

МІСЦЕ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК У СИСТЕМАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ, ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ

THE ROLE OF SUPPLY CHAINS IN AGRICULTURAL PRODUCT DISTRIBUTION SYSTEMS, THE FEATURES OF THEIR FORMATION AND FUNCTIONING

Досліджено сутність і завдання створення системи реалізації продукції підприємств в умовах сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки. Проведено аналіз структури системи реалізації сільгосппродукції підприємства-виробника як складної, відкритої соціально-економічної системи, утвореної виробником та залученими до процесів її просування до кінцевих споживачів суб'єктами ринку задля досягнення економічних інтересів даних учасників на основі задоволення попиту і потреб населення в непереробленій сільгосппродукції або виготовлених з неї товарах. Встановлено, що визначальну роль в побудові системи реалізації продукції відіграє організаційна структура такого утворення, яка в кожному конкретному випадку «прив'язується» до конкретного виробника аграрної продукції, котрий вибудовує власну множину ланцюгів поставок для її просування. Обґрунтовано, що саме в межах загальної конфігурації кожного з утворюваних ланцюгів поставок наскрізьно формується функціонально-компонентна структура системи реалізації продукції агровиробника, що визначає процесну структуру ланцюга поставок як множини послідовно виконуваних функціональних процесів з доведення аграрної продукції та/або продуктів її переробки від сільгоспвиробника до кінцевого споживача, за умов використання відповідної інфраструктури, інституцій та здійснення їх у чинному правовому полі. Зроблено висновок, що саме в ланцюгу поставок (при трактуванні його на засадах процесного підходу) реалізовується закінчений цикл економічних відносин між суб'єктами системи реалізації сільгосппродукції, що забезпечується завдяки здійсненню ними комерційної діяльності з встановлення господарських зв'язків і послідовних продажів продукції сільгоспвиробника та використанню комплексу організаційно-економічних заходів та інструментів разом з наявним ресурсним забезпеченням як компонентів створеного в даній системі механізму управління діяльністю всіх залучених учасників. З позицій логістичного підходу обґрунтовано важливість інтеграції діяльності учасників ланцюгів поставок задля забезпечення довготривалого (у часі) та безперервного руху потоків сільгосппродукції або продуктів її переробки в інтегрованих логістичних ланцюгах, створених задіяними учасниками ланцюгів поставок. Розглянуто видові різноманітності і особливості функціонування систем реалізації сільгосппродукції в аспектах визначення каналів збуту, особливостей, варіантів формування ланцюгів її поставок і відповідних логістичних ланцюгів. Сформульовано завдання імплементації ідей інтегрованої логістики на засадах впровадження інформаційних технологій, логістичних інновацій та логістичного менеджменту в забезпеченні ефективності ланцюгів поставок сільгосппродукції. Визначено важливість забезпечення сталості ланцюгів поставок в умовах мінливого економічного середовища та непередбачуваних збоїв в умовах воєнного часу.

Ключові слова: сільськогосподарська продукція, система реалізації продукції, ланцюги поставок, суб'єктно-об'єктна структура ланцюгів поставок, оптова торгівля, роздрібна торгівля, логістичні ланцюги, інформаційні технології, логістичні інновації, стійкість ланцюгів поставок.

The essence and objectives of establishing a product distribution system for enterprises within the context of the current stage of the domestic economy's development are investigated. An analysis was conducted of the product distribution system of an agricultural producer, viewed as a complex, open socio-economic system comprising the producer and the market entities involved in moving products to end consumers; this system operates to satisfy the population's demand and needs for unprocessed agricultural produce or goods manufactured from such raw materials, thereby fulfilling the economic interests of the participants involved. It has been established that the organizational structure of such an entity plays a decisive role in shaping the product distribution system; in each specific case, this structure is tailored to the particular agricultural producer, who establishes their own set of supply chains to bring the product to market. It is substantiated that the functional-component structure of an agricultural producer's product distribution system is formed throughout the overall configuration of each emerging supply chain; this defines the supply chain's process structure as a set of sequentially executed functional processes – involving the delivery of agricultural goods and/or processed products from the producer to the end consumer – carried out within the applicable legal framework and utilizing relevant infrastructure and institutions. It is concluded that the supply chain – when interpreted through the lens of a process-based approach – is the setting where the complete cycle of economic relations among the entities of the agricultural product distribution system is realized; this is facilitated by their commercial activities involving the establishment of business ties and sequential sales of agricultural produce, alongside the use of a complex of organizational-economic measures and tools, combined with available resource support, as components of the management mechanism governing the activities of all participating stakeholders within the system. From the perspective of the logistics approach, the importance of integrating the activities of supply chain participants is substantiated; this integration aims to ensure the long-term and uninterrupted flow of agricultural products, or their processed derivatives, within integrated

УДК 658.78 + 338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.24-18>

Міщук І.П.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний
університет

Миценко Н.Г.²

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний
університет

Лило Б.Б.³

аспірант,
Львівський торговельно-економічний
університет

Mishchuk Ihor

Lviv University of Trade and Economics

Mitsenko Nataliia

Lviv University of Trade and Economics

Lylo Bohdan

Lviv University of Trade and Economics

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5661-0164>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0337-8346>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9182-5027>

logistics chains established by the participating entities. The typological diversity and operational characteristics of systems for marketing various types of agricultural products were investigated, focusing on the specific features and options for structuring their supply chains and associated logistics chains. The task of implementing integrated logistics concepts – based on the adoption of information technologies, logistics innovations, and logistics management – has been formulated to ensure the efficiency of agricultural product supply chains. The importance of ensuring supply chain resilience amidst a changing economic environment and unpredictable disruptions within a wartime economy has been established.

