

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.28>

УДК 658:339.137.2

*Н. О. Макаренко,
д. е. н, професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7354-5122>
Т. І. Гуцал,
аспірант, Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5858-7493>
О. В. Білогубець,
аспірант, Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8266-3149>*

**ІНТЕГРОВАНЕ ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ
ПОСТАВОК В ПРОЦЕСІ ЗБУТУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
АГРАРНОЇ СФЕРИ**

*N. Makarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing and
Logistics, Sumy National Agrarian University
T. Hutsal,
Postgraduate student, Sumy National Agrarian University
O. Bilohubets,
Postgraduate student, Sumy National Agrarian University*

**INTEGRATED LOGISTICS MANAGEMENT OF SUPPLY CHAINS IN THE
PROCESS OF SELLING FINISHED PRODUCTS OF AN AGRARIAN
ENTERPRISES**

У статті інтерпретовано логістичну інтеграцію як добровільне об'єднання кількох економічних агентів у межах логістичної системи з метою оптимізації управління ланцюгами поставок. Визначено вплив логістичної інтеграції на ефективність управління ланцюгами поставок готової продукції аграрних підприємств та забезпечення їх стійких позицій на ринку. Запропоновано розмежовувати внутрішньогосподарську та галузеву інтеграцію в логістиці, які складаються з комплексу взаємопов'язаних напрямків діяльності по забезпеченню міжфункціональної інтеграції управління ланцюгами поставок і дозволяє мінімізувати логістичні витрати в процесі збуту готової продукції аграрних підприємств в умовах безпековості. Розроблено концептуальну модель реалізації інтегрованого управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери, котра передбачає можливість вдосконалення управління за рахунок реалізації конкурентних стратегій, що є інструментом управління бізнес-процесами, і, як частина загальної стратегії, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності на ринку за умов побудови системи зв'язків інтегрованого управління ланцюгами поставок з корпоративною збутовою стратегією, введення функцій логістики в організаційні системи підприємств та передбачає контроль і координацію усіх функцій, пов'язаних зі збутом готової продукції підприємств аграрної сфери.

The article interprets logistics integration as a voluntary association of several economic agents within the logistics system in order to optimize the management of supply chains. The impact of logistic integration on the efficiency of supply chain management of finished products of agricultural enterprises and ensuring their stable positions on the market is determined. It is proposed to distinguish intra-household and branch integration in logistics, which consist of a complex of interrelated areas of activity to ensure cross-functional integration of supply chain management and allows to minimize logistics costs in the process of selling finished products of agricultural enterprises under safety conditions. It has

been proven that the main "integrators" in the agro-industrial sector are processing enterprises that need a raw material base, and therefore there is a need to include financial mechanisms in the integration process based on their participation in business plans and investment projects of agricultural producers. It was determined that the implementation of integrated management of supply chains in the process of selling finished products of an agricultural enterprise is carried out with the selection of optimal directions (maximization of revenues and profits, minimization of costs and investments in the logistics network, ensuring the competitive advantages of the enterprise, outsourcing in the management of logistics activities) and clearly formulated strategic goals and strategic initiatives for their achievement in order to avoid functional differences between the spheres of supply, circulation and consumption. A complex combination of marketing and logistics approaches in the system of integrated management of supply chains in the process of selling finished products will allow agricultural enterprises to ensure a synergistic effect as a result. A conceptual model for the implementation of integrated management of supply chains in the process of selling finished products of agricultural enterprises has been developed, which provides for the possibility of improving management through the implementation of competitive strategies, which is a tool for managing business processes, and, as part of the overall strategy, aimed at ensuring competitiveness in the market by the conditions for building a system of connections of integrated management of supply chains with the corporate sales strategy, the introduction of logistics functions into the organizational systems of enterprises, and provides control and coordination of all functions related to the sale of finished products of agricultural enterprises.

Ключові слова: логістична інтеграція, ланцюги поставок, управління, аграрне підприємство, збут, аграрна продукція.

