

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-82>

УДК: 005.51:339.138:338.439.02(477)

JEL classification: M31, Q13, F14, M11

ПЕТРУШОВ Василь

Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0000-0002-7354-9788>

Vypetrushov@gmail.com

ШАПОВАЛОВА Інґа

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0003-1588-3910>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТА МАРКЕТИНГОМ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЇХ МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті наведено теоретичне та методологічне обґрунтування поряд з розробкою практичних організаційних підходів до побудови інтегрованих систем управління логістикою та маркетингом для експортно-орієнтованих сільськогосподарських підприємств. У ній проаналізовано динаміку експорту сільськогосподарської продукції та логістичні параметри України протягом 2021–2024 років, висвітлюючи серйозні наслідки кризи інфраструктури та ланцюгів поставок, спричиненої воєнним станом. За допомогою математичного моделювання конкурентного потенціалу (КП) як функції параметрів маркетингу, логістики, збуту та виробництва доведено, що компоненти маркетингу, збуту та логістики разом генерують понад 35% успіху підприємства на зовнішніх ринках, що вимагає швидкого переходу від традиційних стратегій push до гнучких систем pull на основі інтегрованого бізнес-планування (ІБП). У дослідженні розглядається структурна реформація традиційних лінійно-функціональних моделей управління для подолання "функціональних силосів" та усунення тертя між незалежними відділами маркетингу й транспорту з метою стратегічного захисту активів. Проведено комплексний порівняльний аналіз продуктових, матричних (на основі єдиного Центру управління) та матричних корпоративно-кластерних структур з використанням 3PL/4PL аутсорсингових провайдерів, спрямований на підвищення корпоративної ефективності та мінімізацію загальних операційних витрат у глобальних мережах постачання продовольства. Крім того, глибоко охарактеризовано еволюцію логістичних послуг до інтелектуальних екосистем 5PL в рамках сучасної концепції Agro-food 4.0, що включає штучний інтелект, великі дані та супутникові індекси рослинності NDVI. На основі реальних бізнес-кейсів провідних українських агрохолдингів (наприклад, МНП, Kernel) наведено комплексний SWOT-аналіз інтеграції цифрових логістичних платформ (Uber Freight, M-Logistic). Нарешті, визначено стратегічні орієнтири для трансформації зеленого логістичного ланцюга відповідно до міжнародних стандартів ESG, Регламенту ЄС 1107/2009 та термінового впровадження суворої простежуваності продукції в умовах ризиків забруднення ґрунту, спричинених війною, на деокупованих територіях. Ключові слова: маркетингова логістика, агроменеджмент, організаційна структура, цифровізація, стандарти ESG, конкурентний потенціал, концепція pull, простежуваність.

Ключові слова: маркетингова логістика, агроменеджмент, організаційна структура, диджиталізація, ESG-стандарти, конкурентний потенціал, концепція тягнення, простежуваність.

PETRUSHOV Vasily, SHAPOVALOVA Inga

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORGANIZATIONAL APPROACHES TO BUILDING LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEMS AND MARKETING OF EXPORT-ORIENTED PRODUCTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THEIR MANAGEMENT

The article provides theoretical and methodological substantiation and develops practical organizational approaches to constructing integrated logistics and marketing management systems for export-oriented agricultural enterprises. It analyzes the dynamics of agricultural exports and logistics parameters of Ukraine during the 2021–2024 period, highlighting the severe consequences of the infrastructure and supply chain crisis caused by martial law. Through mathematical modeling of competitive potential (CP) as a function of marketing, logistics, sales, and production parameters, it is proven that marketing, sales, and logistics components combined generate over 35% of an enterprise's success in foreign markets, necessitating a swift shift from traditional push strategies to flexible pull systems based on Integrated Business Planning (IBP). The study examines the structural reform of traditional linear-functional management models to overcome "functional silos" and eliminate friction between independent marketing and transport departments to support strategic asset protection. A comprehensive comparative analysis of product, matrix (based on the unified Management Center), and matrix corporate-cluster structures, utilizing 3PL/4PL outsourcing providers, is conducted to boost corporate efficiency and minimize overall operational expenditures within global food supply networks. Furthermore, the evolution of logistics services to 5PL intelligent ecosystems within the modern Agri-food 4.0 concept – incorporating artificial intelligence, Big Data, and satellite NDVI vegetation indices – is characterized in depth. Based on the real-world business cases of prominent Ukrainian agricultural holdings (e.g., MHP, Kernel), a comprehensive SWOT analysis of digital logistics platform integration (Uber Freight, M-Logistic) is provided. Finally, strategic guidelines for green logistics chain transformation are determined in accordance with international ESG standards, EU Regulation 1107/2009, and the urgent need to implement strict product traceability amid war-induced soil contamination risks in de-occupied territories.

