність поставленим цілям передбачає оцінку логістичного потенціалу підприємства та виявлення у цьому ланцюзі вузьких місць. У логістичній системі на підприємстві має бути досягнуте оптимальне співвідношення в задоволенні суперечливих інтересів різних структурних підрозділів.



Рисунок 3.1 Модель формування логістичної системи підприємств у збутовій діяльності

3. Розробка заходів щодо управління запасами передбачає оптимізацію їх рівня для забезпечення безперебійного виробничого процесу, мінімізації витрат та підвищення якості обслуговування споживачів.

4. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи підприємства повинна базуватися на обліку логістичних витрат, визначенні оптимального рівня обслуговування споживачів та на розрахунку показника економічної ефективності.

На сучасному етапі господарювання успішність та результативність підприємств області вирішальним чином залежить від правильності й обґрунтованості обраної стратегії підприємницької діяльності. Однак, як і всі інші ресурси, інформація, як правило, обмежена, тому більшість рішень приймається в умовах неповної поінформованості та невизначеності зовнішнього середовища. Наслідком прийняття рішень у цих умовах є невизначеність результатів, тобто ризик. З погляду на це, питання врахування різного роду ризиків в процесі логістичного управління економічними системами підприємств набуває особливої актуальності та практичної значимості в сучасних умовах. Процес управління ризиками в логістичній системі доцільно здійснювати послідовно у декілька етапів (рис. 3.2).

Перший етап - виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. Конкретному ланцюгу поставок, логістичній системі або її ланці відповідає своя система ризиків, яка формується залежно від виконуваних логістичних функцій.

При ідентифікації ризиків у логістичній системі підприємства перш за все виникає потреба виявлення всіх видів ризику, що характерні для цієї системи. Тому доцільно навести класифікацію ризиків логістичної діяльності з точки зору причини появи можливого збитку (рис. 3.3).

Для виявлення перелічених ризиків можуть використовуватися процедура аудиту логістичних видів діяльності, SWOT-аналіз. В ході зовнішнього аудиту здійснюється аналіз очікування рівня обслуговування споживачів, роботи конкурентів, тенденцій в галузі, економічних, політичних

відносин і іншої інформації, що відноситься до виявлення зовнішніх ризиків для логістичної системи.