Key words: *agricultural products, product distribution system, supply chains, subject-object structure of supply chains, wholesale trade, retail trade, logistics chains, information technologies, logistics innovations, supply chain resilience.*

Постановка проблеми. Серед найбільш характерних особливостей сучасного розвитку економіки України науковці та експерти називають істотні трансформації ланцюгів поставок як значної кількості видів продукції, виготовленої вітчизняними товаровиробниками для потреб задоволення попиту населення України та зарубіжних споживачів, так і товарів зарубіжного виробництва. В більшості випадків ці зміни проявляються в ускладненні системи господарських зв'язків між суб'єктами економічних відносин в певних сегментах ринку, обмеженні пропозиції та скороченні усталеного асортименту товарів, зростанні цін реалізації товарів, скороченні обсягів реалізації та пов'язаному з цим погіршенні фінансових результатів суб'єктів господарювання як сфери виробництва, так і сфери товарного обігу та ін. Об'єктивними чинниками таких процесів протягом першої чверті XXI ст. традиційно визнаються проблеми, зумовлені недосконалістю господарського механізму, відсутністю ефективних маркетингових інструментів у значній кількості новостворених суб'єктів господарювання, недостатністю в них практичного досвіду роботи в конкурентному ринковому середовищі та нерозвиненістю ринкової інфраструктури, а також загострення проблем діяльності суб'єктів господарювання в період світової фінансової кризи. До того ж зазначені проблеми поглибилися внаслідок впливів антиковідних обмежень у світовій економіці та розгортання широкомасштабної агресії РФ, що супроводжується втратою значної частини території України та розташованих на ній підприємств, масштабними руйнуваннями виробничих об'єктів, вимушеною релокацією суб'єктів бізнесу, звільненням кваліфікованих працівників, втратою господарських зв'язків, ускладненням традиційних ринків збуту продукції різних галузей вітчизняної економіки. Зазначене зумовлює суттєві трансформації в організації господарських процесів, зокрема, в питаннях формування ланцюгів поставок різних видів продукції (в т.ч. продукції АПК) в умовах економіки воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності ланцюгів поставок та науково-теоретичних засад управління ними в економіці ринкового типу розглядали такі зарубіжні вчені, як Д. Дж. Бауерсокс і Д. Дж. Клосс, П. К. Багчі, Л. Гатторна, М. Крістофер, М. Р. Ліндерс та Х. Е. Фірон, Дж. Т. Ментцер, С. Пірес, К. Рутковські,

Дж. Р. Сток і Д. М. Ламберт, Д. Уотерс, Б. Хендфілд, С. Чопра і П. Мейндл, А. Шимонік та ін. Погляди українських науковців щодо зазначених об'єктів дослідження представлені в роботах таких вчених, як О. Джур, М. Кіндій, Т. Колодізева, Д. Кочубей і Т. Григоренко, Є. Крикавський, Я. Малиш і Л. Прийма, Г. Овчаренко та О. Рудківський, І. Паламарчук та Н. Артюх, Л. Сигида та Н. Сигида, М. Чорна, Н. Чухрай та ін.

Сучасний етап досліджень даної проблематики, зумовлений ускладненням процесів постачання та реалізації продукції в умовах нестабільної економіки, започаткували публікації К. С. Танга (2006) [1] і А. Віланда та К. М. Валенбурга (2011) [2], присвячені питанням ідентифікації та класифікації ризиків у ланцюгах поставок та аналізу практики управління ланцюгами поставок під впливом повсякденних та надзвичайних ризиків. Актуальність цього напрямку досліджень суттєво зросла в період пандемії Covid-19 і війни в Україні, що призвело до екстраординарних змін як в міжнародній торгівлі, так і в вітчизняній економіці.

Найбільш актуальними публікаціями зарубіжних науковців в цьому контексті вважаємо праці таких авторів, як J. Sarkis, M. J. Cohen, P. Dewick, P. Schröder (2021) [3], C. M. Durugbo і Z. Al-Balushi (2022) [4], A. Mishra, N. Gupta, G. K. Jha (2024) [5]. Серед останніх публікацій вітчизняних вчених привертає увагу стаття Н. Ремзіної [6], в якій з врахуванням зміни організаційних підходів до застосування різних видів транспорту, організації логістичних технологій та ланцюгів запропоновано авторську модель забезпечення безперебійності постачань і мінімізації ризиків.

Питання оптимізації ланцюгів поставок в умовах економіки воєнного часу, використання найбільш ефективних управлінських рішень, застосування різних інструментів, форм і засобів розбудови ланцюгів поставок досліджуються також в роботах С. Терещенко та А. Євтушенко (2023) [7], О. Завадської, В. Місюкевич, В. Сисоєва (2023) [8], В. Кривещенко, Г. Хмурковського і Т. Ляденко (2024) [9]. М. Григорак (2024) наголошує на актуальності запровадження інноваційних інструментів до управління бізнес-процесами на основі ІТ-технологій [10]. Разом з тим, в переважній частині праць питання формування ланцюгів поставок розглядаються в ракурсі міжнародної торгівлі та міжнародної логістики, без врахування специфіки здійснення цих процесів для різних видів

продукції. Зважаючи на це, актуальним є дослідження формування та функціонування ланцюгів поставок в межах системи реалізації продукції для різних галузей економіки, зокрема, щодо продукції АПК.

Постановка завдання полягає у дослідженні сутності, видового різноманіття і особливостей функціонування системи реалізації різних видів сільгосппродукції в аспектах визначення особливостей та варіантів формування ланцюгів її поставок; в аналізі теоретичних підходів та практичних напрацювань до формування ланцюгів поставок сільгосппродукції як визначального елемента створення ефективної системи реалізації такої продукції в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед основних цілей економіки України в контексті забезпечення сталого розвитку важливе місце займає питання забезпечення харчової безпеки населення в умовах, коли протягом останніх років спостерігається зниження доступності продуктів харчування в порівнянні з довоєнним періодом [11]. Серед ключових причин загострення проблеми автори [11] називають зростання інфляції та сезонні зростання цін на продукцію АПК на фоні скорочення обсягів її пропозиції внаслідок ускладнення в умовах економіки воєнного часу організації аграрного виробництва, а також у зв'язку з необхідністю суттєвих змін в системі реалізації продукції аграрного сектора.

