

**Петрушов Василь Володимирович**, кандидат технічних наук, доцент, докторант Інституту тваринництва НААН України, +38(067)579-86-67, Vvpetrushov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7354-9788

*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України  
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

## **МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА ТА ЗБУТ АГРОПІДПРИЄМСТВ: ДІАЛЕКТИКА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню діалектичного взаємозв'язку маркетингу, логістики та збуту в системі управління сучасними аграрними підприємствами. У роботі розкрито внутрішні суперечності між маркетинговою стратегією максимального задоволення потреб споживача та логістичною парадигмою мінімізації витрат. Автор обґрунтовує, що синтез цих функцій у формі інтегрованої маркетингової логістики стає головним рушієм підвищення конкурентоспроможності в умовах турбулентності 2024–2025 років.

У дослідженні деталізовано еволюцію логістичного сервісу від автономних моделей (IPL) до інтелектуальних цифрових екосистем (5PL), що базуються на використанні ШІ, Big Data та прогнозної аналітики (NDVI). Особливу увагу приділено математичному моделюванню конкурентного потенціалу підприємства, де доведено, що збутова та логістична політика формують понад 35 % успіху суб'єкта господарювання. Проаналізовано вплив концепції «ринку покупця» на перехід від стратегій «штовхання» (push) до систем «тягнення» (pull), що вимагає впровадження інтегрованого бізнес-планування (IBP).

Сформульовано роль ESG-стандартів та «зеленої» логістики як невід'ємних чинників виходу на преміальні міжнародні ринки. На основі аналізу трендів агроінвестицій визначено пріоритетність розбудови мультимодальних терміналів та систем відстеження походження продукції (traceability). Зроблено висновок, що синергія маркетингу, логістики та збуту забезпечує перехід аграрного сектора України від експортно-сировинної моделі до створення високотехнологічних ланцюгів вартості, гарантуючи фінансову стійкість та репутаційну цінність підприємств у глобальному середовищі.

**Ключові слова:** маркетинг, агрологістика, збут продукції, діалектичний зв'язок, конкурентоспроможність, Agri-food 4.0, логістичний сервіс, ESG-фактори, цифрова трансформація, ланцюги вартості.

**Petrushov Vasily**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Doctoral Student of Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, + 380 67 579 86 67, Vvpetrushov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7354-9788  
*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine  
1-A Tvarynykyv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

## **MARKETING, LOGISTICS, AND SALES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: DIALECTICS OF INTERRELATION AND EFFICIENCY**

**Abstract.** The article provides a comprehensive study of the dialectical relationship between marketing, logistics, and sales within the management system of modern agricultural enterprises. The author

*explores the fundamental paradigm shift in the development of the agricultural sector, driven by intensifying global competition, rapid technological progress, and the need for food security under geopolitical instability. The study reveals the internal contradictions between the marketing strategy, aimed at maximizing customer satisfaction through flexibility and diversification, and the logistical paradigm, which prioritizes cost minimization through standardization and economies of scale. The author substantiates that the synthesis of these opposing functions in the form of integrated marketing logistics becomes the primary driver for increasing the efficiency and competitiveness of the core activities of agribusinesses in 2024–2025. The research details the evolution of logistics services from autonomous models (IPL) to intelligent digital ecosystems (5PL) based on Artificial Intelligence (AI), Big Data, and predictive analytics, such as the use of satellite data (NDVI) for crop forecasting. Particular attention is paid to the mathematical modeling of an enterprise's competitive potential (\$CP\$), proving that sales and logistics policies account for over 35 % of a business entity's strategic success. The impact of the "buyer's market" concept is analyzed, necessitating a transition from "push" strategies to "pull" systems based on Integrated Business Planning (IBP). This approach allows for the synchronization of marketing forecasts with logistical capacities, ensuring the transition from "one-time transactions" to long-term strategic partnerships. The role of ESG (Environmental, Social, Governance) standards and "green" logistics is formulated as indispensable factors for entering premium international markets, particularly the EU. Based on the analysis of agro-investment trends, the priority of developing multimodal terminals, cold chain logistics, and product traceability systems is identified. It is concluded that the synergy of marketing, logistics, and sales ensures the transition of Ukraine's agricultural sector from an export-raw material model to the creation of high-tech value chains. This integration guarantees financial stability, minimizes operational risks, and creates high reputational value for agricultural enterprises in the turbulent global environment of the future.*