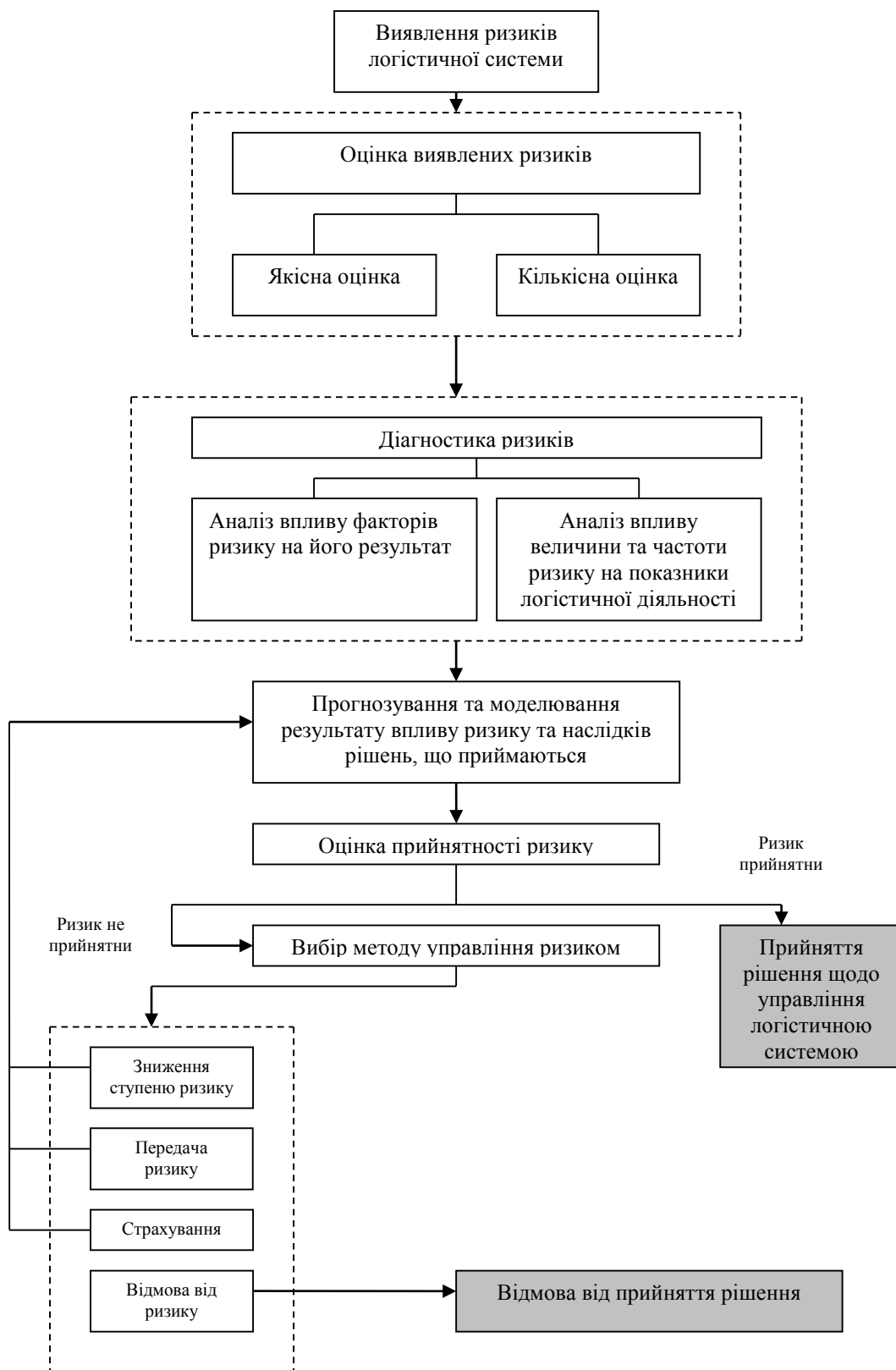


Рисунок 3.2 Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень в логістичній системі підприємства

В ході внутрішнього аудиту збираються відомості про виконувані логістичні функції, технології. Аналізуються способи виконання логістичних операцій, показники якості обслуговування, структура логістичних витрат, статистика втрат від ризиків і т.д., тобто проводиться збір даних, що дозволяють оцінити внутрішні ризики логістичної системи підприємства.



Рисунок 3.3 Класифікація ризиків в логістичній системі підприємства при здійсненні збутової діяльності

Таким чином, під час управління ризиками в логістичних системах підприємств необхідно враховувати наступні важливі моменти. Першим моментом при оцінці ризиків є той факт, що саме поняття „ризик” досить багатогранне та залежить, перш за все, від сфери його застосування та практики оцінки ризиків, що склалась у цій сфері. Другим моментом при оцінці поняття „ризик” є складність та багатofакторність логістичного середовища. Ризики логістичних систем можуть бути самими різноманітними. По своїй суті ризики логістичної діяльності об’єднують в собі різні види ризиків усіх складових ланок і елементів як в процесі зміни матеріальних,

фінансових і інформаційних потоків, так і в процесі власне управління ризиками, що виникають в логістичній системі.

Сучасна концепція підприємницької діяльності потребує активного впровадження принципів, методів, прийомів логістичного управління. Перевагами логістичного управління є забезпечення інтегрованості, системності, комплексності управління ресурсними та інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів і моделі управління (планування, організації, мотивації, контролю, координації), створює нові можливості зростання доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Із цих позицій важливо враховувати принципові положення формування логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством, яка відіграє у його сучасному розвитку винятково важливу роль та за своїм змістом виступає продовженням виробничої діяльності.

Проведене дослідження сутності таких термінів і понять, як «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління» та ін., дає змогу передусім знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі логістичного управління збутовою діяльністю підприємства. Формування системи логістичного управління збутовою діяльністю на засадах реалізації принципів системності, інтегрованості, комплексності забезпечує створення цілісної моделі управління підприємством, створює передумови економічного розвитку підприємства, збільшення обсягів збуту продукції на основі прискорення матеріальних, інформаційних, ресурсних та інших потоків, оптимізації загальних витрат за заданого рівня обслуговування клієнта, активізації базові чинників конкурентоспроможності товару на ринку