Варто уточнити, що саме поняття системи реалізації сільгосподарської продукції (далі – СРСГП) варто розглядати не просто як певну сукупність процесів послідовних продажів продукції аграрної галузі у т.зв. ланцюгах збуту, чи як набір принципів, правил та алгоритмів здійснення процесів розподілу цієї продукції, або ж як «...рух продовольчих товарів, ... (що) визначається сукупністю форм обміну, каналів і напрямів реалізації сільгосподарської продукції» [12, с. 20–21]. Також не варто ототожнювати дане поняття лише з поняттям сфери обігу аграрної продукції (т.зв. третя сфера АПК, сфера реалізації), як сукупності галузей, яка «...забезпечує заготівлю, транспортування, зберігання, переробку сільгоспсировини, а також реалізацію кінцевого продукту до кінцевого споживача» [13, с. 71], що визначає зміст основних функціональних процесів у межах системи реалізації продукції АПК.

Привертає увагу запропоноване Л. О. Чорною визначення системи реалізації продукції підприємства загалом, яка трактується як «...сукупність каналів товароруку, до яких входять суб'єкти підприємництва, об'єднані для здійснення діяльності щодо розподілу продукції підприємства-виробника споживачу на засадах забезпечення власних економічних інтересів» [14]. Вважаємо, що це визначення у варіанті адаптації його до діяльності

сільськогосподарського товаровиробника може стати базисом для розуміння сутності досліджуваного нами терміну, але з певними корективами. На наш погляд, таке визначення відображає лише один важливий аспект тлумачення терміну СРСГП, а саме – представлення цієї системи як сукупності використовуваних товаровиробником каналів збуту зі створенням в них відповідних ланцюгів поставок сільгосппродукції (в т.ч. виготовлених на її основі товарів). При цьому кожен з таких ланцюгів поставок чітко персоніфікований, тобто «прив'язаний» до конкретного виробника сільгосппродукції і включає його партнерів в організованих даним суб'єктом господарювання ланцюгах поставок, що забезпечують просування непереробленої продукції та виготовлених з неї товарів до кінцевих споживачів. Зважаючи на це, заслуговує уваги позиція авторів монографії [15], які визначають систему реалізації як «...динамічну сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, інституцій, каналів та інструментів, які забезпечують безперервний рух агропродовольчої продукції від безпосереднього товаровиробника (полів та ферм) до кінцевого споживача з метою найповнішого задоволення його потреб та отримання оптимального економічного ефекту всіма учасниками ланцюга» [15]. Загалом сприймаючи це визначення як досить адекватне щодо СРСГП як економічної системи, вважаємо, що у розкритті сутності СГСГП потрібно враховувати багатовимірність цього поняття, яке характеризує складну, відкриту соціально-економічну систему, що відрізняється поєднанням суб'єктної структури (як сукупності суб'єктів господарювання, які взаємодіють у різноманітних варіантах ланцюгів поставок продукції завдяки здійсненню комерційних угод з її купівлі-продажу), системоутворюючого об'єкта (конкретної продукції, задля реалізації якої створюється відповідна СРСГП і щодо якої виконуються комерційні операції), функціональної структури як комплексу функціональних процесів (які здійснюються відповідними учасниками шляхом виконання комплексу маркетингової, комерційної, логістичної діяльності та пов'язаних виробничих (технологічних) процесів і операцій, необхідних для досягнення визначених завдань і цілей), притаманної даному сектору економіки інфраструктури, а також спеціалізованого правового поля та нормативно-правової бази, механізму управління (засобів і інструментарію) функціонуванням такої системи та економічного регулювання пов'язаної діяльності. Дана система має трактуватись як соціально-економічна: вона має чітку орієнтацію на економічні та соціальні цілі, адже йдеться про економічну систему, утворену виробниками аграрної продукції та залученими до процесів її просування до кінцевих споживачів суб'єктами ринку задля досягнення економічних інтересів даних учасників на основі задоволення

попиту і потреб населення в непереробленій сільгосппродукції або виготовлених з такої сировини товарах (перш за все, продуктах харчування).

Складність СРСГП проявляється в існуванні в її межах великої кількості елементів суб'єктно-об'єктної структури, які можна об'єднувати в різні комплекси, підсистеми, механізми, блоки тощо, зважаючи на різну природу системоутворюючих факторів. Так, з позицій системного підходу, ключовою в даному комплексі є організаційна структура, яка в кожному конкретному випадку «прив'язується» до конкретного товаровиробника аграрної продукції, який вибудовує власну множину ланцюгів поставок для її просування. Конфігурація всіх ланцюгів поставок визначається конкретними товаро-виробниками аграрної продукції, якими є підприємства АПК, котрі здійснюють вирощування сільгосппродукції, її збирання та первинну обробку, залучають в якості ланок таких ланцюгів інших суб'єктів АПК, що забезпечують зберігання, заготівлі, транспортування, переробку і реалізацію сільгосппродукції (або не залучають їх, самостійно здійснюючи необхідні види робіт), пов'язані з АПК обслуговуючі та допоміжні підприємства й організації, а також підприємства сфери обігу (суб'єкти оптової та роздрібної торгівлі) [13, с. 70]. В межах загальної конфігурації кожного з утворюваних ланцюгів поставок наскрізно формується функціонально-компонентна структура СРСГП з відповідною мережею взаємопов'язаних спеціалізованих підрозділів підприємств-учасників (організаційна структура), на яких покладається забезпечення просування продукції від товаровиробника до кінцевого споживача на основі закріпленої за ними відповідальності за виконання необхідних для цього функцій – компонентів функціонального блоку (маркетингові дослідження, планування збуту, комунікації та стимулювання, фізичний розподіл і логістика, сервісне обслуговування тощо).

