

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2025 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В  
ПІДПРИЄМСТВІ АГРОБІЗНЕСУ**

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

**Здобувач**

**Єгор ПРОСЯНИК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олена САВЕНКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ПРОСЯНИКУ ЄГОРУ МАКСИМОВИЧУ**

**1. Тема роботи:** «Формування логістичної стратегії в підприємстві агробізнесу»

**Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** внутрішня звітна документація ТОВ «КОЗЕРІГ – 2» за 2022–2024 роки, зокрема баланс, звіти про фінансові результати, витрати на виробництво та логістику, а також організаційні схеми управління і логістичних процесів; наукові праці з питань логістики та стратегічного управління, аналітичні матеріали щодо розвитку аграрної логістики в Україні, статистична інформація Держстату, а також чинна нормативно-правова база, яка регламентує діяльність аграрних підприємств у сфері логістики.

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретико-методологічні засади формування логістичної стратегії в аграрних підприємствах

2. Дослідження логістичної діяльності ТОВ «Козеріг–2» та оцінка потенціалу її стратегічного розвитку

3. Напрями формування та удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Козеріг–2»

Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Класифікація логістичних стратегій за типом бізнес-стратегії

2. Наслідки логістичних обмежень аграрної продукції під час війни

3. Показники результативності господарської діяльності ТОВ «Козеріг-2»

4. Схема основних логістичних потоків ТОВ «Козеріг-2»

5. Матриця стратегічного позиціонування логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2»

6. Недоліки в організації логістичного забезпечення ТОВ «Козеріг-2»

7. Матриця реалізації логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2»

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування вибору теми дослідження та визначення об'єкта – логістичної системи ТОВ «КОЗЕРІГ – 2».	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Розроблення та погодження з науковим керівником індивідуального плану та завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Пошук, аналіз та систематизація джерел щодо теоретичних засад формування логістичних стратегій в аграрних підприємствах; підготовка теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження особливостей логістичної діяльності та організаційно-економічних характеристик ТОВ «КОЗЕРІГ – 2»; виконання аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розроблення рекомендацій та стратегічних напрямів удосконалення логістичної системи підприємства; підготовка проектно-рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Формування узагальнених висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Завершальне редагування та оформлення тексту кваліфікаційної роботи разом із супровідною документацією.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів до захисту.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Проходження перевірки на академічну доброчесність і підтвердження оригінальності змісту роботи.	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення готової роботи на засіданні кафедри для погодження до захисту.	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Єгор ПРОСЯНИК

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена САВЕНКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Особливості логістики в аграрному виробництві: зміст, структура і завдання	6
1.2. Економічна сутність та значення логістичної стратегії в системі стратегічного управління підприємством	18
1.3. Трансформація логістичного забезпечення аграрного сектору в умовах війни: проблеми, наслідки та напрями адаптації	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЗЕРІГ – 2» ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта дослідження	29
2.2. Сучасний рівень організації логістичних процесів ТОВ «Козеріг-2»	38
2.3. Комплексна SWOT-оцінка логістики ТОВ «Козеріг-2»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОЗЕРІГ–2»	48
3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до розвитку логістики підприємства	48
3.2. Розробка та впровадження сценаріїв логістичної стратегії	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах господарювання агропромислові підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції, нестабільності ринкових параметрів і обмеженості ресурсів. Однією з ключових передумов підвищення ефективності діяльності агробізнесу стає логістика, яка забезпечує оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Раціональна побудова логістичних процесів, інтеграція ланцюгів постачання, а також стратегічне планування логістичної діяльності дозволяють досягти значної економії витрат, підвищити якість обслуговування споживачів і сформувати сталу конкурентну перевагу. Актуальність теми дослідження зумовлена недостатньою розробленістю стратегічних підходів до управління логістичною діяльністю в підприємствах аграрного сектору. Наявні на ринку агропідприємства здебільшого формують логістичні стратегії інтуїтивно, без урахування системного аналізу внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та довгострокових перспектив розвитку..

Необхідність дослідження саме для ТОВ «Козеріг-2» зумовлена тим, що підприємство, здійснюючи виробничо-господарську діяльність у межах Солонянського району Дніпропетровської області, стикається з численними викликами щодо ефективності організації логістичних операцій. Відсутність цілісної логістичної стратегії, недостатня координація між структурними підрозділами, втрати під час транспортування та зберігання продукції знижують загальну ефективність функціонування підприємства. Тому формування стратегічно орієнтованої логістичної моделі є необхідним кроком до підвищення його конкурентоспроможності.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії в аграрному підприємстві на прикладі ТОВ «Козеріг-2».

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи та підходи до формування логістичної стратегії підприємства агробізнесу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Козеріг–2»;
- проаналізувати існуючу логістичну систему підприємства та її ефективність;
- визначити проблеми і «вузькі місця» в логістичних процесах;
- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємства;
- оцінити економічну доцільність і потенційні результати запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є логістична діяльність аграрного підприємства як складова його управлінської системи.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування логістичної стратегії в підприємствах агробізнесу.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові **методи** (аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція), економіко-статистичні методи (порівняння, динамічний і структурний аналіз), а також елементи економіко-математичного моделювання для обґрунтування стратегічних рішень.

Інформаційну базу роботи становлять внутрішня звітність підприємства ТОВ «Козеріг–2», статистичні дані Держстату України, наукові публікації, аналітичні огляди, а також спеціалізовані джерела з питань логістики, менеджменту і стратегічного управління.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Особливості логістики в аграрному виробництві: зміст, структура і завдання

В умовах економічної нестабільності в Україні аграрний сектор залишається одним із найбільш стійких напрямів національного господарства, незважаючи на наявність істотних функціональних труднощів. Його розвиток має стати ключовим елементом у процесі стабілізації економіки держави та має бути інтегрований у загальнодержавну стратегію соціально-економічного зростання. Активне залучення до глобального економічного простору відкриває для галузі нові можливості підвищення продуктивності, зокрема через упровадження інноваційних рішень у різні сфери діяльності сільськогосподарських підприємств [15, с. 27].

Одним із важливих інструментів інноваційного оновлення аграрного виробництва виступає логістика, яка забезпечує раціоналізацію управління матеріальними й фінансовими потоками. Практика економічно розвинених країн переконливо засвідчує, що ефективне застосування логістичних підходів суттєво впливає на результативність підприємницької діяльності.

Водночас відсутність належно сформованої логістичної системи у вітчизняному аграрному секторі спричиняє значні витрати, пов'язані як із транспортуванням, так і з неефективними закупівлями ресурсів та реалізацією готової продукції. Сучасна логістика в агросфері пропонує комплекс інструментів і методів, спрямованих на оптимальне управління всіма етапами логістичного ланцюга – від постачання сировини та організації виробничих процесів до доставки кінцевої продукції споживачам відповідно до заданих параметрів якості й термінів.

Україна володіє значним аграрним потенціалом, що формує реальні

передумови для зміцнення її позицій як важливого експортера сільськогосподарської продукції у світі. Сприятливі кліматичні умови, великі площі родючих ґрунтів і можливість вирощування екологічно чистої продукції становлять стратегічну перевагу на глобальному ринку. В умовах внутрішньої економічної нестабільності саме розвиток аграрного сектору здатен відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та стимулюванні загального економічного зростання [2, с. 159].

Успішна реалізація зазначеного потенціалу потребує комплексного підходу до управління потоковими процесами. Зокрема, логістика сільськогосподарського виробництва розглядається як окремий напрям галузевої логістики, що охоплює рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах агропідприємства і в міжгосподарських зв'язках. У більшості країн логістика в агросфері вже давно інтегрована у стратегічне планування підприємств, тоді як в Україні ця функція залишається недостатньо розвинутою.

Національна система логістики в агросекторі характеризується високим рівнем традиціоналізму. Використання логістичних технологій у вітчизняному агробізнесі має точковий характер, переважно в межах великих агрохолдингів. Проте навіть часткова інтеграція логістичних принципів свідчить про їхній позитивний вплив на економічну ефективність. Раціоналізація матеріальних потоків, побудова ефективних каналів розподілу продукції, скорочення витрат на транспортування й зберігання – усе це сприяє зростанню прибутковості аграрного виробництва.

Особливістю агрологістики є необхідність оптимізації товарно-грошових потоків як на рівні внутрішнього господарства, так і на рівні взаємодії з зовнішнім середовищем. При цьому слід враховувати двосторонній характер аграрної логістики – спрямованість як на забезпечення виробничих процесів ресурсами, так і на доставку готової продукції кінцевому споживачеві [32, с. 74].

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва, що безпосередньо впливає на логістичну діяльність, є біологічна природа основних засобів

виробництва. Використання живих організмів у технологічному циклі зумовлює наявність множинних матеріальних потоків, які суттєво відрізняються за своїми характеристиками, ритмічністю та тривалістю. У результаті формуються паралельні потоки, що можуть як ставати сировиною для подальших стадій виробництва, так і безпосередньо надходити у реалізацію як кінцевий продукт [16, с. 68].

Ця багаторівнева взаємозалежність ускладнює структуру логістичного ланцюга, потребуючи гнучкого управління кожним видом потоку – від первинної сировини до кінцевої продукції. Наприклад, у тваринництві логістичні потоки включають не лише основну продукцію (молоко, м'ясо), а й побічні ресурси (гній, молодняк), які можуть бути використані у внутрішньому виробничому циклі підприємства, наприклад, для удобрення полів або оновлення поголів'я.

Водночас, особливу складність у логістиці аграрного сектору створює сезонність. Тісна залежність між сільськогосподарським виробництвом і природно-кліматичними умовами обумовлює нерівномірність надходження матеріальних потоків, як вхідних (насіння, добрива, паливо), так і вихідних (урожай, продукція тваринництва). Це формує необхідність створення гнучких схем зберігання і транспортування, які б враховували терміни збору, придатність до тривалого зберігання, обмеження за температурним режимом та інші фактори.

До того ж значна частина аграрної продукції потребує спеціалізованих умов обробки, що обумовлює потребу в розвиненій інфраструктурі: холодильних установках, силосних сховищах, перевантажувальних вузлах тощо. За відсутності ефективної логістичної стратегії підприємство наражається на втрати, пов'язані з псуванням продукції, затримками у поставках та неефективним розподілом ресурсів.

Таким чином, аграрна логістика потребує багатовекторного підходу, в якому враховуються сезонна динаміка, біологічні цикли, перетворюваність потоків і специфіка споживання. Стратегічне управління логістикою в сільському господарстві повинно ґрунтуватися на адаптивних моделях, які поєднують точність планування з гнучкістю реагування на змінні умови [23, с. 58].

Узагальнюючи викладене, можна виокремити низку характерних напрямів, що визначають специфіку логістичних концепцій у сільськогосподарському виробництві.

По-перше, логістична система аграрного підприємства функціонує за двома зустрічними напрямками: внутрішнім, що охоплює процеси постачання сировини, матеріальних ресурсів і виробничих засобів; та зовнішнім, спрямованим на збут готової продукції як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Така двовекторна структура формує складну мережу господарських зв'язків.

По-друге, організація перевезень аграрної продукції повинна враховувати сезонний характер виробництва, внутрішню потребу підприємства у певних видах ресурсів, а також попит на національних і міжнародних ринках. Це потребує точного планування обсягів та напрямів логістичних потоків.

По-третє, важливою складовою є визначення оптимальної послідовності переміщення продукції через логістичні вузли, включаючи склади, з урахуванням її фізико-хімічних властивостей та термінів придатності. Такий підхід дозволяє уникнути втрат і забезпечити ефективне використання логістичної інфраструктури.

Крім того, логістична система аграрного підприємства повинна передбачати можливість оперативного коригування обсягів і маршрутів поставок відповідно до стадій виробничого циклу та наявних ресурсів [47, с. 33].

Окрему увагу слід приділяти управлінню запасами. Їх обсяг, структура та терміни формуються на основі характеристик продукції, умов її зберігання, інтенсивності закупівель і особливостей виробничої діяльності окремих галузей підприємства.

Розвиток складської інфраструктури також має базуватися на врахуванні сезонності агровиробництва, технологічної циклічності та потреби у довготривалому зберіганні окремих видів сировини й готової продукції.

Нарешті, сучасна концепція аграрної логістики включає розширення функціоналу за рахунок інтеграції комерційних і транспортно-експедиційних послуг,

що забезпечує зростання економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств на аграрному ринку.

Аграрна логістика охоплює різноманітні напрями діяльності, що формуються залежно від типу продукції, з якою вона взаємодіє. До основних видів агрологістики належать зернова, м'ясна, молочна, плодоовочева, рибна, а також логістика мінеральних добрив і ресурсного забезпечення. Зокрема, ресурсна логістика виконує ключову функцію в забезпеченні агровиробництва необхідними матеріальними та технічними засобами – від постачання техніки, запасних частин і витратних матеріалів до організації сервісного обслуговування [9, с. 119].

Роль логістики у сільському господарстві є визначальною, оскільки саме завдяки логістичному управлінню досягається узгодженість усіх складових виробничого процесу. Логістичний менеджмент забезпечує ефективне планування, координацію та контроль за переміщенням матеріальних, інформаційних, фінансових і виробничих ресурсів на всіх етапах функціонування підприємства – від закупівель і виробництва до реалізації продукції.

Специфічні умови аграрного виробництва – такі як сезонність, біологічні цикли, швидкопсувність продукції та залежність від погодних умов – зумовлюють потребу в адаптації логістичних методів управління до особливостей галузі. У зв'язку з цим агрологістика потребує не лише традиційних підходів до управління потоками, а й розроблення спеціалізованих логістичних стратегій, орієнтованих на гнучкість, швидкість реагування та високу точність логістичних рішень.

До ключових функцій агрологістики належить комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної та безперервної логістичної системи в аграрному секторі. Насамперед, логістика в сільському господарстві повинна гарантувати відповідність продукції міжнародним вимогам до якості та безпеки харчових товарів. Реалізація принципів логістики має відбуватися в межах усього виробничо-збутового ланцюга аграрного підприємства – від постачання ресурсів до поставки кінцевому споживачеві [37, с. 149].

Одним із головних завдань є забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це досягається завдяки скороченню логістичних циклів, підвищенню швидкості та надійності доставки, оптимізації витрат на транспортування та зберігання.

Важливу роль відіграє інтеграція сучасних технологічних рішень у логістичну діяльність – зокрема, автоматизованих систем для збору, первинної обробки, пакування, транспортування та реалізації продукції. Такі інструменти дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити втрати продукції на кожному етапі логістичного процесу.

Окремо варто наголосити на значенні розвитку логістичної інфраструктури. Це стосується як портових комплексів, так і оновлення автотранспортних засобів і рухомого складу, що забезпечують мобільність та гнучкість постачань. Розширення партнерських зв'язків із міжнародними логістичними операторами та транспортними компаніями створює передумови для інтеграції українських аграрних товарів у глобальні ланцюги постачання [12, с. 103].

Варто підкреслити, що логістична діяльність аграрного підприємства охоплює основні етапи його господарського циклу, зокрема виробничі процеси, заготівлю сировини та реалізацію готової продукції. Відповідно до цих ключових напрямів функціонування виокремлюють такі форми агрологістики, як виробнича логістика, логістика заготівлі, логістика постачання і логістика збуту. Кожна з них виконує важливу функцію в забезпеченні ефективного потоку ресурсів та продукції на різних стадіях аграрного виробництва.