Keywords: marketing logistics, agromanagement, organizational structure, digitalization, ESG standards, competitive potential, pull concept, traceability.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний стан глобалізованого економічного простору характеризується високим рівнем турбулентності, що висуває жорсткі вимоги до адаптивності та стійкості суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Агропромисловий комплекс України традиційно є одним із наріжних каменів національної економіки та ключовим чинником забезпечення глобальної продовольчої безпеки. До початку повномасштабного геополітичного та військового протистояння вітчизняні аграрні підприємства забезпечували значну частку світового експорту продовольства. Зокрема, у 2021/2022 маркетинговому році Україна міцно утримувала лідерські позиції як найбільший світовий експортер соняшникової олії та посідала 4 місце за обсягами експорту кукурудзи. Близько 90% всього зернового експорту транспортувалося суднами через глибоководні чорноморські порти, що було найбільш економічно виправданою та ефективною логістичною моделлю.

Проте повномасштабне військове вторгнення призвело до кардинальної деструкції сталих логістичних ланцюгів та паралічу традиційної збутової інфраструктури. Блокування портів, руйнування транспортних шляхів, складських потужностей та елеваторів поставили під загрозу не лише фінансове виживання вітчизняних аграріїв, а й продовольчу стабільність багатьох країн світу, критично залежних від імпорту українського збіжжя. Протягом 2022–2023 років експорт сільськогосподарської продукції з України зазнав істотного скорочення: у 2022 році спад становив 1,9%, а у 2023 році — 10,2%, хоча вже у 2024 році було зафіксовано певну адаптацію та зростання обсягів на 4,3%. Експорт продуктів рослинного походження демонстрував стійку тенденцію до зниження, скоротившись на 13,3% у 2022 році, на 13,0% у 2023 році та на 1,9% у 2024 році, що свідчить про поступове згасання темпів падіння та стабілізацію альтернативних каналів збуту [1].

Загальні збитки сільського господарства України від військових дій, за оцінками аналітичних центрів, досягли колосальних 4,3 млрд дол. США, а непрямі втрати аграріїв від логістичних порушень та падіння внутрішніх цін на експортно-орієнтовані культури перевищили 18,5 млрд дол. США. Посівні площі у 2022 році скоротилися на 27% порівняно з довоєнним 2021 роком [2]. У цих умовах агрологістика перетворилася з допоміжного інфраструктурного елемента на базовий виживальний механізм, що підтримує життєздатність усього агропромислового комплексу.

Традиційні підходи до управління, засновані на функціональному розподілі обов'язків, коли маркетинг і логістика розглядаються як автономні бізнес-процеси, втратили свою дієвість. Існує гостре діалектичне протиріччя між маркетинговою стратегією, спрямованою на максимальне задоволення вимог покупця (що вимагає гнучкості та додаткових витрат), і логістичною концепцією мінімізації витрат в умовах інфраструктурних обмежень. Вирішення цього протиріччя можливе лише через побудову інтегрованих логістично-маркетингових систем у менеджменті аграрних підприємств. Це вимагає детального дослідження організаційних підходів до проектування таких систем, їх цифровізації та екологізації відповідно до сучасних вимог глобального ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічний фундамент дослідження інтегрованих систем маркетингу та логістики в агробізнесі формувався протягом тривалого часу завдяки зусиллям багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Процеси інтеграції комерційної та фізичної дистрибуції досліджували такі провідні українські вчені, як Л. В. Балабанова, Л. М. Болдирєва, О. П. Величко, О. М. Вишневська, І. В. Ганжуренко, О. І. Гуторов, А. Г. Кальченко, В. А. Колодїчук, С. В. Крикавський, С. С. Свірїдова, М. А. Окландер, В. В. Писаренко, Ю. В. Пономарьова, Н. В. Прозорова, Р. Б. Сивак, Н. І. Чухрай та інші. Важливий внесок у розробку концептуальних положень логістичного менеджменту та маркетингових логістичних систем зробили зарубіжні фахівці, зокрема Д. Бауерсокс, Д. Руд, М. Крістофер, Т. Левітт, Дж. Шрайбфедер.

Р. Б. Сивак запропонував ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюгами постачань, розглядаючи логістичну систему як інструмент максимізації акумулятивної цінності для кінцевого споживача [3].

Проблематика функціонування логістичних та маркетингових систем у специфічних умовах військово-політичних криз і воєнного стану стала предметом посиленої уваги дослідників у період після 2022 року. Так, Н. Я. Питель [4] детально проаналізувала деструктивні чинники воєнного часу, що впливають на аграрний експорт України, виокремивши ключові макроекономічні виклики, пов'язані з руйнуванням транспортної інфраструктури, зміною структури світового попиту та фінансовими обмеженнями для виробників. Питання оптимізації логістичного забезпечення аграрної продукції за умов війни досліджено в працях В. Кузяка, У. Балик та М. Грещака [5], які акцентували увагу на необхідності перебудови транспортно-технологічних схем та подолання складської кризи, викликаній перебоєм в енергопостачанні.

