

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:  
Т.в.о. завідувачки кафедри,  
к.е.н., доц.  
\_\_\_\_\_Юлія ЯКУБЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ  
ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНО-ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Владислав ЛЯШЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доц.**

**Наталія ЮРЧЕНКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: Маркетинг

Спеціальність 075 Маркетинг

Ступінь вищої освіти: Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Марія БАГОРКА

« 13 » листопада 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи **Ляшенка Владислава Ігоровича**

- Тема роботи: Оптимізація закупівельної та збутової логістики в діяльності аграрно-промислового підприємства**  
**Науковий керівник:** Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н, доц,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2989
- Термін подання здобувачем роботи – 12.12.2025 року**
- Вихідні дані до роботи:** спрощена звітність товариства з обмеженою відповідальністю «МАЯК-3» Рівненського району Рівненської області за 2022-2024 рр., дані управлінського обліку підприємства, власні спостереження і дослідження, матеріали проходження практики.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).**
  - Теоретичні основи інтеграції маркетингу в систему закупівельно-збутової логістики аграрного виробництва.
  - Оцінка сучасного стану системи закупівельно-збутової діяльності ТОВ «МАЯК-3».
  - Підвищення ефективності закупівельно-збутової діяльності сільськогосподарського підприємства
  - Висновки і пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  - Динаміка структури, ефективності використання сільськогосподарських угідь та рівня землезабезпеченості ТОВ «МАЯК-3».
  - Стан і рівень використання трудових ресурсів у ТОВ «МАЯК-3».
  - Наявність та ефективність використання основних і оборотних засобів ТОВ «МАЯК-3».
  - Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МАЯК-3».
  - Рівень цін на матеріальні ресурси, встановлений постачальниками ТОВ «МАЯК-3».
  - Оцінка рівня якості матеріальних ресурсів, що надходять у використання ТОВ «МАЯК-3».
  - Недотримання строків поставки матеріальних ресурсів у ТОВ «МАЯК-3».
  - Індикатори зміни вартості матеріальних ресурсів у часі.
  - Аналіз питомої ваги неякісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі постачання підприємства ТОВ «МАЯК-3».
  - Оцінювання темпів зміни середнього періоду затримок постачання в ТОВ «МАЯК-3».
  - Ранжування постачальників матеріально-технічних ресурсів ТОВ «МАЯК-3».
  - Аналітико-розрахункове обґрунтування вибору постачальника гербіцидів для ТОВ «МАЯК-3»

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «13» листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні основи інтеграції маркетингу в систему закупівельно-збутової логістики аграрного виробництва	грудень 2024 – березень 2025 р.	
2.	Оцінка сучасного стану системи закупівельно-збутової діяльності ТОВ «МАЯК-3»	червень 2025 р.	
3.	Підвищення ефективності закупівельно-збутової діяльності сільськогосподарського підприємства	вересень-жовтень 2025 р.	
4.	Висновки і пропозиції	листопад 2025 р.	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач

(підпис)

Владислав ЛЯШЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ЮРЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### **Тема: Оптимізація закупівельної та збутової логістики в діяльності аграрно-промислового підприємства**

**Кваліфікаційна робота містить:** 80 с., 10 рис., 12 табл., 57 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** - логістична діяльність підприємства в сфері закупівельно-збутових процесів.

**Предметом дослідження** - сукупність теоретичних положень та практичних підходів щодо вдосконалення системи закупівельної та збутової логістики.

**Метою кваліфікаційної роботи** - дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної та збутової логістики в діяльності підприємства.

**Методи дослідження**, монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, економіко-статистичний аналіз, розрахунково-конструктивний метод та інші.

Проведене дослідження дозволило охарактеризувати поточний стан закупівельно-збутової логістики підприємства та розробити пропозиції щодо її вдосконалення. Наукова новизна роботи полягає в тому, що автором запропоновано методику визначення оптимального постачальника матеріальних ресурсів для ТОВ «МАЯК-3». Постачальників доцільно оцінювати за критеріями ціна, надійність та якість продукції, а також систематизувати їх за важливістю для підприємства. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати багатокритеріальну задачу оптимізації управління матеріальними потоками підприємства.

#### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА, ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА, РОЗПОДІЛ І ЗБУТ, СИСТЕМА ЗАКУПІВЛІ, МАТЕРІАЛОПОТОКИ, ЛОГІСТИЧНИЙ ЦЕНТР, ОПТИМІЗАЦІЯ ПОСТАЧАННЯ

#### KEY WORDS

SALES LOGISTICS, PURCHASE LOGISTICS, DISTRIBUTION AND SALES, PURCHASE SYSTEM, MATERIAL FLOWS, LOGISTICS CENTER, SUPPLY OPTIMIZATION

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА	8
1.1. Аналіз та характеристика механізму розподілу і реалізації продукції аграрно-промислових підприємств	8
1.2. Створення ефективної системи постачання та реалізації аграрної продукції	14
1.3. Методичні принципи оцінювання ефективності закупівельно-збутової діяльності сільськогосподарського підприємства	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК-3»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «МАЯК-3»	30
2.2. Організаційне забезпечення маркетингу на підприємстві	36
2.3. Дослідження впливу механізмів управління матеріальними потоками на ефективність функціонування підприємства	42
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Теоретичне обґрунтування доцільності формування логістичного центру розподілу продукції	49
3.2. Підвищення ефективності процесу вибору постачальників сировини та матеріалів у ТОВ «МАЯК-3»	61
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сільськогосподарська продукція та товари споживчого призначення, що виробляються у сільськогосподарському та переробному секторах, мають низку специфічних характеристик. Їхня споживча цінність зумовлена не лише економічними, соціальними чи історичними чинниками, а й фізіологічними потребами людини, оскільки продукти харчування є життєво необхідними й споживаються щоденно. Водночас виробництво таких товарів має виражену сезонність і значною мірою залежить від біотехнологічних процесів, а також біологічних особливостей рослин і тварин.

У сучасних умовах глобальних викликів, зміни клімату та ринкової конкуренції ефективна організація виробництва, постачання та реалізації сільськогосподарської продукції набуває особливого значення. Вирішення цих завдань визначає стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств, а також їхню здатність займати й утримувати позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Реалізація сільськогосподарської продукції виступає завершальним етапом виробничого процесу, що поєднує функції збуту, логістики та маркетингу. Її ефективність визначається рівнем організації каналів постачання, транспортування та доставки продукції кінцевому споживачу.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Питанням удосконалення закупівельної, логістичної та збутової діяльності аграрних підприємств присвячено праці багатьох українських учених, серед яких: Аверічев І., Антощенкова В. В., Биба В. А., Варченко О. О., Варава Л. М., Величко О. П., Войтко С. В., Волобуєв В. В., Городко М. В., Дейнека О. Г., Колосок В. М., Крикавський Є. В., Мельник О. В., Разумова К. М., Темченко О. А., Хазанович О. І. та інші дослідники, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів організації ефективної системи збуту в аграрному секторі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення закупівельної та збутової логістики в діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети, у дипломній роботі сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- здійснити характеристику процесів розподілу та збуту продукції аграрних підприємств;
- дослідити особливості формування системи закупівлі та збуту сільськогосподарської продукції;
- розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельно-збутової політики на підприємстві аграрного сектору;
- подати організаційно-економічну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «МАЯК-3»;
- обґрунтувати необхідність створення логістичного розподільчого центру як інструменту підвищення ефективності управління матеріальними потоками;
- розробити методичні рекомендації щодо оптимізації вибору постачальників сировини та матеріалів.

**Об'єктом дослідження** є логістична діяльність підприємства, зокрема процеси, пов'язані із закупівельною та збутовою логістикою.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних положень і практичних підходів, спрямованих на удосконалення системи закупівель та збуту матеріальних ресурсів підприємства.

**Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи** є системний підхід до аналізу економічних процесів і явищ. У процесі дослідження застосовано такі методи економічного аналізу, як: монографічний, абстрактно-логічний, системного аналізу, економіко-статистичний, а також розрахунково-конструктивний метод та інші.

**Наукова новизна** одержаних результатів одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення

закупівельної та збутової логістики підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління виробничими витратами та у розробленні прикладних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МАЯК-3».

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.), а також, XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції (м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р.)

**Кваліфікаційна робота** містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 80 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 12 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел включає 57 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ ЗАКУПШВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

### **1.1. Аналіз та характеристика механізму розподілу і реалізації продукції аграрно-промислових підприємств**

Для цілей управління процес реалізації сільськогосподарської продукції визначається впливом комплексу соціально-економічних чинників. До них належать: ускладнення структури сільського господарства, зростання масштабів виробництва, поглиблення соціально-економічних відносин, посилення інтеграційних і коопераційних процесів, а також перехід до інтенсивних форм ведення господарства. Крім того, на ефективність збуту впливають диспропорції між рівнями виробництва та споживання, висока внутрішня і зовнішня конкуренція, організаційно-технологічні особливості (використання біокліматичного потенціалу, незамінність основних засобів виробництва, просторова розосередженість, сезонність виробничих процесів) та галузеві специфічні фактори, зокрема пріоритетність сільськогосподарської продукції в економічній структурі.

Метою збутової діяльності аграрного сектору є забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками аграрного ринку. Умовно їх можна поділити на кілька основних груп:

Виробники сільськогосподарської продукції - це сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства та інші суб'єкти господарювання незалежно від форми власності.

Покупці сільськогосподарської продукції - заготівельні підприємства (елеватори, хлібоприймальні пункти, склади овочів, фруктів і картоплі, холодильні комплекси), дистриб'юторські та посередницькі компанії, а також учасники бартерних операцій.

Посередники - державні й приватні торгово-закупівельні структури, оптові продовольчі ринки, агентства з посередницьких послуг, заклади роздрібної торгівлі.

Кінцеві споживачі - фізичні особи, домогосподарства, підприємства громадського харчування, торговельні організації та переробні підприємства, які використовують сільськогосподарську продукцію для власних потреб або подальшої переробки [3].

Глобалізація економічних процесів надала сільськогосподарським виробникам можливість функціонувати одночасно на п'яти основних типах ринків: споживчих, промислових, посередницьких, національних інституційних та міжнародних. Аграрні підприємства пропонують сільськогосподарську сировину (зернові культури, молоко, цукровий буряк, продукцію тваринництва та птахівництва) для подальшої переробки, а також готову продукцію рослинництва (овочі, фрукти, ягоди, картоплю, гриби) та харчові товари власного виробництва - борошно, крупи, хліб, м'ясо-молочну продукцію, олію тощо.

Сільськогосподарське виробництво має риси досконало конкурентного ринку, який характеризується галузевою різноманітністю, територіальною розпорошеністю та різними формами власності. Вільна конкуренція у сфері збуту сільськогосподарської продукції істотно відрізняється від оліго- або монополістичних структур, які у низці регіонів створюють цінові диспропорції між секторами первинного виробництва та переробки.

Результати теоретичних і прикладних досліджень свідчать, що управління збутом залишається найменш розвиненою ланкою операційної системи аграрних підприємств. Це зумовлює втрати обсягів виробництва та зниження доходів. Міжнародний досвід підтверджує, що маркетингова інфраструктура повинна розвиватися швидшими темпами, ніж виробництво, однак інвестиції у сферу збуту з боку аграрних підприємств залишаються незначними.

Проблеми збуту сільськогосподарської продукції зумовлені

недосконалістю механізму ціноутворення, слабким розвитком ринкової інфраструктури, руйнуванням виробничо-збутових зв'язків між виробниками та споживачами, а також дефіцитом інформації про кон'юнктуру ринку. Додатковим чинником виступає обмежений обсяг державної підтримки вітчизняних товаровиробників. Відсутність ефективних інструментів державного регулювання ринкової інфраструктури та контролю за конкурентним середовищем у системі розподілу продукції призвела до втрати державного впливу на цей сегмент економіки.

У результаті, з одного боку, розвиток збутових процесів забезпечив агровиробникам більшу самостійність у виборі споживачів, можливість розширення клієнтської бази, використання послуг приватних посередників і вихід на міжрегіональні та зовнішні ринки. З іншого боку, надмірна фрагментація каналів збуту призвела до дестабілізації локальних ринків: сільськогосподарська продукція часто реалізується поза межами основних регіонів виробництва, а фермери змушені продавати товари на не вигідних умовах, що знижує їх прибутковість і конкурентоспроможність.

Отже, ключовим завданням системи управління збутом сільськогосподарської продукції на сучасному етапі є створення передумов для трансформації потреб потенційних споживачів у реальний попит на продукцію аграрних підприємств. До основних напрямів діяльності у цій сфері належать: розроблення стратегії збуту (визначення охоплення ринку, сегментації, позиціонування продукції, системи знижок і комерційних кредитів), укладання договорів постачання, організація транспортування та розподілу товарів, а також контроль за своєчасністю розрахунків і стягнення заборгованостей.

З позицій менеджменту та маркетингу, удосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств потребує налагодження відповідного правового, соціального, організаційно-економічного та екологічного підґрунтя, що забезпечуватиме ефективне функціонування системи маркетингу і якісну, оперативну доставку продукції кінцевим

споживачам (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Ключові функції системи управління збутом у сільському господарстві**

Основними принципами організації маркетингової діяльності у сфері сільськогосподарського виробництва мають бути:

- узгодження виробництва з реальними потребами ринку, використання стратегій і тактик активного пристосування до змін споживчого попиту;
- системний підхід до розв'язання актуальних проблем, що передбачає врахування взаємозв'язків між усіма елементами маркетингової

системи;

- орієнтація на довгострокові результати шляхом розроблення науково обґрунтованих прогнозів і стратегічного планування;
- менеджмент, спрямований на практичне виконання прийнятих рішень, із фокусом на досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства.

Запропоновані принципи регулювання збуту аграрної продукції є універсальними та можуть бути застосовані як на рівні державного управління, так і всіма суб'єктами економічних відносин аграрного ринку. Реалізація цих принципів і прийняття відповідних адміністративних рішень повинні ґрунтуватися на традиційних підходах до управління, адаптованих до сучасних умов розвитку сільського господарства.

Конкретна структура управління збутом сільськогосподарської продукції має враховувати споживчі характеристики окремих видів товарів, тоді як галузева структура повинна визначатися напрямом їх подальшого використання.

Управління маркетингом аграрної продукції доцільно розглядати у триєдиній системі рівнів:

- макроекономічному (глобальному, міждержавному, національному),
- мезорівні (регіональному, міжрегіональному, місцевому),
- мікроекономічному (рівні окремих підприємств).

На глобальному рівні доцільно здійснювати регулювання імпорту та експорту сільськогосподарської продукції, враховуючи специфіку виробничої спеціалізації країн і регіонів, наявність профіциту або дефіциту продукції, а також вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. Таке регулювання має бути спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки держав і стабільне функціонування аграрних ринків.

На регіональному рівні головними завданнями є раціональний розподіл виробничих, фінансових та сировинних ресурсів, а також оптимізація

збутових процесів з урахуванням специфіки соціально-економічних, організаційно-технічних та виробничих умов конкретних господарюючих суб'єктів [9].