Keywords: logistics integration, supply chains, management, agricultural enterprise, sales, agricultural products.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан розвитку логістики в Україні, як переважно аграрній країні, характеризується складними соціально-економічними процесами в умовах військового стану, що закономірно вимагає докорінних змін в економічній політиці. Загальне посилення конкуренції та питання продовольчої безпеки вимагають від сільськогосподарських підприємств впровадження більш досконалих технологій управління ланцюгами поставок в процесі збуту аграрної продукції. Це вимагає пошуку нових систем управління, які не тільки оптимізують збутову діяльність в аграрному секторі для створення синергетичного ефекту, але й забезпечують високу конкурентоспроможність через взаємодію з відповідними учасниками ланцюга поставок, що сприяють виробництву сільськогосподарської продукції та її переробці. Логістичні підходи, що оптимізують ланцюги поставок в так званих логістичних формуваннях, можуть стати дієвим інструментом управління підприємством як основа для ефективного управління спільною та інтегрованою діяльністю аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми логістичного управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції досліджувалися багатьма ученими, такими як: Ф. Алієв [1], Н. Баришева, О. Ніколаєва [2], Н. Верхоглядова [3], В. Дикань, Я. Панчишин [5], Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч [7], Я. Пухальська [10], В. Стехін [11], О. Сумець [12], Л. Фролова [14], Л. Шевців [15], В. Шишкін, А. Оверченко [16] та ін. Але, разом з тим проблематика саме інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок в аграрній сфері та практики формування ефективної збутової стратегії в умовах безпековості залишаються недостатньо розкритими.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні можливостей застосування інструментів інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок та обґрунтування його оптимізації практичного

впровадження при збуті готової продукції аграрних підприємств в умовах безпековості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розрізняючи складові та фактори конкурентоспроможності, можна краще зрозуміти природу та важливість конкурентоспроможності агропідприємства. Дослідник І.В. Тюха [13, с. 142] аналізує фактори конкурентоспроможності та визначає наявність відмінних рис логістичної системи. А саме: витрати виробництва, собівартість, залежність від ресурсів, їх взаємозамінність, наявність вільних виробничих потужностей, можливість їх швидкого залучення, здатність змінювати напрямок відповідно до потреб ринку, ступінь розвитку технології виробництва, можливість модернізації, номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (ситуаційна залежність), матеріальна достатність тощо. Подібних висновків дійшла і Н.І. Верхоглядова [3, с. 184], яка вважає, що для з'ясування особливостей інтеграції необхідно враховувати функціональний цикл, який показує насиченість і динаміку логістичної системи та взаємозв'язків усередині неї.

Л.В. Фролова [14, с. 21] визначає логістичну інтеграцію як добровільне об'єднання кількох економічних агентів у межах логістичної системи з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності за рахунок об'єднання логістичних функцій, концентрації ресурсів, збуту та прибутку.

Н.В. Баришева, О.Г. Ніколаєва [2, с. 140] уточнюють це визначення: злиття учасників ринку призводить до концентрації всіх видів ресурсів, можливості створення єдиного фінансового потоку для вирішення довгострокових стратегічних завдань, підвищення ефективності діяльності господарств, що входять до складу логістичної системи, при спільній синхронізації діяльності та оптимізації виконання схожих логістичних функцій на рівноправній основі.

В.Л. Дикань і Я.М. Панчишин [5, с. 61] стверджують, що інтегрована логістика підтримує системну стабільність підприємств на ринку, узгоджує внутрішньо-фірмові конфлікти між закупівлями, маркетингом, фінансами та

продажами, оптимізує між організаційні відносини з логістичними посередниками. Л.Ю. Шевців [15, с. 122] вважає, що в умовах нестабільної економіки використання принципів логістичного управління більш доступне на рівні окремих підприємств, які застосовують власні системні принципи щодо окремих функціональних підрозділів, етапів та сфер збутової діяльності, підпорядковані системним цілям і спрямовані на досягнення глобального оптимуму в системі в цілому та вважає, що логістична система буде еволюціонувати в систему, яка спрямована на досягнення глобального оптимуму.

Для досягнення поставлених цілей всі елементи логістичної системи повинні бути взаємопов'язані та взаємозалежні. До елементів агропромислової інтеграції належать підприємства, що здійснюють виробничо-технічне обслуговування сільськогосподарських підприємств, виробники сільськогосподарської продукції, підприємства, що здійснюють заготівлю, переробку та доставку сільськогосподарської продукції споживачам, будівельні підприємства, що здійснюють будівництво об'єктів виробничого та невиробничого призначення, організації соціальної інфраструктури тощо. Саме тому ми вважаємо за доцільне виділяти інтеграцію як окремий елемент логістичного управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції аграрних підприємств.