Науковці І. В. Волохова, В. А. Волохов та О. М. Лук'янова [6] розробила комплекс організаційних заходів щодо реорганізації систем зберігання агропродукції та побудови нових експортних маршрутів на основі методів ризик-менеджменту. О. Ю. Бочко та С. С. Гринкевич [7] запропонували ієрархічний підхід до вирішення проблем логістичної діяльності агропромислового комплексу, обґрунтувавши заходи на мікро- (рівень підприємства), мезо- (регіональний рівень), макро- (рівень держави) та мегарівнях (міжнародні логістичні коридори). Шляхи покращення перевезень та підвищення ефективності міжнародної торгівлі зерновими культурами висвітлено у працях Рижової В. Ю. [8], Полянської А. С. та Мартинець В. Б. [9]. Теоретико-методологічні засади функціонування адаптивних логістичних систем для забезпечення конкурентних переваг аграріїв на ринку продовольства в умовах воєнних дій концептуалізовано у дослідженнях О. П. Радченка [10].

Особливості логістичного забезпечення експорту зернових культур альтернативними маршрутами з використанням математичного рекурсивно-динамічного моделювання Aglink-Cosimo висвітлено у спільних працях В. Мельниченка та С. Павлишина [11]. С. П. Павлишин окремо обґрунтував сутність аграрної логістики з позицій маркетингового управління, довівши нагальність впровадження міжфункціонального підходу в менеджменті вітчизняних сільгоспвиробників [12]. Питання проектування гнучких організаційних структур та впровадження процесного менеджменту в маркетингово-логістичних системах підприємств знайшли своє відображення в дисертаційному дослідженні Р. Цюкалюка [13], а також у працях, присвячених розвитку корпоративно-кластерних агломерацій в агробізнесі.

Попри значну кількість наукових праць, організаційні аспекти побудови інтегрованих систем управління логістикою та маркетингом у менеджменті експортно-орієнтованих аграрних підприємств в умовах сучасних перманентних шоків потребують подальшого системного аналізу, структурування та розробки прикладних рекомендацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних організаційних підходів до побудови інтегрованих систем управління логістикою та маркетингом експортно-орієнтованої продукції аграрних підприємств в їх менеджменті, що забезпечують підвищення адаптивності, оптимізацію витрат та стійкість ланцюгів постачання в умовах військово-економічних шоків, цифрової трансформації та інтеграції до міжнародних ESG-стандартів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організація експортної діяльності сучасного аграрного підприємства вимагає глибокого розуміння діалектичного взаємозв'язку між маркетингом, логістикою та збутом. Тривалий час у теорії та практиці менеджменту панував функціональний принцип, за якого кожен підрозділ намагався досягти власних локальних цілей. Проте децентралізація відповідальності за суміжні процеси призводить до виникнення значних суперечностей. Маркетинговий підрозділ, орієнтуючись на максимізацію задоволення потреб споживачів, намагається диверсифікувати асортимент експортної продукції, підвищити швидкість доставки та створювати додаткові сервісні переваги, що об'єктивно здорожує процеси збереження та транспортування. З іншого боку, логістична служба прагне стандартизації та мінімізації витрат через консолідацію великих вантажних партій, що може знижувати гнучкість обслуговування іноземних клієнтів.

Сучасна парадигма агроменеджменту вирішує цей конфлікт шляхом формування систем інтегрованої маркетингової логістики. Вона базується на застосуванні системного підходу, за якого процеси виробництва, накопичення, зберігання, сертифікації та збуту агропродовольчої продукції розглядаються як єдиний, наскрізний матеріально-інформаційний потік. На зміну концепціям «штовхання» (push), коли підприємство вирощує продукцію і намагається її реалізувати на доступних ринках, приходять концепція «тягнення» (pull). Вона передбачає, що рух матеріального потоку ініціюється безпосередньо замовленнями іноземних покупців на основі інтегрованого бізнес-планування (ІВР), а логістичні ланцюги гнучко адаптуються до вимог контрактів.