Проведений теоретичний аналіз і узагальнення практичного досвіду понад 150 учасників аграрного ринку різних регіонів та організаційно-правових форм дозволили визначити універсальні підходи до управління процесом реалізації сільськогосподарської продукції. На основі цього виокремлено три основні види регулювання:

1. Адміністративне - передбачає правові та владно-розпорядчі методи впливу (через законодавчі норми, регуляторні акти, контрольні функції державних органів).

2. Організаційне - включає нормування, стандартизацію, методичне забезпечення діяльності суб'єктів ринку через системи управління якістю, сертифікацію, ліцензування та інспектування.

3. Економічне - охоплює систему фінансово-економічних інструментів, таких як дотації, субсидії, інвестиції, податкові та митні заходи, ціноутворення, кредитування, страхування та соціальне стимулювання праці.

Фінансування цих механізмів може здійснюватися за рахунок бюджетних ресурсів, прибутків товаровиробників або інших джерел у межах економічної самостійності підприємств.

Розмежування управлінських повноважень і застосування адаптованих методів управління аграрним маркетингом в умовах нестабільного ринкового середовища сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень та узгодженому використанню інструментів товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики аграрних підприємств.

Реалізація зазначеного підходу забезпечить:

- сегментацію споживачів з урахуванням їхніх вимог до продукції та цінових уподобань;
- визначення цільових ринкових сегментів для ефективного позиціонування продукції;

- ідентифікацію та аналіз індикаторів прогнозного й циклічного попиту;
- застосування сучасних технологій транспортування та логістики;
- обґрунтований вибір оптимальної системи розподілу та напрямів цільового фінансування;
- раціоналізацію каналів збуту з метою зниження витрат і підвищення ефективності;
- визначення доцільних строків і способів виходу на ринок;
- оптимізацію форм і методів стимулювання збуту з урахуванням ринкових тенденцій.

## **1.2. Створення ефективної системи постачання та реалізації аграрної продукції**

Функціонування ринкової економіки ґрунтується на формуванні ефективних організаційно-економічних механізмів, які забезпечують реалізацію та розвиток об'єктивних економічних процесів [17]. Організаційно-економічні механізми системи розподілу продукції сільськогосподарських підприємств формуються під впливом економічних і організаційних чинників, а також визначаються діяльністю суб'єктів господарювання, які опосередковують ці процеси. Крім того, вони охоплюють інструменти та методи впливу, що враховують специфіку взаємодії елементів системи колективної кооперації (рис. 1.2).

Як показано на рисунку 1.2, попри наявність аналогічних підрозділів, що формують систему розподілу продукції підприємства, їхня структура, яка відображає дію елементів організаційно-економічного механізму, істотно різниться залежно від умов зовнішнього середовища. Організаційний вплив на проектування системи розподілу продукції з боку зовнішнього середовища підприємства нині здійснюється суб'єктами ринкової інфраструктури, споживачами та державними інституціями через

організаційні інструменти, подані на схемі.



**Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм формування системи розподілу продукції аграрного підприємства**

У відповідь компанія застосовує низку заходів, спрямованих на вдосконалення дизайну системи розподілу продукції. До таких заходів належать: диференціація та диверсифікація виробництва, розбудова ефективних каналів збуту, удосконалення збутової політики тощо. Паралельно приймаються відповідні управлінські рішення, які реалізуються у процесі формування та впровадження маркетингової політики [24].

Необхідність поєднання економічних основ із організаційними засобами зумовлює потребу у формалізації організаційно-економічних механізмів формування системи розподілу. Склад суб'єктів, визначений вище, одночасно формує і систему інструментів, що впливають на проектування виробничо-збутової системи аграрного підприємства. Це передбачає розробку та реалізацію маркетингової і збутової політики, а також прийняття рішень, заснованих на об'єктивних моделях функціонування ринку, регіональної політики, партнерських відносин і

національних нормативно-правових актів.

Водночас доцільним є врахування впливу економічних і організаційних інструментів управління на рівні підприємства як реакції на дії суб'єктів макросередовища.

Оскільки практична реалізація управлінських рішень передбачає участь широкого кола виконавців, засоби впливу на проектування елементів маркетингу, збуту та логістики виробничо-збутової системи аграрного підприємства можуть мати різноманітні форми. Їхній зміст і характер визначаються конкретними умовами виробничої та операційної діяльності [15].



**Рис. 1.3. Структурна схема організації ринку збуту сільськогосподарської продукції**

Аналіз умов процесу розподілу продукції сільськогосподарських підприємств дає змогу виявити закономірності та принципи їхньої поведінки під час формування системи розподілу. Дослідження наведених процесів і

явищ свідчить, що закономірності побудови та функціонування виробничо-збутової системи аграрних підприємств зумовлюються об'єктивними чинниками - насамперед товарно-ринковими характеристиками та масштабами виробництва. Водночас на неї впливають і суб'єктивні аспекти, зокрема особливості комерційної діяльності, усталені стереотипи та поведінкові фактори (рис. 1.3).

Система розподілу продукції сільськогосподарського підприємства формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних закономірностей, що визначають її структурну побудову та особливості функціонування. Процес її формування охоплює створення самої системи та механізмів управління нею, спрямованих на забезпечення високої ефективності діяльності.

Функціонування системи базується на низці фундаментальних принципів, серед яких провідними виступають адаптивність, диференціація та результативність. Таким чином, система розподілу є динамічним інструментом, який інтегрує закономірності розвитку аграрного виробництва з принципами організації збутових процесів.



**Рис. 1.4. Концептуальна схема закономірностей організації та функціонування систем розподілу**

На основі аналізу практики діяльності сільськогосподарських підприємств у сфері реалізації торговельної політики розроблено класифікацію моделей формування та функціонування систем розподілу продукції (рис. 1.4).

Відповідно до поданої класифікації, об'єктивна модель розподілу сільськогосподарської продукції формується під впливом характеристик товару, особливостей цільового ринку та масштабів діяльності підприємства. До цієї категорії належать, зокрема, моделі з короткими каналами збуту, характерними для продукції з обмеженим терміном зберігання - від моменту виробництва до переробки [27]. Прикладами таких товарів є молоко, цукрові буряки та окремі види м'ясної сировини.

Для зазначених видів продукції канали збуту зазвичай мінімальні або відсутні, що означає переважання прямих продажів або використання обмеженої кількості посередників, які здійснюють доставку продукції безпосередньо до переробних підприємств. Однак навіть залучення незначної кількості посередників може призводити до звуження економічних інтересів виробників. Тому розвиток системи прямих продажів продукції короткотривалого зберігання розглядається як ключовий чинник підвищення прибутковості виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств.

У сфері маркетингу продукції рослинництва ситуація є протилежною. Завдяки простоті зберігання, транспортування зернових та технічних культур, високій рівновазі товарної спеціалізації сільськогосподарських підприємств і значному експортному потенціалу, канали збуту в цій галузі є більш розгалуженими. Це зумовлено різницею у рівнях концентрації капіталу та ефективності його використання не лише у виробництві, але й у сфері реалізації продукції. У результаті, інвестування в розвиток збутової інфраструктури рослинницької продукції (зокрема зернових, насіння та олійних культур) набуває дедалі вищої інвестиційної привабливості.

Другою закономірністю, зумовленою властивостями товару, є взаємозв'язок між рівнем диференціації збутових каналів і силою попиту на

певну продукцію. З одного боку, зростання попиту стимулює розширення кількості торговельних посередників, які прагнуть зайняти власні ринкові ніші. Їхня маркетингова активність орієнтована як на виробників, так і на кінцевих або проміжних споживачів, що впливає на структуру каналів розподілу [22]. Це ускладнює для аграрних підприємств вибір оптимальної стратегії реалізації продукції, проте одночасно відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва та збуту.

З іншого боку, посилення конкуренції між дистриб'юторами сприяє формуванню стійких партнерських зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та маркетинговими структурами. Це забезпечує стабільність збутових процесів, надійність розрахунків і фінансову стійкість товаровиробників. Таким чином, зростання попиту на окремі види аграрної продукції може бути не лише результатом розвитку маркетингової інфраструктури, а й наслідком ускладнення збутових каналів, що одночасно зменшує їх кількість і підсилює орієнтацію підприємств на власне виробництво [20].

Сфера діяльності компанії суттєво впливає на проектування та управління системою розподілу продукції на ринку. Водночас, незалежно від галузі, чим більші обсяги виробництва певного виду сільськогосподарської сировини, тим простіше підприємствам знайти найкоротший канал збуту. Це означає, що компанія з великими масштабами діяльності, потужним виробничим потенціалом і значними обсягами виробництва та продажу може формувати великі партії комерційно привабливої продукції, яку потім реалізує на вищому рівні ринку. Такий підхід дає змогу ефективніше інтегруватися у маркетингову інфраструктуру цільового ринку, що, у свою чергу, впливає на зміну структури каналів збуту окремих видів продукції [18]. Крім того, із зростанням масштабів виробництва компанії активніше застосовують інструменти біржової торгівлі, зокрема ф'ючерсні контракти, що скорочує довжину каналів збуту на експорт і водночас підвищує експортний потенціал аграрних підприємств.

Суб'єктивні закономірності формування та функціонування системи розподілу продукції можна поділити на рутинні та поведінкові. До рутинних належать, зокрема, ділові звички. Наприклад, торговельні підприємства, які співпрацюють із місцевими елеваторами, зазвичай протягом місяця після постачання продукції укладають договори з агровиробниками зерна та здійснюють передоплату за послуги зі зберігання. Учасники ринку, як правило, приймають такі умови розрахунків [47]. Наявність сталих комерційних звичаїв у міжнародній торгівлі агропродукцією сприяє формуванню вимог до якості, кількості та розміру товарних партій поставок.

Поведінкові закономірності пов'язані з ухваленням рішень щодо вибору посередників для реалізації продукції. За умов обмеженої інформації та недостатньої раціональності власники фермерських господарств і менеджери часто керуються суб'єктивними очікуваннями та пріоритетами, намагаючись одночасно максимізувати прибуток і гарантувати своєчасне отримання коштів за відвантаженою продукцією [11]. Через суперечливість цих підходів під час побудови системи дистрибуції не завжди враховуються усі бізнес-ризиків, що знижує здатність підприємств протистояти ціновим коливанням та ризику неплатежів. Як наслідок, це призводить до скорочення прибутковості, погіршення фінансового стану та зниження ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Крім того, через недостатній розвиток складської інфраструктури підприємства нерідко втрачають частину прибутку, намагаючись отримати вигоду від вищих цін реалізації, але при цьому несуть значні витрати на транспортування. Зокрема, у 2021 році середнє перевищення загальної собівартості реалізованої продукції українських агропідприємств над собівартістю окремих видів сільськогосподарської сировини (таких як ріпак і озима пшениця) становило 36%. Це свідчить про доволі низький рівень розвитку логістики на підприємствах.

Отже, на етапі організації підприємницької діяльності необхідно дотримуватися певних принципів, які спрямовані на усунення або

мінімізацію негативного впливу окремих елементів системи на економічну ефективність і фінансовий стан сільськогосподарського підприємства. У результаті абстрактно-логічного аналізу особливостей реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами було виокремлено такі основні принципи: забезпечення контрольованості результатів господарської діяльності підприємства; диференціація каналів збуту продукції, що беруть участь у її розподілі на ринку.

Головним принципом побудови виробничо-збутової системи сільськогосподарського підприємства є не підпорядкування іншим принципам, а забезпечення контролю за результатами збутової діяльності. Реалізація цих принципів в управлінні продажами передбачає, що навіть за несприятливих цінових умов або при використанні певного каналу збуту інші процеси мають здійснюватися без зайвих адміністративних чи організаційних ускладнень. Це потребує створення умов, за яких окремі ризики можуть бути компенсовані іншими операціями, навіть якщо вони пов'язані з певними труднощами щодо дотримання платіжної дисципліни [43]. Наявність таких можливостей компенсації є важливою складовою прибуткового потенціалу підприємства.

Для ефективного впровадження зазначених підходів необхідно розробити та підтримувати декілька напрямів збуту продукції. Інакше підприємство може опинитися у становищі, коли воно буде змушене приймати не вигідні умови чи ціни покупців.

Звідси випливає другий принцип організації системи збуту - диференціація каналів реалізації продукції. Навіть надійно функціонуючі канали не можуть гарантувати стабільність у динамічному бізнес-середовищі, тому підприємство має розвивати кілька альтернативних напрямів продажу, що враховують особливості продукції та мінливість ринкових умов. Такий підхід забезпечує стійкість і гнучкість системи збуту.

Враховуючи системний характер розподілу продукції на ринку та вимоги до організації комерційної діяльності підприємства, доцільно також

дотримуватися принципу адаптивності системи збуту. Йдеться про узгодження маркетингових, збутових і логістичних складових, що підвищує ефективність реалізації продукції в умовах змін зовнішнього середовища [25]. Для застосування цього принципу слід оцінювати ефективність збутової діяльності не лише за фізичними обсягами реалізації, а й за вартісними показниками, зокрема за рівнем доходу на одиницю продукції. Такий підхід дозволяє виробляти та продавати оптимальний обсяг продукції, який забезпечує прийнятний рівень прибутковості та рентабельності інвестицій.

### **1.3. Методичні принципи оцінювання ефективності закупівельно-збутової діяльності сільськогосподарського підприємства**

Оскільки компанії змінюють напрям своєї діяльності відповідно до ринкових вимог, ключовим завданням стає формування гнучкої політики управління, здатної адаптуватися до динамічних потреб споживачів і умов жорсткої конкуренції. Економічні показники торговельної політики безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємств, а їх аналіз дає змогу виявити наявні проблеми в господарській діяльності. Для їх вирішення необхідно застосовувати не лише стратегічно орієнтовані заходи у сфері збутової політики, а й сучасні підходи, моделі та методи вдосконалення організації, планування й контролю збутових процесів.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває системна оцінка ефективності управління продажами, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та розробляти відповідні заходи для їх усунення.

Оцінювання результативності збутової діяльності передбачає визначення ефективності управління нею - вибір оптимального варіанта дій з урахуванням досягнутих результатів і встановлення кінцевих показників збуту за певний період.

Такі складові системи збуту, як структура збутової організації та контроль її діяльності через логістичну систему, належать до елементів

збутового контролю. Його зміст визначається потенціалом підприємства та обраною збутовою політикою, яка охоплює питання асортименту, ціноутворення, реклами, укладання договорів, транспортування та інших аспектів продажів [23].

Для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства доцільно використовувати систему показників, що охоплює: зростання виручки від реалізації продукції, підвищення рентабельності продажів і визначення середніх значень показників ефективності реалізації [13].

Оцінка результативності всіх заходів, спрямованих на забезпечення споживачів продукцією, є одним із провідних напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю. Аналіз наукових підходів свідчить, що універсальної методики оцінювання ефективності збуту наразі не існує, однак використовується широкий спектр показників для моніторингу результатів продажів. Це дає змогу зробити висновок про високий рівень їх аналітичного опрацювання та практичного значення.