Особливості аграрної продукції – передусім її біологічне походження, швидке псування, сезонний характер виробництва та тривалі закупівельні цикли – суттєво ускладнюють управління ланцюгами постачання. Для ефективного функціонування агросектору вкрай важливим є володіння точною інформацією про вплив зазначених чинників на логістичні рішення, особливо у питаннях зберігання, транспортування та розміщення виробничих потужностей. Зокрема, географічне розташування

підприємств часто стає критичним фактором, що впливає як на якість сільськогосподарської продукції, так і на її безпечність – особливо в країнах із нестабільною логістичною інфраструктурою [36, с. 58].

Поняття аграрного ланцюга постачань є розширеною формою класичного логістичного ланцюга, оскільки охоплює всю сукупність суб'єктів, процесів та інфраструктурних компонентів агробізнесу – від виробників сировини до кінцевих споживачів. Ефективне управління цим ланцюгом базується на принципах інтеграції та координації діяльності між усіма його учасниками. Така взаємодія дозволяє не лише оптимізувати витрати й мінімізувати втрати, але й забезпечити стале зростання прибутковості усієї системи агропостачання.

За оцінками експертів, через недосконалу логістичну інфраструктуру агропромисловий комплекс України щороку втрачає до 30% валової продукції. Особливо гостро ця проблема виявляється в секторі продовольчої безпеки, де значна частина сільськогосподарської продукції потребує спеціальних умов зберігання та транспортування. За відсутності належного логістичного обслуговування продукція швидко псується, що знижує її якість, споживчу цінність і прибутковість реалізації.

Таким чином, агрологістика потребує цілісного підходу, орієнтованого на впровадження інтегрованих логістичних рішень, які враховують галузеву специфіку аграрного сектору, забезпечують скорочення втрат і підвищують загальну ефективність функціонування підприємств у межах логістичних ланцюгів.

Транспортна система виступає об'єднувальним елементом усіх етапів логістичного ланцюга постачання сільськогосподарської продукції. Її роль в аграрній логістиці постійно зростає, адже саме транспорт забезпечує безперервність виробничих і збутових процесів, своєчасну доставку ресурсів і продукції, а також узгодженість матеріальних потоків. В аграрному підприємстві функції транспортування розглядаються не як зовнішній логістичний компонент, а як невід'ємна частина внутрішнього виробничого циклу [21, с. 75].

У сільському господарстві застосовуються різні види транспорту:

автомобільний, залізничний, морський і річковий. Вибір транспортного засобу визначається характером вантажу, його обсягом, відстанню перевезення (місцевого, національного чи міжнародного масштабу), а також економічною доцільністю. Основним критерієм підбору транспортного рішення має виступати ефективність перевезень – як з точки зору витрат, так і з урахуванням специфіки продукції (швидкопсувність, вимоги до температурного режиму тощо).

Результативність функціонування агропідприємств значною мірою залежить від раціональної організації транспортного обслуговування. Зважаючи на те, що багато сільськогосподарських виробників спеціалізуються на кількох видах продукції одночасно, важливо враховувати, що окремі з них можуть виконувати подвійну функцію – бути як товаром кінцевого споживання, так і сировиною для подальшої переробки. Злагоджена логістика транспортування є критично важливою для формування стратегічних і тактичних запасів сировини, пального, допоміжних ресурсів і готової продукції.

Попри те, що транспорт не генерує додаткової продукції, як це властиво іншим галузям матеріального виробництва, він створює додану вартість шляхом переміщення товарів до споживача. Вартість транспортування включається до загальної вартості товару, а якість транспортного обслуговування безпосередньо впливає на його кінцеву ціну, збереження та доступність.

Окрім фізичної доставки, транспортна логістика забезпечує супровідні послуги – митне оформлення, контроль безпеки, документальний супровід вантажів. Збої в системі транспортного обслуговування аграрного сектору здатні призвести до значних економічних втрат, псування продукції та порушення зобов'язань перед партнерами. Це підтверджує високий рівень взаємозалежності між аграрною сферою і транспортною інфраструктурою, що формує основу для стратегічного планування їх спільного розвитку [45, с. 34].

Модель логістичного ланцюга постачання в аграрному підприємстві зазвичай включає три основні складові: постачальника ресурсів, безпосередньо аграрне

господарство та кінцевого споживача продукції. У межах цієї структури відбувається циркуляція двох ключових потоків – інформаційного та матеріального. Перший охоплює процеси збору, аналізу, передавання та збереження інформації, тоді як другий забезпечує фізичне переміщення ресурсів, товарів і супутніх матеріалів (транспортування, складування, зберігання тощо).

Інформаційна логістика аграрного підприємства відіграє системоутворюючу роль у функціонуванні агропродовольчого ринку. Логістична інформаційна система – це взаємопов'язаний комплекс апаратного та програмного забезпечення, що забезпечує ефективну підтримку матеріальних потоків шляхом організації та координації інформаційного середовища. Саме цей компонент забезпечує цілісність логістичного процесу, об'єднуючи функції постачання, виробництва та збуту в єдину інфраструктурну систему.

Інформаційний потік виконує функцію підтримки прийняття управлінських рішень у логістичних операціях, зокрема:

- прогнозування ринкового попиту;
- розробка календарного планування матеріальних потоків;
- оцінка залишків та поточного стану ресурсів;
- формування планів витрат і поставок.

Цей потік передує фізичному руху товарів і виступає основою для формування логістичної стратегії підприємства. Його ефективна організація сприяє зниженню витрат, підвищенню точності управління та своєчасному реагуванню на змінні умови ринку [26, с. 68].

У свою чергу, матеріальний потік охоплює усі етапи переміщення сировини, допоміжних матеріалів і готової продукції, включаючи постачання до виробничих підрозділів, транспортування між етапами переробки, складування, зберігання та розподіл до кінцевих споживачів. Ці процеси є фізичним втіленням логістичної діяльності та мають бути організовані з урахуванням специфіки аграрної продукції.

Варто підкреслити, що матеріальні та інформаційні потоки функціонують

синхронно, взаємодіючи між собою на кожному етапі логістичного ланцюга. Надійна інформаційна підтримка є необхідною умовою ефективного контролю матеріальних ресурсів, оптимізації логістичних витрат та підвищення адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Незважаючи на стратегічне значення агропромислового комплексу для національної економіки, ефективне управління логістикою в цьому секторі залишається складним завданням через наявність низки системних проблем. Серед ключових викликів, що стоять перед логістикою постачань у сільському господарстві, можна виокремити наступні:

- зростання вимог з боку споживачів щодо якості продукції, її доступності, швидкості доставки та використання сучасних логістичних рішень;
- відсутність системного підходу до розвитку аграрного сектору, що унеможлиблює комплексну модернізацію логістичної інфраструктури;
- високий рівень концентрації і монополізації у виробничо-збутових ланцюгах, що обмежує рівень конкуренції та гнучкість логістичних систем;
- нестача фінансових ресурсів, необхідних для будівництва сучасних логістичних центрів, оновлення автопарку, придбання спеціалізованого холодильного обладнання та технологічної модернізації складів;
- занепад сільськогосподарського машинобудування та обмежена кількість транспортних засобів, що призводить до ускладнення доставки продукції до ринку.

Попри існуючі обмеження, агрологістика має значний потенціал розвитку. До перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності в аграрному секторі варто віднести:

- впровадження партнерських моделей співпраці між підприємствами, що дозволяє спільно використовувати логістичні ресурси, оптимізувати витрати на транспортування, зберігання та розподіл;
- розмежування логістичних підходів для тваринництва та рослинництва, що передбачає побудову спеціалізованої інфраструктури відповідно до галузевих

потреб;

- модернізація транспортної інфраструктури, зокрема розвиток автомобільних, залізничних та водних перевезень із метою зменшення витрат і покращення швидкості та надійності поставок;

- використання концепцій віртуальних ланцюгів постачань, що дає змогу більш гнучко координувати інформаційні та матеріальні потоки у цифровому середовищі;

- інтеграція новітніх технологій у логістичну систему: IT-рішення для управління ланцюгами поставок (SCM-системи), автоматизовані системи обліку та контролю, блокчейн у сфері безпеки й простежуваності продукції [15, с. 27].

Розвиток логістики у сільському господарстві передбачає не лише підвищення ефективності виробництва, а й формування повноцінної інфраструктури збуту. Умови аграрного сектору характеризуються високою складністю логістичних зв'язків через багатофункціональність продукції: частина її призначена для зовнішнього ринку, інша – використовується у внутрішньому перерозподілі (як корми, насіннєвий матеріал, сировина для харчової та переробної промисловості тощо).

Крім того, особливість сільськогосподарської логістики полягає у поєднанні виробничих та біологічних процесів, що формує унікальні за своєю природою матеріальні потоки – як у вигляді продукції рослинного чи тваринного походження, так і в формі ресурсів біологічного циклу. Ця багатовекторність і міжгалузевість логістичних рішень зумовлює необхідність застосування багатовимірного, адаптивного підходу до побудови логістичної системи аграрного підприємства.

Узагальнюючи вищенаведене, можна виокремити низку специфічних напрямів, за якими формується логістична діяльність у сільському господарстві. Передусім, це двостороння структура потоків: з одного боку – забезпечення підприємства ресурсами, з іншого – реалізація виробленої продукції. Ці напрями логістичного обслуговування мають бути організовані з урахуванням ритмічності

виробництва, сезонності постачань, потреб споживача та умов зберігання.

Другим ключовим аспектом є необхідність формування логістичних маршрутів і схем переміщення продукції з урахуванням часових параметрів збирання врожаю, строків придатності товару, а також внутрішніх технологічних процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити раціональне складування, переробку та реалізацію, мінімізуючи втрати на кожному з етапів.

Сучасна агрологістика також включає оперативне регулювання обсягів поставок у межах виробничого циклу та створення відповідних запасів. Ефективне управління запасами, базоване на принципах прогнозування попиту й оптимізації закупівель, є обов'язковим елементом логістичної стратегії [17, с. 67].

Окрему увагу слід приділяти розвитку складського господарства. З огляду на сезонність виробництва та обмежені терміни зберігання сільськогосподарської продукції, сучасні підприємства повинні володіти необхідною матеріально-технічною базою для акумулювання й зберігання ресурсів та готової продукції. У цьому контексті актуальним стає не лише модернізація складів, а й запровадження логістичних послуг із доданою вартістю – таких як передпродажна підготовка, упаковка, маркування тощо.

Нарешті, варто відзначити зростання ролі логістики як самостійного напрямку економічної діяльності в аграрному бізнесі. Все більше сільськогосподарських підприємств звертаються до зовнішніх логістичних операторів, розширюють спектр власних логістичних функцій або створюють логістичні підрозділи як елемент стратегічного управління.

Таким чином, логістична діяльність у сільському господарстві має комплексний, багаторівневий і міжгалузевий характер. Вона відзначається високою залежністю від сезонності, біологічних особливостей виробництва та просторової структури розміщення ресурсів і споживачів. Раціональне стратегічне управління логістикою дозволяє забезпечити безперервність виробничого циклу, зменшити витрати, покращити обслуговування ринку та підвищити прибутковість аграрного

бізнесу в цілому. Урахування цих аспектів є необхідною умовою формування ефективної логістичної стратегії аграрного підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

## **1.2. Економічна сутність та значення логістичної стратегії в системі стратегічного управління підприємством**

У контексті динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції, стратегічне управління підприємствами набуває вирішального значення. Особливої актуальності це питання набуває в аграрному секторі, де значна частка витрат пов'язана саме з логістичними процесами: транспортуванням, зберіганням, обробкою і розподілом сировини та готової продукції. У цьому зв'язку логістика перестає бути виключно операційною функцією та перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечити його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Логістична стратегія у сучасному розумінні – це концептуально обґрунтована система управлінських рішень, що визначає напрямки формування, організації та розвитку логістичних процесів підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей, конкурентних переваг та раціонального використання ресурсного потенціалу [4, с. 228].

На думку науковців, зокрема Водолажської Т.О., логістична стратегія має тісно корелюватися з типом загальної бізнес-стратегії підприємства. Вона виступає інструментом трансформації цілей підприємства в конкретні логістичні дії, що забезпечують реалізацію загального стратегічного плану через узгодженість логістичних рішень і підходів до управління потоками [6, с. 107].

У сільському господарстві формування логістичної стратегії має низку специфічних аспектів, зумовлених біологічною природою виробництва, сезонністю, залежністю від кліматичних умов, а також складною структурою матеріальних

потоків. Наприклад, у рослинництві необхідно враховувати час збору врожаю, обмежені строки зберігання продукції, необхідність оперативного транспортування до місць переробки або реалізації, а також потребу в організації обороту сировини (насіння, добрива, ЗЗР).

Логістична стратегія дозволяє вирішити такі ключові завдання:

- оптимізація логістичних витрат (паливо, зберігання, персонал);
- скорочення часу обігу сільськогосподарської продукції;
- підвищення надійності поставок та рівня обслуговування клієнтів;
- планування інвестицій у логістичну інфраструктуру (елеватори, склади, транспорт);
- використання цифрових технологій в управлінні логістичними ланцюгами (системи GPS-контролю, CRM, ERP, WMS тощо).

Таким чином, логістична стратегія виступає не лише функціональним елементом управління, а повноцінною складовою стратегічного менеджменту. Її грамотне формування та реалізація дає змогу підприємству досягати вищої продуктивності, мінімізувати логістичні втрати, забезпечувати якісний сервіс і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Розробка логістичної стратегії є невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством і потребує чіткої структуризації типів і форм стратегічних рішень у сфері логістики. У науковій літературі представлено низку підходів до класифікації логістичних стратегій, проте єдиної загально визнаної системи досі не сформовано. Це обумовлено як динамікою логістичних процесів, так і особливостями галузевої приналежності підприємств, включаючи специфіку аграрного сектору.

Згідно з дослідженнями Т.О. Водолажської, логістичні стратегії доцільно класифікувати на двох рівнях:

перший рівень – типи логістичних стратегій відповідно до загальної бізнес-стратегії підприємства;

другий рівень – підтипи логістичних стратегій, які деталізують напрями та програми дій, що реалізують стратегію першого рівня [6, с. 108].

На основі узагальнення підходів сучасних дослідників можна виділити три ключові типи логістичних стратегій першого рівня (табл. 1.1). Стратегія мінімізації логістичних витрат – орієнтується на скорочення загальних витрат, що супроводжують логістичну діяльність (транспорт, зберігання, запаси тощо). Стратегія підвищення якості логістичного сервісу – фокусується на забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів, швидкості поставок, гнучкості реагування на запити ринку. Інноваційна логістична стратегія – передбачає впровадження нових підходів, технологій, цифрових рішень у логістичних процесах (ERP, WMS, IoT, блокчейн, автоматизація складів).

**Таблиця 1.1**

**Класифікація логістичних стратегій за типом бізнес-стратегії**

Тип бізнес-стратегії	Тип логістичної стратегії	Основні підтипи логістичних стратегій
Скорочення витрат	Мінімізація логістичних витрат	Аутсорсинг, інтеграція функцій, скорочення запасів, стратегія зростання
Підвищення якості	Поліпшення логістичного сервісу	Диференціація обслуговування, логістичне партнерство
Інновації	Інноваційна логістична стратегія	Інвестиції в інновації, цифрова трансформація логістики

Світова практика функціонування аграрних підприємств демонструє вагому роль логістики як інструменту забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Стратегічне логістичне управління виступає ключовим чинником підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, поліпшення обслуговування споживачів та забезпечення ринкової гнучкості [1, с. 59].