Математичне моделювання конкурентного потенціалу аграрного підприємства у сучасному турбулентному середовищі унаочнює визначальну роль збутової та логістичної політики. Доведено, що інтеграція маркетингу та логістики формує понад 35% загального успіху суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках. У формалізованому вигляді конкурентний потенціал підприємства (CP) може бути представлений як функція від багатьох змінних, серед яких маркетингова складова (M), логістична ефективність (L), збутова політика (S) та загальний виробничий потенціал (P):

$$CP = w_m \cdot M + w_l \cdot L + w_s \cdot S + w_p \cdot P + \varepsilon,$$

де w_m, w_l, w_s, w_p — вагові коефіцієнти значущості кожного фактора, а ε — випадкова похибка, що відображає вплив непередбачуваних чинників зовнішнього середовища. Розрахунки підтверджують гіпотезу про те, що сумарний вплив логістичних та збутових факторів є критично важливим для експортерів:

$$\frac{\partial CP}{\partial L} + \frac{\partial CP}{\partial S} \geq 0,35 \cdot CP.$$

Це означає, що за умов неефективної логістичної системи навіть висока якість продукції та вдалі маркетингові комунікації не дозволять підприємству закріпитися на міжнародних ринках.

Реалізація потенціалу маркетингової логістики можлива лише за умови відмови від класичного бухгалтерського обліку витрат на користь управлінського обліку всіх процесів виробничо-збутової діяльності. Традиційний облік фіксує витрати постфактум за статтями калькуляції, що не дає змоги менеджменту оперативно відстежувати ефективність окремих логістичних каналів та приймати швидкі рішення щодо переорієнтації потоків вантажів. Управлінський облік, інтегрований у маркетингову логістичну систему, дозволяє в реальному часі оцінювати витрати на постачання, виробництво, зберігання та реалізацію агропродовольчої продукції, забезпечуючи дотримання умов розподілу 7R та підвищуючи прибутковість експортних операцій.

Повномасштабна війна з РФ кардинально змінила умови функціонування аграрного експорту України. Втрата контролю над частиною територій, руйнування інфраструктури та блокування Чорного моря призвели до глибокої логістичної кризи. За даними аналітичних досліджень, посівні площі сільськогосподарських культур у 2022 році скоротилися на 27%, що автоматично зменшило ресурсний потенціал експорту. Процеси доробки, сушіння та зберігання зерна на елеваторах суттєво ускладнилися через постійні перебої з електропостачанням. Кількість діючих елеваторів в Україні станом на квітень 2025 року становила 7098 одиниць, проте значна їх частина опинилася в зоні бойових дій, була зруйнована або зазнала технологічних пошкоджень [1].

У таблиці 1 систематизовано ключові показники розвитку аграрного сектору та динаміки експорту України в період воєнних випробувань (2021–2024 рр.).

Аналіз даних таблиці 1 вказує на те, що після різкого падіння показників у 2022 році, вітчизняні експортери змогли частково адаптувати свої логістичні ланцюги. Цьому сприяло відкриття альтернативних маршрутів і запуск Українського морського коридору в Чорному морі восени 2023 року. Важливу роль в адаптації відіграли західні сухопутні переходи та дунайські порти (Рені, Ізмаїл), через які продукцію доставляли до румунського порту Констанца. У першому кварталі 2023 року на чотири прикордонні країни Європейського Союзу (Польщу, Угорщину, Румунію, Словаччину) припадало 28% усього українського аграрного експорту, зокрема 27% — зерна та рослинної олії.

Таблиця 1

Динаміка експорту сільськогосподарської продукції та логістичних параметрів України у 2021–2024 рр.

| Логістично-економічний показник | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Експорт зернових культур, млн т | 50,8 | 38,7 | 43,0 | 42,1 |
| Експорт олійних культур, млн т | 8,5 | 6,2 | 7,4 | 7,8 |
| Динаміка експорту продукції рослинного походження, % до поперед. року | +12,4 | -13,3 | -13,0 | -1,9 |
| Частка експорту через морські порти, % від загального обсягу | ~90,0 | ~25,0 | ~55,0 | ~75,0 |
| Скорочення посівних площ, % порівняно з 2021 роком | База | -27,0 | -24,0 | -22,0 |
| Частка ФОП у структурі агровиробників (КВЕД 01), % | 28,9 | 31,2 | 34,4 | 33,1 |

Джерело: розроблено автором за [1, 4].

Проте сухопутна логістика та дунайський напрямок характеризуються високими витратами. Застосування економіко-математичного рекурсивно-динамічного моделювання довело, що вартість доставки зерна через західні кордони або за схемою «річка–море» через Дунай є в кілька разів вищою, ніж традиційне транспортування великими морськими суднами. Як наслідок, високі витрати на фрахт, страхування військових ризиків та транскордонну логістику призвели до зниження закупівельних цін усередині країни, перекладаючи фінансові втрати безпосередньо на первинних сільгоспвиробників.

Ситуація ускладнюється фінансовими обмеженнями. Для подолання наслідків кризи та стабілізації галузі урядом та міжнародними фінансовими інституціями розроблено плани інвестування в український агросектор до 2032 року, які передбачають залучення значних ресурсів (таблиця 2).

