

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління продажами та логістика
аграрних підприємств в Україні»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Лучко Богдани Володимирівни

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна
Рецензент – кандидат економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 р.

Острог – 2024

Анотація

Магістерська робота Лучко Богдани Володимирівни на тему «Управління продажами та логістика аграрних підприємств в Україні». Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та використану літературу, додатків.

Мета роботи полягає у розробці напрямів удосконалення системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів означеної проблематики.

Об'єкт дослідження: система управління продажами та логістикою підприємств.

Предмет дослідження: процес управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні.

У ході дослідження використовувалися загальні методи дослідження: історичний – визначення етапів становлення та розвитку логістичного менеджменту; методи економічного аналізу – виявлення тенденцій в логістичних процесах підприємства; метод статистичного аналізу – визначення чинників, які впливають на логістичну діяльність підприємств; графічний – візуалізація інформації.

Проблема підвищення ефективності управління логістикою на аграрних підприємствах є актуальною у зв'язку з необхідністю створення систем, що забезпечують комплексне планування, організацію, виконання та контроль логістичних процесів. Це є основою для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору, оскільки використання інноваційних моделей управління, зокрема логістичного підходу до корпоративного управління, дозволяє оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, а також мінімізувати витрати ресурсів.

В другому розділі вдалось дослідити, що логістика перебуває у кризовому стані через війну, руйнування інфраструктури та блокування традиційних маршрутів. Вартість перевезень значно зросла, а пропускна здатність альтернативних шляхів обмежена.

В третьому розділі було досліджено світовий досвід аграрної логістики та аналізу її розвитку в Україні, можна зробити кілька важливих висновків. Сфера постачання сировини, матеріалів і послуг суттєво впливає на здатність аграрних підприємств задовольняти потреби споживачів.

Особливо це важливо для аграрного сектору України, що має специфічні особливості, зокрема сезонність виробництва, великий обсяг транспортування та зберігання продукції. Успішне управління продажами та логістикою дозволяє не лише підвищити ефективність постачальних ланцюгів, але й стимулює зростання економіки та підвищення добробуту населення.

Ключові слова : оптимізація, логістична система, сільськогосподарська, ефективність логістичної системи, аграрні підприємства.

Abstract

The master's thesis by Bohdana Volodymyrivna Luchko, titled "*Sales Management and Logistics of Agricultural Enterprises in Ukraine*," consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The purpose of this work is to develop strategies for improving the sales management and logistics systems of agricultural enterprises in Ukraine, based on the study of theoretical and practical aspects of the issue.

Research object: the sales management and logistics system of enterprises.

Research subject: the process of managing sales and logistics in agricultural enterprises in Ukraine.

The research employs general scientific methods, including: historical method for identifying the stages of development and evolution of logistics management; economic analysis methods for detecting trends in enterprise logistics processes; statistical analysis methods for identifying factors affecting the logistics activities of enterprises; graphical method for data visualization.

The problem of increasing the efficiency of logistics management at agricultural enterprises is relevant due to the need to create systems that provide comprehensive planning, organization, implementation and control of logistics processes. This is the basis for ensuring the competitiveness of the agricultural sector, since the use of innovative management models, in particular the logistics approach to corporate management, allows you to optimize material, information and financial flows, as well as minimize resource costs.

In the second section, it was possible to investigate that logistics is in a state of crisis due to the war, destruction of infrastructure and blocking of traditional routes. The cost of transportation has increased significantly, and the throughput of alternative routes is limited.

In the third section, the world experience of agricultural logistics and the analysis of its development in Ukraine were studied, several important conclusions can be drawn. The sphere of supply of raw materials, materials and services significantly affects the ability of agricultural enterprises to meet consumer needs.

This is especially important for the agricultural sector of Ukraine, which has specific features, including seasonality of production, large volumes of transportation and storage of products. Successful management of sales and logistics allows not only to increase the efficiency of supply chains, but also stimulates economic growth and improving the well-being of the population.

Keywords: optimization, logistics system, agricultural, logistics system efficiency, agricultural enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємств	6
1.2. Особливості управління продажами та логістикою аграрних підприємств	10
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	28
2.1. Структурно-динамічний аналіз діяльності аграрних підприємств в Україні та їх ринкового середовища	28
2.2. Галузеві особливості системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні	33
2.3. Ефективність системи управління продажами аграрних підприємств в Україні	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	54
3.1. Підвищення ефективності системи логістичного менеджменту аграрних підприємств в Україні	54
3.2. Розширення співпраці між Україною та ЄС щодо розвитку торговельних відносин продукцією АПК	61
3.3. Впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення логістичного забезпечення аграрних підприємств в Україні	69
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Підвищення ефективності управління логістикою на аграрних підприємствах стає нагальною проблемою у зв'язку з необхідністю створення систем, що забезпечують планування, організацію, виконання та контроль логістичних процесів. Це є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, адже актуальним є застосування інноваційних моделей розвитку бізнесу та управління, включаючи логістичний підхід до корпоративного управління.