ВИСНОВКИ

В умовах повномасштабної війни уряд України впровадив ряд змін, спрямованих на підтримку економіки країни, зокрема в аграрному секторі, для забезпечення продовольчої безпеки. Значні трансформації відбуваються і в управлінні логістикою в агропромисловому комплексі. На нашу думку, підприємствам АПК варто визначити стратегічні напрямки розвитку логістики, зокрема розробити індивідуальні плани, що відповідатимуть їхнім специфічним потребам та умовам, для ефективного розвитку логістичного менеджменту.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку логістики в збутовій системі аграрних підприємств Вінницької області. На основі проведених досліджень викладено та обґрунтовано такі висновки:

1. Формування ефективної системи логістичного менеджменту є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна логістика дозволяє скоротити час доставки, знизити витрати на реалізацію продукції та покращити обслуговування клієнтів. Оптимізація транспортних і складських процесів дозволяє значно зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку замовлень. До основних причин створення ефективної системи логістичного менеджменту відносять задоволення попиту, підвищення якості обслуговування, здатності швидко адаптуватись до змін на ринку, зниження витрат та збільшення прибутковості, забезпечення конкурентних переваг, а також підтримка стратегії сталого розвитку підприємств.

2. Логістичне управління сприяє значному покращенню результативності управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Логістика різносторонньо забезпечує конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, адже їй властиво чинити вплив одразу на трьох рівнях: оперативному, технічному та стратегічному. Завдяки цьому

вдається не лише збільшити конкурентоспроможність продукції, а й підвищити інвестиційну привабливість підприємства аграрної сфери економіки.

3. Одними з ключових проблем агропромислового комплексу є питання логістичного менеджменту, відсутність конкуренції та монополія в транспортному секторі. Статистичні дані показують, що з часом частка логістичного сектору в економіці України зменшується. Наприклад, у 2019 році вона становила 5,6% від ВВП, а в 2021 році знизилася до 4,0%. Для порівняння, у країнах ЄС у 2021 році цей показник варіювався від 6,5% до 10% ВВП. Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022-2023 роках частка логістичних послуг у ВВП України ще зменшилася, а вартість перевезень зросла більше ніж вчетверо. Але фактор євроінтеграції України та її інтеграція в Єдиний ринок ЄС прискорює трансформаційні процеси у логістичному менеджменті агропромислового комплексу. До переваг відносимо включення транспортних шляхів до Транс'європейської транспортної мережі, фінансування транспортних проектів ЄС, модернізація інфраструктури пунктів пропуску на кордоні з Польщею, Румунією, Угорщиною та Словаччиною тощо.

4. Кваліфікаційне дослідження базується на даних, отриманих від підприємств агропромислового комплексу Вінницької області. Варто відзначити, що попри виклики, спричинені початком повномасштабної війни, економіка Вінниччини змогла успішно адаптуватися до нових, складних умов. Так, Вінницька область за експортним потенціалом входить до числа десяти найкращих регіонів України. Зокрема, динаміка експорту товарів області за 2020-2023 роки свідчить про чіткі тенденції росту експорту товарів. Коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2023 році склав 1,89, що нижче за показник попереднього року на 0,68, що є підтвердженням збалансованості зовнішньої торгівлі регіону. Аналізуючи сферу транспорту та логістики у Вінницькій області, варто зауважити, що за коефіцієнтом транзитивності область розміщена на 1 місці, а також має розвинуту мережу транспортного

сполучення. Згідно з даними Головного управління статистики Вінницької області, у першому півріччі 2024 року обсяг експорту товарів склав 1017,0 млн дол. США, а імпорту — 404,7 млн дол. США. У порівнянні з першим півріччям 2023 року експорт зріс на 7,6% (на 71,8 млн дол.), а імпорт зменшився на 12,1% (на 55,7 млн дол.). Суб'єкти господарювання області здійснили експорт товарів у 2,5 раза більший за імпорт. Зовнішня торгівля велась з партнерами з 142 країн.

5. До основних проблем логістики за умов війни є блокування українських портів, що призвело до необхідності пошуку нових логістичних маршрутів для експорту та імпорту; невідповідність європейської інфраструктури українській, кадрові труднощі, а також дефіцит та високі ціни на енергоносії, перебої у електропостачанні, втрата виробничих потужностей та основних засобів. На початок травня з початку війни було експортовано близько 60 мільйонів тонн аграрної продукції. Основним маршрутом вивезення залишалися порти. Інші ж транспортні шляхи разом становили менше 30% від загального обсягу експорту, що чітко демонструє, що повністю замінити морські маршрути постачання практично неможливо.