На нашу думку, слід розмежовувати внутрішньогосподарську та галузеву інтеграцію в логістиці:

- інтеграція всередині економіки виражається в розвитку технологій інтеграції ланцюгів поставок всередині підприємств (напрямки: технологічна інтеграція - розробка єдиної технології матеріальних потоків; функціональна інтеграція - створення інтегрованих систем управління ланцюгами поставок, фінансовими та інформаційними потоками; комплексна інтеграція - об'єднання технічної та функціональної інтеграції);

- внутрішньогалузева інтеграція передбачає об'єднання зусиль різних підприємств для створення ефективної системи товароруку (напрямки:

горизонтальна інтеграція - поєднання інтересів конкуруючих аграрних підприємств; вертикальна інтеграція - об'єднання логістичних зусиль агентів зі зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції; комбінована інтеграція - використання переваг двох попередніх форм внутрішньогалузевої інтеграції);

– міжгалузева інтеграція базується на поєднанні інтересів усіх учасників логістичного ланцюга руху товару (тенденції: регресивна інтеграція - агробізнес має жорсткий контроль над основними постачальниками сільськогосподарських ресурсів; прогресивна інтеграція - агробізнес має жорсткий контроль над іншими підприємствами ринкової інфраструктури (транспорт, зв'язок тощо); конгломератна інтеграція - поєднує елементи інших форм міжгалузевої інтеграції).

При цьому особливої уваги потребує інтеграція логістичної діяльності між підприємствами, яку Л.В. Фролова класифікує за формами [14, с. 63]:

перша – функціональна (погодженість між підприємствами однієї функції або групи однорідних логістичних функцій без утворення спільних підрозділів, аграрній сфері об'єднує передусім перевезення і зберігання аграрної продукції);

друга – організаційна (охоплює організаційно-функціональний рівень логістичної діяльності окремих підприємств; в агросфері – це об'єднання складського і транспортного господарства разом з їхніми функціями; включає, крім функціональної, ще й інтеграцію структурних підрозділів підприємств);

третя – управлінська (охоплює створення виробничого чи обслуговуючого кооперативу шляхом об'єднання всіх функцій і організаційних структур підприємств, що інтегруються).

В рамках інтегрованої логістичної системи інтегровано сім основних бізнес-процесів: управління логістикою, логістична підтримка збутових процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами та управління виконанням замовлень. Вивчення параметрів інтеграції на основі функціональних циклів дозволяє ідентифікувати динаміку, взаємозв'язки та рішення, які формують

операційну логістичну систему. Підприємство, його постачальники та споживачі пов'язані між собою інформаційними та транспортними мережами. Об'єкти та структурні одиниці логістичної інфраструктури пов'язані між собою функціональними циклами [10, с. 30].

Підхід до проблеми дослідження з точки зору логістики дає можливість ідентифікувати об'єкти управління аграрною логістикою, тобто ланцюги поставок, визначити основні напрями їх руху та виявити їх взаємозв'язки. Специфіка логістичного підходу до управління досягається за рахунок зміни пріоритетів господарської діяльності. Головними дійовими особами стають не продукти, а процеси у вигляді ланцюгів поставок. Це форма управління, яка перевершує традиційну як за рівнем креативності, так і за ефективністю кінцевого результату, оскільки організація, перетворення та інтеграція потокових процесів дозволяє знайти більше резервів для підвищення результативності та кращі умови для реалізації стратегії загального управління якістю [7, с. 412].

У сучасному українському агропромисловому секторі найбільш поширеними є послуги незалежних та керованих логістичних провайдерів, які пропонують комплексні агрологістичні послуги та здійснюють управління ланцюгами поставок аграрної продукції в сфері збуту. Важливим питанням логістичного менеджменту в умовах сільськогосподарського виробництва є система переробки та логістичного забезпечення зберігання продукції [9, с. 358].