**Keywords:** *marketing, agrolistics, sales management, dialectical relationship, competitiveness, Agri-food 4.0, logistics service levels, ESG factors, digital transformation, value chains, strategic resilience.*

**Постановка проблеми.** Сучасна парадигма розвитку аграрного сектора економіки зазнає фундаментальних трансформацій, що зумовлені посиленням глобальної конкуренції, стрімким технологічним прогресом та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки в умовах геополітичної нестабільності. В основі успішного функціонування аграрних підприємств лежить не лише здатність виробляти якісну продукцію, а й спроможність ефективно інтегрувати процеси маркетингу, логістики та збуту в єдину стратегічну систему. Діалектичний характер цього зв'язку виявляється у єдності та боротьбі протилежностей: прагненні до мінімізації витрат, що є прерогативою логістики, та необхідності максимального задоволення потреб споживачів, що є головною метою маркетингу. Розв'язання цих внутрішніх суперечностей через синтез функцій стає рушійною силою підвищення ефективності та конкурентоспроможності основної діяльності підприємств.

Аграрний бізнес характеризується високим ступенем залежності від природно-кліматичних чинників, сезонності виробництва та обмеженого терміну зберігання багатьох видів продукції. Ці особливості роблять логістичну складову критично важливою, оскільки будь-яка затримка у ланцюгу постачання безпосередньо впливає на якість товару та його ринкову цінність. Водночас маркетинг в аграрній сфері еволюціонує від простого просування продукту до складних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та використання великих даних (Big Data) для прогнозування попиту. Збутова діяльність у цьому контексті виступає як завершальний етап, на якому реалізується створена споживча вартість та формується фінансовий результат підприємства.

Ефективність основної діяльності аграрних підприємств у 2024–2025 роках визначається не лише внутрішніми показниками врожайності чи продуктивності тваринництва, а й зовнішньою адаптивністю логістичних систем. Концепція «ринку покупця» змушує виробників переходити від стратегії «штовхання» (push system), орієнтованої на виробничі потужності, до стратегії «тягнення» (pull system), заснованої на реальних потребах кінцевого споживача. Такий перехід вимагає глибокої інтеграції маркетингу та логістики, де маркетингові дослідження стають основою для логістичного планування, а логістичні можливості визначають межі маркетингових обіцянок.

В умовах цифрової трансформації агропромислового комплексу (АПК) виникають нові інструменти управління, такі як цифрові двійники ланцюгів постачання, інтелектуальні системи моніторингу посівів та автоматизовані платформи збуту. Ці технології дозволяють подолати інформаційну асиметрію між учасниками ринку та забезпечити прозорість руху продукції від поля до столу. Таким чином, актуальність дослідження діалектичного взаємозв'язку маркетингу, логістики та збуту обумовлена необхідністю пошуку нових джерел конкурентних переваг, які б дозволили аграрним підприємствам не лише виживати в умовах турбулентності, а й забезпечувати сталий економічний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема забезпечення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств через механізми маркетингу, логістики та збуту перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Теоретико-методологічний фундамент дослідження конкурентних переваг закладено у класичних працях М. Портера (M. Porter), який визначив роль ланцюжка створення цінності та стратегічного позиціонування підприємства на ринку [1]. Своєю чергою, Т. Левітт (T. Levitt) акцентував увагу на важливості «маркетингової уяви» як інструменту диференціації продукції та задоволення прихованих потреб споживачів [2].

Фундаментальні аспекти економіки та конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств ґрунтовно досліджені у працях В. Г. Андрійчука, який розкриває внутрішні механізми формування ресурсного потенціалу галузі [3]. Питання активізації росту агропромислового виробництва (АПВ) та розвитку сільських територій у контексті наукового супроводу висвітлено у роботах П. Т. Саблука, що підкреслює необхідність системного підходу до агроекономічних досліджень [4].

Діалектичний зв'язок маркетингу та конкурентоспроможності в аграрній сфері детально проаналізовано в працях М. Й. Маліка та О. А. Нужної, які сформуливали методологію та механізми підвищення конкурентоспроможності агроформувань [5], І. О. Соловйова, який дослідив інституційні умови становлення маркетингу в аграрному секторі [6], Т. Шталь та ін. [7], які фокусуються на впровадженні сучасних маркетингових інструментів у підприємницьку діяльність.