6. До перспективних напрямів розвитку логістики в системі збуту підприємств агропромислового комплексу відносимо необхідність у впровадженні інновацій та зеленої логістики. Зважаючи на те, що ні науковотехнічний прогрес, ні екологічнобезпечне господарювання не стоять на місці, вважаємо, що інноваційна складова надасть логістичним процесам у системі збуту аграрних підприємств поштовх до невідкладного вдосконалення у частині все ширшої цифровізації, діджиталізації, використання великих даних.

7. Інноваційна логістика сьогодні є однією з найбільш важливих складових логістичної діяльності. Вона виступає як науковий інструмент для оптимізації поточних процесів, завдяки впровадженню новітніх технологій і рішень у поточне та стратегічне управління ринковими структурами. Інноваційна діяльність, що базується на принципах логістики, формує

ефективний механізм інноваційного менеджменту підприємств, який складається з двох основних підсистем - функціональної та забезпечувальної.

До основних стратегічних орієнтирів інноваційних систем логістичного забезпечення можна віднести такі аспекти, як екологічність (зменшення вуглецевого сліду, оптимізація маршрутів, впровадження електромобілів тощо), енергоефективність (енергозберігаючі рішення для складів, інноваційне пакування, управління енергоспоживанням тощо), зменшення відходів (зворотні логістичні процеси, зменшення відходів під час переробки, оптимізація пакувальних матеріалів), колаборацію (співпраця між партнерами для швидшої та економічно вигідної доставки, цифровізація логістичних систем) та технологічність (Інтернет речей (IoT), аналітика даних, автоматизація процесів).

Зважаючи на вищевикладене, хочемо звернути увагу на те, що аграрна сфера економіки потребує часткового державного регулювання для забезпечення ефективності, прозорості здійснення логістичних переміщень та їх відповідності суспільним інтересам. Зокрема, в частині надання допомоги малим та середнім аграрним підприємствам у забезпеченні реалізації їх продукції за вищими на сьогоднішній день цінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barva Invest: офіційний сайт. URL: <https://www.barvainvest.com/>
2. EOS Data Analytics: офіційний сайт. URL: <https://eos.com/uk/harvesting-hope-standing-with-ukraine/>
3. Kaletnik G.M., Lutkovska S.M. Organic agricultural production in the system of modernization of environmental safety. *Pollution Research*. 2023. Vol. 42 (1). P. 1-6. DOI: No.: <http://doi.org/10.53550/PR.2023.v42i01.001>
4. Ostashchenko, T. M., Shmatenko, O. P., Bilous, M. V., Galan, O. V., & Drozdov, D. V. (2021). The concept of military logistics: from birth to modern interpretation in the Armed Forces of Ukraine. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 2(3), 84-92. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.3\(2\)-084](https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.3(2)-084)
5. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 25 ч. 1. С. 116–120
6. Автоперевезення. Сайт DELLA™. URL: <https://della.ua/> (дата звернення 10.05.2024).
7. Алексеева О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06>
8. Бедрій Я., Тарнавський Є. Військова логістика: навчальний посібник. Київ: ВД «Гельветика», 2020. 240с.
9. Валерій Бондаренко. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>.
10. Бондаренко Валерій. Маркетингово - логістичне управління підприємницьких структур. *modeling the development of the economic systems*, 2023. (№ 3), 52–58. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>

11. Бондаренко Валерій Михайлович, Омеляненко Олександр Васильович, Особливості впровадження інтернет-маркетингу в діяльність агропідприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-31
12. Bondarenko V., Vyshnivska B. Promotional Marketing As A Method Of Increasing Sales // *Three Seas Economic Journal*. 2023. Т. 4. №2. С. 21-28. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-2-3>.
13. Бондаренко Валерій, Медведєва Надія. Стратегії розвитку туризму для України в умовах військових дій та повоєнний період. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. № 11(189). 2023. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.11.03>
14. Валерій Бондаренко, Олександр Омеляненко. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24>
15. В. М. Бондаренко, А. В. Рябчик, Формування стратегії digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2023. No 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.7>.
16. Валерій Бондаренко, Олександр Омеляненко. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>
17. Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. Перспективи впровадження інтернет-маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 15. С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-15>