У розвинених країнах логістика давно вийшла за межі операційної функції і інтегрована в загальну бізнес-стратегію аграрних підприємств. Зокрема:

США і Канада застосовують інтегровані логістичні системи управління сільськогосподарськими потоками, в яких використовуються цифрові інструменти (ERP, GPS-контроль, блокчейн), а логістика тісно пов'язана з аграрними кооперативами та сервісними провайдерами. У країнах ЄС, зокрема в Німеччині, Франції, Нідерландах, активно розвивається концепція "зеленої логістики", що поєднує стратегічне управління ланцюгами постачань із вимогами екологічної безпеки та сталого землекористування. Австралія та Нова Зеландія використовують кластерні моделі логістичного обслуговування аграрного виробництва, що передбачає стратегічну кооперацію між фермерами, логістичними операторами та державою у межах логістичних аграрних хабів.

Основними особливостями зарубіжного підходу є:

- довгострокове стратегічне планування логістичних ланцюгів;
- високий рівень автоматизації;
- орієнтація на споживача;
- партнерство у межах інтегрованих логістичних структур (3PL, 4PL).

В Україні стратегічне логістичне управління в аграрному секторі перебуває на етапі становлення. Більшість сільськогосподарських підприємств використовують фрагментарні логістичні рішення, які часто мають переважно тактичний або операційний характер. Лише великі агрохолдинги, як-от «Кернел», «МХП», «Астарта», мають інтегровані логістичні стратегії, що включають: власні транспортні потужності та елеватори; інвестиції у цифрові логістичні системи (AgriChain, Cropio, SAP); розвиток логістичної інфраструктури в межах агрологістичних кластерів; експортно-орієнтовані логістичні ланцюги з фокусом на порти.

У дослідженнях українських науковців вказано на відставання вітчизняної практики у впровадженні стратегічних логістичних рішень через недостатню кваліфікацію персоналу, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також слабку інституційну підтримку агрологістики [22, с. 154].

Разом з тим, низка агропідприємств демонструє позитивний досвід у розвитку логістичних стратегій, орієнтованих на: оптимізацію логістичних витрат; кооперацію з постачальниками та покупцями; використання аутсорсингу для транспортних та складських послуг; цифровізацію управління аграрною логістикою.

Порівняльний аналіз засвідчує істотні розбіжності між рівнем розвитку логістичних стратегій в аграрному секторі України та провідних зарубіжних країн. У країнах із розвинутою економікою логістичне управління інтегрується в загальну систему управління ланцюгами поставок (SCM), що забезпечує синергію між усіма учасниками логістичного процесу. Натомість в Україні така інтеграція часто носить фрагментарний характер, обмежуючись окремими напрямками діяльності підприємства.

**Таблиця 1.2**

**Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду стратегічного логістичного управління**

Ознака	Зарубіжна практика	Українська практика
Ступінь інтеграції	Високий, повна інтеграція в SCM	Низький або середній
Рівень цифровізації	Високий (ERP, IoT, AI)	Нерівномірний, обмежений
Екологічна складова	Пріоритет «зеленої логістики»	У більшості – не враховується
Підхід до стратегування	Довгостроковий, системний	Тактичний або короткостроковий
Інституційна підтримка	Сильна державна та кооперативна	Обмежена, несистемна
Доступ до фінансування	Високий через державні програми	Обмежений, нестабільний

Рівень цифровізації логістики за кордоном істотно перевищує українські реалії: використання ERP-систем, технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) дозволяє аграрним компаніям забезпечувати високу точність прогнозування, управління запасами й оперативне прийняття рішень. В Україні цифрові рішення впроваджуються повільно й переважно лише великими

агрохолдингами [8, с. 176].

Екологічна складова логістичної стратегії, яка є важливою складовою «зеленої логістики» у ЄС, фактично відсутня у вітчизняному аграрному секторі. Це пояснюється як браком стимулів, так і відсутністю законодавчого тиску.

Також спостерігається різниця у стратегічному підході: у розвинених країнах переважає системне довгострокове планування, тоді як в Україні логістичні рішення часто приймаються ситуативно й мають короткостроковий характер. Інституційна підтримка за кордоном представлена широкою системою дотацій, пільг, субсидій і кооперативної взаємодії, що контрастує з недостатньою координацією та підтримкою у вітчизняному просторі.

Доступ до фінансування логістичних стратегій також є істотною відмінністю: в Україні агропідприємства часто обмежені у капіталовкладеннях, тоді як за кордоном існують масштабні програми підтримки модернізації аграрної логістики на національному та регіональному рівнях [7, с. 54].

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність стратегічного підходу до логістики, заснованого на інноваціях, автоматизації, сталому розвитку та партнерстві. Вітчизняна практика потребує адаптації кращих іноземних рішень з урахуванням локальних умов, підвищення рівня логістичної грамотності, інвестицій у інфраструктуру і підтримки з боку держави та профільних об'єднань.

### **1.3. Трансформація логістичного забезпечення аграрного сектору в умовах війни: проблеми, наслідки та напрями адаптації**

Російська військова агресія проти України кардинально змінила функціонування системи логістики в аграрному секторі. Одним із найбільш відчутних ударів стало блокування морських портів, яке практично паралізувало традиційні експортні канали. До початку повномасштабного вторгнення саме

морський транспорт забезпечував переважну частину зовнішньоекономічної діяльності України: на нього припадало до 70% загального експорту (приблизно 47 млрд доларів США), а для аграрної продукції цей показник становив майже 90% [19, с. 158].

Втрата доступу до морських логістичних коридорів спричинила глибоку кризу в системі постачання сільськогосподарських товарів. Перехід на сухопутні маршрути, зокрема автомобільні та залізничні перевезення, виявився надзвичайно ускладненим через обмежену пропускну здатність прикордонної інфраструктури на західному напрямі. Крім того, значно зросли витрати на транспортування, оскільки відстань доставки до європейських портів у кілька разів перевищує довоєнні маршрути.

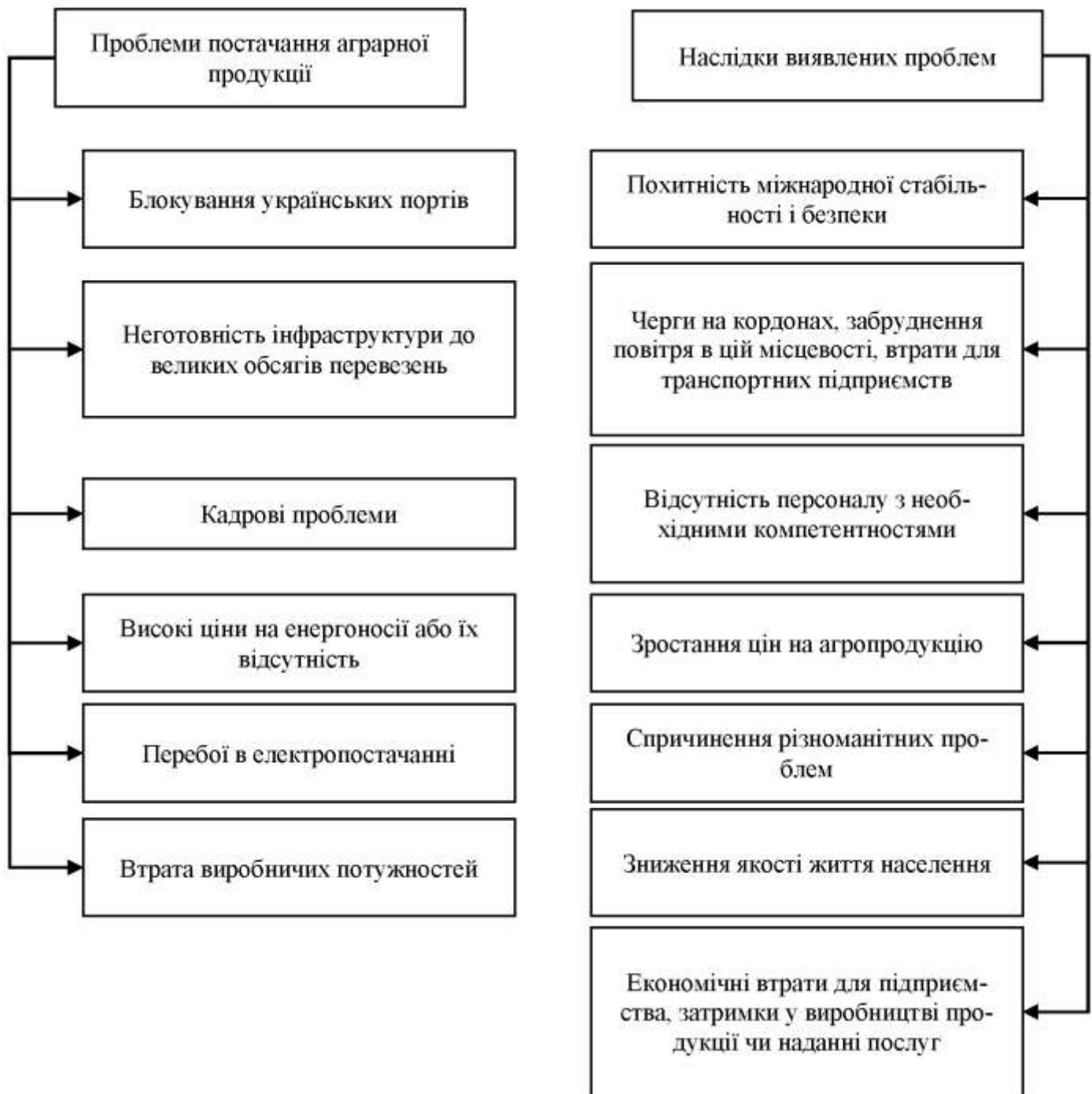
Ситуація, що склалася, вимагає оперативного перегляду існуючих підходів до управління логістичними процесами в аграрній сфері. Постає потреба у розробленні нових стратегій, здатних забезпечити стабільність постачань, адаптацію до зовнішніх викликів і збереження конкурентоспроможності української агропродукції на світовому ринку.

У період повномасштабної війни одним із найбільш критичних викликів для логістики агропромислової продукції стало блокування українських портів з боку російської федерації. Ці дії, спрямовані на досягнення політичних, економічних та геополітичних цілей, завдали значної шкоди зовнішньоекономічній діяльності України та суперечать нормам міжнародного і морського права. Наслідком таких дій стала не лише втрата доступу до основних транспортних артерій, а й потреба у перебудові логістичних маршрутів, що, своєю чергою, спричинило зростання витрат, зниження швидкості перевезень і зменшення обсягів експорту [46, с. 117].

Блокада портів має не лише економічний, а й міжнародно-правовий вимір. Вона порушує принципи свободи судноплавства та створює прецедент, який загрожує стабільності глобальної торгівлі. Міжнародна спільнота у відповідь на такі дії застосовує різні форми тиску, зокрема дипломатичні заходи, санкції, заяви

засудження та ініціативи для розблокування торгових шляхів, включаючи створення «зернових коридорів».

Іншою не менш важливою проблемою стала неготовність транспортної інфраструктури України та суміжних європейських держав до оперативного обслуговування великих обсягів агропродукції, що раніше переміщувалися морським транспортом. Обмежена пропускна здатність прикордонних пунктів, брак перевалочних терміналів, недостатня кількість рухомого складу та низька швидкість обробки вантажів стали причинами логістичних заторів, особливо на західному напрямі. Такі умови спричинили тривалі затримки на кордонах, що негативно вплинуло на якість продукції, збільшило час поставок і витрати агровиробників. У ряді випадків затримки перевищували технологічно допустимі терміни для швидкопсувної продукції, що призводило до її втрати або знецінення. Додатково, зростання інтенсивності автотранспорту сприяє підвищенню рівня забруднення навколишнього середовища, погіршенню стану дорожнього покриття та загальному навантаженню на інфраструктуру.



**Рис. 1.1. Наслідки логістичних обмежень аграрної продукції під час війни**

Таким чином, логістична система агропромислового сектору України зазнала масштабних трансформацій під впливом воєнних подій. Це створює необхідність у пошуку адаптивних рішень, що враховують як обмеження транспортної інфраструктури, так і міжнародно-правові чинники, і спрямовані на забезпечення безперервності логістичних процесів у надзвичайних умовах.

Однією з ключових логістичних проблем в умовах війни стала втрата кваліфікованих кадрів, спричинена мобілізацією, міграцією населення та загальним відпливом фахівців за кордон. Аграрна логістика, особливо в її міжнародному вимірі, потребує персоналу з високим рівнем професійної підготовки, здатного ефективно здійснювати координацію перевезень, дотримуватись стандартів якості та безпеки, орієнтуватися у митному законодавстві різних країн, володіти іноземними мовами для взаємодії з міжнародними партнерами [34, с. 28].

Нестача таких спеціалістів ускладнює логістичне планування, комунікацію з іноземними контрагентами, своєчасне виконання нормативних процедур та контроль якості перевезених товарів. У результаті це призводить до затримок поставок, підвищення витрат, штрафних санкцій та зниження загальної ефективності логістичних операцій.

Подолання цієї проблеми вимагає інвестування в підготовку персоналу, створення програм підвищення кваліфікації для логістичних менеджерів, а також впровадження гнучких кадрових стратегій, що враховують специфіку воєнного періоду.

Воєнні дії призвели до частих і тривалих перебоїв електропостачання, що завдає значної шкоди логістичній інфраструктурі аграрного сектору. Найбільших втрат зазнає складська логістика, де електрика є критично необхідною для підтримки температурного режиму, вентиляції, охолодження та систем автоматизованого обліку.

Нестабільне електропостачання унеможлиблює безперервну роботу виробничих ліній, порушує функціонування транспортного планування, ставить під загрозу збереження швидкопсувної продукції та збільшує ризики її псування. Крім того, втрата доступу до засобів зв'язку, Інтернету та ІТ-систем унеможлиблює оперативну координацію логістичних процесів, що загрожує зниженням продуктивності та ефективності управління.

Для зменшення впливу цієї проблеми важливо забезпечити резервне

електроживлення, впроваджувати безперебійні джерела енергії (UPS, генератори), модернізувати системи енергозабезпечення та розробляти плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Бойові дії спричинили часткове або повне знищення виробничих об'єктів, транспортних засобів, складів, елеваторів, техніки, що безпосередньо вплинуло на здатність підприємств виконувати господарські функції. Руйнування основних фондів призвело до вимушених зупинок виробництва, втрати виробничої спроможності та необхідності інвестування значних коштів у відновлення або заміну активів.

Окрім економічних втрат, втрата виробничих засобів часто призводить до втрати ринкових позицій, розірвання контрактів і втрати довіри з боку торгових партнерів. У відповідь на ці ризики підприємства впроваджують стратегії контингентного планування, страхування активів, резервні виробничі потужності та диверсифікацію місць розміщення технічної бази.