Логістична складова та її інтеграція зі збутовою діяльністю розглядається як критичний фактор ефективності. М. А. Окландер визначає логістику як науково-практичний інструмент оптимізації потокових процесів [8]. Взаємозв'язок маркетингу та логістичного менеджменту у сфері послуг досліджують О. В. Решетнікова, В. І. Даниленко та Т. В. Боровик, доводячи, що синергія цих напрямів є запорукою стійкості підприємства [9].

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією та діджиталізацією, відображені у роботах Н. Попадинця та ін. щодо впливу глобалізаційних процесів на прогнозування діяльності суб'єктів ринку [10]. Л. Буяк та ін. у своїх розвідках обґрунтовують доцільність використання інструментів математичного моделювання для побудови точних прогнозів динаміки та векторів розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення [11].

С. Го (X. Guo) та співавтори [12] зосереджують увагу на розробці та впровадженні інноваційних технологій контролінгу та методів нівелювання ризиків, що виникають в умовах глобальної турбулентності та боротьби за світове лідерство.

Особливої ваги набувають дослідження логістичних ланцюгів постачання в агробізнесі. Зокрема, А. Де (A. De) та С. П. Сінгх (S. P. Singh) [13] аналізують конкурентоспроможність через аутсорсинг агрологістики та контрактні відносини.

Регіональний аспект та оцінку конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку висвітлено у нещодавніх дослідженнях К. Токар [14].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, потребує глибшого вивчення саме діалектична взаємозалежність між маркетингом, логістикою та збутом як єдиною системою, що безпосередньо впливає на рентабельність основної діяльності аграрних підприємств у мінливих умовах сьогодення.

**Метою статті** є розкриття глибинної діалектичної взаємодії маркетингу, логістики та збуту продукції аграрних підприємств, а також обґрунтування впливу цієї інтеграції на показники економічної ефективності та рівень конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації 2024–2025 років.

**Виклад основного матеріалу.** Діалектичний підхід до аналізу бізнес-процесів дозволяє розглядати маркетинг, логістику та збут не як статичні функції, а як динамічну систему, що перебуває у постійному розвитку через вирішення внутрішніх суперечностей. В аграрному секторі ці суперечності мають специфічний характер. Маркетинг, орієнтований на споживача, вимагає максимальної гнучкості: розширення асортименту, термінової доставки, індивідуального пакування та

наявності товарних запасів у безпосередній близькості до клієнта. Логістика ж за своєю природою тяжіє до стандартизації та економії на масштабах: великі партії перевезень, консолідація складів, мінімізація запасів для прискорення оборотності капіталу.

Синтез цих протилежних прагнень відбувається у формі маркетингової логістики. Якщо маркетинг формує попит через вивчення потреб та комунікації, то логістика забезпечує його фізичну реалізацію. Збут у цій тріаді виступає як механізм трансакції, де інформаційні та матеріальні потоки об'єднуються для завершення циклу відтворення. Діалектичний зв'язок проявляється у тому, що успіх маркетингової стратегії (наприклад, вихід на новий експортний ринок) неможливий без відповідної логістичної підтримки (наявності терміналів, фрахту суден), а ефективна логістична система без маркетингової інформації про обсяги та структуру попиту перетворюється на надлишкові витрати.

В сучасних умовах діалектика також проявляється у протистоянні традиційних методів господарювання та цифрових інновацій. Аграрні підприємства змушені балансувати між перевіреними часом технологіями вирощування та необхідністю впровадження AgTech-рішень, які потребують значних інвестицій, але забезпечують радикальне підвищення точності логістичного та маркетингового планування.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є багатогранною категорією, що визначається його здатністю створювати та утримувати переваги над суперниками. За М. Маліком [12], вона базується на адаптивності та ефективному використанні ресурсного потенціалу. У системі координат «ціна-якість-сервіс» логістика та збут відіграють вирішальну роль.

По-перше, логістичні витрати в агробізнесі складають від 20 % до 50 % у структурі кінцевої ціни продукції, залежно від виду товару (зернові, плодоовочева продукція, м'ясо-молочні вироби). Оптимізація транспортних маршрутів та використання енергоефективного обладнання для зберігання дозволяють підприємству реалізувати стратегію лідерства за витратами, що є критичним на

ринках коммодітіз (сировинних товарів).