З позицій процесного підходу в системі реалізації сільгосппродукції саме ланцюги поставок є втіленням множини послідовно виконуваних процесів заготівель (постачань), зберігання, транспортування, збуту (включно з оптовими і роздрібними продажами, біржовими або експортними операціями), що є необхідними фазами процесу доведення готової аграрної продукції та/або продуктів її переробки від сільгоспвиробника до кінцевого споживача, за умов використання відповідної інфраструктури, інституцій та здійснення їх у чинному правовому полі. При цьому саме в ланцюгу поставок (при трактуванні його на засадах

процесного підходу) реалізовується закінчений цикл економічних відносин між суб'єктами СРСГП, що забезпечується завдяки здійсненню комерційної діяльності з встановлення господарських зв'язків і послідовних продажів продукції сільгоспвиробника та використанню комплексу організаційно-економічних заходів та інструментів разом з наявним ресурсним забезпеченням (в т.ч. інформаційним) як компонентів створеного в даній системі механізму управління діяльністю всіх залучених учасників. Також зауважимо, що з позицій логістичного підходу запорукою безперервного функціонування СРСГП є забезпечення довготривалого (у часі) та безперервного руху потоків готової сільгосппродукції або потоків продуктів її переробки в інтегрованих логістичних ланцюгах, створених задіяними учасниками ланцюгів поставок¹.

Логіко-змістовий аналіз засвідчує, що як для СРСГП, так і для створюваних в їх межах ланцюгів поставок визначальними спільними характеристиками є притаманні їм сфера діяльності, ключові процеси та їх цільове спрямування (орієнтація на довготривалий у часі та безперервний з точки зору постійності здійснення рух аграрної продукції від виробника до споживачів за принципом «від лану/поля/ферми до столу/споживача»), кінцева мета, що забезпечується через баланс інтересів (економічний ефект/прибуток для всіх учасників ланцюга завдяки задоволенню потреб покупця/споживача), провідна роль маркетингової, комерційної, логістичної, інформаційної та сервісної функцій, орієнтованість на провідну роль ринкового саморегулювання (конкуренція, ціноутворення, клієнтоорієнтованість) за умов важливості існуючого державного регулювання в межах чинного правового поля.

Існування та функціонування СРСГП конкретного сільгоспвиробника базується на його спроможності створити необхідну множину (мережу) ланцюгів поставок в межах адекватних для певного виду сільгосппродукції каналів збуту і форм реалізації, забезпечити результативність та ефективність такої мережі завдяки спроможності генерувати відповідні обсяги товарної маси для кожного сегменту цільових ринків. При цьому конкретні конфігурації кожного з ланцюгів поставок визначаються в результаті взаємодії залучених до послідовних комерційних угод з просування (шляхом збутових операцій, оптових продажів тощо) сільгосппродукції певного товаровиробника для остаточного продажу споживачам суб'єктів господарювання, в той час як процеси фізичного

¹ В цьому контексті наголосимо, що суб'єктна структура ланцюгів поставок (підприємства, організації, інші господарюючі суб'єкти) не співпадає з структурою логістичних ланцюгів, де елементами ланцюга виступають об'єкти інфраструктури, зокрема - склади, сховища, елеватори, виробничі цехи, торговельні об'єкти та ін., через які відбувається фізичний рух відповідних матеріальних потоків. Дане твердження впливає з аналізу широко розповсюджених у науковій літературі дефініцій ланцюга поставок та логістичного ланцюга

доведення відповідних елементів товарних потоків, як відомо, можуть здійснюватися в логістичних ланцюгах за траєкторіями, що не завжди співпадають з структурою ланцюга поставок. Напевне, саме з врахуванням цієї особливості окремі науковці, наприклад, В. Алькема, використовують термін «логістичний ланцюг постачань» [16, с. 13] і досліджують при цьому ті аспекти, які пов'язані з трактуванням ланцюгів поставок на основі т.зв. процесного підходу. Саме тому для організації власної системи реалізації сіль-госппродукції підприємства АПК повинні максимально враховувати вплив на її ефективність тих організаційно-управлінських та техніко-технологічних рішень, які вони разом з своїми партнерами по збуту продукції приймають на всіх етапах її реалізації та в усіх аспектах функціонування ланцюгів поставок і відповідних логістичних ланцюгів, орієнтуючись при цьому на існуючі на сучасному ринку умови і проблеми провадження такої діяльності, інноваційні рішення і тренди розвитку у сферах товарного обігу та логістики. При цьому особливої ваги ці питання набувають у сфері зовнішньоекономічної діяльності з експорту сільгосппродукції українських агропідприємств.

В забезпеченні успішності та зростання стратегічної значимості СРСГП на перший план, як зазначала Л. О. Чорна, виходить спроможність

товаровиробника налагоджувати взаємовідносини з потенційними партнерами по каналах збуту та здійснювати адекватне «...оцінювання каналів реалізації, їх відбір та управління ними» [14, с. 38]. В цьому контексті варто зазначити, що ланцюги поставок сільгосппродукції формуються відповідно до обраних конкретним сільгоспвиробником каналів реалізації, а у відповідних ланцюгах поставок саме він є не лише початковим ключовим компонентом ланцюга поставок (у статусі «виробник/постачальник»), але й основним агентом у прийнятті управлінських рішень щодо організації роботи всієї множини утворюваних ланцюгів поставок та їх учасників. При цьому форми, конфігурації та структури ланцюгів поставки, насамперед, визначаються можливостями застосування тих чи інших каналів збуту, які, своєю чергою, фундаментально залежать від специфіки самої сільгосппродукції (тривалості зберігання, обсягів виробництва, необхідності промислової переробки тощо). Таким чином, вихідним пунктом для прийняття організаційно-управлінських рішень щодо конкретних ланцюгів поставок є специфіка самого об'єкта, для реалізації якого створюються система реалізації та обираються канали збуту і ланцюги поставок (табл. 1).

Як видно з табл. 1, в системі реалізації сільгосппродукції в даний час існує і набуває все

Таблиця 1

Канали реалізації сільгосппродукції за її видами та суб'єктно-об'єктна структура ланцюгів поставок
(за результатами дослідження по Львівській обл.)