Окрім уже окреслених внутрішніх логістичних труднощів, військові дії створили численні зовнішні бар'єри, що суттєво ускладнюють інтеграцію українського агросектору у світову економіку. У відповідь на агресію росії міжнародне співтовариство запровадило санкційні обмеження, які, з одного боку, переслідують політичну мету, але з іншого – спричиняють дестабілізацію транспортно-логістичних потоків у глобальному масштабі. Зміна геополітичних пріоритетів і закриття традиційних торгових шляхів ускладнюють доступ до окремих експортних ринків, змушуючи підприємства шукати альтернативні напрямки реалізації продукції [34, с. 29].

Порушення транзитної інфраструктури, затримки на кордонах, блокування міжнародних маршрутів – усе це призводить до зростання часу доставки, втрати якості продукції та збільшення логістичних витрат, особливо в умовах обмеженого терміну зберігання аграрних товарів.

Війна також завдала шкоди матеріально-технічній базі агропромислового

комплексу: знищення елеваторів, складських приміщень, машинно-тракторного парку та іригаційних систем призвело до зменшення обсягів виробництва та ускладнило проведення сезонних польових робіт. Наслідком стала втрата врожаю, зниження обсягів товарної продукції та послаблення продовольчої безпеки як на національному, так і на регіональному рівнях.

Додаткову загрозу становить екологічна деградація, спричинена бойовими діями: вибухи, пожежі, руйнування об'єктів критичної інфраструктури призводять до забруднення ґрунтів, водних ресурсів і атмосфери, що, в свою чергу, може впливати на якість вирощуваної продукції та її безпечність для споживачів [44, с. 8].

Крім того, фінансова нестабільність, спричинена війною, ускладнює доступ агровиробників до кредитування, валютних ресурсів, державної підтримки та інвестицій. Значна частина аграрних підприємств функціонує в умовах дефіциту обігових коштів, що обмежує можливості модернізації логістичних процесів і знижує їхню стійкість до кризових викликів.

Не менш вагомим є і ризик для людського капіталу: небезпека для життя персоналу, психологічне виснаження працівників, вимушене переміщення або мобілізація кваліфікованих фахівців послаблюють кадровий потенціал агрологістики та ускладнюють оперативне управління постачанням.

У сукупності ці чинники формують множинні загрози для функціонування та розвитку аграрної логістики. Втрата доступу до традиційних ринків збуту, зменшення обсягів експорту та зниження міжнародної конкурентоспроможності української агропродукції вимагають термінової адаптації логістичних стратегій до умов воєнного часу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЗЕРІГ – 2» ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Козеріг-2» здійснює свою діяльність у межах Солонянського району Дніпропетровської області, що є типовим аграрним регіоном з розвинутим рослинництвом і сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільського господарства. Господарство функціонує в умовах мінливої економічної ситуації, високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції та підвищених вимог до якості логістичних процесів.

Зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, характеризується нестабільністю цін на сировину та ресурси, складною ситуацією на внутрішньому аграрному ринку, а також логістичними обмеженнями, що пов'язані з територіальною розосередженістю споживачів та постачальників. Водночас спостерігається тенденція до активного впровадження цифрових технологій та оптимізаційних рішень у сфері управління агробізнесом, що створює нові виклики та можливості для підприємства.

За умов економічної нестабільності, зростання витрат на транспортування, зберігання й енергоресурси, особливої актуальності набуває питання формування ефективної логістичної стратегії. Саме це зумовлює необхідність комплексного дослідження логістичної системи підприємства, її ресурсного потенціалу, структури управління та результативності функціонування, що й стало предметом подальшого аналізу в межах цього підрозділу.

У сільському господарстві спеціалізація відображає орієнтацію аграрних підприємств на виробництво переважно однієї чи кількох сільськогосподарських культур або на розведення окремих видів тварин.

Цей процес тісно пов'язаний із природно-кліматичними умовами, економічною доцільністю, наявністю ринків збуту, рівнем розвитку інфраструктури та ресурсного забезпечення.

Матеріали табл. 2.1 відображає зміни у структурі товарної продукції сільськогосподарського підприємства ТОВ «Козеріг-2» протягом трьох років – з 2022 по 2024 рік. Аналіз охоплює основні напрямки діяльності господарства, зокрема виробництво продукції рослинництва (в розрізі основних культур), інші види продукції, а також надання додаткових послуг.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка структури товарної продукції ТОВ «Козеріг-2»**

Види товарної продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна структури 2024/2022, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього	2497,4	92,34	1870,9	98,62	2041,5	99,23	6,89
у т.ч. зернові та зернобобові	1117,3	41,31	1076,7	56,76	1136,6	55,24	13,93
з них: пшениця озима	758,6	28,05	564,7	29,77	726,5	35,3	7,26
кукурудза на зерно	174,5	6,45	121,6	6,41	159,6	7,8	1,31
ячмінь ярий	156,9	5,80	238,1	12,55	204,6	9,9	4,14
овес	27,3	1,01	152,3	8,03	45,9	2,2	1,22
Соняшник	1254,7	46,39	758,6	39,99	856,4	41,6	-4,76
Інша продукція рослинництва	125,4	4,64	35,6	1,88	48,5	2,4	-2,28
Інші роботи і послуги	207,3	7,66	26,1	1,38	15,9	0,8	-6,89
Всього по господарству	2704,7	100,00	1897,0	100,00	2057,4	100,00	X

Протягом 2022–2024 років у ТОВ «Козеріг-2» простежується чітка тенденція до посилення спеціалізації на рослинництві. Частка цієї продукції зросла майже до повного обсягу – понад 99% у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство практично повністю зосередилось на вирощуванні сільськогосподарських культур, відмовляючись від надання інших послуг та виробництва додаткових видів продукції.

Серед усіх культур найбільше зростає значення зернових. Зернові та зернобобові культури поступово витісняють навіть традиційно важливий для українського аграрного сектору соняшник. Озима пшениця стала головною культурою – її частка стабільно зростає, досягнувши 35,3% у 2024 році. Ярий ячмінь також набуває більшого значення, що може бути пов'язано з агрокліматичними умовами або зміненою стратегією господарства.

Цікаво, що хоча у 2023 році овес займав значну частку (понад 8%), вже в 2024 його частка різко скоротилася. Це може свідчити про експеримент або разове збільшення площ під овес, яке не виправдало очікувань.

Соняшник, хоч і залишається другою за значущістю культурою, дещо втрачає позиції. Ймовірно, господарство зменшує залежність від однієї культури та розширює спектр зернових. Варто відзначити, що структура виробництва поступово набуває ознак класичної зернової спеціалізації з домішками олійних культур.

Також помітно, що підприємство суттєво скоротило обсяги інших робіт і послуг – майже до нуля. Це свідчить про звуження напрямків діяльності, ймовірно, з метою концентрації ресурсів і зусиль на основних прибуткових галузях.

Загалом, підприємство ТОВ «Козеріг-2» трансформується у вузькоспеціалізованого виробника рослинницької продукції, роблячи ставку на пшеницю, ячмінь та соняшник як ключові культури. Це рішення може бути зумовлене ринковими умовами, попитом, кліматичними особливостями або прагненням до оптимізації витрат.

Землекористування – це система організації, освоєння та раціонального використання земельних ресурсів у процесі ведення господарської діяльності. У сільському господарстві воно відіграє ключову роль, адже земля є основним і незамінним засобом виробництва.

Сільськогосподарське землекористування охоплює використання різних типів земель: орних угідь, сіножатей, пасовищ, багаторічних насаджень тощо. Ефективність землекористування безпосередньо впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції, рентабельність, а також на стан довкілля.

Таблиця 2.2 містить ключові показники, що характеризують ефективність використання земельних ресурсів ТОВ «Козеріг-2» у 2022–2024 роках. Зокрема, аналіз охоплює зміни загальної площі земельного фонду, посівних площ, рівень землезабезпечення одного працівника, а також економічні показники, пов'язані з витратами та забезпеченням основними засобами.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка використання земельного фонду та забезпеченості ресурсами  
в ТОВ «Козеріг-2»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Сукупна площа земельного фонду підприємства, га	756	778	805	49	6,48
Площа земель, задіяних у сільськогосподарському виробництві, га	748	765	796	48	6,42
Площа орних сільськогосподарських угідь, га	748	765	796	48	6,42
Посівна площа с/г культур, га	768	745	789	21	2,73
Землезабезпечення одного працівника, га					
середня площа с/г угідь на одного працівника, га	93,50	109,29	88,44	-5,06	-5,41
посівна площа у розрахунку на одного працівника, га	96,00	106,43	87,67	-8,33	-8,68
Забезпеченість с/г угідь основними засобами на 100 га,	1,63	1,74	1,58	-0,05	-2,89

тис. грн					
Середні витрати на 100 га посівних площ, тис. грн	339,0	239,9	235,9	-103,12	-30,42

За період 2022–2024 років ТОВ «Козеріг-2» поступово нарощувало свій земельний фонд. Сукупна площа зросла на 49 га (+6,48%), аналогічно збільшилася і площа ріллі, що свідчить про розширення земель, безпосередньо задіяних у виробництві. Зростання посівної площі було помірним (+2,73%), що може вказувати на зміни в структурі сівозміни або підвищення частки багаторічних культур, парів або земель під інфраструктурою.

Водночас, показники землезабезпечення одного працівника знизилися: як за площею угідь, так і за посівною площею. Це може свідчити про збільшення чисельності персоналу або зміну підходів до розподілу земельних ресурсів. Зменшення цих показників може знижувати продуктивність праці, якщо не супроводжується зростанням урожайності чи технологічного рівня.

Забезпеченість основними засобами на 100 га знизилась незначно (на 2,89%), що є небажаним, оскільки в умовах сучасного аграрного виробництва оновлення техніки та обладнання є запорукою ефективності. Позитивним моментом є суттєве зниження витрат на 100 га посівів – на понад 30%, що може свідчити про підвищення ресурсної ефективності або економію витратних матеріалів.

Отже, загалом господарство демонструє стабільне нарощування земельного потенціалу, проте потребує підвищеної уваги до питань технічного переоснащення та оптимізації використання трудових ресурсів.

У таблиці 2.3. наведено ключові показники, що характеризують техніко-економічний стан сільськогосподарського підприємства ТОВ «Козеріг-2» у частині використання основних засобів і оборотного капіталу. Зокрема, проаналізовано динаміку вартості основних фондів, забезпеченість ними на одного працівника та на

100 га сільськогосподарських угідь, ефективність використання оборотних активів, а також показники прибутковості.

У період 2022–2024 рр. підприємство значно наростило обсяги основних засобів – з 256,3 тис. грн до 356,9 тис. грн (+39,25%), що є позитивною тенденцією і свідчить про оновлення або розширення матеріально-технічної бази. Водночас, ефективність використання цих засобів знизилась: обсяг валової продукції, виробленої на 100 грн основних засобів, впав майже вдвічі (на 45,37%), що може свідчити про недостатнє завантаження техніки або нерівномірне оновлення фондів.

**Таблиця 2.3**

**Аналіз ефективності використання основних засобів та оборотного капіталу ТОВ «Козеріг-2»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна балансова вартість основних засобів підприємства, тис. грн	256,3	315,4	356,9	100,6	39,25
Обсяг оборотного капіталу (оборотних активів) підприємства, тис. грн	45907,0	43943,8	50304,7	4397,7	9,58
Оснащеність виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн – забезпечення основними засобами на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	34,3	41,2	44,8	10,6	30,85
– забезпечення одного середньорічного працівника основними засобами, тис. грн/особу	32,0	45,1	39,7	7,6	23,78
Обсяг валової продукції на 100 грн вартості основних засобів, грн	1055,3	601,5	576,5	-478,8	-45,37
Обсяг основних засобів, що залучено на виробництво 1 грн валової продукції, грн	0,09	0,17	0,17	0,08	83,06
Період повного обороту оборотних активів, днів	6195,2	8455,2	8924,5	2729,3	44,06

Зміна обсягу оборотних засобів у порівнянні з попереднім роком, тис. грн	1025,4	11745,9	2645,3	1619,9	157,97
Показник прибутковості використання основних активів, %	65,82	19,47	50,29	-15,53 в.п.	x
Норма прибутку, %	0,37	0,14	0,35	-0,01 в.п.	x

Показники забезпеченості основними засобами на 100 га та на одного працівника теж зросли, що відображає збільшення вартості технічного забезпечення у розрахунку на одиницю ресурсів – земельну або трудову. Проте, продуктивність на одиницю техніки знизилась, що вказує на можливу неефективність їх використання.

Оборотні активи також зросли (+9,58%), але період повного обороту значно збільшився – на понад 2700 днів, що є критичним показником. Це може означати, що підприємство недостатньо ефективно використовує свої оборотні ресурси, а капітал «заморожується» у виробничих циклах або запасах.

Попри зменшення прибутковості у 2023 році, у 2024 підприємство частково відновило цей показник – прибутковість використання основних активів піднялась з 19,47% до 50,29%, що демонструє певне оздоровлення після тимчасового спаду.

Норма прибутку залишається дуже низькою (менше 1%) протягом усього періоду, що може свідчити про високі витрати, не вигідну цінову політику або зовнішні економічні труднощі.

У загальному підсумку, підприємство демонструє позитивні тенденції в інвестуванні в технічне переоснащення, однак зі зниженням ефективності використання цих інвестицій. Зростання капіталу без відповідного приросту продуктивності потребує подальшого аналізу внутрішніх виробничих процесів і, ймовірно, перегляду стратегії управління ресурсами.

У таб. 2.4 відображено ключові показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів у сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Козеріг-2» за період 2022–2024 років. Проаналізовано динаміку середньорічної чисельності працівників, інтенсивність їх праці (відпрацьовані людино-дні та

години), а також результати, які підприємство отримує у вигляді валової продукції на одиницю трудових витрат.

Протягом 2022–2024 років у ТОВ «Козеріг-2» відбулося незначне зростання чисельності працівників – з 8 до 9 осіб (+12,5%). Разом із цим спостерігається зростання інтенсивності праці, що підтверджується збільшенням середньої кількості відпрацьованих людино-днів (з 205 до 236, +15,12%) та людино-годин (+6,27%). Найбільш позитивною є динаміка продуктивності праці: валовий дохід на одного працівника зріс більш ніж у 2 рази – з 137,1 тис. грн до 315,1 тис. грн (+129,87%); виробіток на один людино-день зріс майже вдвічі (+99,68%); аналогічно зросла і продуктивність на одну людино-годину – на 116,32%.

**Таблиця 2.4**

**Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Козеріг-2»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	8	7	9	1	12,50
Середня кількість відпрацьованих людино-днів на працівника	205	225	236	31	15,12
Середня кількість відпрацьованих людино-годин на працівника	1599	1598	1699	100	6,27
Показники ефективності використання трудових ресурсів					
— валова продукція в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн	137,1	255,0	315,1	178,0	129,87
— обсяг валової продукції в розрахунку на один людино-день, грн	668,6	1133,5	1335,0	666,4	99,68
— обсяг валової продукції в розрахунку на одну людино-годину, грн	85,7	159,6	185,4	99,7	116,32

Це свідчить не лише про збільшення обсягів виробництва, але й про те, що працівники працюють ефективніше, з меншими витратами часу на одиницю продукції. Така позитивна тенденція може бути результатом покращення організації праці, впровадження нових технологій, механізації або оптимізації процесів.

Отже, трудові ресурси у підприємстві використовуються з підвищеною ефективністю, що є важливим фактором сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробника.

У таблиці 2.5 наведено основні показники, що характеризують загальні результати діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Козеріг-2» за трирічний період.