По-друге, якість продукції в аграрному секторі є динамічною величиною. Логістика «холодового ланцюга» (cold chain logistics) безпосередньо впливає на збереження споживчих властивостей товару. Здатність доставити продукцію з поля до полиці магазину з мінімальними втратами стає базою для маркетингової стратегії диференціації, дозволяючи підприємству працювати у преміальних сегментах ринку.

По-третє, рівень логістичного сервісу, що вимірюється швидкістю та надійністю поставок, формує лояльність споживачів. В умовах пост-пандемічного світу та глобальних логістичних збоїв, здатність гарантувати виконання зобов'язань (надійність) цінується вище, ніж просто низька ціна.

Еволюція аграрного бізнесу в умовах цифровізації 2024–2025 років супроводжується поступовим ускладненням логістичних моделей – від автономного виконання операцій до створення інтелектуальних екосистем. Кожен рівень логістичного сервісу (від 1PL до 5PL) визначає ступінь стратегічної гнучкості підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових коливань. Для ідентифікації найбільш ефективної моделі управління потоковими процесами нами було систематизовано ключові характеристики логістичних рівнів та оцінено їхній безпосередній вплив на конкурентний потенціал суб'єкта господарювання (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей логістичного сервісу (1PL–5PL)

Рівень логістики	Характеристика діяльності	Вплив на конкурентоспроможність
1PL (Autonomous)	Підприємство самостійно виконує всі операції власним транспортом.	Повний контроль, але високі капітальні витрати та низька гнучкість.
2PL (Traditional)	Аутсорсинг окремих послуг (перевезення, склад).	Зниження витрат на утримання парку, фокус на виробництві.
3PL (Integrated)	Комплексне управління логістикою зовнішнім оператором.	Підвищення якості сервісу, доступ до спеціалізованих технологій.
4PL (Lead Provider)	Оператор керує всіма ланцюгами постачання, включаючи планування.	Максимальна стратегічна гнучкість та оптимізація бізнес-процесів.
5PL (E-logistics)	Управління мережами через цифрові платформи та ШІ.	Найвищий рівень адаптивності до ринкових змін 2025 року.

*Джерело: розроблено автором за [13, 14].*

Наступ на цифрову епоху в агробізнесі 2024–2025 років ознаменувався переходом від фрагментарної автоматизації до створення цілісних цифрових екосистем. У цьому контексті маркетинг і логістика знаходять спільну мову через дані. Маркетингові CRM-системи тепер інтегровані з логістичними ERP-системами, що дозволяє бачити залишки продукції на складах у реальному часі та автоматично формувати пропозиції для клієнтів.

Ключовим технологічним драйвером стає прогнозна аналітика. Використання супутникових даних (NDVI) для оцінки майбутнього врожаю дозволяє логістичним підрозділам заздалегідь планувати потребу у вантажівках, вагонах-зерновозах та потужностях елеваторів. Це мінімізує простій техніки та черги в портах, що раніше було величезним джерелом неефективності. З маркетингового боку, точний прогноз врожаю дає можливість укладати вигідні форвардні контракти, фіксуючи ціну на піку попиту.

Важливим аспектом є розвиток омніканального маркетингу. Аграрні підприємства виходять за межі традиційного оптового збуту, використовуючи онлайн-маркетплейси та B2B-платформи. Це вимагає від логістики здатності обробляти велику кількість дрібних замовлень з високою точністю комплектації. Таким чином, цифровізація не просто покращує окремі функції, а докорінно змінює архітектуру взаємодії маркетингу, логістики та збуту, роблячи їх нерозривними.

Ефективність основної діяльності аграрного підприємства є результатом синергії всіх управлінських функцій. Вона може бути оцінена через систему кількісних та якісних показників, що відображають стан інтегрованої маркетингово-логістичної системи. Згідно з сучасними підходами, оцінка має бути комплексною та враховувати як фінансові результати, так і ринкові позиції.

До ключових показників ефективності (KPI) інтегрованої системи належать :

1. Оборотність товарних запасів: демонструє швидкість реалізації продукції та ефективність роботи складської логістики.
2. Рентабельність продажів (ROS): відображає здатність маркетингу та збуту

генерувати прибуток після покриття всіх операційних та логістичних витрат.