Дослідження показало, що основними «інтеграторами» в агропромисловому секторі є переробні підприємства, які потребують сировинної бази. Однак частка переробних підприємств у структурі збуту сільськогосподарських виробників є незначною, а це означає, що переробні підприємства мало зацікавлені в інтеграції з агропромисловими підприємствами на агропродовольчому ринку. У цьому випадку виникає необхідність включення фінансових механізмів в інтеграційний процес на основі їх участі в бізнес-планах та інвестиційних проектах [11, с. 292].

В.Л. Дикань вбачає успіх інтеграції у поєднанні чотирьох функціональних сфер [5, с. 61]:

По-перше, інтеграція обміну інформацією (зниження ризику неякісного обміну інформацією між торговими партнерами шляхом забезпечення необхідної швидкості, точності та повноти інформації, зниження витрат на прогнозування та управління запасами, скорочення часу на спільне планування та прийняття рішень);

По-друге, інтеграція транспортних функцій (оптимізація параметрів транспортного процесу шляхом створення єдиного парку транспортних засобів для підвищення коефіцієнта завантаження транспорту, мінімізації часу доставки, зменшення кількості транспортних засобів, максимізації завантаження транспорту та зниження транспортних витрат);

По-третє, інтеграція функцій зберігання продукції (оптимізація розміру складів з метою скорочення площі та витрат на її утримання);

По-четверте, інтеграція управління товарними запасами (оптимізація розміру і структури запасів з метою скорочення витрат на утворення, утримання, перерозподіл запасів).

Особливістю зберігання в аграрному господарстві є те, що майже вся продукція має певні умови зберігання, тобто склад має бути пристосований до зберігання певних видів сільськогосподарської продукції. Умовно логістичний процес на складах сільськогосподарських підприємств можна поділити на три елементи [8, с. 117]:

1) операції, що спрямовані на координацію роботи відділів закупівлі;

2) операції, що безпосередньо пов'язані з переробкою вантажів та оформленням необхідних документів (розвантаження, внутрішньоскладське транспортування, складування, формування транспортування та експедирування замовлень, інформаційне обслуговування складу);

3) операції, що направлені на координацію роботи відділу реалізації.

Безпосередній вплив на успіх маркетингової збутової політики агровиробників та їх конкурентоспроможність на ринку мають ефективність

роботи складських груп та розвинена інфраструктура. Для того щоб уникнути непорозумінь у сферах дистрибуції та споживання, слід мати добре розвинену інфраструктуру, в якій застосовуються ключові принципи логістики в аграрному секторі. На сьогоднішній день необхідно створити ефективні та сучасні логістичні системи на макрорівні. Логістичні центри забезпечують інтеграцію логістичних систем.

Динамічна конкуренція змушує аграрні підприємства постійно адаптувати свої бізнес-стратегії до потреб сучасного ринку. Як наслідок, господарства аграрного сектору постійно розробляють та впроваджують нові проекти. На цьому етапі важливу роль відіграє фактор часу. Чим швидше впроваджуються у виробництво нові технології, нові методи управління і нові продукти в порівнянні з конкурентами, тим швидше підприємство може збільшити свої продажі і прибуток. Все це зумовлює застосування принципів логістики до систем управління ланцюгами поставок аграрної продукції в сфері збуту. Логістичний підхід гарантує підвищення рівня управління, мобільність ресурсного потенціалу логістичної системи, оптимізацію та раціоналізацію всіх ланцюгів поставок в рамках розвитку логістичної системи підприємства [1, с. 15].

Представлення робочого плану як єдиної системи, що складається з багатьох підсистем, як часових (етапи), так і матеріальних (учасники розробки), дозволяє створити гармонізовану та ефективну логістичну систему. Розподіл ланцюгів поставок на конкретні види діяльності є умовним і базується на переважному використанні та споживанні певних їх видів на кожному етапі доставки продукції до споживача. У точці ідеального існування продукту, тобто коли продукт ще не існує, фізичне проектування характеризується високою трудомісткістю та науковою компетентністю основних видів діяльності, а також матеріаломісткістю та капіталомісткістю в період фізичного створення та використання [6, с. 94].