Нині сформовано систему показників для оцінки результативності та ефективності бізнес-політики підприємств, яка охоплює три основні групи: узагальнений показник ефективності всієї виробничо-господарської діяльності; показники ефективності використання основних видів ресурсів; асортимент продукції та показники конкурентоспроможності підприємства [32].

Крім того, систему показників виробничо-господарської діяльності підприємства доповнюють такі групи: показники загального аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; витрат виробництва; прибутковості й рентабельності; а також економічного стимулювання [50].

Перша група показників виступає синтетичним узагальненням усіх інших і дає змогу визначити загальну ефективність функціонування підприємства.

Організаційно-технологічний рівень виробництва відображає ступінь раціональності виробничих процесів, що проявляється у використанні техніки, технологій, методів організації та управління виробництвом, а також у підвищенні якості продукції. Цей рівень характеризує ефективність використання виробничих ресурсів, обсяг авансованих коштів, випуск продукції та виробничі витрати. Аналіз даного напрямку зосереджується на вдосконаленні науково-технічної, матеріально-технічної бази, а також організаційного рівня управління, що забезпечує умови для створення та випуску конкурентоспроможної продукції.

Комплексним показником технологічного рівня є озброєність працівників основними фондами, рівень механізації праці та якість технічного обслуговування обладнання [47]. Організаційний рівень оцінюють за показниками завантаження виробничих потужностей і часткою спеціалізованої продукції в загальному обсязі виробництва. Підвищення технічного та організаційного рівня безпосередньо впливає на економічну ефективність виробництва, тому ці показники необхідно враховувати під час управління асортиментною політикою.

Економічний рівень виробництва визначається ступенем використання живої та уречевленої праці. Використання живої праці характеризується показником обсягу виробництва продукції на одного працівника, а ефективність застосування уречевленої праці - показником фондівіддачі [4].

Показники виробництва та реалізації продукції доцільно подавати у двох формах - за товарною та реалізованою продукцією. Це забезпечує всебічну оцінку одного з ключових кінцевих результатів діяльності підприємства - виробництва продукції.

Загальноприйнятим показником рівня використання ресурсів у виробничому процесі є собівартість продукції. Вона відображає сумарні витрати ресурсів на виготовлення певного виду товарів, а її зниження стимулює впровадження новітніх технологій у виробництво. Собівартість узагальнює характеристику ефективності виробничої діяльності, враховуючи

основні чинники та причини, що впливають на неї.

До основних економічних показників належать прибуток і рентабельність [30]. Вони взаємопов'язані з ключовими індикаторами ефективності виробництва - продуктивністю праці, рентабельністю інвестицій, матеріаломісткістю та рівнем витрат.

Окрім аналітичних показників виробничо-господарської діяльності, під час формування асортиментної політики необхідно також враховувати забезпеченість підприємства основними видами ресурсів - трудовими, матеріальними та основними засобами. Це важливо, оскільки саме кількість і якість цих ресурсів часто визначають межі розвитку системи асортиментного управління.

Для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства застосовують такі показники: темпи зростання обсягу продажів, динаміку прибутку від реалізації, зміну рівня рентабельності продажів, абсолютну зміну обсягу продажів та темпи зростання продуктивності праці.

На основі розглянутих підходів до аналізу комерційної діяльності можна запропонувати таку послідовність оцінювання ефективності управління нею:

- аналіз ефективності збутових стратегій;
- оцінка економічної результативності управління комерційною діяльністю;
- перевірка досягнення маркетингових цілей [17].

Ця система дій формує чіткий план моніторингу ефективності управління комерційною діяльністю підприємства.

Рекомендується проводити аналіз комерційної діяльності компанії за такими напрямками [19]: виконання договірних зобов'язань щодо поставки продукції покупцям; якість продукції, що постачається клієнтам; оцінка комерційних показників діяльності; вплив комерційної діяльності на прибутковість підприємства.

Одним із важливих завдань, з яким стикаються компанії, є визначення способу продажу продукції. Це складний і відповідальний процес, що може здійснюватися трьома основними способами: прямим, непрямим або комбінованим.

Прямі продажі передбачають реалізацію продукції виробником безпосередньо кінцевим споживачам [20]. Такий підхід дає змогу повністю контролювати бізнес-процеси, глибше досліджувати ринок, формувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати обсяг реалізації. У сфері споживчих товарів прямий продаж застосовується рідко, але набувають популярності його форми - прямий маркетинг (безпосередня взаємодія з клієнтами) та телемаркетинг (продаж товарів і послуг телефоном) [3].

Непряма дистрибуція орієнтується на співпрацю з незалежними посередниками [20]. Виробники можуть обирати різні форми співробітництва:

- масові продажі - реалізація продукції через усіх посередників, які мають бажання та можливість продавати товар;
- ексклюзивна дистрибуція - вибір обмеженого кола дистриб'юторів у певному регіоні;
- вибірковий продаж - співпраця з невеликою кількістю посередників, які відповідають критеріям щодо клієнтської бази, рівня обслуговування, ремонту товарів та професійної підготовки персоналу [3].

Під час діагностики ефективності системи збуту не лише обчислюється відповідний показник, а й проводиться аналіз чинників, які спричинили відхилення між запланованими та фактичними результатами збуту. Кількісна оцінка ефективності систем збуту передбачає порівняння динаміки, визначення темпів змін і виявлення відхилень показників результативності збутової діяльності [19]. У процесі аналізу ефективності підприємницької діяльності доцільно виокремити її основні показники (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Показники ефективності збутової діяльності**

Висока результативність операційної діяльності досягається завдяки постійному вдосконаленню й оптимізації всього технологічного процесу, що забезпечується його інтеграцією та дотриманням усіх вимог до обробки продукції. Кожне виконане завдання водночас створює передумови для реалізації наступного. Особливої уваги заслуговують етапи, пов'язані з підготовкою товарів до реалізації - упаковкою, пакуванням, формуванням необхідного асортименту тощо. У сучасних умовах такі операції здійснюються у великому масштабі як в оптовій, так і в роздрібній торгівлі [3].

На пізніх етапах життєвого циклу продукції низька ефективність управління збутовою діяльністю призводить до зменшення зацікавленості споживачів у продукції компанії. Щоб цього уникнути, потрібно постійно контролювати виконання всіх функцій бізнес-системи підприємства - виробничих, організаційних та управлінських. Для якісної оцінки ефективності контролю бізнес-процесів необхідні точні, чітко визначені вимірювання, а результати мають бути достовірними [54].

Крім того, застосування різних системних підходів до оцінювання

управління збутовою діяльністю дозволяє визначити рівень її ефективності, доцільність проведення окремих збутових заходів і обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства. Аналіз показників ефективності системи виконання дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо підвищення результативності та якості господарської діяльності компанії.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегія збуту - це безперервний процес планування та організації діяльності з продажу продукції. Вона забезпечує не лише оптимальний вибір каналів розповсюдження, асортиментної широти й часових меж реалізації, а й сприяє узгодженню фінансових ресурсів компанії з можливостями її відділу продажів. Механізми реалізації комерційних маркетингових стратегій являють собою сукупність маркетингових, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на гармонізацію інтересів учасників процесу й координацію їхніх дій у межах реалізації стратегії.

Поєднання принципів, закладених у формуванні та реалізації управлінської політики підприємства, значною мірою нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів і підвищує економічну результативність основної діяльності. Завдяки цьому виробничо-збутова фаза комерційного циклу з переходом із категорії підвищеного ризику до рівня ключового регулюючого чинника економічної ефективності створює необхідні умови для стабільного розвитку аграрного бізнесу та сільськогосподарських підприємств.

Використання різноманітних системних підходів до оцінки управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств України дає змогу визначити ефективність реалізації маркетингових стратегій, доцільність окремих заходів та підкреслити значення збутової діяльності. Підвищення результативності функціонування підприємств у сучасних умовах неможливе без удосконалення методів управління збутом, орієнтованих на потреби

ринку та конкурентне середовище. Крім того, регулярна оцінка ефективності збутового управління має велике значення, оскільки допомагає своєчасно виявляти проблемні зони та знаходити шляхи їх усунення.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК-3»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «МАЯК-3»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАЯК-3» є аграрно-промисловим підприємством, що здійснює свою діяльність у межах Рівненського району Рівненської області. Основним видом діяльності товариства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції рослинництва, зокрема вирощування зернових культур і насіння соняшнику.

Підприємство функціонує на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, дотримуючись чинного законодавства України та Статуту товариства. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень і відповідальність за результати господарської діяльності в межах власних активів.

ТОВ «МАЯК-3» має раціональну організаційну структуру управління, яка включає керівника підприємства, головного бухгалтера, агрономічну службу, відділ матеріально-технічного забезпечення, а також фахівців з обліку, збуту та маркетингу. Управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну координацію між структурними підрозділами.

Матеріально-технічна база підприємства включає земельні угіддя, сільськогосподарську техніку, складські приміщення, транспортні засоби та допоміжні виробничі об'єкти. У господарстві застосовуються сучасні технології вирощування культур, добрива, засоби захисту рослин, що сприяє підвищенню врожайності та якості продукції.

ТОВ «МАЯК-3» забезпечене необхідними трудовими ресурсами.

Коллектив підприємства характеризується стабільністю та належним рівнем кваліфікації працівників. Середня чисельність персоналу дає змогу ефективно виконувати всі технологічні операції в оптимальні агротехнічні строки.

У маркетинговій діяльності підприємства основну увагу приділено пошуку ефективних каналів збуту, удосконаленню взаємодії з постійними клієнтами та розширенню ринків реалізації продукції. Підприємство здійснює реалізацію продукції як через оптові закупівельні організації, так і безпосередньо споживачам, що дозволяє підвищити рівень прибутковості.

Серед основних проблем діяльності підприємства можна відзначити недостатній рівень застосування маркетингових інструментів, обмежене використання цифрових технологій у збуті, а також нестачу фахівців з аналітики ринку. Водночас, ТОВ «МАЯК-3» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема через оптимізацію логістичних процесів, диверсифікацію виробництва та вдосконалення системи управління маркетингом.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури, ефективності використання сільськогосподарських угідь та рівня землезабезпеченості ТОВ «МАЯК-3»**

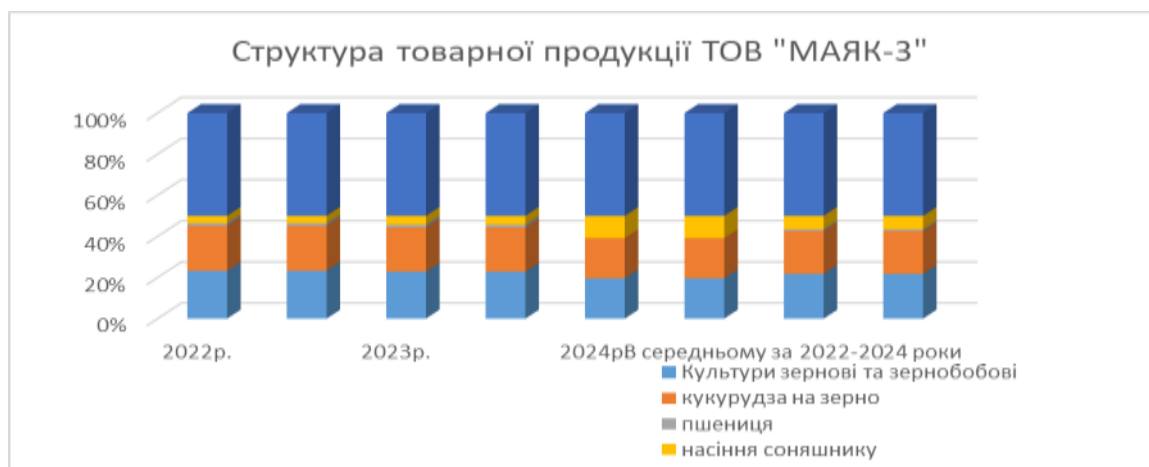
Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна земельна площа, га	1356	1405	1428	72	5,31
з них сільськогосподарських угідь, га	1326	1383	1398	72	5,43
Відведено під рілля, га	1323	1375	1384	61	4,61
Площа посівів, га	1307	1367	1372	65	4,97
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	24,58	22,68	31,03	6,45	26,24
Забезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га основними засобами, тис.грн./га	6,46	5,25	4,48	-1,98	-30,65

Таким чином, ТОВ «МАЯК-3» є стійким, конкурентоспроможним

аграрним підприємством, яке має необхідні ресурси для подальшого зростання та впровадження інноваційних рішень у сфері маркетингу, збуту та управління матеріальними потоками. Ефективне використання наявного потенціалу та оптимізація управлінських процесів дозволять підприємству забезпечити стабільний розвиток і зміцнення позицій на регіональному ринку сільськогосподарської продукції.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що загальна земельна площа підприємства складається із земель сільськогосподарського призначення та ділянок, наданих для особистого користування. Основна частина угідь, відведених під сільськогосподарське виробництво, використовується як рілля. У 2024 році площа сільськогосподарських угідь ТОВ «МАЯК-3» становила 1398 га, з яких 1384 га припадало на рілля. Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що впродовж 2022–2024 років площа сільськогосподарських угідь зросла на 5,43 % (на 72 га) завдяки залученню додаткових земельних паїв до виробничого процесу. Оскільки більшість паїв представлені саме сільськогосподарськими угіддями, їх площа також збільшилася на 5,43 %. Землезабезпеченість ТОВ «МАЯК-3» у 2024 році порівняно з 2022 роком підвищилася на 26,24 %, що зумовлено розширенням площі сільськогосподарських угідь при одночасному скороченні кількості працівників.

Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ТОВ «МАЯК-3» розглянемо дані рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «МАЯК-3»**

Аналіз даних свідчить, що у структурі товарної продукції ТОВ «МАЯК-3» протягом 2022–2024 років переважали зернові культури, основну частку яких становила кукурудза на зерно. У середньому за три роки її питома вага у виручці від реалізації продукції становила 41,66 %, що підтверджує провідну роль цієї культури у виробничій діяльності підприємства.

На другому місці за значенням були зернові та зернобобові культури загалом - їх частка у середньому становила 43,56 %. Пшениця займала незначну частку в структурі реалізації - лише 1,85 %, що свідчить про її допоміжне значення у виробничій структурі господарства.

Водночас спостерігається поступове зростання ролі насіння соняшнику, частка якого збільшилася з 7,01 % у 2022 році до 21,68 % у 2024 році, що свідчить про переорієнтацію господарства на більш прибуткові технічні культури.