3. Вартість залучення клієнта (CAC) та позитивна цінність клієнта (LTV): важливі для оцінки ефективності маркетингових стратегій у довгостроковій перспективі.

4. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) та частка ідеальних замовлень (Perfect Order Rate): якісні показники, що свідчать про рівень логістичного сервісу.

Математичне моделювання конкурентоспроможності дозволяє звести ці показники в єдиний індекс. Наприклад, використання формули конкурентного потенціалу, де вагоме місце посідають ринкова частка та цінова стратегія, дає можливість об'єктивно порівняти підприємство з конкурентами [14]:

$$КП=0,15 \cdot ЧР+0,1 \cdot ФЗ+0,2 \cdot Р+0,2 \cdot ПП+0,2 \cdot Ч+0,15 \cdot ЦС. \quad (1)$$

Ця модель підкреслює, що конкурентоспроможність на 35 % (0,15 від ЧР + 0,15 від ЦС + частка Р) безпосередньо залежить від успішності збутової та логістичної політики підприємства.

У 2025 році аграрний бізнес остаточно відійшов від моделі «разових трансакцій» у бік стратегічних партнерств та альянсів. Війна та економічна нестабільність зробили короткострокові угоди надто ризикованими. Найбільш ефективні підприємства переходять на довгострокові контракти з постачальниками ресурсів та логістичними операторами. Це дозволяє не лише гарантувати наявність палива, добрив чи транспорту в критичні моменти, а й отримувати доступ до додаткових сервісів: агросупроводу, екстреного кредитування та пріоритетного обслуговування.

Водночас зростає роль ESG-факторів (Environmental, Social, Governance). Конкурентоспроможність на міжнародних ринках, особливо ЄС, тепер неможлива без доведення екологічності виробництва та логістики. Маркетингові комунікації все частіше будуються навколо концепції сталого розвитку, що вимагає від логістики впровадження систем відстеження походження продукції (traceability) та оптимізації

вуглецевого сліду. Аграрні підприємства стають частиною глобальних «зелених» ланцюгів постачання, де кожен учасник відповідає за дотримання соціальних та екологічних стандартів.

Реалізація діалектичного зв'язку між маркетинговими обіцянками та логістичними можливостями вимагає цілеспрямованого інвестування в інфраструктурні об'єкти, що створюють додану вартість. У сучасних умовах інвестиційна політика підприємства має бути синхронізована зі стратегією збуту, переходячи від сировинного експорту до глибокої переробки та мультимодальної логістики. На основі аналізу актуальних трендів аграрного ринку нами визначено пріоритетні напрями інвестування та розкрито їхню функціональну роль у забезпеченні синергії маркетингу, логістики та збутової діяльності (табл. 2).

Таблиця 2 – Стратегічні вектори агроінвестицій та розвитку інфраструктури в системі інтегрованого маркетингу і логістики

Напрямок інвестування	Очікуваний результат	Роль у зв'язку Маркетинг-Логістика-Збут
Елеваторне господарство	Збільшення потужностей зберігання.	Маркетинг отримує можливість «чекати» кращої ціни на ринку.
Мультимодальні термінали	Поєднання авто, залізниці та порту.	Логістика забезпечує диверсифікацію ринків збуту.
Переробка продукції	Створення доданої вартості.	Зміна стратегії збуту від сировини до брендovаних продуктів.
Автоматизація та ІІІ	Зменшення людського фактору.	Підвищення точності виконання замовлень та ROI маркетингу.
Альтернативна енергетика	Енергонезалежність складів/ферм.	Зниження собівартості логістики та відповідність ESG-стандартам.

*Джерело: розроблено автором.*

Ефективність маркетингу та логістики неможлива без належного фінансового забезпечення. Модернізація технічного парку агропідприємств прямо залежить від доступності кредитів та лізингу. У 2025 році ключовими фінансовими інструментами стають партнерські програми банків з імпортерами сільгосптехніки (John Deere, Case, New Holland тощо), які пропонують знижені відсоткові ставки при

купівлі обладнання з вбудованими системами GPS-навігації та телеметрії.