Види продукції	Визначальні вимоги до процесів реалізації	Види каналів збуту	Ключові канали збуту/реалізації	Пріоритетні елементи суб'єктно-об'єктної структури ланцюгів поставок, особливості їх діяльності в ланцюгах поставок
1	2	3	4	5
Овочева продукція (овочі, фрукти, крафтові вироби)	Обмеженість термінів придатності, забезпечення фасування, вимоги максимально швидкої логістики, забезпечення стабільності постачання	Прямі продажі	Продажі безпосередньо споживачам	Власні об'єкти роздрібної торгівлі (кіоски, фермерські магазини), локальні (міські, селянські) «фермерські» ярмарки, інтернет-магазини, веб-сайти або інтернет-платформи (доставка «від поля до столу»), «продаж з поля»
		Непрямі продажі	Роздрібна торгівля	Торговельні мережі (супермаркети), незалежні роздрібні торговці (магазини, об'єкти дрібнороздрібної мережі)
			HORECA	Суб'єкти ресторанного та готельного бізнесу (ресторани, кафе, готелі та ін.)
			Оптова торгівля	Підприємства оптової торгівлі, дистрибуторські компанії
			Оптові ринки	Оптові ринки сільгосппродукції (спеціалізовані комплекси або майданчики для швидкої реалізації середніх і дрібних партій свіжої продукції роздрібним торговцям або іншим підприємцям)
			Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	Об'єднання агровиробників (постачальницько-збутові, переробні та ін.)
			Переробні підприємства	Підприємства харчової промисловості (консервні заводи, виробництва з сушіння, заморозки і т.п.)

1	2	3	4	5
Продукція тваринництва	Критична залежність від спеціалізованої інфраструктури (забої, «холодна» логістика) та ветеринарного контролю (робота в системі НАССР), гарантування якості ²	Прямі продажі	Продажі безпосередньо споживачам	Власні об'єкти роздрібної торгівлі («фермерські» магазини, кіоски), молоко-мати («фермерські» або молокозаводів)
			Власна переробка та фірмова торгівля	Магазини фірмової торгівлі, інтернет-магазини або інтернет-платформи
		Непрямі продажі	Роздрібна торгівля	Торговельні мережі (супермаркети), незалежні роздрібні торговці (магазини, об'єкти дрібнороздрібної мережі)
			HORECA	Суб'єкти ресторанного та готельного бізнесу (ресторани, кафе, готелі та ін.)
			Оптові ринки	Оптові ринки сільгосппродукції (спеціалізовані комплекси або майданчики для швидкої реалізації середніх і дрібних партій свіжої продукції роздрібним торговцям або іншим підприємцям)
			Заготівельні організації та посередники	Суб'єкти господарювання та належні їм виробничі об'єкти (збирають продукцію (переважно молоко та худобу) у домогосподарств для формування великих партій)
			Переробні підприємства	М'ясокомбінати, птахофабрики, молокозаводи тощо
			Експорт переробленої продукції	Товаровиробники або переробні підприємства-суб'єкти ЗЕД (поставка замороженого м'яса, сухого молока, вершкового масла, шкірсировини на міжнародні ринки)
Зернові культури	Статус біржового товару, орієнтація на великі обсяги реалізації та на експортні операції, можливості тривалого зберігання, використання як сировини для промислової переробки	Прямі продажі	Оптові продажі суб'єктам АПК	Тваринницькі ферми (B2B), ОСГ (B2C). Збут фуражного зерна (кукурудза, пшениця нижчих класів)
		Непрямі продажі	Оптові покупці для внутрішньої торгівлі	Зернотрейдери, самостійні підприємства (елеватори, переробні підприємства) – для перепродажів та/або подальшої промислової переробки
			Реалізація зерна СГП ³ та ФГ в процесі зберігання на елеваторах	Лінійні й портові елеватори. Компанії-власники елеваторів, що виконують зберігання зерна, його доробку (сушіння, очищення) як попередній етап для подальшого оптового продажу
			Переробні підприємства	Місцеві борошномельні, олійно-екстракційні заводи, пивоварні, крупорушки та ін. (ячмінь, соняшник, соя, ріпак та ін.)
			Комбікормові заводи	Збут фуражного зерна (кукурудза, пшениця нижчих класів) для виробництва кормів
			Експорт (продаж на зовнішні ринки)	Міжнародні зернотрейдери та великі компанії-експортери, суб'єкти логістики (вивезення вирощеної власної або закупленої агропродукції через морські, річкові порти – водним транспортом, залізницею, великоваговим автотранспортом) Суб'єкти е-комерції (шляхом укладання угод через електронні торговельні майданчики, цифрові платформи (маркетплейси), електронні біржі, що сприяє прозорості ціноутворення)

² в узагальненому вигляді ці вимоги викладені, зокрема, в [17]

³ Прим.: СГП (сільськогосподарське підприємство, ФГ – фермерське господарство, ОСГ – особисте селянське господарство)

більшого поширення явище омніканальності завдяки зростанню ролі електронної комерції. При цьому поряд з ланцюгами поставок в сфері міжнародної торгівлі, реалізація сільгосппродукції засобами інтернет-технологій в каналах прямих продажів споживачам здійснюється безпосередньо

товаровиробниками через веб-сайти агропідприємств і фермерських господарств, спеціалізовані онлайн-магазини крафтової продукції, через соцмережі (Твоя грядка, Зелена Фазенда та ін. в мережі Instagram [18] або спеціалізовані інтернет-платформи типу інтернет-ринку Шувар [19])

чи спеціалізованих «форумів спільних покупок»). Перспективними в цьому аспекті є продажі органічної продукції, де, попри значні витрати на логістику, на користь обраної технології спрацьовують особливості ціноутворення.

В сучасних умовах привертає увагу конфігурація ланцюгів поставок за варіантом поєднання продажів товаровиробником вирощеної та самостійно переробленої сільгосппродукції у власному виробничому підрозділі з подальшою реалізацією її у власній фірмовій мережі (наприклад, від вирощування худоби і до реалізації молочних продуктів або ковбасних виробів у фірмовому магазині). Тоді можна стверджувати про створення внутрішньо-корпоративного логістичного ланцюга поставок на основі вертикальної інтеграції, де ефективна організація постачань забезпечується на основі корпоративної логістичної інформаційної системи.