Таблиця 2.2

### Стан і рівень використання трудових ресурсів у ТОВ «МАЯК-3»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Кількість працівників, осіб	54	61	43	-11	-20,37
Кількість відпрацьованих однією особою людино-днів	258	245	244	-14	-5,43
Середня тривалість робочого дня, годин	7,25	7,21	7,71	0,46	6,34
Обсяг валової продукції у розрахунку на: одного працівника, тис. грн	341,8	352,1	434,2	92,4	27,09
один людино-день, грн	1318,1	1431,2	1776,4	458,3	27,03
одну людино-годину, грн	182,4	198,7	229,8	47,4	25,99

Загалом у 2022–2024 роках відбулися певні структурні зміни у складі товарної продукції: питома вага зернових культур дещо знизилася, тоді як

частка технічних культур (соняшнику) зростає. Це може свідчити про адаптацію підприємства до ринкової кон'юнктури та прагнення підвищити рентабельність виробництва.

Матеріали таблиці 2.2 відображають стан і рівень використання трудових ресурсів у ТОВ «МАЯК-3».

Таблиця 2.3

**Наявність та ефективність використання основних і оборотних засобів  
ТОВ «МАЯК-3»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна оцінка вартості основних виробничих засобів, тис. грн.	36525	37144	41223	4698	12,86
Середньорічна оцінка вартості оборотних активів, тис. грн.	20588	26325	31088	10500	51,00
Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними фондами, тис. грн/га	2756,4	2683,8	2955,3	198,9	7,22
Оснащеність одного працівника основними фондами, тис. грн/особу	676,5	608,8	916,3	239,8	35,46
Величина оборотних засобів на 1 грн. вартості основних засобів, грн/грн	0,57	0,72	0,79	0,22	38,60
Віддача основних засобів на 1 грн. їх вартості, грн	0,68	0,74	0,77	0,09	13,24
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, од.	1,18	1,04	1,01	-0,17	-14,41
Середня тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	305,7	355,6	365,5	59,8	19,56
Рівень прибутковості, %	1,76	6,44	2,67	0,91	x
Ефективність використання основних засобів (рентабельність), %	2,75	10,99	4,67	1,92	x

У 2024 році чисельність працівників ТОВ «МАЯК-3» скоротилася на 11 осіб, що становить 20,37 %. Водночас кількість відпрацьованих днів зменшилася на 5,43 %, а тривалість робочого дня зростає на 6,34 %.

Зменшення кількості персоналу при одночасному підвищенні вартості валової продукції сприяло зростанню продуктивності праці. Відомості про наявність та ефективність використання основних і оборотних засобів ТОВ «МАЯК-3» наведено в таблиці 2.3.

З табл. 2.3 видно, що у 2024 році порівняно з 2022 роком вартість основних засобів зростає на 12,86 %, що спричинило підвищення рівня забезпеченості матеріальними ресурсами. Більший приріст прибутку порівняно зі зростанням основних та оборотних засобів призвів до збільшення норми прибутку на 0,91 відсотковий пункт.

Показники результативності роботи наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МАЯК-3»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
На 100 га сільськогосподарських угідь припадає, тис. грн.: основних виробничих засобів	2756,3	2683,8	2955,4	198,6	7,22
оборотних коштів	1553,7	1902,1	2228,6	674,4	43,40
виробничих витрат	1780,3	5249,2	5672,9	3892,6	218,66
Виробництво валової продукції у розрахунку на: 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	13,92	15,52	14,03	0,2	0,58
1 грн основних засобів, грн	0,52	0,57	0,46	0,1	-6,18
1 працюючого, тис. грн	341,8	352,1	434,2	92,5	27,08
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	1392,5	1551,2	1400,8	8,2	0,58
валового доходу	1855,7	1952,6	2226,4	370,6	19,96
прибутку	75,5	294,6	137,8	62,2	82,14
Рівень рентабельності, %	4,24	17,76	6,58	2,4	x

Обсяг результативних показників на одиницю земельних угідь зріс, що

свідчить про підвищення ефективності використання наявного потенціалу. При цьому, як видно з даних таблиці, рівень ресурсного забезпечення також зростає. Це свідчить про доцільність залучення коштів, оскільки підприємство отримало приріст прибутку у 81,14% та підвищення рівня рентабельності на 2,4 відсоткових пункти.

## **2.2. Організаційне забезпечення маркетингу на підприємстві**

Сьогодні аграрне виробництво функціонує в умовах ринкової економіки. У процесі господарської діяльності виробники змушені ухвалювати не лише рішення щодо ефективності виробництва окремих видів продукції чи організації виробничих процесів, а й управлінські рішення, зокрема стосовно реалізації готової продукції. Для цього необхідно створити ефективну систему маркетингу сільськогосподарських товарів. Водночас більшість місцевих виробників мають обмежені знання та практичні навички щодо ефективного використання маркетингових інструментів у сільському господарстві.

Брак досвіду у фермерів часто призводить до того, що посередники отримують надприбутки, перепродуючи овочі, молоко та м'ясо, тоді як самі виробники не мають достатніх коштів для розвитку та розширення виробництва. З посиленням конкуренції маркетингова діяльність набуває все більшого значення для сільгоспвиробників.

Основним каналом збуту зернових та олійних культур у товаристві з обмеженою відповідальністю «МАЯК-3» є продаж оптовим покупцям (дилерам), що становило 86% у 2023 році та 100% у 2024 році. Реалізація продукції через інші канали (біржі, комбикормові заводи, прямий експорт) залишається незначною.

Товариства з обмеженою діяльністю, на відміну від великих агропідприємств, зазвичай мають невеликі обсяги виробництва, що створює труднощі зі збиранням і збутом товарних партій.

Маркетингова концепція ТОВ «МАЯК-3» базується на виявленні потреб споживачів і довгостроковому розвитку попиту. Основне завдання маркетингу полягає у розумінні бажань покупців, визначенні їхньої готовності платити за продукт і формуванні у виробників орієнтації на споживача як головного елемента ринку. Проте підприємство має недостатні знання щодо застосування маркетингових механізмів для підвищення власної ефективності.

Створення науково обґрунтованої системи аграрного маркетингу в ТОВ «МАЯК-3» можливе двома шляхами:

шляхом формування власного відділу маркетингу;

або через залучення зовнішніх консалтингових компаній, що надають професійні консультаційні послуги.

Особливістю діяльності господарства є поєднання ним управлінських і маркетингових функцій, через що рівень маркетингової роботи не завжди відповідає сучасним вимогам. Нині в господарстві маркетинговими завданнями займається окремий спеціаліст, тому необхідно забезпечити послідовне виконання всіх етапів маркетингового процесу, інакше ефективність буде низькою.

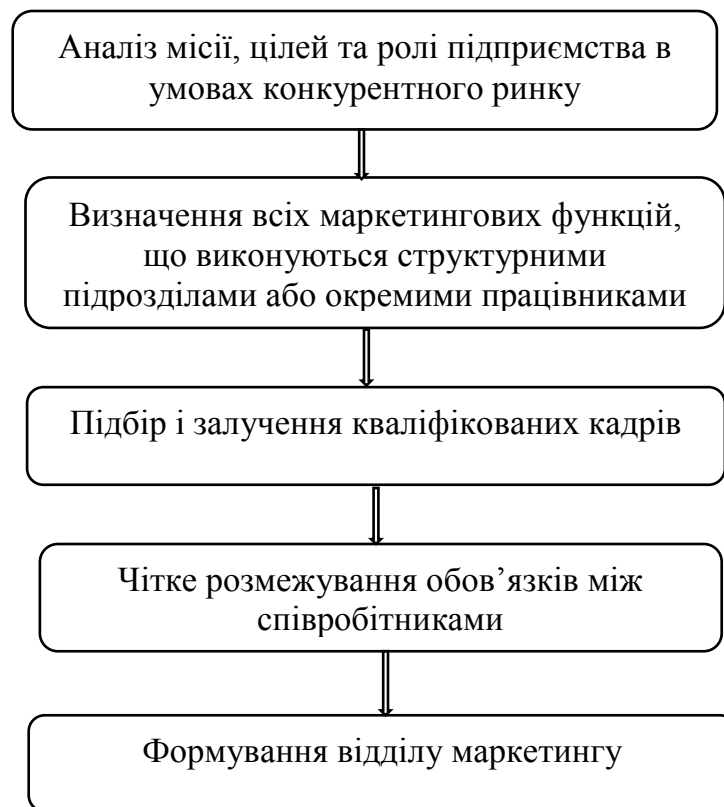
Практика показує, що утримання повноцінного відділу маркетингу є економічно невиправданим для ТОВ «МАЯК-3». Отже, доцільніше користуватися послугами спеціалізованих приватних консультантів. Такий підхід є оптимальним для отримання якісних маркетингових послуг і забезпечення орієнтації господарства на ринок та потреби споживачів.

Маркетингову діяльність мають здійснювати лише кваліфіковані фахівці, здатні комплексно аналізувати ринок і використовувати сучасні інструменти маркетингу. Тому важливо створити незалежний маркетинговий підрозділ, діяльність якого базуватиметься на якості роботи та врахуванні інтересів споживачів.

Для ефективного та послідовного управління маркетинговою діяльністю фермери повинні мати відповідний досвід, а у випадку великих

господарств - дотримуватися чітко визначених критеріїв добору майбутніх маркетологів. Фермери є всебічно розвиненими особистостями, які здобули як загальні знання під час навчання, так і спеціальні навички завдяки практичному досвіду.

У цьому процесі важливо враховувати не лише професійні якості аграріїв, але, на нашу думку, особливу увагу слід приділяти їхнім особистісним рисам. Здоровий глузд і здатність адекватно реагувати на ситуації - це природні якості, притаманні кожній людині.



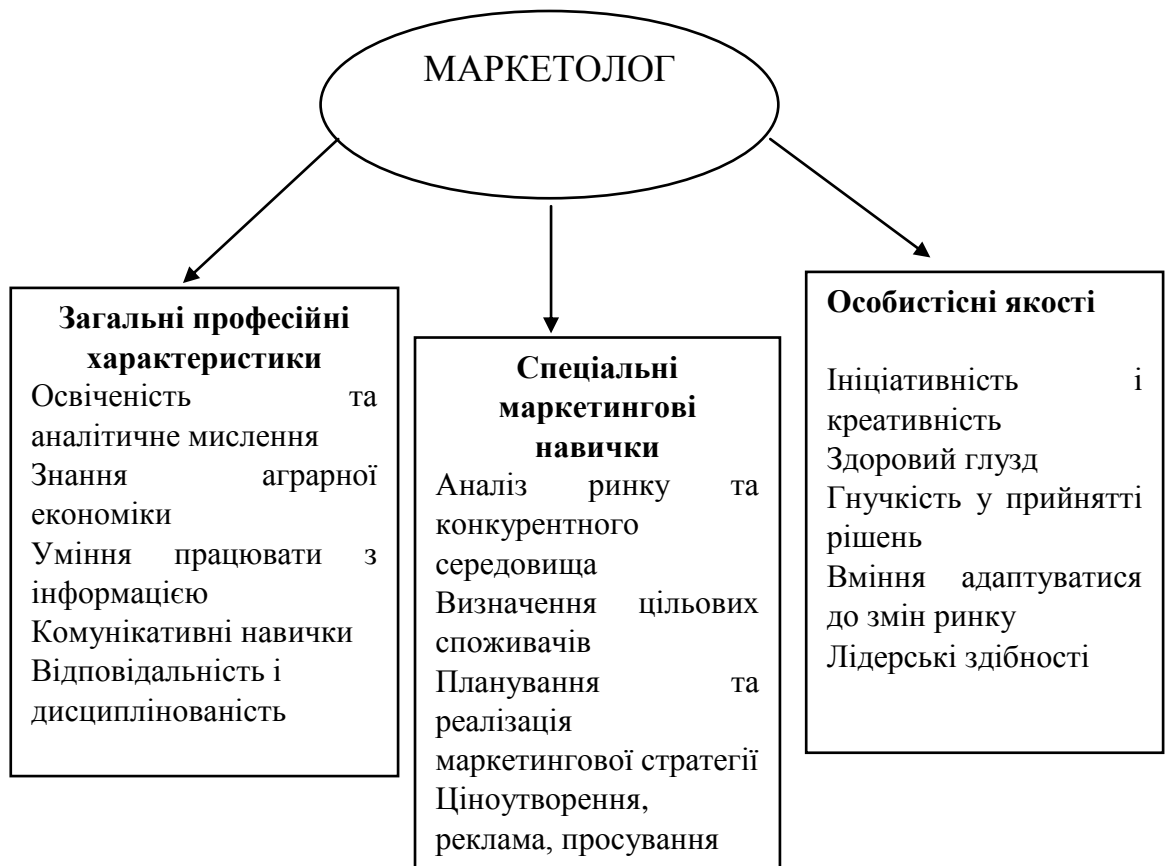
**Рис. 2.1. Рекомендована послідовність етапів організації управлінської діяльності під час створення маркетингового відділу ТОВ «МАЯК-3»**

На рисунку 2.2 подано основні загальні та специфічні характеристики маркетологів.

Окрім людського чинника, у маркетинговій діяльності ТОВ «МАЯК-3» значну роль відіграють також організаційні та бізнес-фактори. Найбільш ефективним рішенням для підприємства є створення окремого відділу

маркетингу, який покликаний підвищити продуктивність як індивідуальних господарств, так і пов'язаних із ними підприємств певного регіону. Члени таких маркетингових об'єднань мають проводити аналіз діяльності кожної компанії, визначаючи її переваги, а також сильні та слабкі сторони.

Маркетингові підрозділи у сільськогосподарських кооперативах виконуватимуть переважно дорадчі функції. Великі фермерські господарства можуть створювати власні відділи маркетингу або залучати спеціалістів у цій сфері.



**Рис. 2.2. Головні риси фермера як спеціаліста з маркетингу**

Формування подібної системи передбачає розробку чіткого плану дій та узгодження всіх процесів із головною економічною метою: для виробника - отримання прибутку, для споживача - задоволення його потреб і вподобань.

На нашу думку, така структура є найбільш ефективною для управління маркетинговою діяльністю дочірніх підприємств, оскільки охоплює всі ключові етапи - від виробництва продукції до її доставки кінцевому

споживачеві. Вона включає весь маркетинговий комплекс: розширення асортименту, цінову політику, взаємодію з посередниками, аналіз каналів збуту, дослідження конкурентів, вивчення ринку, просування та рекламу продукції тощо (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Оптимізована модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «МАЯК-3»**

Проведене дослідження дало змогу встановити, що ефективність функціонування маркетингової системи безпосередньо залежить від ступеня її організаційної узгодженості, чіткості розподілу функцій між підрозділами та рівня інтеграції маркетингу в загальну систему управління підприємством. На основі проведеного аналізу запропоновано оптимізаційну модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «МАЯК-3», яка спрямована на вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами, раціоналізацію інформаційних потоків і підвищення результативності управлінських рішень.

Оптимізована модель передбачає створення системи, у якій маркетингова діяльність виступає не лише окремим напрямом, а інтегрованою складовою стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує ефективне узгодження функцій планування, дослідження ринку, комунікацій, збуту та логістики, що дозволяє формувати більш гнучку і

конкурентоспроможну політику розвитку. Ключовою особливістю моделі є чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівництвом, маркетологами, збутовими спеціалістами та логістичними операторами, що створює умови для злагодженої роботи всіх елементів системи.