Таблиця 2.5

## Показники результативності господарської діяльності ТОВ «Козеріг-2»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2022 року, тис. грн	1097	1785	2836	1739	158,60
Обсяг валового доходу від сільськогосподарської діяльності, тис. грн	2705	1897	2057	-647	-23,93
Сукупні витрати підприємства на здійснення господарської діяльності, тис. грн	2536	1836	1878	-658	-25,95
Розмір чистого фінансового результату, тис. грн	169	61	180	11	6,40
Обсяг валової продукції, що припадає на кожні 100 грн вартості основних засобів	1055,3	601,5	576,5	-478,8	-45,37
Період повного обороту оборотного капіталу, днів	6195,2	8455,2	8924,5	2729,3	44,06
Обсяг продукції, вироблений одним працівником за рік, тис. грн	137,1	255,0	315,1	178,0	129,87
Економічна віддача з 100 га с/г угідь, тис. грн					
— вартість валової продукції на 100 га	146,6	233,4	356,2	209,6	143,01
— обсяг валового доходу на 100 га	361,6	248,0	258,5	-103,1	-28,52
— розмір чистого прибутку на 100 га	22,6	8,0	22,6	0,0	-0,01
Частка прибутку в доході від реалізації, %	106,65	103,34	109,56	2,91	x
Загальний рівень прибутковості господарської діяльності, %	6,65	3,34	9,56	2,91	x

ТОВ «Козеріг-2» демонструє позитивну динаміку валового виробництва: у 2024 році вартість валової продукції у порівняльних цінах зросла на 158,6% порівняно з 2022 роком. Це вказує на суттєве нарощування обсягів продукції або підвищення її якості. Однак, паралельно з цим, валовий дохід зменшився на 23,93%, що може бути пов'язано зі зниженням цін реалізації, збільшенням витрат або структурними змінами у продажах. Незважаючи на це, сукупні витрати зменшилися ще більше – на 25,95%, що дозволило підприємству зберегти позитивний чистий фінансовий результат. Чистий прибуток за період навіть трохи зріс (+6,4%).

Показник ефективності праці суттєво покращився: обсяг продукції на одного працівника зріс більш ніж у 2 рази (+129,87%). Віддача з 100 га угідь за вартістю валової продукції також зросла на 143%, що свідчить про підвищення ефективності використання земельного фонду. Проте, економічна віддача в частині доходу на 100 га знизилася, як і чистий прибуток на цю площу залишився незмінним (22,6 тис. грн). Це говорить про те, що, хоча підприємство й збільшило виробництво, реальний прибуток з гектару не зріс, і це потребує оптимізації витрат або вдосконалення системи збуту.

Загальний рівень прибутковості зріс із 6,65% до 9,56%, що є позитивним результатом, однак значення цього показника досі не можна вважати високим. Частка прибутку в доході від реалізації зросла, що вказує на покращення фінансової структури. У підсумку, ТОВ «Козеріг-2» демонструє потенціал до зростання, ефективніше використовує трудові та земельні ресурси, утім зі зниженням рентабельності окремих показників. Подальше покращення можливе завдяки оптимізації реалізації продукції, вдосконаленню технологій і зміцненню фінансової дисципліни.

## **2.2. Сучасний рівень організації логістичних процесів ТОВ «Козеріг-2»**

У сучасних умовах господарювання логістичні процеси виступають ключовою складовою забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств. Для ТОВ «Козеріг-2», яке спеціалізується виключно на вирощуванні продукції рослинництва, логістика охоплює низку критичних напрямів: постачання матеріально-технічних ресурсів, організацію внутрішньогосподарських перевезень, зберігання продукції та її своєчасну реалізацію споживачам.

У структурі підприємства немає окремого логістичного підрозділу, однак функції логістичного забезпечення частково виконуються інженерною та адміністративною службами. З урахуванням незначної чисельності персоналу (8–9 працівників), управління логістичними процесами здійснюється централізовано, з тісною інтеграцією з виробничим та фінансовим менеджментом.

Логістична система ТОВ «Козеріг-2» є лінійно-функціональною, з чітким розподілом потоків (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Схема основних логістичних потоків ТОВ «Козеріг-2»**

Підприємство не володіє великою матеріально-технічною базою для зберігання або транспортування продукції у великих обсягах, що формує залежність від зовнішніх послуг – елеваторів, логістичних операторів, орендованого транспорту.

Це впливає на витрати та гнучкість логістичних рішень, особливо у пікові періоди збирання врожаю.

Загалом, логістична система ТОВ «Козеріг-2» має функціональний, але неінтегрований характер, із певними елементами фрагментарності. Це зумовлює необхідність глибшого аналізу логістичних процесів, виявлення резервів ефективності та розроблення стратегічних рішень щодо її модернізації.

Комплексна оцінка логістичних процесів ТОВ «Козеріг-2» передбачає аналіз ключових елементів логістичного ланцюга, а саме: постачання матеріально-технічних ресурсів, складської логістики, транспортного обслуговування, збуту продукції та інформаційного супроводу логістичних операцій. Розгляд кожного з компонентів дозволяє ідентифікувати слабкі місця та можливості для оптимізації.

1. Постачання матеріально-технічних ресурсів. Основними ресурсами, що надходять у виробництво, є насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливо, мастила, запасні частини та ремонтні матеріали. Закупівлі здійснюються централізовано керівником підприємства на підставі річного виробничого плану. Постачальники обираються, як правило, за критеріями ціни, географічної наближеності та репутації. Проблемним аспектом є залежність від сезонності та коливань цін, що змушує підприємство формувати значні запаси на початку року, що, у свою чергу, створює додаткове навантаження на складське господарство і фінансові ресурси. У деяких випадках фіксування договорів постачання заздалегідь дозволяє уникнути цінових піків, однак потребує попереднього планування і резервів оборотного капіталу.

2. Складська логістика. ТОВ «Козеріг-2» володіє власним складським приміщенням для зберігання насіння, ЗЗР та добрив, однак його площі та рівень технічного оснащення є обмеженими. Потреба у тривалому зберіганні врожаю покривається частково – шляхом оренди місць на елеваторах або реалізацією «з поля». Власного зерносховища або сушарки підприємство не має, що обмежує його гнучкість на ринку. Зберігання продукції у період пікових навантажень (особливо

під час збору пшениці та соняшнику) є критично вразливим місцем логістичного ланцюга. Відсутність охолоджуваних приміщень чи герметичних складів створює ризики втрати якості зерна.

3. Транспортна логістика. Підприємство володіє базовим транспортом для внутрішньогосподарських перевезень – здебільшого вантажними автомобілями і тракторами з причепами. Перевезення готової продукції до місць реалізації (елеваторів, покупців) здійснюється переважно за рахунок залучення найманого транспорту або логістичних послуг сторонніх компаній. Основною проблемою є відсутність постійної договірної співпраці з логістичними операторами, що призводить до нестабільності вартості перевезень та затримок у постачанні. Крім того, високий рівень зношеності власного автопарку знижує ефективність внутрішньогосподарських перевезень та збільшує витрати на ремонт і обслуговування.

4. Збутова логістика. Реалізація продукції здійснюється переважно у сировинному вигляді через прямі контракти з елеваторами, посередницькими компаніями або трейдерами. Частка власного експорту відсутня. Через обмежені можливості зберігання та просушування, підприємство часто змушене реалізовувати врожай одразу після збирання, що знижує прибутковість у разі низької кон'юнктури ринку. Відсутність довгострокових угод із покупцями зумовлює нестабільність доходів, а відсутність логістичного планування – втрати часу і ресурсів. Практика планування збуту поки що має ситуаційний характер і не ґрунтується на стратегії цінового позиціонування чи ринкового прогнозування.

5. Інформаційне забезпечення. На підприємстві відсутня повноцінна логістична інформаційна система. Основна управлінська інформація ведеться вручну або за допомогою базових електронних таблиць. Такий підхід унеможливорює оперативний моніторинг запасів, контроль обігу ресурсів і оптимальне планування постачань та збуту. Автоматизація логістичних процесів, включаючи закупівлі, облік ТМЦ, контроль доставки, залишків на складах тощо, потребує впровадження

відповідного програмного забезпечення – принаймні на рівні ERP-модуля або спеціалізованої системи агрологістики.

Таким чином, організація логістичних процесів у ТОВ «Козеріг-2» має ряд характерних рис, що поєднують як функціональні переваги, так і значні структурно-організаційні обмеження. Попри наявність елементів централізованого управління логістикою, підприємство наразі діє без спеціалізованого логістичного підрозділу, що ускладнює забезпечення системності, координації та гнучкості логістичних операцій у динамічному середовищі аграрного ринку.

На кожному з ключових етапів логістичного ланцюга – від постачання ресурсів до реалізації продукції – спостерігаються певні диспропорції, які вказують на потребу в поглибленій модернізації. Зокрема, невідповідність обсягів матеріально-технічного забезпечення потребам виробництва, обмеженість складських приміщень, зношеність транспортного парку, нестабільність збутових каналів і практично повна відсутність цифрових інструментів управління свідчать про фрагментарність та обмежену адаптивність логістичної системи.

Зовнішня залежність від логістичних послуг, відсутність довгострокових партнерств і непрогнозований характер логістичних витрат у пікові періоди загрожують як операційній ефективності, так і загальній фінансовій стабільності підприємства. Водночас наявність власного транспорту, централізоване прийняття рішень та орієнтація на кілька ключових культур створюють основу для подальшої оптимізації логістичних процесів за рахунок впровадження сучасних організаційних рішень.

Урахування цих аспектів дає підстави стверджувати, що логістична система ТОВ «Козеріг-2» перебуває на етапі формування, коли її подальший розвиток потребує не точкових, а стратегічних змін. Це зумовлює необхідність формування цілісної логістичної стратегії, яка забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства, зниження логістичних витрат і посилення стійкості до зовнішніх загроз.

### 2.3. Комплексна SWOT-оцінка логістики ТОВ «Козеріг-2»

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що дає змогу виявити ключові чинники внутрішнього середовища підприємства (сильні та слабкі сторони), а також окреслити зовнішні обставини, які можуть виступати як можливості або загрози для подальшого розвитку. У межах цього дослідження проведено SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2» з метою виявлення стратегічних передумов для удосконалення логістичних процесів та формування ефективної логістичної стратегії в умовах воєнного часу (табл. 2.6). Аналіз ґрунтується на об'єктивних показниках ефективності, результатах попереднього організаційно-економічного аналізу підприємства, а також враховує актуальні зовнішні виклики, зокрема економічну нестабільність, інфраструктурні обмеження та зміни у ринковому середовищі.

У результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Козеріг-2» володіє значним потенціалом для розвитку логістичної діяльності, зокрема за рахунок внутрішніх резервів – спеціалізації на рослинництві, зростання ефективності трудових ресурсів та наявності власного транспорту. Водночас підприємство стикається з низкою критичних обмежень, пов'язаних із фрагментарністю логістичної інфраструктури, слабкою цифровізацією та сезонністю аграрного виробництва.

Зовнішнє середовище формує як сприятливі можливості (розвиток цифрових платформ, підтримка з боку держави, кооперація з логістичними операторами), так і серйозні загрози – від воєнних дій до нестабільності енергозабезпечення. Це потребує адаптивного підходу до побудови логістичної стратегії, що має базуватись на сильних сторонах підприємства з одночасною мінімізацією ризиків та ефективним використанням зовнішніх можливостей.

Матриця стратегічного позиціонування, побудована на основі результатів SWOT-аналізу, дає змогу комплексно оцінити перспективи розвитку логістичної

діяльності підприємства через призму поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. Її структура базується на чотирьох стратегічних полях (рис. 2.2)

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Високий рівень спеціалізації на рослинництві – концентрація на ключових культурах забезпечує логістичну одноманітність і передбачуваність потоків.</p> <p>2. Зростання ефективності використання трудових ресурсів – підвищення продуктивності праці сприяє скороченню витрат на логістичні операції.</p> <p>3. Наявність внутрішнього транспорту – забезпечує гнучкість у здійсненні доставок на локальні ринки та до партнерів.</p> <p>4. Зниження середніх витрат на гектар – свідчить про покращення внутрішньої логістики та використання ресурсів.</p> <p>5. Розширення посівних площ – дає змогу збільшити обсяги продукції та посилити логістичну активність.</p>	<p>1. Фрагментарність логістичної інфраструктури – відсутність спеціалізованих складів, перевалочних пунктів, сучасних засобів зберігання</p> <p>2. Низька ефективність використання основних засобів – вказує на нерівномірне завантаження техніки та логістичних потужностей.</p> <p>3. Зростання тривалості обороту капіталу – свідчить про затримки в реалізації продукції, неефективність логістичних каналів збуту</p> <p>4. Залежність від сезонності – спричиняє пікові навантаження на логістику та складські потужності.</p> <p>5. Недостатній рівень цифровізації логістичних процесів – обмежує контроль, прогнозування та координацію поставок.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Інтеграція до логістичних кластерів регіону – участь у коопераційних ланцюгах дозволить оптимізувати витрати та маршрути.</p> <p>2. Залучення державних і міжнародних програм підтримки АПК – створює умови для інвестування в логістичну інфраструктуру.</p> <p>3. Використання цифрових платформ (CRM, WMS, GPS) – сприятиме підвищенню контролю за транспортом і зменшенню втрат.</p> <p>4. Розширення співпраці з логістичними операторами (3PL) – дозволить зменшити навантаження на власні ресурси.</p> <p>5. Розвиток залізничної та річкової логістики – відкриває нові канали транспортування на фоні воєнних обмежень.</p>	<p>1. Блокування портів і деструкція зовнішньої логістики через війну – обмежує експортні канали, збільшує витрати.</p> <p>2. Дефіцит кваліфікованих кадрів – ускладнює управління логістичними процесами, особливо міжнародними.</p> <p>3. Перебої з електропостачанням – створюють ризики для зберігання продукції та логістичних ІТ-систем.</p> <p>4. Інфляція і зростання цін на енергоносії – збільшують вартість логістичних послуг і транспортування.</p> <p>5. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів – що мають налагоджені логістичні ланцюги та більші інвестиційні можливості.</p>

SO (Strengths–Opportunities) – стратегія зростання і наступу	Поле WO (Weaknesses–Opportunities) – стратегія розвитку і трансформації
<p>Використання внутрішнього транспорту для активнішої участі в регіональних логістичних кластерах;</p> <p>Підвищення ефективності логістичних процесів за допомогою цифрових платформ (GPS, WMS), що можуть інтегруватися в існуючу організаційну структуру;</p> <p>Оптимізація логістичних витрат на основі зниження собівартості та розширення посівних площ.</p> <p><b>Рекомендована стратегія:</b> активна експансія, модернізація логістики через інновації та партнерство з 3PL-операторами.</p>	<p>Інвестиції від державних програм можуть бути спрямовані на вирішення проблем фрагментарної логістичної інфраструктури;</p> <p>Співпраця з логістичними операторами дозволяє компенсувати брак складських потужностей і спеціалізованих засобів зберігання;</p> <p>Впровадження цифрових систем допоможе покращити контроль та прогнозування логістичних операцій.</p> <p><b>Рекомендована стратегія:</b> структурна модернізація, цифровізація логістики.</p>
ST (Strengths–Threats) – стратегія захисту і стабілізації	WT (Weaknesses–Threats) – стратегія виживання і мінімізації ризиків
<p>Гнучкість логістичних рішень завдяки власному транспорту може зменшити залежність від блокованих зовнішніх маршрутів;</p> <p>Зростання продуктивності праці дає змогу частково компенсувати втрати від енергетичних перебоїв або кадрового дефіциту;</p> <p>Висока частка основних культур з передбачуваною логістикою дозволяє уникати складних багатоступеневих ланцюгів у кризових умовах.</p> <p><b>Рекомендована стратегія:</b> локалізація ризиків, посилення внутрішньої логістичної автономії.</p>	<p>Відсутність резервних потужностей у логістичних системах в умовах перебоїв електропостачання;</p> <p>Вразливість до воєнних ризиків через нестачу цифрових інструментів управління та нерозвинену інфраструктуру;</p> <p>Низький рівень технічного оснащення унеможливорює оперативну адаптацію до нових логістичних вимог.</p> <p><b>Рекомендована стратегія:</b> обережне оновлення, поступове усунення критичних слабких місць через цільові інвестиції та партнерські програми.</p>

**Рис. 2.2. Матриця стратегічного позиціонування логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2»**

Матриця стратегічного позиціонування свідчить про те, що ТОВ «Козеріг-2» має реальний потенціал до активного розвитку логістичної системи за умов правильного стратегічного фокусу. Найперспективнішими напрямками є цифрова трансформація, регіональна інтеграція в логістичні кластери та мінімізація зовнішніх загроз через внутрішню мобільність і гнучкість. Основна увага має бути зосереджена

на поступовому усуненні слабких сторін підприємства та створенні адаптивної, стійкої логістичної інфраструктури.

