

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-028](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-028)

УДК 005.51:339.138:338.439.02(477)

JEL Q13, M11, M31, O33

Василь Володимирович ПЕТРУШОВ

кандидат технічних наук, доцент,

докторант,

Інститут тваринництва

Національної академії аграрних наук України,

м. Харків, Україна

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

Vvpetrushov@gmail.com

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

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади та розроблено практичні організаційні підходи до побудови інтегрованих систем управління логістикою та маркетингом експортно-орієнтованих аграрних підприємств. Проаналізовано динаміку експорту сільськогосподарської продукції та логістичних параметрів України у 2021–2024 роках, виокремлено наслідки інфраструктурної та логістичної кризи, спричиненої воєнним станом. За допомогою математичного моделювання конкурентного потенціалу (СР) доведено, що збутова та логістична складові сумарно забезпечують понад 35% успіху суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках, що зумовлює необхідність переходу від стратегій «штовхання» (push) до гнучких систем «тягнення» (pull). Досліджено особливості реформування лінійно-функціональних структур управління та подолання «функціональних колодязів». Запропоновано компаративний аналіз товарної, матричної (на базі Центру управління) та матричної корпоративно-кластерної структур із залученням 3PL/4PL провайдерів. Охарактеризовано еволюцію логістичного сервісу до інтелектуальних систем 5PL на засадах концепції Agri-food 4.0 (AI, Big Data, NDVI). На основі досвіду провідних холдингів (зокрема МХП, «Кернел») проведено SWOT-аналіз використання цифрових платформ (Uber Freight, M-Logistic). Визначено стратегічні орієнтири екологізації логістичних ланцюгів відповідно до ESG-стандартів, вимог Регламенту ЄС 1107/2009 та

впровадження систем повної простежуваності походження продукції (traceability) в умовах воєнного забруднення ґрунтів.

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

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасний стан глобалізованого економічного простору характеризується високим рівнем турбулентності, що висуває жорсткі вимоги до адаптивності суб'єктів аграрного сектору. Агропромисловий комплекс України традиційно є базовим контрибутором глобальної продовольчої безпеки: у 2021/2022 маркетинговому році держава утримувала лідерство за експортом соняшникової олії та посідала четверте місце за обсягами експорту кукурудзи, транспортуючи близько 90% зернового експорту через глибоководні Чорноморські порти. Проте повномасштабне військове вторгнення спричинило деструкцію логістичних ланцюгів та параліч збутової інфраструктури. Блокування портів, руйнування транспортних шляхів та елеваторів поставили під загрозу фінансове виживання вітчизняних аграріїв і світову продовольчу стабільність. Протягом 2022–2023 років аграрний експорт суттєво скоротився (спад у 2022 році становив 1,9%, у 2023 році — 10,2%), і лише у 2024 році було зафіксовано адаптацію з зростанням обсягів на 4,3%, попри збереження негативної динаміки у сегменті продуктів рослинного походження [1].

Прямі збитки сільського господарства від військових дій досягли 4,3 млрд дол. США, а непрямі втрати від логістичних порушень та падіння внутрішніх цін перевищили 18,5 млрд дол. США за умови скорочення посівних площ у 2022 році на 27% [2]. У цих кризових обставинах агрологістика перетворилася на базовий виживальний механізм усього АПК, що унеможлиблює подальше використання традиційних підходів до управління, заснованих на автономному функціонуванні маркетингу та логістики. Наразі існує гостре діалектичне протиріччя між маркетинговою стратегією максимального задоволення вимог покупця (що потребує гнучкості й додаткових витрат) та логістичною концепцією мінімізації витрат в умовах інфраструктурних обмежень. Розв'язання цього компромісу можливе лише через проектування інтегрованих логістично-маркетингових систем у менеджменті аграрних підприємств, що зумовлює нагальність детального дослідження організаційних підходів до їхньої побудови, цифровізації та екологізації відповідно до вимог глобального ринку.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретико-методологічний фундамент інтеграції комерційної та фізичної дистрибуції в агробізнесі