Подібний варіант логістичного ланцюга поставок має місце у випадку укладання сільгоспвиробниками прямих контрактів з переробними підприємствами та мережевими торговельними компаніями, але тоді суб'єктна структура ланцюга поставок набуває більше ланок – суб'єктів бізнесу, а основним інструментом забезпечення узгодженого функціонування економічної системи виявляється інтегроване управління ланцюгами поставок (логістичний менеджмент, інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок) [20] на основі матричних форм міжсуб'єктної взаємодії та сучасних інформаційних технологій.

Використання в ланцюгах поставок сучасних інформаційних технологій по мірі їх все більшого розповсюдження для просування аграрної продукції та маркетингових комунікацій є гарною перспективою для розгортання збутової діяльності сільгоспвиробників з невеликими обсягами діяльності, проте, як показує аналіз торговельної практики, дрібні товаровиробники досить часто зустрічаються з відмовами мережових торговельних компаній від закупівлі локальної продукції через «...організаційно-економічні, а часто і технічні труднощі виходу на ринок сільськогосподарської продукції дрібних та середніх товаровиробників» [21, с. 67], що зумовлює потребу в залученні додаткових учасників процесів товаропросування для укрупнення партій шляхом об'єднання невеликих індивідуальних товарних потоків (наприклад, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи [22]), альтернативних каналів збуту (торгові агрономи, регіональні ОПСП або місцеві ринки [23]) або ж інших суб'єктів господарювання для спільної первинної переробки сировини (очищення, сушіння, сортування, фасування, пакування, охолодження/заморожування та ін.) чи продовженого за тривалістю зберігання аграрної продукції (овочесховища, елеватори, холодильні камери тощо).

Як зазначає автор [21], «...в організації товароруку сільгосппродукції та продовольства значна роль відводиться сховищам (елеватори, овочесховища і т.д.), які є обов'язковими ланками практично будь-якого логістичного ланцюга» [21, с. 67]. Як наслідок, елементи логістичної інфраструктури закономірно визначають необхідність включення відповідних суб'єктів бізнесу, яким належать такі об'єкти, що забезпечують не лише створення належних умов для збереження якості та запобігання псуванню врожаю під час зберігання і мінімізацію можливих втрат, до суб'єктної структури ланцюгів поставок.

Окремого розгляду в цьому аспекті заслуговує питання включення до суб'єктної структури ланцюга поставок логістичних компаній – тих суб'єктів бізнесу, які на засадах т.зв. контрактної логістики не лише виконують доставку сільгосппродукції (в т.ч. спеціалізованим транспортом) до місця продажу чи переробки, але й здійснюють комплексне логістичне обслуговування діяльності як 3PL-оператори включно з управлінням запасами, складським зберіганням, а у випадку ЗЕД – ще й з митним забезпеченням експорту [24].

Необхідною умовою для ефективного функціонування СРСГП, як видно, однозначно є наявність чисельного масиву суб'єктів логістики та розвинутої, просторово розосередженої логістичної інфраструктури. Фактично можна стверджувати, що основні рішення щодо організації суб'єктної структури ланцюгів поставок на практиці залежать від можливості побудови такого логістичного ланцюга (як сукупності виробничих, складських, торговельних об'єктів, що належать різним учасникам створюваного ланцюга поставок, та здійснюваного в процесі просування між ними відповідних товарних партій комплексу послідовно виконуваних транспортних, складських, інших логістичних операцій), який буде забезпечувати регулярні поставки товарної маси за обраною траєкторією її руху в просторі і часі завдяки одночасному здійсненню руху пов'язаних фінансових та інформаційних потоків. В цьому аспекті вагомою є роль інформаційних технологій, яка не зводиться лише до забезпечення передачі між учасниками логістичного ланцюга інформаційних повідомлень щодо логістичних процесів, а виступає як важлива складова механізму управління загальною СРСГП, оскільки в сучасній економіці на їх основі вибудовується високоефективна система інтегрованого управління всією системою просування продукції на основі об'єднання CRM- та ERP-систем учасників ланцюга поставок і спеціального програмного забезпечення для автоматизації продажів, комплексного управління ресурсами підприємств, управління ціноутворенням, управління й контролю виконання угод, управління клієнтською базою й обробки замовлень, контролю

залишків та оптимізації продажів, аналітики процесів і результатів діяльності.

Нині в сфері реалізації сільгосппродукції інформаційні технології виступають як основний інструмент інновацій не лише в комерційній сфері та маркетингу, але й в логістиці. Найбільш значущі з-поміж них в даному контексті пов'язуються з можливостями впровадження ШІ та технологій цифрових двійників в управлінні, в т.ч. моделюванні логістичних об'єктів і процесів СРСГП, застосуванням IoT, сенсорних технологій і цифровою простежуваністю продукції в ланцюгах поставок, забезпеченням технологій «холодної» та «зеленої» логістики, роботизацією та автоматизацією складів, оптимізацією роботи транспорту та мультимодальних перевезень тощо. Більш детально інформація щодо логістичних інновацій у ланцюгах поставок сільгосппродукції відображена в [25]. Можливості залучення до ланцюгів поставок тих суб'єктів господарювання, які активно впроваджують інновації в маркетингову, комерційну, логістичну діяльність, розцінюються в сучасній економічній теорії та практичному логістичному менеджменті як один з найбільш переконливих аргументів на користь вибору їх в якості потенційних суб'єктів ланцюга поставок у СРСГП. Як відомо, сучасний бізнес висуває до ланцюгів поставок будь-якої (зокрема, сільськогосподарської) продукції низку вимог, які поєднуються терміном «резилентність (резильєнтність) ланцюга поставок», що можна визначити як «стійкість». Стойкість ланцюга поставок експерти трактують як його здатність протистояти збоям і відновлюватися після них, зберігаючи при цьому свої основні функції та цільові показники ефективності, і пов'язують із здатністю компанії-організатора разом з своїми партнерами: передбачати ризики; адаптовуватися до непередбачуваних криз (пандемії, війни, логістичні колапси); оперативно відновлюватися до передкризових параметрів; мінімізовувати пов'язані втрати. В. Оцоколич визначає стійкість ланцюга поставок як здатність «...навіть у разі можливих збоїв ...забезпечити ефективне виконання зобов'язань відповідно до попередньо узгоджених умов, незважаючи на тимчасові ускладнення» [26], а для цього в сучасному «...мінливому економічному середовищі ланцюги поставок повинні бути гнучкими, видимими, організованими та ефективними» [там же]. А. Mishra, N. Gupta, G. K. Jha (2024) ключовими компонентами стійкого ланцюга поставок називають «прозорість», «гнучкість» (що включає «адаптивність»), «колабораційність» (наявність умов для співпраці), а також «надмірність» (впровадження в ланцюг постачання механізмів дублювання або резервування для мінімізації ризиків збоїв) [5, с. 190]. Разом з тим, Н. Ільченко та О. Становий вказують на важливість наявності