Для забезпечення цілісного уявлення про стан логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2» доцільно провести діагностику її ефективності за ключовими показниками, що відображають результативність управління логістичними потоками, ступінь використання ресурсного потенціалу та рівень операційної гнучкості підприємства. Комплексна оцінка здійснюється за такими групами індикаторів:

1. Економічні показники ефективності. У 2022–2024 роках на підприємстві спостерігалось зростання валової продукції, однак ефективність використання основних засобів суттєво знизилась. Так, обсяг валової продукції на 100 грн основних засобів зменшився з 1055,3 грн у 2022 році до 576,5 грн у 2024 році, що свідчить про недостатнє завантаження логістичних потужностей та втрату технічної ефективності. Водночас період повного обороту оборотних активів зріс на понад 2700 днів, що є індикатором низької оберненості логістичних потоків і свідчить про наявність проблем із затримками реалізації та накопиченням запасів.

2. Техніко-організаційна ефективність. Наявність власного автотранспорту забезпечує базовий рівень мобільності, однак відсутність спеціалізованих складів, охолоджувальних систем, перевалочних потужностей істотно знижує гнучкість і надійність логістичних операцій. Незважаючи на часткову модернізацію основних засобів, підприємство не досягло суттєвого зростання продуктивності логістичних функцій, що свідчить про фрагментарність логістичної інфраструктури.

3. Проблемні зони та функціональні ризики. На основі системного аналізу можна виокремити такі проблемні зони логістичної діяльності ТОВ «Козеріг-2»:

– Транспортне забезпечення: брак спеціалізованого автотранспорту для великих обсягів або специфічних видів продукції (наприклад, зерновозів, цистерн тощо);

- Інформаційна логістика: низький рівень цифровізації, відсутність єдиної автоматизованої системи моніторингу логістичних операцій;
- Канали збуту: неефективність логістичних шляхів до кінцевого споживача, затримки в реалізації, що спричиняє зростання тривалості обороту капіталу;
- Управління запасами: відсутність гнучких моделей формування та оптимізації складських залишків, що підвищує втрати і витрати на зберігання.

Проведений аналіз засвідчив, що логістична система ТОВ «Козеріг-2» перебуває на стадії функціонального, але недостатньо інтегрованого розвитку. Попри наявність окремих сильних сторін – зокрема високої спеціалізації на рослинництві, ефективного використання трудових ресурсів і наявності власного транспорту – підприємство зіштовхується з низкою викликів, які обмежують його логістичну продуктивність і гнучкість.

Ключовими проблемними зонами виступають недостатньо розвинена складська інфраструктура, відсутність цифрових інструментів управління логістикою, фрагментарність логістичних операцій і нерегулярність збутової логістики. У поєднанні з нестабільною зовнішньоекономічною ситуацією, ці чинники підвищують ризики логістичних збоїв та знижують рівень адаптивності підприємства.

Разом з тим, проведений SWOT-аналіз вказує на наявність значного потенціалу до трансформації логістичних процесів. Розвиток цифрової логістики, кооперація з регіональними партнерами, інтеграція до аграрно-логістичних кластерів, впровадження елементів 3PL і підтримка з боку державних інституцій можуть стати драйверами модернізації.

Таким чином, наступним кроком у вдосконаленні логістичної системи ТОВ «Козеріг-2» має стати формування стратегічного бачення її розвитку з акцентом на інфраструктурне оновлення, цифровізацію, диверсифікацію логістичних каналів та підвищення управлінської ефективності логістичних процесів. Це дозволить

підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стійкість у сучасному аграрному середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОЗЕРІГ – 2»

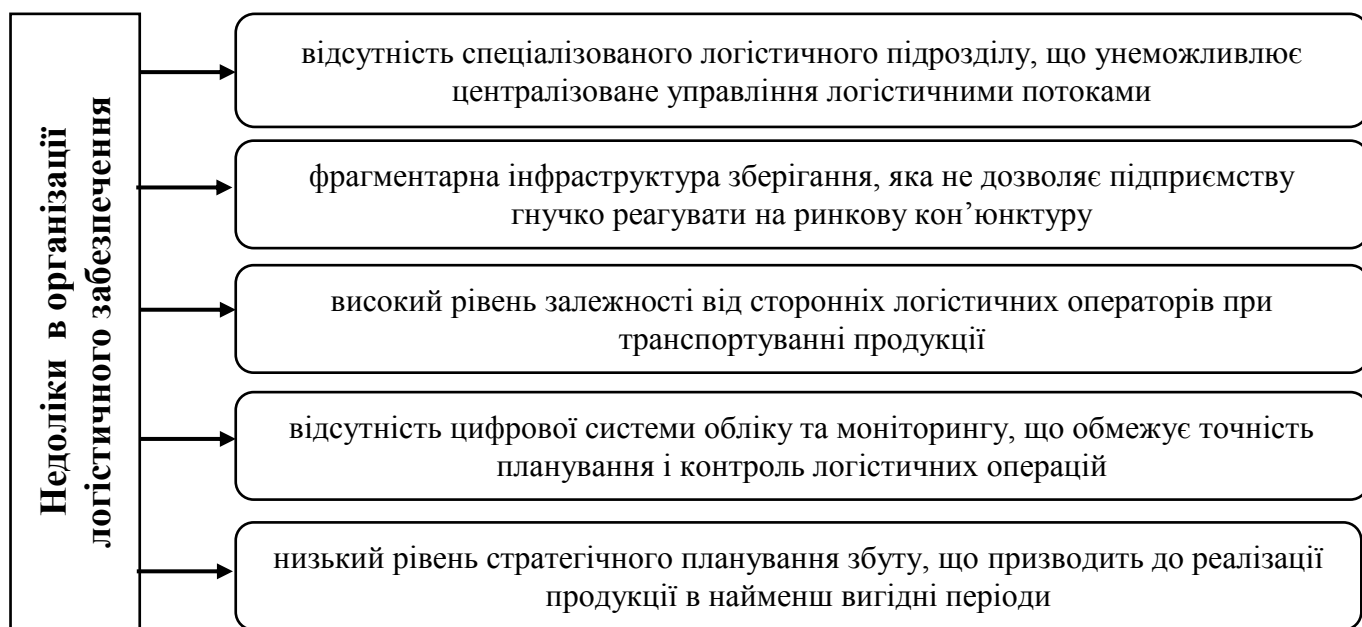
#### **3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до розвитку логістики підприємства**

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, які переживає Україна внаслідок збройної агресії та структурної нестабільності ринку, аграрні підприємства зіштовхуються не лише з труднощами виробничого характеру, а й з новими викликами в логістиці. ТОВ «Козеріг-2», як сільськогосподарське підприємство з орієнтацією на рослинництво, виявилось вразливим до порушень логістичних ланцюгів, зниження транспортної мобільності та відсутності ефективної інфраструктури зберігання й обробки продукції. У таких умовах неможливо забезпечити сталу роботу підприємства без наявності чіткої, продуманої логістичної стратегії.

Аналіз фактичного стану логістичних процесів на підприємстві виявляє значну кількість слабких місць, що не можуть бути подолані точковими або ситуативними рішеннями. Відсутність логістичного підрозділу, централізованої системи управління логістичними потоками, технічної бази для зберігання сільськогосподарської продукції, відсутність інформаційної підтримки логістичних рішень – усе це створює високі ризики для ефективності операційного циклу. Залежність від сторонніх перевізників і логістичних операторів, які не завжди здатні забезпечити своєчасне та якісне обслуговування, лише ускладнює ситуацію. Ситуація ускладнюється ще більше в пікові періоди – під час збору врожаю або формування партій на продаж, коли логістична система підприємства відчуває перевантаження, а всі процеси працюють на межі можливостей (рис. 3.1).

На додаток до внутрішніх труднощів значного впливу зазнає зовнішнє

середовище. Війна стала головним дестабілізуючим фактором, який змінив усталені логістичні маршрути і механізми збуту. Блокування портів, руйнування інфраструктури, збільшення навантаження на західні прикордонні пункти, нестача транспортних засобів, зростання вартості енергоносіїв, перебої з електропостачанням, а також кадрові втрати внаслідок мобілізації – усе це трансформує логістику із технічної функції у критично важливу сферу управління ризиками та ресурсами.



**Рис. 3.1. Недоліки в організації логістичного забезпечення ТОВ «Козеріг-2»**

У таких умовах саме формування логістичної стратегії для ТОВ «Козеріг-2» має розглядатися не просто як інструмент покращення внутрішньої організації, а як відповідь на стратегічні виклики, що стоять перед підприємством. Її розробка дозволить систематизувати логістичну діяльність, впорядкувати потоки ресурсів і продукції, знизити залежність від зовнішніх виконавців, підвищити контроль над усіма етапами логістичного циклу – від постачання матеріалів до реалізації врожаю. Більше того, стратегія дозволить впровадити цифрові інструменти управління логістикою, поліпшити аналітичне планування, зменшити втрати через затримки,

дублювання операцій або неритмічність постачань.

Доцільність формування логістичної стратегії також підсилюється потребою у підвищенні конкурентоспроможності. ТОВ «Козеріг-2» функціонує в середовищі, де зростає вплив великих агрохолдингів з добре вибудованими логістичними системами, власними елеваторами, флотом і логістичними ІТ-рішеннями. Без чітко спроектованої стратегії, яка дозволила б підприємству хоча б частково протистояти цим конкурентним перевагам, надалі зростатиме розрив у продуктивності, прибутковості та стійкості до зовнішніх шоків.

Таким чином, урахування наявних внутрішніх обмежень у логістичній сфері, загроз зовнішнього середовища та необхідності зміцнення позицій на аграрному ринку формує логічну та стратегічно виправдану необхідність у формуванні логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2». Вона має стати не лише технічним планом дій, а й інструментом трансформації логістичної функції з операційної у стратегічну, спрямовану на підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Формування логістичної стратегії підприємства є неможливим без чіткого окреслення стратегічних цілей, які визначають загальний вектор розвитку логістичної системи. У випадку ТОВ «Козеріг-2», враховуючи результати попереднього аналізу, діагностики функціонування логістичних процесів і специфіку зовнішнього середовища, стратегічні цілі повинні спрямовуватись на підвищення ефективності, гнучкості та стійкості логістичної інфраструктури.

Насамперед, ключовою метою логістичної стратегії є оптимізація потокових процесів на всіх рівнях – від постачання до збуту, що передбачає зниження логістичних витрат, скорочення часу обігу запасів, зменшення втрат продукції під час зберігання та транспортування, а також підвищення загальної операційної ефективності.

Наступним стратегічним пріоритетом виступає цифровізація логістичних функцій, що дозволить перейти від фрагментарного управління логістикою до

системного, базованого на даних (data-driven logistics). Впровадження інструментів обліку й моніторингу (WMS, GPS, Excel-ERP-рішення), а також автоматизація документообігу, створить основу для управління запасами в реальному часі, планування транспортування та контролю за обсягами і витратами.

Ще однією метою є формування власної логістичної спроможності підприємства – зменшення залежності від сторонніх перевізників і орендованих складських потужностей. Це можливо шляхом поетапного інвестування у власну інфраструктуру: мобільні зерносховища, охолоджувальні ємності, транспортування в межах господарства, будівництво навісів або тимчасових елеваторів.

Окремо слід виділити підвищення адаптивності логістичних рішень до сезонних коливань та кризових явищ (перебої в електропостачанні, воєнні дії, дефіцит транспорту тощо). Гнучкість логістичної стратегії має передбачати наявність альтернативних маршрутів, резервних потужностей, багатоваріантних планів реалізації продукції залежно від ринкових умов.

Не менш важливою є і інтеграція до регіональних логістичних кластерів або аграрних кооперативів, що дозволяє зменшити витрати через ефект масштабу, використовувати спільну інфраструктуру (елеватори, сортувальні пункти), підвищити переговорну силу з трейдерами та операторами.

Узагальнюючи, до стратегічних цілей логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2» можна віднести:

- підвищення ефективності логістичних операцій і зниження витрат на одиницю продукції;
- розвиток складської і транспортної інфраструктури підприємства;
- впровадження цифрових інструментів управління логістикою;
- скорочення логістичних витрат (часових, облікових, якісних);
- підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища;
- формування партнерських зв'язків із логістичними операторами та аграрними кластерами;

– створення стійкої логістичної системи, здатної функціонувати в умовах ризиків і невизначеності.

Таке стратегічне бачення дозволяє підприємству закласти довгострокову основу для модернізації логістичної діяльності, забезпечити її відповідність ринковим вимогам і створити потенціал для зростання конкурентоспроможності у післявоєнний період відновлення економіки.

Успішна реалізація логістичної стратегії передбачає не лише формулювання цілей і заходів, а й налагодження системи безперервного моніторингу, контролю та оцінювання досягнутих результатів. У сучасних умовах ефективне управління логістикою неможливе без впровадження кількісних показників ефективності (KPI), цифрового аудиту процесів та прозорості звітності.

Для ТОВ «Козеріг-2» актуальними є такі логістичні KPI, що дозволяють вимірювати прогрес та виявляти вузькі місця в логістичному ланцюгу:

Час обороту запасів (inventory turnover ratio) – показує, скільки разів за рік підприємство реалізує свій складський запас. Зниження цього показника свідчить про застій продукції або перевищення оптимального рівня запасів.

Вартість логістики на 1 т продукції – дозволяє оцінити витрати на транспортування, зберігання, обробку і доставку у відношенні до обсягів виробництва.

Час виконання логістичного циклу – середня тривалість логістичного обслуговування від моменту формування замовлення до доставки продукції клієнту.

Відсоток втрат/псування продукції під час зберігання – важливий показник якості складської логістики.

Рівень точності виконання замовлень – співвідношення доставлених у повному обсязі та без помилок замовлень до загальної кількості відвантажень.