сформовано у працях провідних українських (Л. В. Балабанова, Л. М. Болдирева, О. П. Величко, О. М. Вишневська, І. В. Ганжуренко, О. І. Гуторов, А. Г. Кальченко, В. А. Колодійчук, Є. В. Крикавський, М. А. Окландер, В. В. Писаренко, Ю. В. Пономарьова, Н. В. Прозорова, С. С. Свірідова, Н. І. Чухрай) та зарубіжних науковців (Д. Бауерсокс, Д. Руд, М. Крістофер, Т. Левітт, Дж. Шрайбфедер). Зокрема, Р. Б. Сивак обґрунтував ціннісноорієнтований підхід до ланцюгів постачань як інструмент максимізації акумулятивної цінності для споживача [3].

Проблематика функціонування логістичних та маркетингових систем у специфічних умовах військово-політичних криз та воєнного стану стала предметом посиленої уваги дослідників у період після 2022 року. Так, Н. Я. Пітель [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 перебоями в енергопостачанні. Науковці І. В. Волохова, В. А. Волохов та О. М. Лук'янова [6] розробили 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 В. Ю. Рижовой [8], А. С. Полянської та В. Б. Мартинець [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.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. 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 дослідження. 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 основних результатів та їх обґрунтування. 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 (ІБР), 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):

$$CP = w_m \cdot M + w_l \cdot L + w_s \cdot S + w_p \cdot P + \varepsilon, \quad (1)$$

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:

$$\frac{\partial CP}{\partial L} + \frac{\partial CP}{\partial S} \geq 0,35 \cdot CP. \quad (2)$$

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 табл. 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 та запуск Українського морського коридору у 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.

Проте сухопутна логістика та дунайський напрямок характеризуються високим рівнем витрат. 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.

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].

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 (табл. 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 колодязі», коли відділ маркетингу планує продажі без урахування реальних можливостей транспортного та складського 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 доводить високу ефективність впровадження матричної організаційної структури на базі спеціалізованого Центру управління [13]. У межах такої структури управління наскрізними логістичними процесами покладається не 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.

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 постачань.

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].

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 прогнозової 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 простой 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 ІТ-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.

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 ланцюжка створення цінності. Одним із найскладніших бар'єрів є Регламент ЄС 1107/2009 [15], який забороняє використання близько 100 діючих речовин хімічних засобів 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 боєприпасів на деокупованих територіях. Науково-дослідні інститути (наприклад, Ukravit Institute) здійснюють моніторинг ланцюжка трансферу цих забруднювачів з ґрунту в рослини. Якщо продукція не відповідає нормативам безпеки, вона не зможе бути реалізована 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. Проведене дослідження організаційних підходів до проектування інтегрованих систем маркетингової логістики в менеджменті експортно-орієнтованих аграрних підприємств дозволяє сформулювати кілька ключових науково-практичних узагальнень. Перманентні інфраструктурні шоки та домінування концепції ринку покупця доводять неспроможність традиційних автономних функціональних підходів, вимагаючи консолідації збутової та фізичної дистрибуції. Інтеграція цих функцій дозволяє успішно трансформувати агроменеджмент від нееластичних стратегій штовхання до гнучких систем тягнення на основі інтегрованого бізнес-планування. Математичне моделювання підтверджує, що логістично-маркетинговий контур генерує понад 35% загального успіху підприємств на зовнішніх ринках, що актуалізує впровадження наскрізного управлінського обліку витрат для оперативного контролю рентабельності каналів за умов правила 7R.