18. Вовк Л. В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 1–2, 2016. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2016/3.pdf
19. Волощук В.Р., Богачик С.В., Іванишин О.В. Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 19–23
20. Гаврилюк І. І. Розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1969>
21. Голембйовська М. Чому припинилась польська блокада кордону: економіст назвав результати дій фермерів? Портал 24tv. URL: https://24tv.ua/pripinennyablokadi-polskogo-kordonu-29-kvitnya-yaki-rezultati_n2553114 1?
22. Головне управління статистики у Вінницькій області: офіційний сайт. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/>
23. Гончарук І. В. Європейський досвід виробництва біогазу й біометану з відходів за принципом циркулярної економіки у сільському господарстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4 (66). С. 7-19 DOI: 10.37128/2411-4413-2023-4-1
24. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Дерій Ж., Зосименко Т. Глобальні тренди світової економіки: вплив на українські інтереси. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1(26). С. 94 – 103. URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/241623>
26. Драмарецька К. П. Значення логістики для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей*

Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2021. С. 255-258

27. Драмарецька К. П., Польгуй Д. В. Аспекти формування системи менеджменту сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ, 11-12 лютого 2021 р. Київ, 2021. С. 126-130. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf

28. Економічний ефект від «шляхів солідарності» з Україною торік становив 125 млрд євро. Портал Rail.insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ekonomichnyj-efekt-vid-shlyahiv-solidarnosti-z-ukrayinoyu-torik-stanovyv-125-mlrd-uevro/> (дата звернення 19.05.2024).

29. Євросоюз оновив індикативні мапи TEN-T для України та Молдови. Портал Rail.insider (Опубліковано 22. 12. 2023). URL: <https://www.railinsider.com.ua/evrosoyuz-onovyv-indykatyvni-mapy-ten-t-dlya-ukrayiny-ta-moldovy> (дата звернення 22.01.2024).

30. ЄС виділить Укрзалізниці кошти для розвитку прикордонних переходів. Портал Rail.insider (Опубліковано 23. 06. 2023). URL: <https://www.railinsider.com.ua/yes-vidilyt-ukrzaliznydzi-koshty-dlya-rozvytku-prykordonnyhperehodiv/> (дата звернення 03.04.2024).

31. Іванова Н. В. Інноваційний розвиток логістичного обслуговування: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2023. Вип. 2(8). С. 177-192. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-13>

32. Ільченко Т. В. Формування ефективної ситеми логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4720/4661>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>

33. Інвестиційний паспорт Вінницької області. URL: <http://www.dmsrr.gov.ua/uploads/Informacia/Vinnytsia%20region%20IP%20ua.pdf>
34. Коляденко С.В. Вплив цифрової економіки на глобалізацію. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2 (52). С. 104-118. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-2-5
35. Коновалова І. В. Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: праці І між нар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квітня 2020 р.* Київ, Політехніка, 2020. С. 210–211. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201232/201312>
36. Корнієцький О. В. Значення логістики для агропромислового комплексу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4240>
37. Кустрич Л. Агрологістичні хаби як невід’ємна складова розвитку аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.39. С.1-7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14>
38. Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнесінформ*. 2021. №1. С. 89-96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-89-96>
39. Лебідь О.В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 141-156. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-2-10
40. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. (4). С. 135-139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)4](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22)4)
41. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. Mikhailenko Platform: веб-сайт. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/>

42. Логістика для забезпечення продовольчої безпеки та розвитку громад: ВАГ дала практичні рекомендації. 2023. URL: <https://communities.org.ua/novyny/logistykadlya-zabezpechennya-prodovolchoyi-bezpeky-ta-rozvytku-gromad-vag-dalapraktychni-rekomendacziyi/>
43. Логістика, монополізм та втрати від війни – експерт перерахував проблеми українського АПК. Українські національні новини від 03.08.2023 URL: <https://unn.ua/news/logistika-monopolizm-ta-vtrati-vid-viyni-ekspert-pererakhuvavproblemi-ukrayinskogo-apk>
44. Мазур К. В., Алексеева О. В., Бердоус С. С. SMART-спеціалізація як стратегічний чинник розвитку підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-21>
45. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24, ч. 2. С. 119–124
46. Мережко В. М. Тенденції розвитку зовнішньоторговельної діяльності Вінницької області. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 23-37. DOI: <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.3>
47. Міщук І. П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2011. № 6, Т. 2. С. 182–187
48. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»: офіційний сайт. URL: <http://www.iae.org.ua/>
49. Організація та проектування логістичних систем : Підручник / М.П. Денисенко та ін. ; за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Левковця, проф. Л. І. Михайлової. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 336 с.