Визначення та регулярне оновлення таких індикаторів дає змогу систематизувати інформацію, підвищити оперативність реагування та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою складовою контролю є цифровий аудит логістичних процесів – регулярна перевірка відповідності поточних операцій заявленим стандартам і плановим показникам за допомогою цифрових інструментів. Для цього ТОВ «Козеріг-2» доцільно поступово впровадити:

- Цифрову аналітику з використанням Excel-аналітики, Power BI або подібних сервісів, що дозволяють візуалізувати витрати, маршрути, запаси та інші логістичні параметри.

- Системи моніторингу GPS – для відстеження транспорту, часу виконання перевезень, ефективності використання автопарку.

- Інтегровані облікові програми (ERP, WMS) – для ведення логістичного обліку, контролю надходження/відвантаження, складування та обігу ресурсів.

- Цифрові контрольні листи та чек-листи – для фіксації процедур (приймання товару, комплектація замовлень, перевірка складів).

Цифровий аудит дозволяє знизити ризик людських помилок, своєчасно виявити відхилення та удосконалити логістичну звітність.

З метою забезпечення контролю за реалізацією логістичної стратегії необхідно впровадити багаторівневу систему звітності:

- Оперативна звітність (щотижнева/щомісячна) – містить показники обігу запасів, виконання перевезень, витрат на логістику.

- Аналітична звітність (квартальна) – дозволяє порівнювати фактичні дані з плановими, аналізувати динаміку KPI, виявляти сезонні та ринкові коливання.

- Стратегічна звітність (щорічна) – формується для управлінського аналізу реалізації логістичної стратегії, обґрунтування коригувань та інвестиційних рішень.

Кожен формат звітності має базуватись на стандартизованій структурі та візуалізації даних (таблиці, графіки, діаграми), щоб забезпечити зрозумілість та прийняття рішень на основі фактів.

З урахуванням проведеного аналізу логістичної діяльності, зовнішніх викликів, внутрішніх обмежень, а також стратегічних цілей розвитку, сформульовано систему

ключових завдань логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2». Вони поділяються на функціональні напрями, охоплюючи основні елементи логістичного ланцюга – від постачання до збуту та цифрової інтеграції.

**Таблиця 3.1**

**Ключові завдання логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2»**

Напрямок логістики	Ключові завдання
Постачання матеріально-технічних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Централізоване планування закупівель</li> <li>– Оптимізація умов постачання</li> <li>– Довгострокові угоди з надійними постачальниками</li> </ul>
Складська логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення складських площ</li> <li>– Модернізація складів</li> <li>– Впровадження систем обліку та зберігання</li> </ul>
Транспортна логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація маршрутів</li> <li>– Співпраця з логістичними операторами</li> <li>– Оновлення транспортного парку</li> </ul>
Збутова логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування стабільної клієнтської бази</li> <li>– Диверсифікація каналів збуту</li> <li>– Прогнозування попиту та ціноутворення</li> </ul>
Інформаційна логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження ERP/CRM систем</li> <li>– Створення єдиної бази логістичних даних</li> <li>– Автоматизація документообігу</li> </ul>

Узагальнення цих завдань формує основу цільової логістичної стратегії підприємства та дозволяє реалізовувати її поступово – через пріоритетні дії, орієнтовані на підвищення ефективності, стійкості та адаптивності логістичних процесів.

### **3.2. Розробка та впровадження сценаріїв логістичної стратегії**

В умовах турбулентного зовнішнього середовища, воєнних загроз, ресурсних обмежень та високої конкуренції на ринку агропродукції, ефективне управління логістичною системою ТОВ «Козеріг-2» потребує розгляду різних стратегічних варіантів розвитку. Такий підхід дає змогу підприємству не лише адаптуватися до

змін, але й своєчасно реалізовувати потенціал зростання, враховуючи обставини, що змінюються.

У рамках стратегічного підходу до розвитку логістичної системи ТОВ «Козеріг-2» доцільно розглядати декілька сценаріїв, які відображають можливі траєкторії змін залежно від рівня інвестицій, управлінських рішень і реакції на зовнішні виклики. Перший з них – інерційний – передбачає збереження чинного стану речей без радикальних перетворень. У цьому випадку підприємство обмежується мінімальними корективами в існуючій логістичній системі, не здійснює суттєвих вкладень у модернізацію технічної бази чи цифрову трансформацію. Логістика залишається фрагментарною, управління процесами відбувається переважно вручну або ситуаційно, без впровадження аналітики, автоматизованого обліку чи довгострокових контрактів зі сторонніми логістичними операторами. Це, у свою чергу, залишає підприємство вразливим до сезонних пікових навантажень, зростання витрат і подовженого обороту капіталу. Такий сценарій є найменш ризикованим з точки зору витрат у короткостроковій перспективі, однак у довгостроковому розрізі загрожує втратою конкурентоспроможності та зниженням загальної ефективності логістичних рішень.

На противагу йому інноваційний сценарій пропонує стратегічну переорієнтацію на цифровізацію логістичних процесів, модернізацію інфраструктури та впровадження новітніх управлінських інструментів. Основна увага тут зосереджується на автоматизації обліку, прогнозування та координації логістичних функцій шляхом впровадження ERP, CRM, WMS-систем. Створення електронного документообігу, модернізація складів (зокрема охолоджуваних або герметичних), інтеграція аналітичних інструментів і налагодження співпраці з професійними логістичними операторами на умовах чітко визначеного рівня сервісу (SLA) дозволяє істотно знизити витрати, покращити прозорість управління та оперативно реагувати на зміни ринку. Поступове оновлення транспорту з урахуванням енергоефективних технологій формує основу для екологічної та

витратної стійкості логістичних операцій у довгостроковій перспективі.

Третій сценарій – інтеграційний – передбачає розбудову партнерських відносин із логістичними структурами, аграрними кластерами або сусідніми господарствами з метою колективного використання інфраструктури, обміну ресурсами та координації діяльності. Це включає участь у кооперативних об'єднаннях, спільне користування перевалочними пунктами, складувальними потужностями, ІТ-сервісами та транспортною мережею. За такого підходу логістична система підприємства перетворюється на частину більших регіональних ланцюгів, що забезпечує ефект масштабу, зменшує витрати на одиницю продукції, підвищує стійкість до збоїв і дає змогу конкурувати навіть із великими агрохолдингами. Інтеграція також створює передумови для залучення грантових чи цільових інвестицій, що відкриває нові горизонти розвитку.

Таким чином, кожен зі сценаріїв має свої переваги й обмеження, і вибір оптимальної моделі залежить від стратегічних амбіцій підприємства, наявних ресурсів, рівня управлінської зрілості та зовнішніх обставин. В табл. 3.2 наведено порівняння даних сценаріїв.

Проведений порівняльний аналіз стратегічних сценаріїв розвитку логістики ТОВ «Козеріг-2» засвідчує суттєву різницю між можливими траєкторіями трансформації логістичної системи. Інерційний сценарій, хоч і потребує найменших зусиль та інвестицій, водночас не здатен забезпечити адаптацію до динамічного зовнішнього середовища та викликів сучасного агробізнесу. Його реалізація фактично означає збереження поточного стану з усіма притаманними слабкостями, такими як низький рівень гнучкості, високі витрати, відсутність прогнозованості та загроза втрати конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

На противагу цьому, інноваційний сценарій орієнтований на глибоку модернізацію через впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, розвиток внутрішньої аналітики та підвищення прозорості управління. Він вимагає високих початкових інвестицій, але створює фундамент для стратегічної стійкості

підприємства, підвищення ефективності та зниження логістичних витрат у майбутньому. Такий підхід забезпечує автономію та контроль над усіма ланками логістичного ланцюга, дозволяючи оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку або зовнішні ризики.

Таблиця 3.2

**Порівняльний аналіз стратегічних сценаріїв розвитку логістики  
ТОВ «Козеріг-2»**

<b>Критерій оцінки</b>	<b>Інерційний сценарій</b>	<b>Інноваційний сценарій</b>	<b>Інтеграційний сценарій</b>
Рівень інвестицій	Мінімальний, підтримка поточної інфраструктури	Високий – у цифровізацію, модернізацію складів, транспорту	Середній – інвестиції в партнерські рішення та кооперацію
Цифровізація	Відсутня або мінімальна	Висока: ERP, WMS, CRM, GPS, автоматизація процесів	Середня: обмін даними через спільні платформи, інтеграція ІТ-систем
Гнучкість логістичної системи	Низька, відсутність адаптації до сезонності	Висока – завдяки автоматизації та передбачуваності	Висока – за рахунок доступу до колективних ресурсів
Витрати на логістику	Високі, через неефективність та втрати	Середні – завдяки оптимізації та контролю	Низькі – через ефект масштабу та кооперацію
Контроль і моніторинг процесів	Обмежений, ручний контроль	Високий – доступ до онлайн-аналітики та прогнозів	Середній – залежить від узгодженості в межах партнерства
Залежність від зовнішніх ризиків	Висока – через нестабільну інфраструктуру, логістичних партнерів	Середня – за рахунок цифрової незалежності	Низька – розподілення ризиків у партнерській мережі
Термін реалізації	Не потребує впровадження – статус-кво	1–3 роки для повної реалізації	1–2 роки – залежно від партнерів та домовленостей
<b>Основні переваги</b>	Низька потреба у змінах, збереження знайомих схем	Прозорість, оперативність, стратегічний контроль	Економія на масштабі, доступ до зовнішніх логістичних потужностей
<b>Основні ризики</b>	Втрата конкурентоспроможності, посилення слабких місць	Висока вартість впровадження, потреба у зміні управлінської культури	Залежність від партнерів, потреба в узгоджених регламентах

Інтеграційний сценарій, у свою чергу, розглядає кооперацію як ключ до підвищення ефективності. Спільне використання логістичних потужностей, обмін даними, спільне планування транспортування та зберігання дають змогу досягти економії на масштабі та розподілити ризики між учасниками партнерської мережі. Хоча він і не передбачає повної цифрової трансформації, однак забезпечує помітне підвищення гнучкості та стабільності функціонування логістики без потреби в надмірних капіталовкладеннях. Проте залежність від злагодженості дій партнерів і

потреба в узгодженні регламентів можуть стати стримуючими чинниками.

Загалом, найбільш перспективними з точки зору довгострокового розвитку виглядають інноваційний та інтеграційний сценарії, які при раціональній комбінації можуть створити синергійний ефект – поєднання внутрішньої цифрової стійкості з перевагами міжгосподарської взаємодії.

Формування логістичної стратегії вимагає чіткої візуалізації стратегічних орієнтирів підприємства у вигляді ієрархічної моделі взаємопов'язаних цілей. Така модель, представлена у формі стратегічної карти або дерева цілей, дозволяє узгодити тактичні кроки з довгостроковими пріоритетами, підвищити прозорість управління логістикою та забезпечити системний підхід до реалізації стратегічного бачення підприємства.

В основі побудови дерева цілей логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2» лежать результати SWOT-аналізу, діагностики логістичних процесів, а також окреслені стратегічні сценарії. Вищим рівнем стратегічної ієрархії виступає генеральна мета – підвищення ефективності логістичної системи підприємства та забезпечення її стійкості до зовнішніх викликів.

У процесі формування ефективної логістичної стратегії ключовим етапом є побудова стратегічної карти, що дозволяє систематизувати цілі, структуровано подати стратегічні пріоритети підприємства та візуалізувати логіку досягнення кінцевих результатів. Для ТОВ «Козеріг-2» така карта виступає основою стратегічного управління логістикою в умовах динамічного ринкового середовища та зростання зовнішніх загроз. Побудова дерева цілей дає змогу поєднати загальне бачення з конкретними операційними завданнями, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування логістичної системи.

На рис. 3.2 представлено ієрархічну модель цілей логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2», що охоплює чотири ключові напрями: економічну ефективність, цифрову трансформацію, модернізацію інфраструктури та інтеграцію з логістичними партнерами. Кожен з напрямів конкретизується через низку підцілей, які, у свою

чергу, забезпечують досягнення генеральної мети – створення гнучкої, адаптивної та стійкої логістичної системи підприємства.



**Рис. 3.1. Структурно-логічна схема стратегічних орієнтирів логістики ТОВ «Козеріг-2»**

Кожен з напрямів у свою чергу деталізується в межах операційного рівня – у формі конкретних завдань, які реалізуються через управлінські рішення, інвестиційні проекти або зміни в організаційній структурі. Наприклад, завдання «скорочення витрат» передбачає впровадження логістичного аудиту, «впровадження цифрових платформ» – навчання персоналу та адаптацію процесів, а «розвиток партнерств» – формування довгострокових угод та участь у спільних проектах.

Таким чином, дерево цілей формує основу для стратегічного управління логістикою, забезпечуючи логічну послідовність від генеральної мети до конкретних інструментів реалізації, що сприяє підвищенню системності та керованості всіх

логістичних процесів на підприємстві.

На основі проведеного порівняльного аналізу сценаріїв розвитку логістичної системи ТОВ «Козеріг-2» та оцінки їх за критеріями витрат, гнучкості, ризиків і потенційної ефективності, доцільним є вибір інтеграційного сценарію з елементами інноваційного – тобто інтеграційно-інноваційного гібриду.

Цей вибір ґрунтується на таких міркуваннях:

1. Оптимальне співвідношення витрат та результатів. Інтеграційний сценарій не вимагає одночасного значного капіталовкладення, але дає можливість підвищити ефективність логістики через кооперацію. Додавання елементів цифровізації з інноваційного сценарію (наприклад, базовий облік через ERP або використання GPS для моніторингу транспорту) дозволяє отримати стратегічні переваги за розумних витрат.

2. Можливість швидкої реалізації. Участь у логістичних кластерах, аграрних кооперативах, створення партнерств з 3PL-операторами може бути реалізована протягом 1–2 років. Це дозволить ТОВ «Козеріг-2» частково компенсувати слабкі місця своєї інфраструктури (зберігання, транспортування) без необхідності дорогого будівництва.

3. Зменшення ризиків. Поділ логістичних ресурсів і відповідальності з іншими учасниками зменшує ризики перебоїв у поставках, зниження якості послуг, а також фінансового перевантаження. Водночас цифровізація забезпечить кращий контроль і моніторинг логістичних процесів, що є критичним в умовах воєнної нестабільності.

4. Гнучкість і адаптивність. Такий підхід дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни в ринковій і логістичній ситуації, масштабувати логістику відповідно до обсягів виробництва, а також нарощувати обсяги постачань без втрати ефективності.

5. Синергія з державною політикою. Інтеграційно-інноваційний підхід корелює з пріоритетами державної підтримки агросектору – кооперація, кластеризація, цифровізація АПК. Це відкриває доступ до грантів, програм підтримки, технічної

допомоги.

Таким чином, інтеграційно-інноваційний сценарій є найоптимальнішим у поточних умовах господарювання для ТОВ «Козеріг-2», забезпечуючи баланс між розвитком, гнучкістю і стійкістю до ризиків без надмірного фінансового навантаження.

Успішна реалізація логістичної стратегії передбачає поділ процесу на послідовні етапи з урахуванням пріоритетності, ресурсної доступності та оперативних можливостей підприємства. Вони умовно поділяються на короткострокові (до 1 року) та довгострокові (від 1 до 3 років) заходи.