Сучасні політичні, соціальні та економічні умови змушують компанії бути надзвичайно гнучкими та мобільними у виробництві та управлінні. У такому контексті дедалі більше підприємств звертають увагу на управління логістикою, що включає оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків як всередині, так і за межами організації, а також оптимізацію бізнес-процесів для мінімізації витрат ресурсів.

Особливо актуальним це стає у сфері аграрного сектору, який є одним із ключових галузей економіки України. Управління продажами та логістика на аграрних підприємствах мають свої специфічні особливості та вимагають комплексного підходу для забезпечення оптимального функціонування та конкурентоспроможності.

Успішне управління продажами та логістикою дозволяє забезпечити не лише ефективну постачальну ланцюгову систему, але й збільшити конкурентоспроможність аграрного сектору в цілому, що сприятиме зростанню економіки та підвищенню добробуту населення.

Мета дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів означеної проблематики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити поставлені **завдання**:

- розглянути сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємств;

- визначити особливості управління продажами та логістикою аграрних підприємств;
- охарактеризувати методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств;
- провести структурно-динамічний аналіз діяльності аграрних підприємств в Україні та їх ринкового середовища;
- визначити галузеві особливості системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні;
- проаналізувати ефективність системи управління продажами аграрних підприємств в Україні;
- розглянути підвищення ефективності системи логістичного менеджменту аграрних підприємств в Україні;
- обґрунтувати розширення співпраці між Україною та ЄС щодо розвитку торговельних продукцією АПК;
- дослідити впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення логістичного забезпечення аграрних підприємств в Україні .

Об'єкт дослідження: система управління продажами та логістикою підприємств.

Предмет дослідження: процес управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальні методи дослідження: історичний – визначення етапів становлення та розвитку логістичного менеджменту; методи економічного аналізу - виявлення тенденцій в логістичних процесах підприємства; метод статистичного аналізу - визначення чинників, які впливають на логістичну діяльність підприємств; графічний – візуалізація інформації.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Державної служби статистики України, статистична звітність аграрних підприємств в Україні, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі логістики, менеджменту та стратегічного розвитку та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення логістичного забезпечення аграрних підприємств в Україні з урахування впровадження зарубіжного досвіду. Виявлено особливості системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні та запропоновано заходи підвищення його ефективності.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні положення роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, для підвищення ефективності планування продажів та логістичної діяльності аграрних підприємств в Україні.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту складає 80 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки та список використаних джерел, що налічує 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємств

Логістичні підходи до організації та виробництвом радикально трансформували критерії та параметри управлінських бізнес-процесів. Одним з прикладів є оцінка співвідношення попиту та пропозиції на продукцію, що виробляється. Коли попит на продукцію перевищує її пропозицію, можна з певністю стверджувати, що виготовлена з урахуванням ринкових умов партія товарів буде реалізована. У цьому випадку пріоритетом стає максимальне завантаження виробничих потужностей, оскільки збільшення обсягів виробництва дозволяє знизити собівартість одиниці продукції. Питання реалізації не є критичним у такій ситуації. Проте ситуація кардинально змінюється, коли пропозиція перевищує попит. У таких умовах завдання реалізації продукції виходить на перший план, особливо в умовах високої конкуренції.

Нестабільність та непередбачуваність ринкового попиту роблять недоцільним утримання великих запасів продукції. Однак виробничі підприємства не можуть дозволити собі пропустити жодне замовлення. Це підкреслює необхідність наявності гнучких виробничих потужностей, які здатні оперативно реагувати на зміни в попиті та адаптуватися до умов ринку [5].

Іншим аспектом актуальності виробничої логістики є організація виробництва, у рамках кооперації з випуску складних виробів. У цьому випадку транспортно-переміщувальні операції можуть бути об'єктом як виробничої логістики, якщо використовуються власні транспортні засоби для переміщення вантажів, так і транспортної логістики – при використанні загального користування.

Особлива увага у виробничій логістиці приділяється нормам витрат, які істотно впливають на вартість продукції. Норми витрат матеріальних ресурсів - це максимально допустима кількість сировини, матеріалів, палива, що витрачається на виготовлення одиниці продукції певної якості та виконання технологічних операцій, у тому числі логістичних [10].

Сучасне виробництво може функціонувати ефективно в умовах ринку лише за умови здатності швидко адаптувати асортимент і обсяги виробленої продукції. Впровадження логістичних підходів у процес організації виробництва вимагає переосмислення промислової політики, яка раніше орієнтувалася на розширення виробничих потужностей через накопичення запасів готової продукції, комплектуючих, сировини та матеріалів на складах.

Сьогодні логістика пропонує нові підходи до адаптації до змін у попиті, зокрема шляхом створення запасів виробничих потужностей, універсальності обладнання та обслуговуючого персоналу. Це забезпечує гнучкість у виробництві як у кількісному, так і в асортиментному плані.