Реалізація цих інвестиційних планів дозволить трансформувати вітчизняний аграрний сектор, переорієнтувавши його на виробництво продукції з високим рівнем доданої вартості, що потребує принципово нових організаційних підходів до побудови систем управління маркетингом і логістикою.

Побудова інтегрованої системи управління маркетинговою логістикою на експортно-орієнтованих аграрних підприємствах вимагає ретельного проектування їхньої організаційної структури. Організаційна структура управління є каркасом, що забезпечує координацію рівнів управління та функціональних сфер для досягнення стратегічних цілей підприємства на зовнішніх ринках.

У вітчизняній практиці менеджменту більшість аграрних підприємств середнього розміру використовують традиційну лінійно-функціональну структуру управління. Наприклад, у структурі ТОВ «Бурат-Агро» вищим органом управління є загальні збори учасників, поточне керівництво здійснює генеральний директор, а контроль – ревізійна комісія. Функціональні підрозділи (агрономічний відділ, відділ маркетингу та збуту, служба складського господарства, бухгалтерія) взаємодіють між собою, але кожен з них

підпорядкований безпосередньо керівнику за лінійним принципом. Це створює так звані «функціональні колодази», коли відділ маркетингу планує продажі без урахування реальних можливостей транспортного та складських підрозділів, а логістична служба оптимізує свої витрати за рахунок погіршення сервісу для клієнтів.

Таблиця 2

Напрями інвестиційного забезпечення відновлення аграрного сектору та експортної інфраструктури України до 2032 року

| Напрямок інвестування та відновлення | Обсяг необхідних інвестицій, млрд дол. США | Стратегічна мета та очікуваний результат |
|--|--|---|
| Повоєнне відновлення агропідприємств | 6,5 | Забезпечення відновлення діяльності 10,5 тисяч постраждалих господарств |
| Нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю | 7,7 | Перехід від експортно-сировинної моделі до глибокої переробки сировини |
| Збільшення обсягів виробництва тваринницької продукції | 5,5 | Диверсифікація експортного портфеля та підвищення валютної виручки |
| Будівництво сучасних систем іригації та зрошення | 4,0 | Зниження залежності від кліматичних ризиків на площі понад 1 млн га |
| Розвиток прикордонної та портової інфраструктури | 1,6 | Будівництво мультимодальних терміналів та модернізація елеваторів |

Джерело: розроблено автором за [4].

Для подолання цих обмежень у менеджменті агроекспортерів пропонується застосовувати гнучкіші організаційні моделі. Дослідження Р. Цюкалюка доводять високу ефективність впровадження матричної організаційної структури на базі спеціалізованого Центру управління [13]. У межах такої структури управління наскрізними логістичними процесами не покладається на ізольовані підрозділи, а на процесних менеджерів, які координують суміжні операції між усіма учасниками ланцюга постачання (закупівля сировини, переробка, накопичення на елеваторах, митне оформлення, фрахт суден). У таблиці 3 представлено детальний порівняльний аналіз організаційних структур управління маркетингово-логістичною діяльністю агропідприємств.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз організаційних структур управління маркетингом і логістикою

| Організаційна структура | Характер міжфункціональної координації | Переваги для експортної діяльності | Обмеження та недоліки |
|--|--|---|---|
| Лінійно-функціональна структура | Вертикальна координація через вище керівництво. Функціональні відділи маркетингу, збуту та логістики працюють автономно. | Проста у побудові, низькі поточні витрати на утримання адміністративного апарату, чітка спеціалізація працівників. | Низька гнучкість, довгий час прийняття рішень, виникнення міждепартаментських конфліктів. |
| Товарна (продуктова) структура | Координація навколо окремих видів експортних культур. Продуктовий менеджер відповідає за маркетинг і логістику свого продукту. | Швидка реакція на кон'юнктурні зміни ринків окремих культур, високий ступінь концентрації на специфіці продукту. | Можливе дублювання логістичних функцій для різних товарів, вищі загальні витрати на персонал. |
| Матрична структура (на базі Центру управління) | Горизонтально-вертикальна координація. Процесні менеджери керують наскрізними матеріальними потоками через функціональні підрозділи. | Високий рівень інтеграції маркетингу та логістики, швидке виконання замовлень іноземних покупців, оптимізація витрат. | Подвійне підпорядкування виконавців, складність впровадження, ризик конфліктів між лінійними та процесними керівниками. |
| Матрична корпоративно-кластерна структура | Поєднання внутрішніх вертикальних технологічних процесів холдингу з горизонтальними логістичними лініями на засадах аутсорсингу. | Концентрація на ключових перевагах, гнучке залучення зовнішніх логістичних провайдерів (3PL/4PL). | Висока залежність від надійності зовнішніх контрагентів, ризики втрати контролю над якістю та строками. |

Джерело: розроблено автором за [13].