На передінвестиційній фазі дуже важливо оптимально управляти потоком інформації, щоб розробити найкращу інвестиційну пропозицію та зменшити

трансакційні витрати, понесені на етапі бізнес-планування. Інвестиційна фаза - це процес реалізації інвестиційного плану. Ця фаза вимагає забезпечення безперервності ланцюгів поставок, управління якістю операцій і своєчасного прогнозування ринкових тенденцій. Саме тут вступають в дію контрольні та прогностичні функції інформаційних потоків, відбувається прямий і зворотний зв'язок між усіма учасниками інвестиційного проекту. Це дозволяє оптимізувати ланцюги поставок та фінансові потоки.

На операційній фазі ланцюги поставок відіграють важливу роль і визначають основні параметри реальних грошових потоків з метою погашення кредиторської заборгованості. На цьому етапі відбувається реалізація продукції проекту і ланцюги поставок визначають фактичний рівень ефективності реалізації бізнес-плану.

Логістика як засіб узгодження інтересів учасників проекту виражається в забезпеченні ефективності капітальних вкладень у майбутньому. Крім того, логістика передбачає врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на параметри ланцюгів поставок, фінансового та інформаційного потоку проекту, їх оцінку та формування управлінського впливу. Слід враховувати, що потенціал підвищення ефективності збуту в бізнес-плані на основі логістики формується на ранніх стадіях стратегічного планування: на величину майбутніх операційних витрат легше впливати на ранніх стадіях планування, ніж тоді, коли основні об'єкти плану вже створені [16, с. 65].

Уся інша підтримка є традиційною з точки зору логістичної підтримки розвитку підприємств. Перехід до логістичної підтримки базується на критеріях, що визначаються конкретними умовами розвитку, сферами застосування логістики та національними кордонами. Логістичний підхід забезпечує вищий рівень контролю, мобільність ресурсного потенціалу розвитку, а також оптимізацію та раціоналізацію всіх економічних потоків у рамках проекту. Логістика процесу девелопменту посилює такі види забезпечення, як маркетингове, організаційне та правове, які залишаються самостійними через специфіку своїх функцій [12, с. 159].

Забезпечення розвитку логістичної системи аграрного підприємства зазвичай виражається в комплексі завдань, які передбачають підвищення ефективності його функціонування в цілому [4, с. 13]:

- 1) створення інтегрованої системи управління ланцюгами поставок аграрної продукції;
- 2) розробка методів управління рухом ресурсів і контролю ланцюгів поставок;
- 3) визначення стратегії й технології фізичного розподілу ланцюгів поставок аграрної продукції;
- 4) прогнозування обсягів поставок, перевезень і складування;
- 5) виявлення дисбалансу між потребами і можливостями закупівлі та поставок.

Цей перелік проблем є настільки загальним, що потребує конкретизації при дослідженні організаційного змісту та форм забезпечення розвитку логістичних систем на аграрних підприємствах. Для досягнення ефективності у вирішенні завдання забезпечення розвитку логістичних систем на ринково орієнтованому аграрному підприємстві воно повинно бути забезпечене висококваліфікованими кадрами, а також відповідними технічними та інформаційними засобами управління на високому науково-технічному рівні. Особливо це проявляється при аналізі регіональних та локальних ланцюгів поставок аграрної продукції.

Тому розвиток логістичних систем слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, що здійснюються в рамках підприємницької діяльності та спрямовані на досягнення конкретних цілей. Відмінність логістичної концепції від існуючих методів досягнення розвитку полягає не в їх поетапній реалізації, а в їх комплексності. Відповідно до етапу реалізації бізнес-плану ланцюги поставок розподіляються наступним чином: передінвестиційна стадія - інформаційні потоки; інвестиційна стадія - інформаційні, фінансові потоки; операційна стадія - інформація, кошти, матеріали.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо управління ланцюгами поставок в процесі збуту аграрної продукції та обґрунтування напрямів удосконалення інтегрованого управління ланцюгами поставок аграрного підприємства. Визначено, що реалізація інтегрованого управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції аграрного підприємства здійснюється з виділенням оптимальних напрямків (максимізації доходів і прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю) та чітко сформульовані стратегічні цілі та стратегічні ініціативи по їх досягненню задля уникнення функціональних розбіжностей між сферами постачання, обігу і споживання. Комплексне поєднання маркетингового і логістичного підходів в системі інтегрованого управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції дозволить аграрним підприємствам в результаті забезпечити синергетичний ефект.