Реалізація запропонованої моделі сприятиме: підвищенню рівня координації між підрозділами маркетингу, виробництва та збуту; удосконаленню системи стратегічного і тактичного планування маркетингових заходів; покращенню процесу моніторингу кон'юнктури аграрного ринку та поведінки споживачів; оптимізації витрат, пов'язаних із реалізацією маркетингової політики; підвищенню якості обслуговування споживачів та формуванню позитивного іміджу підприємства; зміцненню конкурентних позицій ТОВ «МАЯК-3» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій комунікацій, систем аналітики та прогнозування дозволить підвищити точність ухвалення управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, а також ефективно формувати попит на продукцію підприємства. Особливе значення у цьому процесі має розвиток логістичної складової, яка забезпечує безперебійний рух товарів, оптимізацію запасів і скорочення витрат на транспортування.

Отже, запропонована оптимізаційна модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «МАЯК-3» є комплексним інструментом підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах. Її впровадження сприятиме підвищенню прибутковості, забезпеченню сталого розвитку аграрного виробництва, мінімізації ризиків і створенню передумов для формування довгострокових конкурентних переваг. У перспективі така модель може стати основою для розробки галузевих методичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління на агропромислових підприємствах України.

### **2.3. Дослідження впливу механізмів управління матеріальними потоками на ефективність функціонування підприємства**

У сучасних умовах господарювання ефективне управління матеріальними потоками є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Матеріальні потоки охоплюють рух сировини, насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів, запасних частин, готової продукції та інших ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування виробничих процесів.

Механізми управління матеріальними потоками передбачають планування, організацію, контроль і оптимізацію процесів постачання, зберігання, транспортування та використання матеріальних ресурсів. Раціональне управління цими потоками сприяє скороченню витрат, зниженню втрат продукції, підвищенню рівня логістичної узгодженості між підрозділами підприємства та забезпечує стабільність виробничого циклу [56].

Дослідження, проведене на базі аграрного товариства з обмеженою відповідальністю «МАЯК-3», спрямоване на виявлення взаємозв'язку між застосовуваними механізмами управління матеріальними потоками та основними показниками ефективності діяльності підприємства - такими як продуктивність праці, собівартість виробленої продукції, рентабельність, рівень матеріаломісткості та оборотність оборотних засобів.

Результати аналізу дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси, визначити вузькі місця у логістичній системі та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управлінських механізмів. Зокрема, дослідження охоплює оцінку дієвості існуючої системи постачання, зберігання й транспортування, а також розробку практичних рекомендацій із впровадження сучасних логістичних інструментів, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «МАЯК-3».

Проблема прогнозування обсягів виробництва набуває особливої теоретичної та практичної значущості в умовах сучасного розвитку сільського господарства. Ефективне функціонування аграрного виробництва можливе лише за умови раціонального використання основних виробничих ресурсів - землі, капіталу та праці. У цьому контексті постає завдання визначення оптимального поєднання зазначених факторів з метою максимізації обсягів валової продукції підприємств.

Розв'язання цієї проблеми можливе за допомогою кількісного аналізу, зокрема шляхом побудови виробничої функції, яка відображає взаємозв'язок між обсягом виробництва та впливом основних чинників. Дослідження таких залежностей має важливе науково-практичне значення, оскільки дає змогу визначити оптимальну структуру використання виробничих ресурсів у сільському господарстві.

Будь-який виробничий процес передбачає споживання певної сукупності ресурсів. Практично всі результати господарської діяльності є наслідком комбінованого використання групи взаємодоповнюючих матеріальних благ - земельних угідь, праці, а також основного й оборотного капіталу.

У сучасній економічній науці виділяють низку типів виробничих функцій, що відображають залежність між обсягом виробництва та кількістю задіяних ресурсів. Першою і найбільш відомою серед них є виробнича функція Кобба-Дугласа, розроблена у 1923 році американським економістом Полом Дугласом спільно з математиком Чарльзом Коббом на основі досліджень у сфері обробної промисловості США за період 1899–1922 років. Ця функція характеризує залежність обсягів виробництва від двох основних факторів - капіталу та праці, абстрагуючись від інших змінних. Завдяки своїй простоті, універсальності та високій пояснювальній здатності вона здобула широке застосування в емпіричних дослідженнях. Первісний вигляд функції подано у формулі (2.1).

$$Q = AK^\alpha L^{1-\alpha} (f(x_1, x_2) = Ax_1^\alpha x_2^{1-\alpha}) \quad (2.1)$$

де  $Q$  - обсяг випуску продукції;  $K$  - обсяг залученого капіталу;  $L$  - затрати праці;  $A$  - коефіцієнт пропорційності, що відображає вплив додаткових умов виробничого процесу;  $\alpha > 0$  - числовий параметр (показник еластичності).

Числовий параметр виробничої функції відображає зміну обсягу випуску продукції у відповідь на зміну відповідного фактора на 1%. Зміст функції Кобба-Дугласа полягає в тому, що при збільшенні обсягу капіталу на 1% за умови незмінного рівня використання праці, обсяг виробництва зросте на 1%. Аналогічна інтерпретація справедлива і для зміни кількості праці на 1%.

У разі використання  $n$  виробничих факторів функція Кобба-Дугласа має такий загальний вигляд:

$$f(x) = Ax_1^{\alpha_1} x_2^{\alpha_2} \dots x_n^{\alpha_n} \quad (2.2)$$

Коефіцієнти  $\alpha_i$  у сукупності відображають ступінь однорідності функції. Вони також визначають характер віддачі виробничої технології від масштабу: якщо  $\alpha_1 + \dots + \alpha_n = 1$ , спостерігається постійна віддача від масштабу; якщо  $\alpha_1 + \dots + \alpha_n > 1$  - зростаюча віддача; а коли  $\alpha_1 + \dots + \alpha_n < 1$  - спадна віддача від масштабу.

До основних ресурсів, що застосовуються у сільськогосподарському виробництві, традиційно відносять землю, працю та капітал. Вплив інших чинників (природно-кліматичних, політичних тощо) на результати виробництва опосередковується через продуктивність зазначених трьох основних ресурсів [54].

Для дослідження взаємозв'язку між ресурсами та результатами діяльності було побудовано математичну модель, яка описує процес формування галузевого продукту - валової продукції сільського господарства

- залежно від обсягів використання: землі, що характеризується площею сільськогосподарських угідь, переведених в умовні гектари з урахуванням їх грошової оцінки; праці, представлена фондом оплати праці працівників; власного капіталу підприємств.

Загальний вигляд моделі подано у формулі (2.3):

$$Q = A(K^{\alpha_k})(L^{\alpha_l})(S^{\alpha_s}) \quad (2.3)$$

де Q - валова продукція сільського господарства;

A - коефіцієнт пропорційності;

K - капітал, тис. грн.;

L - фонд заробітної плати, тис. грн.;

S - площа сільськогосподарських угідь, грн. ;

$\alpha_k, \alpha_l, \alpha_s$  - коефіцієнти еластичності для кожного з чинників.

Внаслідок розрахунків, проведених за допомогою пакету аналізу статистичних даних MS Excel, на підставі статистичних даних по ТОВ «МАЯК-3» за 2022-2024 рр., було отримано рівняння виробничої функції Кобба-Дугласа:

$$Q = 3,858163 \cdot K^{1,0902} L^{-0,08367} S^{-0,00789}$$

При цьому спостерігається надзвичайно тісний кореляційний зв'язок між результативною та факторними ознаками ( $R=0,99977$ ). Значення критерію Фішера, що свідчить про достовірність отриманого кореляційного відношення, становить 58433,79, що підтверджує високий рівень статистичної значущості моделі.

Середні значення продуктів усіх чинників протягом останніх років переважно демонстрували тенденцію до зростання. Така динаміка зумовлена значними темпами інфляційних процесів, що охопили економіку країни у зазначений період. Грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення також підлягає індексації відповідно до рівня інфляції.

За умови, коли граничний продукт має менше значення, ніж середній, функція середнього продукту є спадною. Для досліджуваного господарства середній продукт землі перевищує граничний продукт, тоді як для праці та капіталу спостерігається протилежна тенденція. Це свідчить про те, що рівень продуктивності землі у регіоні перебуває поблизу свого максимально можливого значення.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити такі висновки:

Збільшення ресурсу «праця» на 1% призводить до зниження обсягів валової сільськогосподарської продукції майже на 0,0836%. Це свідчить про відносно перенасичення трудовими ресурсами, коли зростання кількості працівників знижує їх індивідуальну продуктивність, що в підсумку негативно впливає на загальний обсяг виробництва.

Значні можливості залучення підприємствами сільськогосподарських угідь спричинили ситуацію, за якої земля як виробничий ресурс використовується майже повністю. Негативне значення коефіцієнта еластичності ( $-0,00789$ ) вказує на те, що надмірна освоєність території призводить до дефіциту фінансових і матеріальних ресурсів, що, своєю чергою, знижує урожайність і загальний обсяг валової продукції.

Аналіз динаміки капіталу свідчить про гострий дефіцит фінансових ресурсів у досліджуваному регіоні. Збільшення капіталу на 1% забезпечує зростання валової продукції на 1,08%, що вказує на найвищу віддачу серед усіх аналізованих факторів. Це підтверджує недостатність капіталу та потребу у зміцненні матеріально-технічної бази підприємств.

Залишкова вартість основних засобів ТОВ «МАЯК-3» станом на 01.01.2024 р. становила менше 50% їх балансової вартості. Наявність потенційних можливостей нарощування обсягів виробництва за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів свідчить про нагальну потребу в оновленні основних фондів та поповненні оборотних активів сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, розрахунок параметрів виробничої функції Кобба–

Дугласа для ТОВ «МАЯК-3» дозволив виявити наявність ефекту масштабу. Це означає, що одночасне пропорційне збільшення всіх чинників виробництва забезпечує більш ніж пропорційне зростання обсягів сільськогосподарського виробництва, сприяючи підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Дослідження підтвердили, що ефективність сільськогосподарського виробництва загалом, а також ефективність використання земельних ресурсів, значною мірою визначається рівнем матеріально-технічного забезпечення, ступенем розораності території та інтенсивністю використання засобів підвищення родючості - добрив, пестицидів, інсектицидів, фунгіцидів, гербіцидів, протруйників тощо.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «МАЯК-3» розташоване в Рівненському районі Рівненської області. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових культур та насіння соняшнику. У період 2022–2024 років частка доходу від реалізації зернових культур зросла на 12,86 відсоткових пунктів, що зумовлено, переважно, скороченням посівних площ під соняшником. Підприємство повністю забезпечене необхідними трудовими та матеріально-технічними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. У досліджуваній період також спостерігається підвищення ефективності функціонування підприємства, зокрема рівень рентабельності збільшився на 2,3 відсоткових пункти.

Маркетингова концепція ТОВ «МАЯК-3» ґрунтується на виявленні та задоволенні споживчого попиту, а також на забезпеченні його стійкого довгострокового розвитку. Разом із тим, підприємство має обмежене розуміння принципів і механізмів застосування маркетингових інструментів для підвищення результативності своєї діяльності. На підприємстві маркетингові функції виконує керівник господарства, що пояснюється

необхідністю оптимізації витрат і неможливістю утримання окремого маркетингового підрозділу. У зв'язку з цим доцільним є використання послуг зовнішніх спеціалізованих консультаційних структур, які можуть надавати професійну маркетингову підтримку фермерським господарствам.

Кількісний аналіз впливу основних виробничих ресурсів на діяльність ТОВ «МАЯК-3» здійснено із використанням виробничої функції Кобба-Дугласа. Розрахунок її параметрів дав змогу виявити наявність ефекту масштабу, що свідчить про можливість пропорційне збільшення обсягів виробництва за умови одночасного зростання всіх виробничих чинників. Це означає, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу та розширення обсягів випуску продукції. Дослідження показало, що ефективність ведення сільськогосподарського виробництва, а також раціональність використання земельних ресурсів, значною мірою залежать від матеріально-технічного забезпечення, рівня розораності територій та інтенсивності застосування агрохімічних засобів (добрив, пестицидів, інсектицидів, фунгіцидів, гербіцидів, протруйників тощо).

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Теоретичне обґрунтування доцільності формування логістичного центру розподілу продукції**

Враховуючи специфіку функціонування аграрного сектору економіки та узагальнення результатів наукових досліджень, логістичний менеджмент у сільському господарстві доцільно розглядати як механізм забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств на засадах логістичної концепції управління. Його впровадження сприяє формуванню інтегрованих агропромислових структур у регіонах, що забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу територій, розв'язання регіональних екологічних проблем, підвищення рівня соціального розвитку, виробництво якісної сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, а також інклюзивний і сталий розвиток сільських територій. Крім того, застосування логістичних підходів стимулює використання інноваційних технологій та підвищення екологічної безпеки харчового виробництва.

Усвідомлення ТОВ «МАЯК-3» необхідності розвитку на основі логістичних принципів є ключовою умовою формування стійких конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку.

В умовах сучасних економічних трансформацій зростає потреба у створенні сучасної логістичної інфраструктури аграрного сектору, що ґрунтується на розвитку регіональних центрів розподілу сільськогосподарської продукції та продовольства. Функціонування таких логістичних центрів забезпечує комплексне управління товарно-матеріальними потоками, оптимізацію витрат на транспортування, раціональне дозування, сортування, пакування та доробку продукції, а також надання професійних логістичних і супутніх послуг.

Інтеграція регіональних дистрибуційних центрів у ланцюги постачання сільськогосподарської та харчової продукції сприяє зміцненню конкурентних позицій виробників на національному та міжнародному ринках. Особливо важливою така інтеграція є для дрібних агровиробників, зокрема ТОВ «МАЯК-3», оскільки вони часто стикаються з труднощами реалізації готової продукції у ринкових обсягах через обмеженість збутових каналів та ресурсних можливостей.

Таким чином, інтеграція малих сільськогосподарських виробників у логістичні ланцюги постачання через регіональні центри розподілу сприяє покращенню системи продовольчого забезпечення та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору на місцевому, регіональному та національному рівнях.

В Україні спостерігається недостатній рівень розвитку логістичних зв'язків між сільськогосподарськими виробниками, переробними підприємствами, оптовими структурами та роздрібною торгівлею. Такий дисбаланс спричиняє ціновий тиск між посередниками і призводить до зростання витрат, пов'язаних із доробкою, зберіганням та переробкою продукції. Відсутність окремих елементів логістичної інфраструктури ускладнює реалізацію сільськогосподарської продукції, що, у свою чергу, зумовлює необхідність створення регіональних логістичних розподільчих центрів.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору ключовою передумовою підвищення його ефективності виступає інтеграція малих сільськогосподарських товаровиробників у єдиний конкурентоспроможний ланцюг постачання та збуту. Для дрібних фермерських господарств характерні обмежені можливості щодо скорочення виробничих і збутових витрат без зниження якості продукції. Одним із найефективніших шляхів оптимізації таких витрат є залучення логістичних посередників. Міжнародний досвід свідчить, що реалізація сучасних логістичних принципів у сфері продажів досягається через створення та розвиток логістичних

розподільчих центрів.