в ланцюга поставок таких властивостей, як «адекватність структури ланцюга та застосовуваних логістичних технологій специфіці системоутворюючої продукції», що обумовлює специфічні вимоги до учасників ланцюга поставок, загальної організації логістичного ланцюга і процесів у ньому [27]. Вважаємо, що на цей аспект варто звернути увагу і у випадку проектування СРСГП та організації ланцюгів поставок конкретного виду сільгосппродукції, до того ж з врахуванням її типу (сільгоспсировина, продукти її переробки, свіжа продукція), характеру контингенту споживачів (переробні підприємства, оптові чи роздрібні торговці, HoReCa, дистрибутори, експортери та ін.), наявності нормативно-правових, техніко-експлуатаційних чи інших вимог або обмежень (наприклад, щодо сертифікації об'єктів інфраструктури) тощо. Тому в кожному випадку суб'єкти господарювання, які створюють систему реалізації власної сільгосппродукції, повинні серед ключових рішень передбачити питання організації майбутніх ланцюгів поставок та об'єднання їх в єдину інтегровану систему з врахуванням визначальної ролі логістики й логістичного менеджменту.

Висновки. В сучасних СРСГП однією з визначальних умов забезпечення ефективної є прийняття правильного, обґрунтованого рішення щодо вибору каналів збуту продукції та формування найбільш адаптованих до специфіки системоутворюючої продукції ланцюгів поставок, спроможних забезпечувати стійке функціонування в нестабільних умовах економіки воєнного часу. Встановлено, що такі ланцюги поставок організаційно об'єднують суб'єктів господарювання, задіяних у процесах просування та продажів сільгосппродукції, що мають здійснюватися з врахуванням необхідності диференційованого підходу до вибору конкретних конфігурацій ланцюгів поставок продукції залежно від її виду, типу, характеру контингенту обслуговуваних споживачів, інших факторів, які визначають вимоги до подальшого прийняття рішення щодо організації логістичних процесів і побудови відповідних логістичних ланцюгів. Поряд з цим, для вирішення завдань формування та підвищення ефективності такої системи необхідними є рішення щодо формування адекватного сучасним умовам економічного механізму узгодженої взаємодії сільськогосподарського товаровиробника з іншими потенційними учасниками ланцюгів поставок, в якому були б враховані нормативно-правове регулювання збутової діяльності у відповідних секторах ринку, перспективні маркетингові та комерційні інструменти активізації продажів залученими учасниками ланцюгів поставок, а також визначальна роль в процесах просування сільгосппродукції комплексу логістики, зокрема, логістичного менеджменту та логістичних інновацій. Це має стати предметом подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tang C. S. Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*. 2006. Vol. 103(2). P. 451–488. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
2. Wieland A., Wallenburg C. M. Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten. Berlin : Universitätsverlag der TU, 2011. 19 p.
3. Sarkis J., Cohen M. J., Dewick P., Schröder P. A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*. 2021. № 2. P. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894>
4. Durugbo C. M., Al-Balushi Z. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. *Management Review Quarterly*. Springer, 2023. Vol. 73 (3). P. 1179–1235. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00272-x>
5. Mishra A., Gupta N., Jha G. K. Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. *International Journal of Innovative Research in Engineering*. 2024. Vol. 5 (2). P. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.59256/ijire.20240502025>
6. Ремзіна Н. А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>
7. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21>
8. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-39>
9. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
10. Григорак М. Ю. Цифрова трансформація ланцюгів постачання як нового бізнес-середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. С. 213–214. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>
11. Доступність продуктів харчування в Україні знижується. URL: <https://ukragroconsult.com/news/dostupnisty-produktiv-harchuvannya-v-ukrayini-znyzhuyetsya/>
12. Дудар Т., Дудар Г. Формування і розвиток системи реалізації молока та молокопродуктів : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 208 с.
13. Гороховець Ю. А. Теоретичні основи структуровання АПК регіону. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 27. С. 69–72.
14. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 38–40.
15. Дудар Т., Дудар В. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 246 с.
16. Алькема В. Г. Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2008. № 633. С. 13–22.
17. ЄС на українській полиці. Як харчова галузь України готується до нових правил. URL: <https://pravda.com.ua/projects/yes-na-ukrajinskiy-polici-823707/>
18. Продукція з сільського двору до міської оселі. URL: <https://www.google.com/search?client=opera&q=Продукція+з+сільського+двору+до+міської+оселі&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
19. Доставка продуктів у Львові. URL: https://vip.shuvar.com/?srsltid=AfmBOorfFao6ZZQZB1A0CiLpEDAyAovUtm_rSJZhd9_dI77Wz7_me6tk
20. Ільченко Т. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>
21. Бабенкова Т. Ю. Принципи формування логістичних систем розподілу сільськогосподарської продукції. *Економіка та управління АПК*. 2013. Вип. 10. С. 65–68.
22. Лаврук В. В., Славина Н. А., Лаврук О. С. Управління розвитком сільськогосподарських обслуговуючих молочної кооперації: проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.36>
23. Збут для дрібних: шукаємо альтернативи. URL: <https://agrobusiness.com.ua/agro/ahromarketynh/item/1646-zbut-dlia-dribnykh-shukaemo-alternatyvy.html>
24. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
25. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б. Логістичні інновації на ринку сільськогосподарської продукції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. Вип. 85. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-02>
26. Оцколіч Т. Як компанії підвищити стійкість ланцюгів поставок? URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/235477_yak-kompan-pdvishchiti-stykst-lantsyugv-postavok
27. Ільченко Н., Становий О. Формування стійкості ланцюгів постачання на фармацевтичному ринку. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-169>