Короткострокові заходи (I етап – адаптаційно-підготовчий):

- Проведення детального внутрішнього аудиту логістичних потоків і складання карти поточних логістичних процесів.

- Формування логістичного бюджету та оцінка ресурсних потреб на впровадження змін.

- Створення ініціативної групи або призначення відповідального за впровадження логістичної стратегії.

- Укладання пілотних партнерських договорів із 3PL-операторами або елеваторами.

- Підключення базового облікового програмного забезпечення (Excel, Google Sheets, онлайн CRM).

- Розробка системи звітності для моніторингу логістичних KPI.

- Проведення навчання персоналу щодо нових процедур управління логістикою.

Довгострокові заходи (II етап – модернізаційно-інтеграційний):

- Впровадження повноцінної ERP або WMS-системи для управління логістикою, запасами та обліком.

- Розширення логістичної інфраструктури: модернізація або будівництво власного складу, облаштування охолоджувальних чи герметичних сховищ.

– Поступове оновлення транспортного парку з урахуванням енергоефективності та вантажної спеціалізації.

– Вступ до агрологістичного кластеру регіону або підписання меморандуму про кооперацію з іншими господарствами.

– Розробка цифрової платформи для внутрішньої комунікації, обліку поставок, контролю запасів.

– Впровадження політики довгострокових логістичних договорів (SLA – рівень обслуговування).

Для успішного впровадження логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2» ключову роль відіграють організаційно-економічні інструменти, які забезпечують зв'язок між плануванням, ресурсами та оперативним управлінням. Підприємству важливо поступово формувати внутрішню систему обліку всіх логістичних процесів, починаючи від надходження матеріально-технічних ресурсів і завершуючи поставками продукції кінцевим споживачам. Така система повинна базуватись не лише на формальному документообігу, а й на постійному моніторингу ключових витрат і показників результативності.

У контексті діджиталізації значну увагу слід приділити автоматизації процесів. Інформаційні системи типу ERP чи CRM можуть стати основою для підвищення прозорості логістичних потоків, забезпечення оперативного контролю за переміщенням ресурсів і зменшення втрат, пов'язаних із затримками або дублюванням функцій. Цифрові інструменти повинні також забезпечити можливість інтеграції з GPS-моніторингом транспорту, електронною звітністю та аналітикою в режимі реального часу. Без використання таких рішень складно забезпечити гнучке реагування на зміни кон'юнктури або зовнішні загрози, що є особливо критичним в умовах війни.

Окремо варто підкреслити роль зовнішніх партнерств. Укладання угод із логістичними провайдерами, створення спільних ініціатив з іншими агровиробниками, кооперація у використанні елеваторів чи транспорту – усе це

може значно знизити навантаження на власні ресурси підприємства. Умови таких партнерств повинні бути чітко регламентовані, бажано на основі контрактів SLA, які фіксують відповідальність сторін і якісні показники послуг.

Водночас ефективність будь-яких інструментів неможлива без залучення і мотивування персоналу. Потрібно формувати серед працівників логістичну культуру, забезпечити навчання, особливо у сфері цифрових рішень, а також впровадити систему матеріального заохочення на основі досягнення визначених логістичних показників. Таким чином, організаційно-економічні інструменти виступають не просто технічними засобами, а фундаментом управлінських змін, що мають забезпечити стратегічну трансформацію логістичної системи ТОВ «Козеріг-2».

Розробка ефективної логістичної стратегії потребує чіткої структуризації її реалізації через конкретні організаційно-практичні заходи, які охоплюють як короткострокові, так і довгострокові горизонти планування. Для забезпечення цілісного і скоординованого впровадження запланованих змін доцільним є формування матриці реалізації логістичної стратегії, яка виступає своєрідною дорожньою картою для ТОВ «Козеріг-2». Така матриця дозволяє узгодити стратегічні цілі з практичними кроками, визначити часові рамки реалізації заходів та чітко розмежувати відповідальність між структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

Зміст матриці охоплює ключові напрями трансформації логістичної системи підприємства, включаючи цифровізацію, інфраструктурне оновлення, транспортну модернізацію, оптимізацію збуту, покращення управління запасами та впровадження сучасних механізмів моніторингу й контролю. Кожен із цих напрямів містить конкретні заходи, що спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, скорочення втрат і забезпечення прозорості управлінських рішень.

Особливу увагу приділено синергії між технічними, інформаційними та

організаційними компонентами стратегії: так, цифрові інструменти дозволяють оптимізувати облік і транспортування, інфраструктурні інвестиції покращують зберігання й перевалку продукції, а управлінська звітність підвищує контрольованість і прогнозованість логістичних витрат.

Упровадження зазначених заходів є критично важливим для досягнення головної мети логістичної стратегії – формування адаптивної, гнучкої та економічно обґрунтованої системи логістичного обслуговування в умовах нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних обмежень. У таблиці 3.3 представлено деталізований план реалізації основних напрямів логістичної трансформації ТОВ «Козеріг-2».

**Таблиця 3.3**

**Матриця реалізації логістичної стратегії ТОВ «Козеріг-2»**

Напрямок	Конкретні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи/підрозділи
Цифровізація логістики	- Впровадження ERP-системи для управління поставками, складом та збутом - Автоматизація обліку ТМЦ та руху транспорту	2025 рік (I–III квартал)	Керівник підприємства, IT-фахівець, зовнішній консультант
Розвиток інфраструктури	- Оренда або будівництво охолоджуваного складу - Придбання герметичних контейнерів - Партнерство з елеваторами	2025–2026 рр.	Керівник підприємства, фінансист, інженерно-технічна служба
Транспортна оптимізація	- Оновлення внутрішнього транспорту (купівля причепа-зерновоза) - Заключення угод із 3PL-провайдерами	2025 рік (II–IV квартал)	Керівник, бухгалтерія, юридична служба
Оптимізація збуту	- Формування плану реалізації з урахуванням сезонної кон'юнктури - Укладення форвардних контрактів з трейдерами	Постійно, з коригуванням щосезону	Керівник, менеджер із збуту
Управління запасами	- Створення системи оптимального формування запасів (на основі ABC/XYZ-аналізу) - Розробка політики зберігання та ротації запасів	2025 рік (II півріччя)	Менеджер із постачання, економіст
Моніторинг і контроль	- Визначення ключових логістичних KPI (час доставки, вартість логістики на 1 т,	Старт з I кварталу 2026	Керівник, аналітик, зовнішній аудитор

	рівень втрат тощо) - Запуск щоквартального цифрового аудиту	р., на постійній основі	
--	--	-------------------------	--

Запропонована матриця дозволяє систематизувати процес реалізації логістичної стратегії підприємства та забезпечує основу для ефективного стратегічного управління. Завдяки чіткому розподілу функцій і визначенню термінів, керівництво ТОВ «Козеріг-2» зможе координувати зусилля між різними підрозділами, контролювати динаміку впровадження змін та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Формалізація відповідальності за кожен захід сприяє підвищенню виконавської дисципліни, а використання цифрових інструментів моніторингу – прозорості та точності аналізу результатів. Таким чином, реалізація матриці стане важливим етапом у підвищенні ефективності логістичних процесів і конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що логістика є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та ефективності сільськогосподарських підприємств. Логістика в аграрному виробництві охоплює широкий спектр процесів – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції, а її стратегічне управління дозволяє оптимізувати витрати, зменшити втрати, скоротити логістичні цикли та підвищити якість обслуговування споживачів. Агрологістика має низку специфічних особливостей, зумовлених біологічною природою продукції, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та складною структурою матеріальних потоків. Це потребує застосування гнучких, адаптивних моделей логістичного управління, а також формування інтегрованої інформаційно-матеріальної системи взаємодії учасників логістичних ланцюгів.

2. Логістична стратегія визначає напрямки розвитку логістичних процесів, інтегрується в загальний бізнес-план та забезпечує відповідність логістичних рішень довгостроковим цілям підприємства. Виділено три основні типи логістичних стратегій: орієнтовані на скорочення витрат, підвищення якості сервісу та інноваційний розвиток. Аграрні підприємства мають можливість комбінувати ці підходи залежно від ринкової ситуації та власної ресурсної бази. Доведено, що повномасштабна війна стала чинником, який суттєво трансформував систему логістики аграрного сектору України. Серед найбільш критичних викликів – блокування портів, руйнування інфраструктури, нестача транспорту, відтік кадрів, дефіцит енергоносіїв, перебої в електропостачанні та знищення виробничих потужностей. Виявлені загрози зумовлюють необхідність формування адаптивних логістичних стратегій, розвитку альтернативних маршрутів постачання, модернізації інфраструктури та посилення цифровізації логістичних процесів.

3. Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Козеріг-2» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного

економічного середовища та зростаючого логістичного навантаження. Господарство демонструє чітко виражену спеціалізацію на рослинництві, зокрема на вирощуванні озимої пшениці, ячменю та соняшнику, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш прибуткових напрямках діяльності. Протягом 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів валової продукції, що супроводжується покращенням показників продуктивності праці та ефективності використання земельних ресурсів. Разом із тим, виявлено певні проблеми, пов'язані із зниженням ефективності використання основних засобів, збільшенням тривалості обороту оборотного капіталу та невисоким рівнем рентабельності. Підприємство має резерви для покращення фінансової стабільності, зокрема за рахунок оптимізації збутових каналів, підвищення ефективності логістичних рішень і впровадження сучасних технологій управління виробництвом.

4. Логістична система ТОВ «Козеріг-2» перебуває на стадії функціонального, але недостатньо інтегрованого розвитку. Попри наявність окремих сильних сторін – зокрема високої спеціалізації на рослинництві, ефективного використання трудових ресурсів і наявності власного транспорту – підприємство зіштовхується з низкою викликів, які обмежують його логістичну продуктивність і гнучкість. Ключовими проблемними зонами виступають недостатньо розвинена складська інфраструктура, відсутність цифрових інструментів управління логістикою, фрагментарність логістичних операцій і нерегулярність збутової логістики. У поєднанні з нестабільною зовнішньоекономічною ситуацією, ці чинники підвищують ризики логістичних збоїв та знижують рівень адаптивності підприємства.

5. Проведений SWOT-аналіз вказує на наявність значного потенціалу до трансформації логістичних процесів. Розвиток цифрової логістики, кооперація з регіональними партнерами, інтеграція до аграрно-логістичних кластерів, впровадження елементів 3PL і підтримка з боку державних інституцій можуть стати драйверами модернізації. Таким чином, наступним кроком у вдосконаленні логістичної системи ТОВ «Козеріг-2» має стати формування стратегічного бачення її

розвитку з акцентом на інфраструктурне оновлення, цифровізацію, диверсифікацію логістичних каналів та підвищення управлінської ефективності логістичних процесів. Це дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стійкість у сучасному аграрному середовищі.

6. Проведено обґрунтування доцільності стратегічного підходу в умовах зовнішніх загроз (війна, інфраструктурні втрати, економічна нестабільність) і внутрішніх обмежень (відсутність цифрових рішень, фрагментарність логістичної структури). Запропоновано три сценарії розвитку логістичної системи, з яких рекомендовано інтеграційно-інноваційний гібрид як найоптимальніший з огляду на співвідношення витрат, ризиків і потенціалу.

7. Сформовано дерево стратегічних цілей, що дозволяє візуалізувати логіку досягнення ефективної логістичної системи. Особливу увагу приділено цифровізації процесів, інфраструктурному оновленню, партнерствам та управлінським інструментам контролю. Матриця реалізації дає змогу не лише структурувати впровадження стратегії, а й забезпечити її підзвітність та контрольованість.

8. Запропонований сценарій інтеграційно-інноваційного розвитку виглядає найбільш реалістичним і збалансованим — він не потребує одночасних великих капіталовкладень, однак дозволяє суттєво підвищити якість логістичних рішень, знизити витрати, поліпшити контроль і закласти фундамент для майбутнього масштабування. Підприємство отримує можливість як модернізувати логістику зсередини, так і зміцнити свої позиції за рахунок участі в логістичних кластерах та кооперативних ініціативах, що є особливо важливим у післявоєнний період відновлення економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л.П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 57-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11)
2. Валявка О.Я., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є. Вектори розвитку систем логістичного забезпечення агробізнесу в умовах євроінтеграції. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 157-163.
3. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дн-ськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
4. Величко Я.І., Гетьман О.О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 221-246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2023\\_42\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_42_18)
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 103-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2022\\_39\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_39_10)
7. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2021\\_37\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_6)
8. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 170-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2022\\_40\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_13)
9. Волинець Л. М. Удосконалення логістичних процесів в аграрному секторі України. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 113-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2020\\_36\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_9)

- 10.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
- 11.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 12.Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_16)
- 13.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 14.Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_69\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_69_7)
- 15.Єкель Г.В. Логістична стратегія підприємства з екологічнобезпечним використанням земель. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2021\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_2_6)
- 16.Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Клас. приват. ун-т. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.
- 17.Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2021\\_1-2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_1-2_9)
- 18.Костюченко Л.В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32)
- 19.Кузяк В., Балик У., Грещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 157-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2023\\_30\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_27)
- 20.Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія

- управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_13)
- 21.Лесюк В.С. Економічна ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 74-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2022\\_23\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_23_13)
- 22.Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 153-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_22)
- 23.Макаренко Н.О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 56-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_61\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_61_11)
- 24.Макаренко Н.О. Оцінка ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 192-198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_24)
- 25.Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 65-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2020\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2020_4_10)
- 26.Макаренко С.М. Формування логістичної стратегії промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 5. С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_ekon\\_2020\\_25\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_ekon_2020_25_5_14)
- 27.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 28.Мащак Н.М., Прокопенко К.О. Дослідження ефективності логістичної системи аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2021\\_55\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_55_21)
- 29.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська

- політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
30. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
31. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
32. Носань Н.С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Modern economics*. 2020. № 22. С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2020\\_22\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_22_13)
33. Оглих В.В., Шаповалов О.В., Кузьменко А.І., Леснікова І.Ю. Прийняття стратегічних і тактичних рішень у транспортно-логістичній системі. *Системи та технології*. 2022. № 1. С. 40-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsutn\\_2022\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsutn_2022_1_5)
34. Попело О.В., Ткаченко Т.П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 23-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2023\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_4)
35. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
36. Резнік Н.П., Дивнич О.Д., Власюк В.В. Сучасні особливості аграрної логістики. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 55-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2021\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_2_12)
37. Скуратова О.Є. Класифікація та характеристика логістичних операцій в аграрній сфері: облік, аналітика та оподаткування. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 146-155.
38. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник. 2-ге вид., дод. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
39. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
40. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за

- заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
41. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
42. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
43. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
44. Федірець О.В., Мартин О.М., Завада О.П. Стратегічне управління розвитком агропродовольчої сфери в контексті диджиталізації та модернізації системи логістики. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 4-12.
45. Чимош К.С. Адаптивне управління транспортною логістикою в підприємствах сільського господарства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 13. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_13\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_13_8)
46. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Ємець О.І. Концептуалізація ролі оцінки товарів і послуг у механізмі управління логістичними структурами агробізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 11(1). С. 111-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_11\(1\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11(1)_16)
47. Шульга О.А. Роль логістичного менеджменту у діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_72\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)_7)
48. Якубенко Ю.Л., Телюра В.В., Лемешко А.Д. Особливості логістичної організації товароруку зернових ресурсів в агропромисловому комплексі. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_8\\_91](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_91)