Сьогодні старі складські приміщення поступово трансформуються у сучасні розподільчі комплекси, функціонування яких забезпечується діяльністю логістичних операторів. Залежно від типу наданих послуг, логістичних посередників можна поділити на три основні групи: підприємства, що здійснюють загальне складування та зберігання; логістичні компанії, які надають комплексні транспортно-складські послуги; постачальники спеціалізованих логістичних сервісів.

Для українського продовольчого ринку особливо актуальним є вивчення зарубіжного досвіду організації дистрибуційних центрів та узагальнення їх функціональних особливостей з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної логістичної інфраструктури.

Узагальнення практичного досвіду формування логістичних розподільчих центрів у сфері сільськогосподарського виробництва та харчової промисловості дозволяє зробити висновок про те, що їх ефективне функціонування потребує значної державної підтримки, а також розвитку широкого спектра послуг - від транспортування, зберігання, обробки, сортування, пакування й митного оформлення експортних вантажів до маркетингового, фінансового та консультаційного супроводу.

Логістичний розподільчий центр виступає ключовою ланкою логістичної мережі, у межах якої здійснюються операції з управління товарними потоками, складування, перерозподілу та контролю запасів. Такі центри доцільно розглядати не лише як інструменти стимулювання збуту, але і як повноцінних учасників створення доданої вартості в агропродовольчих ланцюгах постачання.

Згідно з міжнародною практикою, сучасні логістичні центри класифікують за функціональним призначенням на: склади сировини та комплектуючих; склади незавершеного виробництва; склади готової продукції; оптово-розподільчі та дрібнооптові центри; регіональні та передпродажні склади; об'єкти роздрібної торгівлі з логістичними

елементами.

Відповідно до іншого підходу, логістичний центр розглядається як територіальне об'єднання незалежних компаній і організацій, що здійснюють перевезення, експедиційне обслуговування, митне оформлення та інші супутні логістичні операції, включно із зберіганням, технічним обслуговуванням та ремонтом транспортних засобів, і при цьому мають у своєму складі щонайменше один термінал.

Терміни «розподільний центр» і «логістичний центр» часто використовуються як синоніми, проте між ними існує певна відмінність, що визначається масштабом та спектром логістичних послуг, які вони надають. Логістичний розподільчий центр сільськогосподарської та харчової продукції доцільно розглядати як інфраструктурний об'єкт комплексного обслуговування, що забезпечує координацію транспортних операцій, остаточну обробку продукції (сушіння, сортування тощо), її зберігання, реалізацію, а також підтримку фінансових, митних та маркетингових процесів і надання інформаційно-аналітичних послуг.

Основними критеріями функціонування розподільчих центрів аграрної та харчової логістики є:

- здійснення збору, приймання та доставки сільськогосподарської продукції в одному місці із забезпеченням належних умов зберігання;
- проведення обробки, сортування, доробки, переробки та пакування продукції відповідно до фітосанітарних вимог;
- інформаційна підтримка сільськогосподарських товаровиробників;
- створення умов для реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- організація транспортування та доставки продукції кінцевим споживачам;
- забезпечення рівних умов доступу до каналів збуту для всіх постачальників;

- інтеграція виробників у фінансову та біржову інфраструктуру, а також доступ до митних, ветеринарних і фітосанітарних послуг.

Функціонування розподільчих центрів сприяє оптимізації транспортно-логістичних витрат завдяки централізованому прийманню, збору та зберіганню продукції. Крім того, переробка, пакування та утилізація відходів відповідно до вимог фітосанітарного контролю створюють додану вартість у ланцюгу постачання.

З позицій національної економіки важливо, що аграрні логістичні та розподільчі центри забезпечують доступ до електронних торговельних майданчиків, фінансової інфраструктури та митного сервісу, сприяючи інтеграції аграрного сектору в сучасні ринкові механізми.

На сучасному етапі розвитку аграрного ринку особливо актуальним є забезпечення малих сільськогосподарських виробників доступом до ефективних і конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Це стає можливим завдяки створенню регіональних логістичних розподільчих центрів, які виступають посередницькою та координаційною ланкою між виробником і споживачем.

Результати досліджень вітчизняних науковців свідчать, що приватні та фермерські господарства стикаються з низкою проблем: труднощі у реалізації продукції та формуванні великих товарних партій, що обмежує їх участь у ланцюгах постачання; переважання неформальних відносин із посередниками; недостатній вплив на умови купівлі-продажу через слабку ринкову позицію; значна віддаленість від ринків збуту.

Аналіз вимог торговельних мереж до постачальників сільськогосподарської продукції дав змогу виокремити такі ключові аспекти: відповідність товарів, тари та упаковки вимогам національного законодавства; надання повного пакета супровідної документації для кожної партії товару; широкий асортимент продукції; наявність стабільного попиту та впізнаваності на локальному ринку; привабливий зовнішній вигляд і належні смакові характеристики (чистота, доглянутість, сухість тощо).

Таким чином, економічні взаємовідносини між оптовими структурами та збутовими підприємствами ґрунтуються на постійно зростаючих вимогах роздрібних мереж до якості продукції. Невідповідність обсягів поставок, якості упаковки, маркування чи умов транспортування продукції з боку місцевих виробників водночас виступає як стимулом до підвищення якості, так і чинником, що ускладнює процес співпраці з торговими мережами.

З метою підвищення ефективності функціонування ланцюга постачання сільськогосподарської продукції доцільним є створення центрів агрологістичного розподілу, які забезпечуватимуть професійну післязбиральну обробку, сортування, пакування та підготовку продукції до реалізації через торговельні мережі.

Такі розподільчі центри для фермерських господарств і дрібних виробників сприятимуть вирішенню низки стратегічних завдань, а саме: розширенню частки місцевого ринку та виходу на зовнішні ринки; покращенню фінансового стану підприємств і залученню інвестицій; підвищенню продуктивності праці та розвитку виробничо-збутової інфраструктури; оптимізації логістичних витрат і скороченню кількості посередників між виробниками та споживачами; формуванню єдиної інформаційної системи для моніторингу та управління потоками сировини; створенню ефективних національних і регіональних каналів збуту; імпортозаміщенню агропродовольчої продукції за рахунок розвитку вітчизняного виробництва; підвищенню рівня зайнятості та надходжень до бюджету; легалізації тіньового ринку сільськогосподарської продукції; стимулюванню розвитку національних технологій у сфері зберігання, сортування та переробки сільськогосподарської сировини.

Створення подібних структур також сприятиме стабілізації цінової політики на внутрішньому аграрному ринку.

Важливим етапом є обґрунтування організаційно-правової форми логістичного розподільчого центру, визначення системи управління, механізмів економічної взаємодії з постачальниками та організації

операційних процесів. Модель функціонування передбачає співпрацю керуючої компанії або логістичного оператора, який відповідає за виконання замовлень клієнтів.

Провайдери четвертого рівня логістики (4PL) виступають інтегрованими організаціями, що забезпечують планування, управління та контроль усіх логістичних процесів клієнтів відповідно до їхніх стратегічних цілей. Такі провайдери впроваджують інноваційні рішення для створення конкурентоспроможних ланцюгів постачання агропродовольчої продукції.

Основні функції розподільчого центру включають: розроблення раціональної моделі інтеграції всіх учасників логістичного процесу (операційна, організаційна, інформаційна взаємодія); визначення критеріїв вибору оператора для виконання певного типу замовлення; формування ефективних схем співпраці між торговими партнерами, постачальниками та споживачами; моделювання ключових бізнес-процесів із використанням інфраструктури логістичного центру, зокрема інформаційних систем для електронної обробки замовлень.

Будівництво розподільчих центрів може здійснюватися на кооперативних засадах, коли товариства з обмеженою відповідальністю та місцеві виробники виступають співвласниками об'єкта, інвестуючи у розвиток спільної інфраструктури. Водночас можлива й орендна модель, за якої інфраструктура належить керуючій компанії, а замовлення виконуються відповідно до регламентів інтеграції та координації дій між учасниками логістичного ланцюга.

Міжнародна практика засвідчує ефективність використання провайдерів третьої сторони (3PL) як операторів логістичних центрів, які забезпечують передові технології управління, інструменти та системні рішення для комплексного впровадження логістичних процесів. Послуги таких компаній розглядаються клієнтами як інструмент зниження витрат, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері управління ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції.

Під час визначення підходу до формування складу учасників біржі в рамках проекту створення логістичного центру необхідно враховувати такі чинники, як територіальна віддаленість, кількість операторів і постачальників, тривалість доставки, а також обсяги товарних потоків. Виходячи з наведених характеристик, доцільно розробити організаційно-операційну модель, яка забезпечуватиме оптимальну ефективність функціонування центру розподілу сільськогосподарської продукції.

Створення аграрних логістично-дистрибуційних центрів є соціально значущим напрямом, спрямованим на зміцнення національної продовольчої безпеки та захист вітчизняного агровиробника, при цьому реалізація таких проектів не потребує надмірних фінансових ресурсів. Водночас високий рівень виробничих витрат зумовлює певні ризики господарської діяльності. На етапі реалізації проекту необхідно забезпечити дотримання гарантій усіх учасників щодо створення та функціонування логістичних розподільчих центрів, що неможливо без участі держави.

З огляду на це, доцільною формою реалізації подібних ініціатив є державно-приватне або місцево-приватне партнерство, яке дає змогу оптимізувати фінансове навантаження та гнучко коригувати його залежно від рівня розвитку логістичного центру, зокрема через зменшення вартості окремих етапів проекту.

Державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає співпрацю між державним і приватним секторами, що базується на поєднанні ресурсів, розподілі ризиків та спільній відповідальності за реалізацію проекту. Такі проекти здійснюються на основі договірних відносин, укладених на певний строк. Основна мета ДПП полягає у залученні приватних інвестицій в економіку, а також у забезпеченні доступності, якості та ефективності товарів, робіт і послуг, які надаються державними органами та органами місцевого самоврядування.

Фінансування створення об'єкта партнерства, як правило, здійснюється приватним партнером (концесіонером) за участю державного партнера, який

забезпечує відшкодування витрат, пов'язаних із реалізацією проекту.

Серед ключових переваг державно-приватного партнерства варто відзначити:

Для державного сектору - залучення приватних інвестицій у фінансування інфраструктурних проектів, зменшення боргового навантаження на державний бюджет, підвищення конкурентоспроможності ланцюгів постачання сільськогосподарської та харчової продукції, а також створення сприятливих умов для розвитку аграрного виробництва і конкурентного середовища на внутрішньому ринку;

Для приватних інвесторів - диверсифікацію ризиків, державні гарантії мінімального прибутку, отримання доходів від комісійних платежів користувачів, забезпечення стабільної окупності інвестицій протягом усього періоду експлуатації об'єкта, а також зростання рентабельності проектів завдяки наданню додаткових логістичних послуг та оптимізації витрат.

Економічну доцільність створення дистриб'юторського центру сільськогосподарської продукції на засадах державно-приватного партнерства необхідно обґрунтовувати послідовно. Основні етапи цього процесу передбачають: розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства, проведення переговорів із потенційними інвесторами та учасниками, здійснення економічної оцінки пропозицій державних і приватних інвесторів, розрахунок показників ефективності реалізації проекту та його порівняльних переваг, а також ухвалення рішення щодо впровадження проекту.

Наступним етапом є обґрунтування організаційного формату діяльності логістичного центру. У сучасних моделях розподільних систем координаторами виступають керуючі компанії, віртуальні логістичні оператори та провайдери 4PL-рівня.

Ключовим принципом побудови логістичного центру розподілу сільськогосподарської продукції є інтеграційний підхід, який передбачає послідовну систему управління потоками - від моменту надходження

продукції від виробника до її реалізації кінцевому споживачу. Такий підхід забезпечує консолідацію зусиль аграрного бізнесу, постачальників та логістичних партнерів на основі спільно визначених цілей і стандартів ефективності.

У структурі логістичного центру пропонується створення інформаційно-керівного блоку на базі комп'ютерної мережі, який охоплює всі елементи інфраструктури центру. Цей блок координує роботу транспорту, логістики та постачальників за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечує моніторинг швидкості транспортування, управління вантажопотоком та контроль інших ключових процесів.

Організаційно-функціональна структура логістичного центру є ієрархічною системою управління, на чолі якої перебуває директор. У його підпорядкуванні діють начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, начальник відділу торгівлі та збуту, начальник виробництва, завідувач відділу інформації та продажу, а також фінансовий директор.

Інституційне середовище функціонування центру охоплює інформаційну та фінансову інфраструктуру, а також нормативно-правову базу, яка регулює торговельну, транспортну та складську діяльність.

Процес управління створенням і функціонуванням центру включає такі етапи:

1. Підготовчий етап – формування сприятливих умов для залучення потенційних учасників проєкту.
2. Інвестиційний етап – розроблення інвестиційних проєктів, техніко-економічних обґрунтувань та бізнес-планів.
3. Етап реалізації – виконання проєктних робіт та оцінка досягнутих показників відповідно до поставлених цілей.
4. Оцінювальний етап – порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та коригування діяльності.

До учасників дистриб'юторського центру належать держава, приватні інвестори та виробники сільськогосподарської продукції. Органи державної

влади здійснюють координацію, моніторинг та стимулювання розвитку логістичних розподільних центрів, формують економічні стимули для агровиробників та інвесторів, а також розробляють пропозиції щодо вдосконалення механізмів функціонування центрів.

Приватні інвестори забезпечують фінансування, управління об'єктами та укладають договори на постачання сільськогосподарської продукції, підтримуючи малих і середніх фермерів. Керівна особа центру здійснює управлінські функції, забезпечує координацію дій усіх учасників і контроль за реалізацією проєкту.

Ініціаторами створення центру можуть виступати державні органи, територіальні громади або приватні інвестори, які формують і просувають проєктні пропозиції. Після оцінки ефективності проєкту та узгодження умов партнерства розробляється концепція логістичного центру та відповідний пакет техніко-економічної документації.

Затвердження концепції та бізнес-плану забезпечує можливість вирішення таких питань, як: прийняття рішення про реалізацію проєкту; формування вимог до учасників; визначення відповідальних осіб за проєктування та управління; розподіл ризиків між сторонами; укладення договорів та організація будівництва центру.

Фінансування діяльності логістичних центрів доцільно здійснювати із застосуванням механізмів проєктного фінансування, що ґрунтуються на оцінці витрат, доходів і розподілі ризиків між партнерами. При цьому джерелом погашення інвестицій виступають грошові потоки, генеровані самим проєктом. Для реалізації проєкту створюється спеціалізована проєктна компанія, яка відповідає за виконання усіх етапів, не маючи власної фінансової історії чи майнових застав.

Логістичний центр приймає сільськогосподарську продукцію від виробників на основі договорів купівлі-продажу після проведення фітосанітарного контролю. Подальші процеси включають сортування, обробку, фасування, зберігання та розподіл продукції відповідно до потреб

споживачів. В окремому підрозділі здійснюється підготовка супровідної документації для реалізації продукції за замовленнями клієнтів.