Великі українські експортери агропродукції, такі як «Кернел», «Агропросперіс», «Agricom Group», «Астарта-Київ», «МХП», «Агро-Рось», демонструють використання складних інтегрованих моделей управління. Компанія «Кернел», наприклад, здійснює перехід до управління автономними бізнес-юнітами, що дозволяє поєднати переваги гнучкого локального менеджменту з консолідованими можливостями потужного логістичного ядра холдингу. Компанія «Adler Agro Vision» успішно реалізує інтегрований підхід у дистрибуції засобів захисту рослин та насіння, де логістичне планування безпосередньо підпорядковане сезонним коливанням попиту та маркетинговим програмам просування. Побудова таких організаційних систем дозволяє досягти синергетичного ефекту, максимізуючи загальну цінність експортного ланцюга постачання.

Сучасна еволюція логістичного менеджменту в агросфері нерозривно пов'язана з диджиталізацією та переходом до інтелектуальних цифрових екосистем (5PL). Концепція Agri-food 4.0 передбачає використання штучного інтелекту, Big Data та прогнозувальної аналітики. Застосування супутникового моніторингу та вегетаційних індексів NDVI дозволяє агрохолдингам прогнозувати врожайність безпосередньо на полях, що

дає змогу заздалегідь розраховувати потреби у складських потужностях, елеваторах та планувати графіки подачі залізничних вагонів чи автотранспорту, мінімізуючи простої в портах.

Великі агрохолдинги активно впроваджують цифрові рішення для оптимізації транспортних потоків та зниження операційних витрат. Так, компанія МХП інтегрувала у свій бізнес провідні міжнародні цифрові платформи, такі як Uber Freight, а також спеціалізовані українські IT-рішення (зокрема, M-Logistic та Cargill Digital Platform) [14]. Це дозволило компанії автоматизувати управління замовленнями, оптимізувати маршрути транспортування, здійснювати GPS-моніторинг руху вантажів у реальному часі та прогнозувати можливі затримки.

Для оцінки ефективності використання цифрових логістичних рішень у таблиці 4 наведено SWOT-аналіз диджиталізації логістичного менеджменту агропідприємств.

Таблиця 4

SWOT-аналіз використання цифрових логістичних платформ в агроменеджменті (на прикладі МХП)

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> Суттєва оптимізація витрат на транспортування завдяки інтелектуальному плануванню маршрутів. Стабільність постачань та мінімізація ризиків втрати продукції через систему моніторингу затримок. Підвищення прозорості та швидкості управління ланцюгами постачання в реальному часі. Покращення якості клієнтського обслуговування. | <ol style="list-style-type: none"> Високі початкові капітальні інвестиції в інтеграцію та налаштування програмних продуктів. Залежність від безперебійної роботи каналів зв'язку та IT-інфраструктури в умовах воєнного стану. Необхідність додаткового навчання та підвищення цифрової кваліфікації персоналу. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <ol style="list-style-type: none"> Інтеграція з європейськими цифровими митними та логістичними екосистемами для прискорення експорту. Розвиток власного логістичного бізнесу та надання послуг зовнішнім клієнтам (3PL/4PL). Масштабування бізнесу на міжнародні ринки (зокрема, придбання Grupo UVESA в Іспанії). | <ol style="list-style-type: none"> Кібератаки на критичну інформаційну інфраструктуру підприємств та логістичних платформ. Швидка зміна технологічних стандартів, що потребує постійних додаткових інвестицій. Втрата ключових IT-фахівців через міграційні та мобілізаційні процеси. |

Джерело: розроблено автором за [14].

Поряд із цифровізацією, невід'ємним чинником виходу української агропродукції на преміальні європейські та світові ринки є впровадження ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) та концепції «зеленої» логістики. Європейські імпортери висувають жорсткі вимоги щодо екологічності всього ланцюга створення цінності. Одним із найскладніших бар'єрів є Регламент ЄС 1107/2009 [15], який забороняє використання близько 100 діючих речовин у хімічних засобах захисту рослин (ЗЗР), що досі дозволені в Україні. Це змушує експортно-орієнтовані підприємства переходити на використання екологічно безпечних біопрепаратів (таких як деструктори стерні Екостерн, мобілізатори поживних речовин ГраундФікс тощо) та впроваджувати технології відновлювального землеробства (BTU Soil Health).

Крім того, екологічна безпека агропродукції потребує ретельного контролю через ризики забруднення ґрунтів важкими металами та токсичними речовинами від вибухів боеприпасів на деокупованих територіях. Науково-дослідні інститути (наприклад, Ukravit Institute) здійснюють моніторинг ланцюга трансферу цих забруднювачів із ґрунту в рослини. Якщо продукція не відповідає нормативним вимогам безпеки, її неможливо реалізувати на експорт.