50. Павлишин М. Трансформаційні шляхи продовольчого забезпечення: виклики для логістики та можливості для АПК України у воєнний час. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 65-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5108>

51. Павлишин М., Тинта В. Антикризова логістична діяльність вітчизняних компаній в умовах воєнного стану. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: міжнародна наукова конференція*. Ужгородський національний університет (16-17 травня 2024 р., м. Ужгород). Ужгород: ДВНЗ УжНУ, 2024.

52. Павлишин М., Тинта В. Антикризова логістична діяльність вітчизняних компаній в умовах воєнного стану. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: міжнародна наукова конференція*. Ужгородський національний університет (16-17 травня 2024 р., м. Ужгород). Ужгород: ДВНЗ УжНУ, 2024.

53. Павлишин М.Л. Аналіз факторів впливу на продовольчу безпеку України в умовах військового стану. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип.49. С.87-99. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4909>.

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4373/4805>

54. Павлишин М.Л. Роль трансформаційних процесів логістики в продовольчому забезпеченні у воєнний час: виклики для України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 50. С.53-65. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5005>. <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4386>

55. Платформа продовольчої безпеки України як інструмент подолання кризи продовольства в світі. Урядовий портал Держпродспоживслужби. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/platforma-prodovolchoyi-bezpeki-ukrayini-yakinstrument-podolannya-krizi-prodovolstva-v-sviti>

56. Про затвердження, внесення змін та хід виконання обласних програм: рішення ВОР від 24 вересня 2020 року № 978. URL: https://vinrada.gov.ua/upload/files/Raznoe/Prog_Rozvitok.pdf
57. Радченко О.П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 21. Вип. 2 (51). С.126-136. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/274369/270403>
58. Ржепішевська В. В., Клочко Н. С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. *Фінансовий простір*. 2018 № 2 (30). URL: https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18rv_psg.pdf
59. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
60. Самойленко Б. В., Янчук І. Л. Еволюція форм державного регулювання в логістичній сфері. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №6 (196). С. 97-114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.06.08>
61. Середницька Л. П., Волинець В. В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 617–621.
62. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98
63. Сільське господарство в умовах воєнного часу: другий рік боротьби за виживання. Український клуб аграрного бізнесу: веб-сайт. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/silске_gospodarstvo_v_umovakh_voennogo_chasu_drugiy_rik_borotbi_za_vizhivannya
64. Стамат В.М., Нестерчук Т.В. Маркетингова діяльність під час війни та у повоєнний період: особливості та проблеми. *Стратегія інноваційного розвитку аграрних формувань України: аналітико-прогнозний*

аспект: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.(м.Київ, 05-06 жовтня 2022 р). Київ : НУБіП, 2022. С.146-148

65. Тарасенко С. І. Теоретико-методичні аспекти формування й функціонування системи управління інноваціями в логістиці. *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. № 1(8). С. 123-132. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306501pp123-132](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306501pp123-132)

66. Україна працює над внесенням до TEN-T маршрутів, що ведуть до Дунаю. Портал Rail.insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrayina-praczuuye-nad-vnesennyamdo-ten-t-marshrutiv-shho-vedut-do-dunayu/> (дата звернення 19.05.2024).

67. Українська зернова асоціація: веб-сайт. URL: <https://uga.ua/>

68. Чіков І.А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16>

69. Чернописька Н. В., Брень О. В., Данильців О. І. Зародження військової логістики в Україні. *Вісник НУ ЛП*. 2015. С.109-117. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/57247fcd-a7b9-4d31-b380-3fdc1784c385/content> (дата звернення 14.04.2024)

70. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353–356.