Оптимальне розташування центрів розподілу визначається за допомогою ітераційного методу, який передбачає: відбір потенційних місць з урахуванням економічних і технічних критеріїв; оцінку пріоритетних напрямів розвитку сільськогосподарського виробництва; аналіз стану транспортної інфраструктури та інших техніко-економічних показників; формування списку оптимальних локацій для створення логістичних центрів у межах регіонів.

Функціонування регіональних логістичних центрів сприятиме: формуванню та просуванню регіональних брендів якості продукції; створенню систем управління якістю (ветеринарних, лабораторій захисту рослин, стандартизації та сертифікації); розвитку біржової торгівлі; модернізації систем зберігання та переробки продукції; побудові ефективної системи постачання екологічно чистих продуктів для закладів освіти та соціальних установ; оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням, переробкою та зберіганням агропродукції.

Виробники доставляють продукцію до логістичного центру, де проводиться оцінка якості, сортування, пакування, маркування та підготовка до реалізації. У межах центру здійснюється правовий та організаційний супровід угод через біржові механізми та укладення контрактів із державними та регіональними торговельними мережами. Основними постачальниками продукції виступають фермерські, сімейні та індивідуальні господарства, що забезпечує сталість та прозорість системи розподілу.

Вважаємо, що аграрні логістичні центри сприяють формуванню механізму, який враховує економічні інтереси учасників та координує взаємодію всієї системи руху товарів від агровиробника до споживача. Здійснення базової дистрибуції, перевалочного зберігання та централізованої доставки товарів до зон споживання. Здійснення контролю якості та безпеки харчових продуктів. Організація біржових операцій з використанням

похідних фінансових інструментів.

Одним із підходів до інтеграції дрібних сільськогосподарських виробників у конкурентоспроможні ланцюжки поставок має стати створення логістичних розподільчих центрів. Доведено, що додавання цінності в ланцюг поставок сільськогосподарської продукції можливе за допомогою центрів розподілу сільськогосподарської логістики, які базуються на переробці, сортуванні та підготовці продукції для продажу в оптовій і роздрібній мережах. Будівництво логістичних і розподільчих центрів може здійснюватися на кооперативних засадах за участю індивідуальних комерційних фермерів і місцевих фермерів як акціонерів, таким чином створюючи виробничі потужності, придатні для підтримки інфраструктури. Доведено, що будівництво агророзподільчих центрів також може здійснюватися за принципами державно-приватного партнерства.

Функції розподільчого центру повинні включати: розробку раціональної моделі для інтеграції зацікавлених сторін логістичного центру в обслуговування клієнтів (операції, інфраструктура, організація, інформація); процес вибору оператора для виконання конкретного типу замовлення клієнта; розробку схем взаємовигідної взаємодії між торговими партнерами логістичних центрів та постачальниками та споживачами, а також моделювання ключових бізнес-процесів для використання ключової інфраструктури; використання інформаційних систем для зв'язку між постачальниками та клієнтами в розподільчих центрах для обробки замовлень.

### **3.2. Підвищення ефективності процесу вибору постачальників сировини та матеріалів у ТОВ «МАЯК-3»**

Логістика набуває все більшого значення в сучасній економіці, що розвивається на основі системного підходу. Закупівля матеріально-технологічних ресурсів виступає початковим елементом логістичного

ланцюга, який забезпечує безперервність виробничого процесу та, відповідно, конкурентоспроможність продукції, займаючи важливе місце в логістичній системі ТОВ «МАЯК-3».

Заготівельна логістика передбачає організацію пошуку та закупівлі необхідних матеріалів з належними якісними характеристиками та мінімальними витратами. Для підвищення ефективності логістики поставок доцільним є аналіз альтернативних варіантів постачання та обрання найбільш оптимального.

Ефективна організація внутрішніх закупівель передбачає здійснення комплексного аналізу інформації про потенційних постачальників. Ключовим аспектом управління закупівлею матеріальних ресурсів є відбір постачальників, що обумовлюється не лише значною кількістю конкурентів на ринку, які пропонують схожі матеріали, а й необхідністю забезпечити надійність постачальника як стратегічного партнера підприємства.

**Таблиця 3.1**

**Рівень цін на матеріальні ресурси, встановлений постачальниками  
ТОВ «МАЯК-3»**

Постачальник	Рік	Товар	Обсяг поставки, ц/рік	Ціна за ц., грн.
ТОВ «Прогрес»	2023	гербіциди	600	15800
	2023	інсектициди	400	4300
ТОВ «Явор»	2023	гербіциди	560	15100
	2023	інсектициди	460	3730
ТОВ «Жайвір»	2023	гербіциди	460	15970
	2023	інсектициди	385	3850
ТОВ «Прогрес»	2024	гербіциди	385	15913
	2024	інсектициди	335	4150
ТОВ «Явор»	2024	гербіциди	535	15026
	2024	інсектициди	437,9	3790
ТОВ «Жайвір»	2024	гербіциди	485	16030
	2024	інсектициди	335	3970

Розроблено алгоритм відбору постачальників для ТОВ «МАЯК-3». Оцінка постачальників повинна здійснюватися не лише на етапі попереднього дослідження, а й протягом усього періоду співпраці з уже обраними контрагентами. У період 2023–2024 років ТОВ «МАЯК-3»

отримувало два види продукції - гербіциди та інсектициди - від трьох постачальників: ТОВ «Прогрес», ТОВ «Явор» та ТОВ «Жайвір».

Для прийняття рішення про продовження контрактів із постачальниками необхідно визначити рейтинг кожного з них. Оцінка здійснювалася за критеріями: ціна, надійність та якість продукції. Для розрахунку рейтингу використовувалися такі вагові коефіцієнти: ціна за одиницю продукції - 0,5; якість поставлених матеріальних ресурсів - 0,3; надійність постачальника - 0,2.

У таблицях 3.1–3.3 наведено: динаміку цін на поставлену продукцію, кількість поставок продукції неналежної якості, випадки порушення постачальниками встановлених умов договору.

Матеріали таблиці 3.1 свідчать, що ТОВ «Явор» забезпечує постачання матеріальних ресурсів за мінімальною ціною порівняно з іншими компаніями. Для ТОВ «МАЯК-3» співпраця з цим постачальником є більш доцільною, оскільки вартість поставок безпосередньо впливає на загальну собівартість виробництва. Кількісні дані щодо неякісних матеріальних ресурсів наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Оцінка рівня якості матеріальних ресурсів, що надходять у використання ТОВ «МАЯК-3»**

Рік	Постачальник	Кількість неякісних матеріальних ресурсів, ц
2023	ТОВ «Прогрес»	17,8
	ТОВ «Явор»	7,2
	ТОВ «Жайвір»	16,4
2024	ТОВ «Прогрес»	23,8
	ТОВ «Явор»	8,7
	ТОВ «Жайвір»	17,5

Матеріали таблиці 3.2 свідчать, що ТОВ «Прогрес» забезпечує постачання найбільшої кількості продукції, яка не відповідає встановленим стандартам якості.

Таблиця 3.3

**Недотримання строків поставки матеріальних ресурсів у ТОВ  
«МАЯК-3»**

ТОВ «Прогрес»			ТОВ «Явор»			ТОВ «Жайвір»		
Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Тривалість затримки, дні
2023	7	31	2023	11	51	2023	10	38
2024	9	41	2024	13	41	2024	11	39

Дані таблиці 3.3 демонструють, які постачальники здійснюють поставку матеріальних ресурсів для ТОВ «МАЯК-3» з порушенням встановлених строків.

Таблиця 3.4

**Індикатори зміни вартості матеріальних ресурсів у часі**

Постачальник	Темп зростання ціни на, %		Частка в загальній сумі поставки, коеф.		Середньозважений темп зростання цін
	гербициди	інсектициди	гербицидів	інсектициди	
ТОВ «Прогрес»	100,076	98,572	0,8161	0,1841	99,798
ТОВ «Явор»	100,161	101,614	0,8268	0,1734	100,413
ТОВ «Жайвір»	100,377	103,126	0,8554	0,1448	100,775

Для прийняття рішення щодо продовження контракту з конкретним постачальником необхідно визначити рейтинг кожного з них.

Таблиця 3.5

**Аналіз питомої ваги неякісних матеріальних ресурсів у загальному  
обсязі постачання підприємства ТОВ «МАЯК-3»**

Рік	Постачальник	Загальний обсяг постачань, ц/рік	Питома вага неякісних матеріальних ресурсів в загальному обсязі постачань, %	Темп зростання частки неякісних матеріальних ресурсів, %
2023	ТОВ «Прогрес»	800,5	2,22	x
	ТОВ «Явор»	1000,2	0,72	x
	ТОВ «Жайвір»	826,1	1,98	x
2024	ТОВ «Прогрес»	700,1	3,38	152,996
	ТОВ «Явор»	962,6	0,88	124,676
	ТОВ «Гайвір»	800,3	2,19	110,363

Оцінку постачальників за ціновим критерієм здійснюють шляхом

розрахунку середньозваженого темпу зростання цін на поставлені товари. Отримані результати представлені в таблиці 3.4.

Питому вагу неякісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі поставок визначено на основі вихідних даних, наведених у таблицях 3.2 та 3.3. Результати проведених розрахунків представлені у таблиці 3.5.

Показники середньої затримки та кількості затримок у доставці дають змогу кількісно визначити рівень її надійності (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6**

**Оцінювання темпів зміни середнього періоду затримок постачання в  
ТОВ «МАЯК-3»**

Постачальник	Середня затримка на 1 поставку в 2023 р.	Середня затримка на 1 поставку в 2024 р.	Темп зростання середнього терміну затримок постачання, %
ТОВ «Прогрес»	3,558	5,005	140,67
ТОВ «Явор»	4,334	2,859	65,97
ТОВ «Жайвір»	3,902	3,168	81,19

За результатами аналізу рекомендовано продовжити співпрацю ТОВ «МАЯК-3» з постачальником ТОВ «Жайвір», оскільки він має найнижчий рейтинг серед усіх постачальників - 99,734.

**Таблиця 3.7**

**Ранжування постачальників матеріально-технічних ресурсів ТОВ  
«МАЯК-3»**

Показник	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка постачальника			Зважена оцінка постачальника		
		ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Явор»	ТОВ «Жайвір»	ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Явор»	ТОВ «Жайвір»
Ціна	0,5	99,798	100,413	100,775	49,898	50,207	50,388
Якість	0,3	152,996	124,676	110,363	45,898	37,404	33,108
Надійність	0,2	140,626	65,935	81,198	28,126	13,188	16,238
Загальний/сумарний рейтинг постачальників					<b>123,922</b>	<b>100,799</b>	<b>99,734</b>

При виборі постачальників необхідно проводити їх оцінку та класифікацію за ступенем важливості для підприємства, оскільки це

забезпечує вирішення багатокритеріальної задачі оптимізації управління матеріальними потоками. Для визначення значущості окремих критеріїв відбору постачальників призначаються експерти, якими можуть виступати керівник підприємства або фахівець із закупівель та виробництва. Коефіцієнти значущості критеріїв, встановлені експертами, наведені в таблиці 3.8.

Кожному експерту індивідуально та конфіденційно пропонується оцінити важливість кожного критерію в шкалі від 1 до 10, де 1 відповідає найменш значущому критерію, а 10 – найбільш значущому. У заключному стовпчику таблиці обчислюється загальний рейтинг постачальника як сума коефіцієнтів значущості за всіма критеріями.

Таблиця 3.8

**Аналітико-розрахункове обґрунтування вибору постачальника  
гербицидів для ТОВ «МАЯК-3»**

Найменування фактору	Ваговий коеф.	Оцінка ТОВ «Прогрес»		Оцінка ТОВ «Явор»		Оцінка ТОВ «Жайвір»	
		експерт	загальна	експерт	загальна	експерт	загальна
Ціна матеріальних ресурсів	10	8	80	8	80	9	90
Якість сировини	9	7	63	9	81	9	81
Терміничність/частота поставок	7	9	63	8	56	9	63
Надійність постачальника	8	7	56	7	56	8	64
Умови договору постачання	7	9	63	8	48	8	56
Розподіл ризиків між контрагентами	5	6	30	9	45	9	45
Надання цінових або кількісних знижок	1	8	8	8	8	8	8
Відстань або логістична доступність доставки	2	7	14	7	14	9	18
Тривалість процесу постачання	4	8	32	6	24	7	32
Можливість відтермінування оплати	2	6	12	8	16	8	16
Загальний/сумарний рейтинг постачальників	-		<b>421</b>		<b>428</b>		<b>473</b>

З результатів проведених розрахунків випливає, що за сукупною вагою показників та рейтингом усіх критеріїв найвищий рейтинг у сфері закупівлі

гербицидів отримав постачальник ТОВ «Жайвір» із сумарним показником 473. Дане підприємство характеризується постачанням якісних гербицидів та наданням вигідних умов поставки сировини. Друге місце за рейтингом посів постачальник ТОВ «Явор» з показником 428, тоді як останнє місце займає ТОВ «Прогрес», що пов'язано з постачанням продукції низької якості. Для наочності порівняння конкурентоспроможності постачальників матеріальних ресурсів ТОВ «МАЯК-3» побудовано радар конкурентоспроможності за отриманими результатами (рис. 3.2).

За розрахунками, ТОВ «Жайвір» демонструє вищий рівень конкурентоспроможності на ринку гербицидів та лідирує серед опитаних постачальників за такими критеріями, як якість продукції, відстань до споживача, умови виконання замовлення тощо. Тому дане підприємство може бути рекомендоване як еталон для інших компаній, що функціонують у цьому сегменті ринку.



**Рис. 3.2. Моніторинг конкурентоспроможності постачальників гербицидів на прикладі ТОВ «МАЯК-3»**

Успішне виконання поточного виробничого плану неможливе без

належного забезпечення підприємства необхідними ресурсами, до яких належать матеріали, технології та енергія. Під час транспортування на виробничі підприємства матеріальні ресурси проходять етап зберігання на складах постачальників та споживачів.

Скорочення тривалості перебування ресурсів на складі є важливим економічним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів. Одним із ключових аспектів управління постачанням матеріальних ресурсів є процес відбору постачальників. Його значущість зумовлена не лише великою кількістю потенційних постачальників на сучасному ринку, але й тим, що постачальник повинен виступати надійним партнером у реалізації стратегічних цілей компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Інтеграція дрібних виробників через логістичні центри. Одним із ефективних підходів до інтеграції малих сільськогосподарських виробників у конкурентоспроможні ланцюги поставок є створення логістичних та розподільчих центрів. Дослідження свідчать, що додавання додаткової цінності у ланцюг поставок сільськогосподарської продукції можливе через діяльність таких центрів, які забезпечують переробку, сортування та підготовку продукції до реалізації в оптових і роздрібних мережах. Організація логістичних і розподільчих центрів може здійснюватися на кооперативних засадах за участю індивідуальних та локальних фермерів як акціонерів, що сприяє формуванню виробничих потужностей для підтримки інфраструктури. Крім того, встановлено, що будівництво агророзподільчих центрів може реалізовуватися за принципами державно-приватного партнерства, що підвищує ефективність їх функціонування.