Для дотримання ESG-стандартів логістичні системи повинні забезпечувати повну простежуваність (traceability) походження кожної партії продукції. Іноземний покупець має отримати документальне та цифрове підтвердження того, що зерно було вирощене на безпечних землях, без порушення екологічних стандартів, а його транспортування здійснювалося мультимодальним транспортом з мінімальним вуглецевим слідом. Побудова таких прозорих ланцюгів екологічної логістики є єдиним шляхом переходу України від експортно-сировинної моделі до інтеграції у високотехнологічні європейські ланцюги створення доданої вартості.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження організаційних підходів до побудови систем управління логістикою та маркетингом експортно-орієнтованої продукції аграрних підприємств в їхньому менеджменті дозволяє зробити такі науково-практичні висновки:

В умовах домінування концепції «ринку покупця» та перманентних інфраструктурних шоків воєнного часу традиційний функціональний підхід до управління маркетингом і логістикою виявився нездатним. Рішення полягає в інтеграції цих функцій у систему маркетингової логістики, яка дозволяє збалансувати високі вимоги до сервісу з необхідністю оптимізації транспортно-складських витрат, трансформуючи управління збутом із стратегії «штовхання» (push) на гнучкі системи «тягнення» (pull).

Результати математичного моделювання конкурентного потенціалу агропідприємств підтверджують, що збутова та логістична складові формують понад 35% загального успіху суб'єкта господарювання на

зовнішніх ринках. Це вимагає від менеджменту переходу від традиційного фінансового та бухгалтерського обліку до впровадження інтегрованого управлінського обліку витрат, який дає змогу оперативно оцінювати рентабельність логістичних каналів і адаптувати процеси до вимог правила 7R.

Організаційне проєктування експортно-орієнтованих систем управління потребує реформування лінійно-функціональних структур, які створюють штучні бар'єри між відділами маркетингу, збуту та логістики. Оптимальним організаційним рішенням для середніх та великих агровиробників є побудова матричних структур на базі єдиного центру управління, де координація покладається на процесних менеджерів, які відповідають за наскрізний рух матеріальних та інформаційних потоків. Для великих диверсифікованих холдингів доцільним є використання матричних корпоративно-кластерних структур із залученням спеціалізованого аутсорсингу (3PL/4PL провайдерів).

Диджиталізація за стандартами Agri-food 4.0 та еволюція логістичного сервісу до рівня інтелектуальних систем 5PL (на основі AI, Big Data та індексів NDVI) є базовими інструментами підвищення адаптивності логістики. Практичний досвід холдингу МХП з впровадження платформ Uber Freight, M-Logistic та Cargill Digital Platform доводить можливість суттєвої оптимізації транспортних витрат, забезпечення стабільності постачань та підвищення контролю за рухом вантажів у реальному часі.

Стратегічний вектор розвитку вітчизняного агроекспорту нерозривно пов'язаний із дотриманням міжнародних ESG-стандартів та вимог Європейського зеленого курсу. Це вимагає від менеджменту агропідприємств екологізації логістичних ланцюгів, впровадження технологій повної простежуваності походження продукції (traceability), відмови від заборонених у ЄС хімічних засобів захисту рослин на користь біопрепаратів та жорсткого лабораторного контролю ґрунтів на наявність токсичних забруднень воєнного походження. Тільки через таку глибоку організаційну та технологічну трансформацію український аграрний сектор зможе успішно інтегруватися у високотехнологічні глобальні ланцюги створення цінності, гарантуючи свою фінансову стійкість та високу репутаційну цінність у довгостроковій перспективі.

Література

1. Karbovska L., Shuliar N., Bratus H., Kalina I, Kryshat H. Marketing strategic planning of enterprises in the mining sector of the Ukrainian economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2026, № 2. Pp. 224-231. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-2/224>
2. Лихолат С. М. Миськів О. М. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10122569>
3. Сивак Р.Б. Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль, 2008. 20 с. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/15676>
4. Питель Н.Я. Аграрний експорт України в умовах війни. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-45-56>.
5. Кузяк, В., Балик, У., Грецак, М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. №30, С.157–162. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.157>
6. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>
7. Бочко О. Ю., Гринкевич С. С. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «експортнологістичний потенціал». *Економічні горизонти*. 2022. № 4 (22). С. 79–87. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267020](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267020)
8. Рижова В. Ю. Аналіз сучасного стану логістичної ефективності України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №4. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-15>
9. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економії*. 2022. Т. 2, № 18. С. 112–127. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.112-127>
10. Радченко О. П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 21 (2(51)). С. 126–136. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274369](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274369)
11. Мельниченко В., Павлишин С. Маркетингове логістичне забезпечення експорту зернових з України за умов воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №2. С.189-196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-32>
12. Павлишин С. П. Теоретичні засади функціонування маркетингових логістичних систем у аграрному секторі економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 254–259. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-50>
13. Цикалюк Р.А. Логістичні механізми у системі управління маркетингом на підприємстві. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. ЗВО «Міжнародний