71. С. Nagadeera, Berenika Dyczek, Ar.Keerti Mishra, Bondarenko Valerii, Omelianenko Oleksandr, Kateryna Sokoliuk. Technology-Driven Business Innovation. 2024. SSDC, Vol. 223. P. 283-296. Book Chapter: «Last-Mile Delivery Innovations: The Future of E-commerce Logistics».

ДОДАТКИ

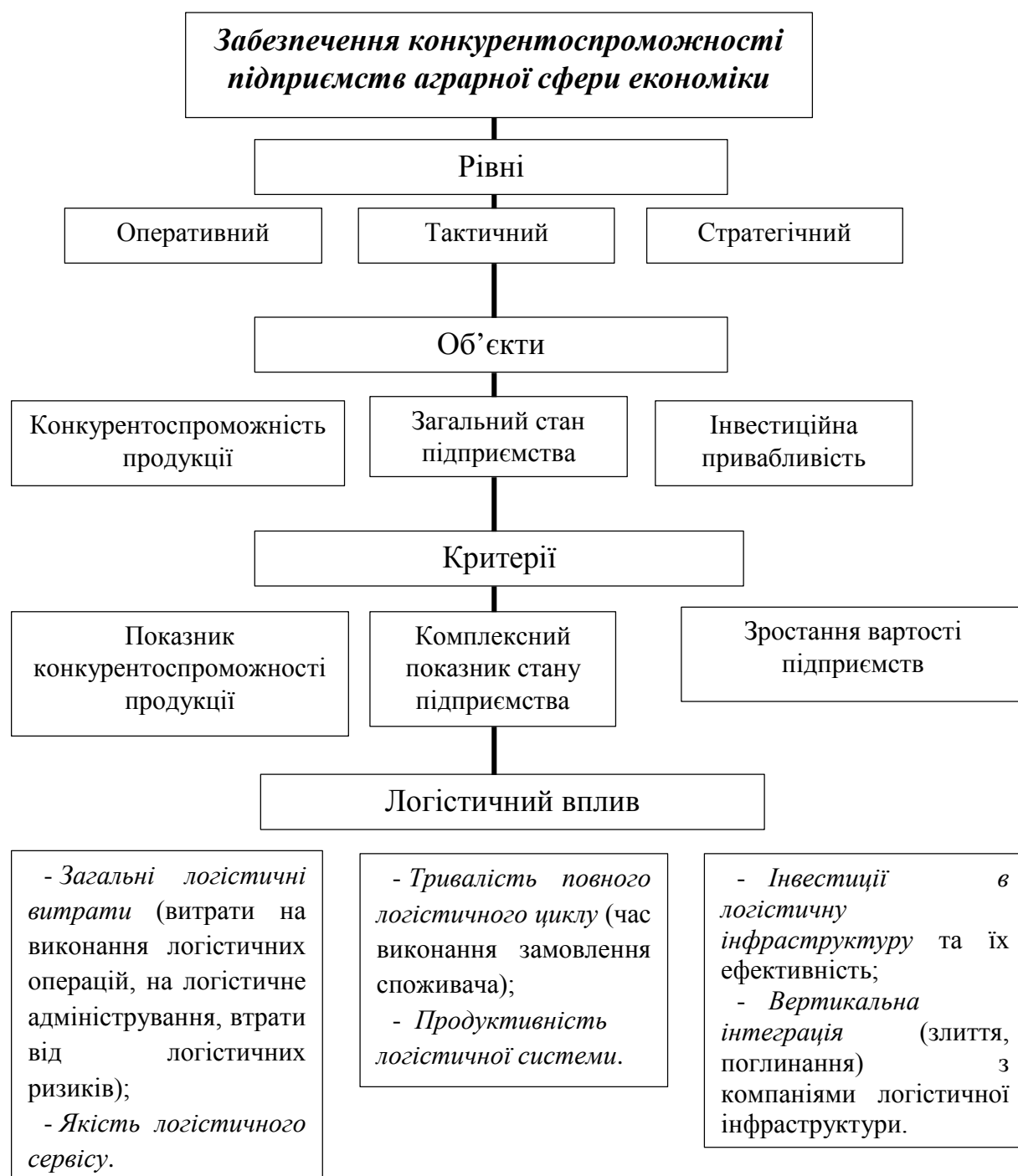


Рис. 1. Вплив логістики на забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства*

Джерело: складено автором на основі [50, С. 105].