В перспективі варто провести дослідження в частині використання інструментів інтегрованої логістики для формування стратегічних напрямків управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери.

Література

1. Алієв Ф.М. Управління рухом матеріальних потоків на основі ланцюга Маркова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 14-18.
2. Баришева Н. В., Ніколаєва О. Г. Інформаційно-аналітична система підтримки прийняття рішень з логістичного управління прямими та зворотними потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 139-142.
3. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2019. №74. С. 183-195.

4. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №24. С. 11-15.

5. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №26. С. 60-63.

6. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Вип. 36. С. 90-96.

7. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підруч. Львів: В-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.

8. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С.231-236.

9. Павленко Д.А. Логістична інтеграція як спосіб оптимізації управління матеріальними потоками в аграрній сфері: *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. 28 вересн. 2023 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 356-358.

10. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №1. Т.1. С. 28-31.

11. Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава: ПДАА. 2019. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.

12. Сумець О. М. Систематика видів логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Економічний форум*. 2023. №2. С. 157-163.

13. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. №29. С. 141-144.

14. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-

Барановського, 2019. 161 с.

15. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2019. Вип. 9 (25). С. 118-136.

16. Шишкін В.О., Оверченко А.І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип.2(12). Т.3. С. 62-68.

References

1. Aliyev, F.M. (2019), "Management of the movement of material flows based on the Markov chain", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 24, pp. 14-18.

2. Barysheva, N. V. and Nikolayeva, O. G. (2020), "Information and analytical decision support system for logistics management of direct and reverse flows of the enterprise", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 139-142.

3. Verkhoglyadova, N. I. (2019), "The synergistic effect of the implementation of the concept of integrated logistics in the formation of competitive advantages of an industrial enterprise", *Ekonomichnyy prostir*, vol.74, pp. 183-195.

4. Vinichenko, I.I. and Horodko, M.V. (2021), "Logistic approach in the management of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 11-15.

5. Dykan, V.L. and Panchyshyn, Y.M. (2019), "The basics of logistics integration in the formation of logistics systems", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 26, pp. 60-63.

6. Koshelupov, I. F. (2019), "System of competitive strategies of the enterprise", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 36, pp. 90-96.

7. Krykavskiy, E., Pokhylchenko, O. and Fertch, M. (2019), *Logistics and supply chain management* [Logistics and supply chain management], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.

8. Kuzmin, O. E. and Telishevskaya, O. B. (2021), "Typology of costs for

logistics and supply activities of enterprises”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 231-236.

9. Pavlenko, D.A. (2023), “Logistics integration as a way to optimize the management of material flows in the agricultural sector”, *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii* [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference], Poltavskyy derzhavnyy ahraryy universytet, Poltava, Ukraine, pp. 356-358.

10. Puhalska, Ya. P. (2023), “Logistics management of the enterprise: essence and basic principles”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 28-31.

11. Stekhin, V. V. (2019), “Integration of agro-industrial complex enterprises based on the logistics approach”, *Naukovi pratsi Poltavskoyi derzhavnoyi ahraryy akademiyi. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 291-295.

12. Sumets, O. M. (2023), “Systematics of types of logistic activities of enterprises of the agro-industrial complex”, *Ekonomichnyy forum*, vol. 2, pp. 157-163.

13. Tyukha, I. V. (2019), “Managing the competitiveness of the enterprise in crisis conditions”, *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu kharchovykh tekhnolohiy*, vol. 29, pp. 141-144.

14. Frolova, L.V. (2019), *Logistics management of the enterprise: theoretical and methodological aspects* [Logistics management of the enterprise: theoretical and methodological aspects], DonDUET named after M. Tugan-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine.

15. Shevtsiv, L. Yu. (2019), “Strategic logistics management of enterprises in the conditions of European integration processes”, *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu*. vol. 9 (25), pp. 118-136.

16. Shishkin, V.O. and Overchenko, A.I. (2019), “Implementation of a logistics strategy as a condition for the effective functioning of a production enterprise”, *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 2(12), pp. 62-68.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2024 р.