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">1. Суттєва оптимізація витрат на транспортування завдяки інтелектуальному плануванню маршрутів.2. Стабільність постачань та мінімізація ризиків втрати продукції через систему моніторингу затримок.3. Підвищення прозорості та швидкості управління ланцюгами постачання в реальному часі.4. Покращення якості клієнтського обслуговування.	<ol style="list-style-type: none">1. Високі початкові капітальні інвестиції в інтеграцію та налаштування програмних продуктів.2. Залежність від безперебійної роботи каналів зв'язку та ІТ-інфраструктури в умовах воєнного стану.3. Необхідність додаткового навчання та підвищення цифрової кваліфікації персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none">1. Інтеграція з європейськими цифровими митними та логістичними екосистемами для прискорення експорту.2. Розвиток власного логістичного бізнесу та надання послуг зовнішнім клієнтам (3PL/4PL).3. Масштабування бізнесу на міжнародні ринки (зокрема, придбання Grupo UVESA в Іспанії).	<ol style="list-style-type: none">1. Кібератаки на критичну інформаційну інфраструктуру підприємств та логістичних платформ.2. Швидка зміна технологічних стандартів, що потребує постійних додаткових інвестицій.3. Втрата ключових ІТ-фахівців через міграційні та мобілізаційні процеси.

Джерело: розроблено автором за [14].

Організаційне моделювання сучасних експортних систем потребує ліквідації деструктивних функціональних колодязів лінійно-функціональних структур управління. Для середніх та великих виробників обґрунтовано доцільність переходу до матричних моделей на базі єдиного Центру управління під керівництвом процесних менеджерів, тоді як для великих диверсифікованих холдингів ефективним є впровадження матричних корпоративно-кластерних архітектур із гнучким залученням спеціалізованого аутсорсингу 3PL/4PL провайдерів. Технологічна адаптивність ланцюгів постачання сьогодні забезпечується диджиталізацією за стандартами Agri-food 4.0 та еволюцією сервісу до інтелектуальних систем 5PL на основі штучного інтелекту, Big Data та індексів NDVI. Досвід лідерів галузі доводить, що інтеграція спеціалізованих цифрових платформ забезпечує автоматизацію маршрутизації, мінімізацію витрат та моніторинг руху вантажів у реальному часі. Нарешті, стратегічний вектор розвитку агроекспорту нерозривно пов'язаний з імперативами Європейського зеленого курсу та ESG-трансформації. Екологізація логістики вимагає впровадження систем повної простежуваності походження продукції, заміщення заборонених у ЄС хімічних речовин біопрепаратами та лабораторного контролю деокупованих ґрунтів на наявність токсичних забруднень воєнного походження, що є базовою умовою інтеграції вітчизняного бізнесу у високотехнологічні глобальні ланцюги створення цінності.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження полягають у деталізації організаційно-економічних механізмів управління ризиками під час переходу від 4PL до повноцінних інтелектуальних 5PL-екосистем в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Наукового інтересу та прикладного моделювання потребує розробка методичного інструментарію для оцінювання синергетичного ефекту від інтеграції логістичного управлінського обліку з корпоративними системами ESG-репортингу. Окремим важливим вектором є дослідження адаптації цифрових платформ простежуваності агропродукції до вимог трансфертного ціноутворення та специфіки адміністрування податку на додану вартість під час здійснення мультимодальних експортних операцій через європейські митні коридори.

Список використаних джерел:

38. Karbovska L., Shuliar N., Bratus H., Kalina I, Kryshchal 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>.

39. 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>.
40. 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>.
41. Пітель 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>.
42. 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. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.157>.
43. 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>.
44. 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).
45. Риждова 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>.
46. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки*. 2022. Т. 2, № 18. С. 112–127. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.112-127>
47. 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: [10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274369](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274369).
48. 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>.
49. 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>.

50. Цикалюк Р. А. Логістичні механізми у системі управління маркетингом на підприємстві : 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.

51. 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>.

52. 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.

Vasily PETRUSHOV

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,

Doctoral Student,

Livestock Farming Institute of the

National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,

Kharkiv, Ukraine

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

Vvpetrushov@gmail.com

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

***Abstract.** The article provides theoretical and methodological substantiation and develops practical organizational approaches for 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 the independent marketing and transport departments, thereby supporting 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., МНР, 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 according to international ESG standards, EU Regulation 1107/2009, and the urgent implementation of strict product traceability under war-induced soil contamination risks on de-occupied territories.

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

*Надійшла до редакції: 01.05.2026
Пройшла рецензування: 15.05.2026
Прийнята до друку: 22.05.2026
Опублікована: 29.05.2026*