REFERENCES:

1. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production*

- Economics*, 103 (2), 451–488. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
2. Wieland, A., Wallenburg, C. M. (2011). Supply-Chain-Management in stormy times (Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten). Berlin.
3. Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. (2021). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*, 2, 167–174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894>
4. Durugbo, C. M., Al-Balushi, Z. (2023). Supply chain management in times of crisis: a systematic review. *Management Review Quarterly*, Springer, 73 (3), 1179–1235. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00272-x>
5. Mishra, A., Gupta, N., Jha, G. K. (2024). Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. *International Journal of Innovative Research in Engineering*, 5 (2), 189–196. DOI: <https://doi.org/10.59256/ijire.20240502025>
6. Remzina, N. A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postachannia v umovakh kryzovykh yavlyshch [Specifics of supply chain management amidst crisis phenomena]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and economic methods in transport*, 1 (82), 110–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>
7. Tereshchenko, S. I., Yevtushenko, A. M. (2023). Lohistychnyi lantsiuh postachannia: upravlinnia ta optymizatsiia [Logistics Supply Chain: Management and Optimization]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, 6 (17), 207–214. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21>
8. Zavadzka, O., Misiukevych, V., Sysoiev, V. (2023). Optymizatsiia lantsiuha postachan u komertsiinii lohistytsi: vplyv na efektyvnist ta prybutkovist [Supply chain optimization in commercial logistics: impact on efficiency and profitability]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5, 234–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-39>
9. Kryveshchenko, V., Khmurkovskyi, H., Liadenko, T. (2024). Optymizatsiia lohistychnykh lantsiuhiv postachannia v umovakh hlobalnykh kryz [Optimization of logistics supply chains amidst global crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 63. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4172/4103>
10. Hryhorak, M. Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia lantsiuhiv postachannia yak novoho biznes-seredovyshcha [Digital Transformation of Supply Chains as a New Business Environment]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – Business, Innovation, Management: Problems and Prospects*, 213–214. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>
11. Dostupnist' produktiv kharchuvannia v Ukraini znyzhuyet'sya. Available at: <https://ukragroconsult.com/news/dostupnisty-produktiv-harchuvannia-v-ukrayini-znyzhuyetysya/>
12. Dudar, T., Dudar, H. (2008). Formuvannia i rozvytok systemy realizatsii moloka ta molokoproduktiv [Formation and development of the milk and dairy product sales system]. Ternopil.
13. Horokhovets, Yu. A. (2014). Teoretychni osnovy strukturuvannia APK rehionu [Theoretical Foundations of Structuring the Region's Agro-Industrial Complex]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Ekonomika" – Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series "Economics"*, 27, 69–72.
14. Chorna, L. O. (2009). Mistse systemy realizatsii produktiv v marketynhovii diialnosti pidpriemstv [The place of the product distribution system in the marketing activities of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 1, 38–40.
15. Dudar, T., Dudar, V. Formuvannia rynku konkurentospromozhnoi ahroproducholchoi produktiv: teoriia, metodyka, perspektyvy [Formation of the Market for Competitive Agri-Food Products: Theory, Methodology, and Prospects]. Ternopil.
16. Alkema, V. H. (2008). Optymizatsiia lohistychnoho lantsiuha postachannia molochnoi produktiv [Optimization of the dairy product supply chain]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics*, 633, 13–22.
17. YeS na ukrajinskiy polytsi. Yak kharchova haluz Ukrainy hotuyetsya do novykh pravyl. Available at: <https://epravda.com.ua/projects/yes-na-ukrajinskiy-polytsi-823707/>
18. Produktiv z silskoho dvoru do miskoi oseli. Available at: <https://www.google.com/search?client=opera&q=Продукція+з+сільського+двору+до+міської+оселі&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
19. Dostavka produktiv u Lvovi. Available at: https://vip.shuvar.com/?srsltid=AfmBOorfFao6ZZQZB1A0CiLpEDAyAovUtm_rSJZhd9_dl77Wz7_me6tk
20. Ilchenko, T. (2024). Formuvannia efektyvnoi systemy lohistychnoho menedzhmentu u sferi realizatsii produktiv pidpriemstva [Formation of an effective logistics management system in the sphere of enterprise product sales]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>
21. Babenkova, T. Yu. (2013). Pryntsypy formuvannia lohistychnykh system rozpodilu silskohospodarskoi produktiv [Principles of forming logistics systems for the distribution of agricultural products]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of the Agro-Industrial Complex*, 10, 65–68.
22. Lavruk, V. V., Slavina, N. A., Lavruk, O. S. (2022). Upravlinnya rozvytkom sil'skohospodars'kykh obsluhovuyuchykh molochnykh kooperatyviv: problemy ta perspektyvy [Management of the development of agricultural dairy service cooperatives: problems and prospects]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 9–10, 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.36>
23. Zbut dlia dribnykh: shukaiemo alternatyvy. Available at: <https://agrobusiness.com.ua/agro/ahromarketynh/item/1646-zbut-dlia-dribnykh-shukaiemo-alternatyvy.html>
24. Haluzevi trendy. Stan lohistychnoi haluzi v Ukraini: trendy ta osoblyvosti. Available at:

<https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>

25. Mitsenko, N. H., Mishchuk, I. P., Lylo, B. B. (2026). Lohistychni innovatsiyi na rynku sil's'kohospodars'koyi produktsiyi [Logistics innovations in the agricultural produce market]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 85, 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-02>

26. Otsokolich T. Yak kompanii pidvyshchyty stiikist lantsyuhiv postavok. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/235477_yak-kompan-pdvishchiti-stykst-lantsyugv-postavok

27. Il'chenko, N., Stanovyy, O. (2026). Formuvannya stiykosti lantsyuhiv postachannya na farmatsevtichnomu rynku [Building supply chain resilience in the pharmaceutical market]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-169>

Дата надходження статті: 15.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 16.07.2026

Дата публікації статті: 23.07.2026