Державна політика також відіграє роль у стимулюванні діалектичного зв'язку через грантові програми для розвитку переробної промисловості та підтримку експортної логістики. Фінансування через Ukraine Recovery Facility та запуск агробондів створюють умови для залучення капіталу в сегменти, що забезпечують найвищу ефективність збуту. Інституційна підтримка, включаючи розвиток аграрної дорадчої системи, допомагає фермерам опанувати сучасні маркетингові інструменти, підвищуючи їхню конкурентоздатність на рівні територіальних громад.

Практична реалізація діалектичного зв'язку маркетингу та логістики вимагає від керівництва аграрних підприємств специфічних навичок управління суперечностями. Головним інструментом тут виступає інтегроване бізнес-планування (ІВР). У межах цього процесу маркетингологи надають прогнози продажів, а логісти оцінюють спроможність транспортних та складських потужностей їх виконати. Якщо виявляється дефіцит потужностей, збут коригує цінову політику для стимулювання попиту в періоди низького завантаження (демпінг або акції), або логістика залучає додаткових 3PL-провайдерів. Це і є приклад живої діалектики в дії: замість того, щоб кожна служба працювала на свій локальний результат (маркетинг – на вал, логістика – на економію), вони працюють на загальну маржинальність контракту та довгострокову довіру ринку. У 2025 році такий підхід стає стандартом («norm of survival»), оскільки ціна помилки у плануванні логістики чи недооцінки попиту в умовах високої волатильності цін на зерно може коштувати підприємству фінансової стійкості.

**Висновки.** Дослідження діалектичного зв'язку маркетингу, логістики та збуту продукції в системі управління аграрними підприємствами дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків.

По-перше, маркетинг, логістика та збут є взаємозалежними елементами єдиної системи, де маркетинг виступає ініціатором створення споживчої вартості, логістика – гарантом її фізичного збереження та доставки, а збут – механізмом реалізації

економічного потенціалу підприємства. Діалектична єдність цих функцій забезпечує синергетичний ефект, який виявляється у зростанні ефективності основної діяльності та зміцненні конкурентних позицій на ринку.

По-друге, конкурентоспроможність сучасного агропідприємства у 2024–2025 роках визначається не лише виробничими потужностями, а рівнем цифрової інтеграції маркетингу та логістики. Використання Big Data, ШІ та систем точного землеробства дозволяє трансформувати логістику з джерела витрат на стратегічний актив, що забезпечує гнучкість збуту та мінімізацію ризиків у турбулентному середовищі.

По-третє, ефективність основної діяльності прямо корелює з обраним рівнем логістичного аутсорсингу (від 1PL до 5PL) та здатністю підприємства будувати довгострокові стратегічні партнерства. Перехід до складних мультимодальних рішень та розвиток власної або кооперативної переробної інфраструктури є необхідною умовою для підвищення маржинальності бізнесу та зменшення залежності від експортної логістики сировини.

По-четверте, впровадження ESG-стандартів у маркетингову та логістичну діяльність стає невід’ємним чинником конкурентоспроможності на світових ринках. «Зелена» логістика та цифрова прозорість ланцюгів постачання дозволяють аграрним підприємствам не лише відповідати вимогам регуляторів, а й формувати високу репутаційну цінність в очах сучасного свідомого споживача.

Таким чином, інтегроване управління на засадах діалектики маркетингу та логістики є фундаментальною передумовою успішної трансформації аграрного сектора України, забезпечуючи перехід від експортно-сировинної моделі до створення високотехнологічних ланцюгів вартості, що здатні ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів майбутнього.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Porter M. E. The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York, 1998. <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>.
2. Levitt T. The Marketing Imagination. New York: The Free Press, 1986. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/TheMarketing-Imagination/Theodore-Levitt/9780029180507/>.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / 2-е вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/132/39/>.
4. Саблук П. Т. Наукові агроекономічні дослідження в інтересах активізації росту АПВ і сільських територій. *Економіка АПК*, 2017. № 5. С. 19–23. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e\\_apk\\_2017\\_5\\_3\\_-19-23.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_5_3_-19-23.pdf).
5. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
6. Соловійов І. О. Інституційні умови становлення та розвитку маркетингу. *Економіка АПК*, 2009. № 11. С. 103–107.
7. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 2023. Vol. 22(4). Pp. 53–63. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.53>.
8. Окландер М. А. Логістика: навчальний посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 234 с.
9. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*, 2020. № 156. С. 151–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-27>.
10. Popadynes N., Vyshnevskaya O., Irtysheva I., Kramarenko I., Ponomarova M. The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 2022. Vol. 15(1). Pp. 261–268. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2021.1945341.1909>.
11. Guo X., Chmutova I., Kryvobok K., Lozova T., Kramskyi S. The race for global leadership and its risks for world instability: Technologies of controlling and mitigation. *Research Journal in Advanced Humanities*, 2024. Vol. 5(1), pp. 178–191. DOI: <https://doi.org/10.58256/5wzf9y48>
12. Buiak L., Pryshliak K., Bashutska O., Buiak L., Polozova T. Simulation and forecasting of agricultural land market development. *In Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023) : Proceedings of the 13th International Conference (21-23 September 2023, Wroclaw, Poland)*, pp. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275415>
13. De A., Singh S. P. Analysis of Competitiveness in Agri-Supply Chain Logistics Outsourcing: A B2B Contractual Framework. *Sustainability*, 2022. Vol. 14(11): 6866. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116866>
14. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*, 2024. № 189. pp. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