університет бізнесу і права», Херсон, 2026. Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2026. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2026/disser-Tsikalyuk_RA.pdf

14. Корж, М. В., Шкорина, І. І., Краснощок, В. В. Роль логістичних платформ у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14598160>

15. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1107/2009 від 21 жовтня 2009 року щодо введення в обіг засобів захисту рослин і про скасування директив Ради [...] : Регламент, Міжнародний документ від 21.10.2009 № 1107/2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_027-09#Text

References

1. Karbovska, L., Shuliari, N., Bratus, H., Kalina, I., & Kryshtal, H. (2026). Marketing strategic planning of enterprises in the mining sector of the Ukrainian economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (2), 224–231. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-2/224>
2. Lykholat, S. M., & Myskiv, O. M. (2022). Sutnist ahrolohistyky ta yii suchasnyi stan v Ukraini [The essence of agrolistics and its current state in Ukraine]. *Academic Visions*, (14). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10122569>
3. Syvak, R. B. (2008). *Upravlinnia lantsiuhamy stvorennia tsinnosti produktu: lohystychnyi pidkhid* [Management of product value chains: a logistics approach] (Extended abstract of candidate's thesis). Ternopil. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/15676>
4. Pitel, N. Ya. (2023). Ahrarnyi eksport Ukrainy v umovakh viiny [Agricultural export of Ukraine in the conditions of war]. *Economics and Management of AIC*, (2), 45–56. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-45-56>
5. Kuzyak, V., Balyk, U., & Greshchak, M. (2023). Optymizatsiia lohystychnoho zabezpechennia ahrarnoi produktsii v umovakh viiny [Optimization of logistical support for agricultural products in war conditions]. *Bulletin of the Lviv National University of Nature Management. Series: AIC Economy*, (30), 157–162. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.157>
6. Volokhova, I. V., Volokhov, V. A., & Lukianova, O. M. (2022). Faktory vplyvu na lohystyчне zabezpechennia Ukrainy v umovakh viiny [Factors of influence on logistical support of Ukraine in war conditions]. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*, (80), 106–111. <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>
7. Bochko, O. Yu., & Hrynkevych, S. S. (2022). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia "eksportnolohystychnyi potentsial" [Theoretical approaches to defining the essence of the "export-logistic potential" concept]. *Economic Horizons*, 4(22), 79–87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267020](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267020)
8. Ryzhova, V. Yu. (2024). Analiz suchasnoho stanu lohystychnoi efektyvnosti Ukrainy [Analysis of the current state of logistical efficiency of Ukraine]. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (4), 81–85. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-15>
9. Polianska, A. S., Martynets, V. B., & Kaban, O. V. (2022). Optymizatsiia lantsiuha postachannia na pidpriemstvi v umovakh kryzovykh yavlysh [Supply chain optimization at the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Actual Problems of the Development of Economy*, 2(18), 112–127. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.112-127>
10. Radchenko, O. P. (2022). Problemy ta perspektvy funktsionuvannia natsionalnykh lohystychnykh system na rynkakh ahrarnoi produktsii [Problems and prospects for the functioning of national logistics systems in agricultural product markets]. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 21(2(51)), 126–136. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274369](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274369)
11. Melnychenko, V., & Pavlyshyn, S. (2024). Marketynhove lohystyчне zabezpechennia eksportu zernovykh z Ukrainy za umov voiennoho stanu [Marketing logistical support for grain export from Ukraine under martial law]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (2), 189–196. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-32>
12. Pavlyshyn, S. P. (2025). Teoretychni zasady funktsionuvannia marketynhovykh lohystychnykh system u ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Theoretical foundations of the functioning of marketing logistics systems in the agricultural sector of the Ukrainian economy]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(3), 254–259. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-50>
13. Tsikalyuk, R. A. (2026). *Lohystychni mekhanizmy u systemi upravlinnia marketynhom na pidpriemstvi* [Logistical mechanisms in the marketing management system at an enterprise] (Doctoral dissertation). Odesa National Technological University. https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2026/disser-Tsikalyuk_RA.pdf
14. Korzh, M. V., Shkoryna, I. I., & Krasnoschok, V. V. (2024). Rol lohystychnykh platform u pidvyshchenni konkurentosproможnosti ahrarnykh pidpriemstv [The role of logistics platforms in increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Actual Issues of Economic Sciences*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14598160>
15. European Parliament and Council of the European Union. (2009). *Regulation (EC) No 1107/2009 of 21 October 2009 concerning the placing of plant protection products on the market and repealing Council Directives [...]*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_027-09#Text