Управління закупівлею матеріальних ресурсів. Ключовим аспектом управління закупівлею матеріальних ресурсів є вибір постачальників, оскільки сучасний конкурентний ринок характеризується великою кількістю

пропозицій аналогічних товарів. Водночас надійність постачальника як партнера компанії є визначальною умовою ефективного співробітництва. Для ТОВ «МАЯК-3» розроблено алгоритм відбору постачальників, який передбачає оцінку не лише на етапі початкового дослідження, а й протягом безпосередньої співпраці. Рішення про продовження контрактів з постачальниками базується на рейтингуванні за критеріями ціна, надійність та якість продукції. Оцінка та систематизація постачальників за їхньою значущістю для компанії дозволяє вирішувати багатокритеріальну задачу оптимізації управління матеріальними потоками підприємства. Розрахунок рейтингу показав, що рекомендовано продовжити співпрацю з ТОВ «Жайвір», оскільки він отримав найвищий показник серед усіх постачальників.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія збуту визначається як процес поточного планування та організації збутової діяльності підприємства, який забезпечує оптимальний вибір каналів збуту, територіального охоплення та часових рамок. Вона також сприяє координації фінансових можливостей компанії з діяльністю відділу продажів. Механізми реалізації комерційних маркетингових стратегій представляють собою сукупність заходів маркетингового, фінансового та організаційного характеру, що забезпечують узгодження взаємних інтересів учасників збутового процесу та координацію їхніх дій у рамках реалізації стратегії.

Застосування різних системних підходів до оцінки управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств України дозволяє визначити ефективність реалізації маркетингових заходів, адекватність окремих маркетингових рішень, а також обґрунтувати роль і значення збутової діяльності. Підвищення функціональної ефективності підприємств у сучасних умовах неможливе без розвитку сучасних методів управління збутом, що забезпечують орієнтацію на потреби ринку та конкурентоспроможність продукції. Крім того, систематична оцінка ефективності управління збутовою діяльністю є ключовим інструментом для виявлення проблемних аспектів і розробки шляхів їх усунення у своєчасному порядку.

ТОВ «МАЯК-3» розташоване в Рівненському районі Рівненської області. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових культур та насіння соняшнику. У період 2022–2024 років частка доходу від реалізації зернових культур зросла на 12,86 відсоткових пунктів, що зумовлено, переважно, скороченням посівних площ під соняшником. Підприємство повністю забезпечене необхідними трудовими та матеріально-технічними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. У досліджуваній період також спостерігається підвищення ефективності

функціонування підприємства, зокрема рівень рентабельності збільшився на 2,3 відсоткових пункти.

Маркетингова стратегія ТОВ «МАЯК-3» ґрунтується на виявленні та задоволенні споживчого попиту, а також на забезпеченні його стійкого довгострокового розвитку. Проте підприємство має обмежені знання щодо застосування маркетингових інструментів для підвищення ефективності своєї діяльності. На ТОВ «МАЯК-3» маркетингові функції виконує керівник фермерського господарства, що обумовлено необхідністю економії ресурсів та неможливістю утримання окремого маркетингового підрозділу. Враховуючи зазначене, доцільним є залучення зовнішніх спеціалізованих консультаційних організацій, які здатні надавати професійні маркетингові послуги фермерським господарствам.

Кількісний аналіз впливу основних виробничих ресурсів на діяльність ТОВ «МАЯК-3» проведено з використанням виробничої функції Кобба-Дугласа. Розрахунок параметрів функції дозволив встановити наявність ефекту масштабу, що свідчить про можливість збільшення обсягів виробництва при одночасному пропорційному зростанні всіх факторів виробництва. Це створює умови для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Дослідження показало, що ефективність ведення сільськогосподарського виробництва, зокрема раціональне використання земельних ресурсів, залежить від матеріально-технічної бази господарства, рівня розораності території та інтенсивності застосування агрохімічних засобів (добрив, пестицидів, інсектицидів, фунгіцидів, гербіцидів, протруйників тощо).

Одним із ефективних підходів інтеграції дрібних сільськогосподарських виробників у конкурентоспроможні ланцюги поставок є створення логістичних розподільчих центрів. Дослідження показують, що додавання цінності до ланцюга постачання сільськогосподарської продукції можливе завдяки центрам, які здійснюють переробку, сортування та підготовку продукції для реалізації в оптовій і

роздрібній торгівлі. Будівництво таких центрів може здійснюватися на кооперативних засадах із залученням індивідуальних фермерів та місцевих агровиробників як акціонерів, створюючи виробничі потужності для підтримки відповідної інфраструктури. Крім того, доведено, що реалізація проектів агророзподільчих центрів може відбуватися на принципах державно-приватного партнерства.

Ключовим елементом управління закупівлею матеріальних ресурсів є відбір постачальників, що обумовлено не лише високою конкуренцією на ринку, а й необхідністю надійного партнерства з постачальниками. Для визначення оптимального постачальника для ТОВ «МАЯК-3» розроблено відповідний алгоритм оцінки, який передбачає систематичний аналіз постачальників як на етапі вибору, так і протягом подальшої співпраці. При ухваленні рішення щодо продовження договорів визначається рейтинг постачальників за критеріями ціна, надійність та якість поставок. Постачальники ранжуються відповідно до їх значущості для підприємства, що дозволяє оптимізувати управління матеріалопотоками. Розрахунок рейтингу показав, що рекомендується продовжити співпрацю з ТОВ «Жайвір», який отримав найвищу оцінку серед постачальників.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. (2022). Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. № 3 (126). С. 16-24. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-3>. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/5.pdf)
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2023). Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу «Підприємництво та інновації»*. № 26. С. 32-37. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/564>
3. Багорка М. О., Устік Т. В., & Юрченко Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
4. Багорка М., Юрченко Н., & Абрамович І. (2024). Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3562/3494>
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2023). Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287>
6. Багорка М.О., Юрченко Н.І, Байбуза В.О. (2025). Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74-80. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2025\\_30\\_1/14.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2025_30_1/14.pdf)
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2025). Формування маркетингової

системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36\\_75\\_1/21.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/21.pdf)

8. Болквадзе Н.І., Мигаль О.Ф. (2022). Особливості закупівельної логістики в міжнародному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. № 11. С. 27-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_11\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_5)

9. Butenko A., Datsko O., Shumkova O., Bahorka M., Musiienko V., Yurchenko N., Nechyporenko V., Zavorodnia S., Mikulina M. (2025). Sustainable buckwheat growing: agrotechnical and economic assessment of the mineral fertilizers' role, *Agriculture and Forestry*, 71 (1). С. 49-59. <https://doi:10.17707/AgricultForest.71.1.04>

10. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. (2022). Логістичні розподільчі центри як інструмент залучення дрібних сільськогосподарських виробників у агропродовольчі ланцюги постачання. *Економіка та управління АПК*. № 2. С. 87-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есupарк\\_2022\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есupарк_2022_2_9)

11. Вівчар О.І., Сталінська О.В., Дідченко О.І., Когут-Ференс О.І., Шатарський А.Я. (2020). Сучасна практика оцінки ризиків логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 16(2). С. 237-246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2020\\_16\(2\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16(2)__26)

12. Віроzub О.Д. (2021). Особливості матеріального потоку у складі логістичної системи в аграрному секторі. *Таврійський науковий вісник*. Вип. 90. С. 196-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv\\_2021\\_90\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2021_90_38)

13. Войтко С.В., Максимчук А.І. (2020). Дослідження розвитку міжнародних логістичних систем в Україні та світі в умовах індустрії 4.0. *Інноваційна економіка*. № 7-8. С. 14-21.

14. Воловик О.І., Курсенко Ю.А. (2021). Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності

компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Т. 26, Вип. 1. С. 46-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2021\\_26\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_1_9)

15. Гаврильченко О. (2023). Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 8. №4. С. 128-132.

16. Герзанич В.М., Дуран В.І., Форкош М.О. (2021). Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 11. С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10)

17. Даниленко В. В. (2020). Характеристика і перспективи заснування логістичних центрів сільськогосподарської продукції в Україні. *Молодий вчений*. № 2(2). С. 330-334. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_2\(2\)\\_\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)__32)

18. Демко М.Я., Гринів Н.Т. (2021). Тенденції розвитку маркетингової збутової та комунікаційної політики вітчизняних і зарубіжних банків в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_4)

19. Демчак І. М. та ін. Загальні тенденції розвитку фермерських господарств в Україні. Київ: НДІ Укראгропромпродуктивність, 2022. 61 с.

20. Івашко Л. М. (2023). Оптимізація управління логістичними процесами у торгівлі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(3(52)). С. 365-389. DOI:10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817

21. Коваленко О. В. (2022). Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики. *Трансформаційна економіка* (43). DOI:10.32782/2524-0072/2022-43-54

22. Коваленко О. В., & Кириченко А. В. (2023). Трансформації глобальних логістичних продовольчих ланцюгів в умовах війни в Україні. *Продовольчі ресурси*. 11(20). С. 211-220.

23. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
24. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. (2020). Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. Вип. 1. С. 157-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_30)
25. Лешок М. А. (2024). Логістичний підхід до організації збуту готової продукції аграрного підприємства. Магістерська робота. Київ: НУБіП. Dglibtest
26. Луценко І. С., & Крисак Ж. М. (2020). Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*.
27. Ляшенко В.І. Екологічні аспекти сучасної логістики. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. 193 с. С.31-33
28. Ляшенко В.І. Основні властивості та класифікаційні підходи до маркетингових стратегій підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. С.167-169
29. Mariia Bahorka, Liudmila Kvasova, Natalia Yurchenko (2023). Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern conditions of doing business. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», , pp. 28-36. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/2049>
30. Мазур К., Коваль О. (2023). Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. No 26. С. 52–57.

31. Mischenko Y., Butenko A., Bahorka M., Masyk I., Yurchenko N., Mariia Skydan, M. S. Onopriienko I., Hotvianska A., Tokman V. & Ryzhenko A. (2024). Justification of organic agriculture parameters in potato growing with economic and marketing evaluation. *AgroLife Scientific Journal*, 13(1), С. 139–146. <https://agrolifejournal.usamv.ro/index.php/agrolife/article/view/993/834>
32. Нехай В. В. Маркетингове планування діяльності та логістики підприємств на ринку товарів виробничого призначення. (2020). Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. № 2. С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2020\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_2_9)
33. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Н. І. (2025). Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5754>
34. Онешко С. В. (2022). Моделювання стійкого функціонування виробничо-збутових систем на основі логістико-орієнтованого підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. № 6. С. 44-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_7)
35. Панченко, В. А. (2024). Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. С. 77-89. DOI:10.32782/2522-1205-2024-77-08.
36. Попело О.В., Лисогор І.С. (2023). Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. С. 48-52.
37. Писаренко, В., Баган, Н., Собчишин, В., Гаврих, Р., Жуховський, І., & Мошенець, Н. (2024). Сталий розвиток аграрних інноваційно орієнтованих підприємств засобами логістичного менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 3(56). С. 69-78.
38. Погоріщук, Б., Мельник, В., Рогоріщук, О., & Трачук, О. (2025). Оптимізація управління торговельною діяльністю аграрного підприємництва

України. *Економічний аналіз*, 35(2).

39. Pugachov M., Shpykuliak O., Zhuk V., Bezdushna Yu., Ksenofontova K. (2024). Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*.31(5). p. 59–75. URL: <https://surl.li/rifarz>

40. Романовський І. Г. (2020). Логістичне вдосконалення збутової мережі підприємства. *Проблеми економіки та політичної економії*. № 1. С. 69-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2020\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2020_1_8)

41. Риждова В. (2024). Оптимізація логістичних процесів в інтегрованих підприємствах аграрного виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 330(3). С. 480-485. DOI:10.31891/2307-5740-2024-330-76

42. Риждова В. (2024). Застосування основних підходів, технологій та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 332(4). С. 332-338.

43. Сергієнко О. (2024). Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. N 330(3). С. 436–444

44. Серов В., Письмак В. (2024). Стратегії інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції. *Development Service Industry Management*. No 3. С. 280–285. URL: <https://surl.li/mrefrb>.

45. Tyukhtenko N, Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. (2024). Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*. 31(5). pp. 86–97. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-35-2024>

46. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К.: Сварог. 2020. 214 с.

47. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. (2021). Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової

продукції. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. № 1. С. 188-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_35)

48. Третяк В.П., Гармаш Ю.О. (2020). Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві.. *Бізнес Інформ*. № 4. С. 200-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_25)

49. Юрій Сколозdra (2025). Оптимізація логістичних процесів в імпорнтній діяльності. *Економіка та суспільство*, № 73. С. 128-136. DOI:10.32782/2524-0072/2025-73-128.

50. Ястремська А., & Акіншина М. (2022). Особливості організації закупівельної логістики на підприємстві. *Repository HNEU*. С. 725-728. [repository.hneu.edu.ua](http://repository.hneu.edu.ua)

51. Харченко Т.Б., & Сагайдак Ю.А. (2024). Удосконалення управління логістикою збуту в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»* (1). С. 103-122. DOI:10.37734/2409-6873-2024-1-8.

52. Холодний Г.О. (2019). Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету* № 4. С. 181-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2019\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_4_24)

53. Федірець О.В., Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2024). Активізація маркетингового потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в системі адаптивного управління агропродовольчою сферою. *Науково-практичний журнал Інвестиції: практика та досвід*. №9. С. 26-32. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3633/3668>

54. Borodina O. M. (2022). The agri-food system of Ukraine in the post-war period should become socially, eco-logically, and economically sustainable: The demand of civil society. *Ukrainskyi Sotsium*, 4(83), С. 112–118. Retrieved from <https://surl.li/jrlzdb>.

55. Uliana Karbivska, Andrii Butenko, Maksym Kozak , Vasyl Filon , Mariia Bahorka , Nataliia Yurchenko, Olena Pshychenko, Kateryna Kyrylchuk ,

Serhii Kharchenko , Ievgenii Kovalenko. (2023). Dynamics of Productivity of Leguminous Plant Groups during Long-Term Use on Different Nutritional Backgrounds. *Journal of Ecological Engineering*. 24(6). 190–196. URL: <http://www.jeeng.net/Dynamics-of-Productivity-of-Leguminous-Plant-Groups-during-Long-Term-Use-on-Different,162778,0,2.html>

56. Yurii Mishchenko, Oleg Kolisnyk, Mariia Bahorka, Liudmyla Yakovets, Iryna Samoshkina, Nataliia Yurchenko, Oleksandr Klymchuk, Anatolii Yunyk, Dmytro S. Tymchuk, Ivan Sobran. (2025). Agro-Ecological, Marketing Assessment for Siderate in Potato Cultivation. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, 25(12), 158–164  
<https://doi.org/10.12912/27197050/193945>

57. Yesaulenko V. (2024). System marketing - what is it? *European Business Association*. Retrieved from <https://surl.li/pbitgk>