## REFERENCES:

1. Porter M. E. (1998). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York. <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>.
2. Levitt, T. (1986). *The marketing imagination*. The Free Press. <https://www.simonandschuster.com/books/TheMarketing-Imagination/Theodore-Levitt/9780029180507/>.
3. Andriichuk V. H. (2002). *Ekonomika ahrarnykh pidpryiemstv* [Economics of agricultural enterprises] (2nd ed.). KNEU. <http://studentbooks.com.ua/content/view/132/39/>.

4. Sabluk P. T. (2017). Naukovi ahroekonomichni doslidzhennia v interesakh aktyvizatsii rostu APV i silskykh terytorii [Scientific agro-economic research in the interests of activating the growth of the agro-industrial complex and rural areas]. *Ekonomika APK*, (5). 19–23. [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e\\_apk\\_2017\\_5\\_3\\_-19-23.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_5_3_-19-23.pdf).
5. Malik M. Y., Nuzhna O. A. (2007). *Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy* [Competitiveness of agricultural enterprises: Methodology and mechanisms] (Monograph). Institute of Agrarian Economics.
6. Soloviov I. O. (2009). Instytutsiini umovy stanovlennia ta rozvytku marketynhu [Institutional conditions for the formation and development of marketing]. *Ekonomika APK*, (11). 103–107.
7. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. (2023). Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 22(4). 53–63. <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.53>.
8. Oklander M. A. (2005). *Lohistyka* [Logistics] (Study guide). Zovnishnia torhivlia.
9. Reshetnikova O. V., Danylenko V. I., Borovyk T. V. (2020). Rol lohistychnoho menedzhmentu ta marketynhu u sferi nadannia lohistychnykh posluh [The role of logistics management and marketing in the sphere of logistics services provision]. *Ekonomichniyi prostir*, (156). 151–154. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-27>.
10. Popadynes N., Vyshnevska O., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Ponomarova M. (2022). The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 15(1). 261–268. <https://doi.org/10.22094/joie.2021.1945341.1909>.
11. Guo X., Chmutova I., Kryvobok K., Lozova T., Kramskiy S. (2024). The race for global leadership and its risks for world instability: Technologies of controlling and mitigation. *Research Journal in Advanced Humanities*, 5(1). 178–191. <https://doi.org/10.58256/5wzf9y48>.
12. Buiak L., Pryshliak K., Bashutska O., Buiak L., Polozova T. (2023). Simulation and forecasting of agricultural land market development. In *Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023): Proceedings of the 13th International Conference*. (pp. 70–74). <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275415>.
13. De A., Singh S. P. (2022). Analysis of competitiveness in agri-supply chain logistics outsourcing: A B2B contractual framework. *Sustainability*, 14(11). Article 6866. <https://doi.org/10.3390/su14116866>.
14. Tokar K. (2024). Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv vinnyskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku [Assessment of competitiveness of agricultural enterprises of Vinnytsia region in the conditions of sustainable development]. *Ekonomichniyi prostir*, (189). 75–80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

*Стаття надійшла до редакції: 02.12.2025; рецензування: 22.12.2025;*

*прийнята до публікації 05.01.2026. Автори прочитали і дали згоду рукопису.*

*The article was submitted on 02.12.2025; revised on 22.12.2025; and accepted for publication on 05.01.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.*