Основною метою виробничої логістики є точна синхронізація виробничих процесів та логістичних операцій у взаємопов'язаних підрозділах. Реалізація переваг логістичної концепції організації виробництва вимагає впровадження ефективних засобів та методів для підвищення продуктивності виробничих процесів, таких як:

- Організація раціонального руху предметів праці, що забезпечує ефективне внутрішнє і міжцехове переміщення сировини, комплектуючих, напівфабрикатів та готових виробів;
- Забезпечення безперервності виробничого процесу для максимального завантаження кожного робочого місця і зниження простоїв обладнання та персоналу.
- Синхронізація виробничих циклів, що охоплює виготовлення продукції і її частин, а також технологічні операції, що сприяє максимальному завантаженню обладнання.
- Використання принципу допоміжних виробничих процесів і резервування ресурсів для забезпечення ритмічності та безперервності виробництва.

Планування і організація системи виробничої логістики на підприємстві служать засобом для ефективного просування матеріального потоку по робочих позиціях і упорядкування відповідних процесів у просторі та часі. Це особливо важливо для дискретного виробництва, яке є типовим для багатьох промислових підприємств. Дискретне виробництво передбачає виготовлення продукції у вигляді окремих одиниць або партій, що ускладнює рух матеріального потоку через переривчастість процесів і можливість зміни номенклатури продукції та переналагодження обладнання. Це призводить до збільшення тривалості виробничого циклу, зростання міжопераційних запасів і, зрештою, до зниження продуктивності системи [3].

Таке виробництво вимагає постійного контролю всіх процесів для забезпечення необхідної продуктивності та, за можливості, її підвищення. При організації руху матеріального потоку в ланцюзі постачання виділяють два основних підходи:

1) системи, що базуються на принципі «виштовхування». У таких системах матеріальні ресурси просуваються від попередньої виробничої ланки до наступної за допомогою централізованого планування виробництва. Для кожної ділянки створюються індивідуальні плани, що передбачають резервування певних матеріалів та міжопераційних запасів, щоб забезпечити безперебійний рух ресурсу через ланцюг постачання;

2) системи, що базуються на принципі «витягування». У цих системах матеріальні ресурси переміщуються від попередньої ланки до наступної на основі фактичного попиту наступної технологічної ланки. Цей підхід забезпечує більш гнучке управління запасами і адаптацію до реальних потреб у процесі виробництва.

Методологія та методика оцінювання логістичної діяльності як фактору конкурентоспроможності національних підприємств базуються на численних працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців у галузі логістики та управління матеріальними потоками. Багато досліджень зосереджено на загальних теоретичних аспектах та практичному застосуванні логістичних методів для підвищення ефективності управлінських процесів.

Зокрема, в балансі підприємств на початку і в кінці кожного звітного періоду відображаються вартісні дані про основні засоби: початкова вартість, величина зносу (амортизація) та залишкова вартість. Ці дані є ключовими для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів та оптимізації процесів в рамках логістичної діяльності [7].

Досягнення бажаних результатів можливе лише за умови високого рівня інтеграції всіх учасників логістичних процесів. Для цього необхідно орієнтуватися на чотири основні принципи управління якістю, які були визначені раніше. Саме керівництво відіграє критичну роль у забезпеченні єдності мети та напрямків діяльності організації, інтегруючи всі служби та підрозділи. Це керівництво також має повноваження в сфері міжфірмової співпраці та формування макрологістичних систем. Проте управлінський вплив має бути підкріплений відповідними діями з боку персоналу організації. Для ефективного впровадження логістичного підходу необхідне комплексне залучення всіх співробітників логістичної служби до вирішення існуючих проблем та реалізації їхнього потенціалу.

Таким чином, для успішної реалізації логістичного підходу потрібно мати кваліфікованих і підготовлених працівників. Вся команда підприємства повинна зосередитися на взаємопов'язаних процесах, які реалізуються на всіх етапах виробничої та управлінської діяльності. Це узгоджується з процесним підходом, що розглядає управління ресурсами як комплекс взаємопов'язаних процесів.

Крім того, успішне виконання різноманітних процесів вимагає їх інтеграції та взаємопов'язання через управління як єдиною системою, що передбачає системний підхід. Наприклад, застосування логістичних методів для системної організації транспортної діяльності може призвести до зменшення транспортних витрат, оптимізації маршрутів, узгодження графіків руху та мінімізації непотрібних пробігів. Оптимізація колій і графіків руху транспортних засобів сприяє досягненню конкурентних переваг і успішному виконанню завдань економічного агента.

Це має позитивний вплив на скорочення загальних витрат або підвищення сумарного прибутку, навіть якщо це може негативно позначитися на діяльності окремих підрозділів. В міжфірмових зв'язках аналогічний результат досягається

шляхом гармонізації інтересів усіх учасників логістичного процесу, що забезпечує компенсацію додаткових витрат завдяки отриманню позагалузевого ефекту [10].

Ще одним із суттєвих економічних ефектів застосування логістичного підходу є значне скорочення часу переміщення товарів через ланки логістичного ланцюга. Відповідно до ряду досліджень, понад 95 % часу обороту продукції припадає на логістичні операції, тоді як витрати на виробництво становлять лише 2-5 % [9]. Практика впровадження логістики підтверджує її ефективність. В деяких наукових працях наведені конкретні дані, що свідчать про результати нових підходів до руху товарів.

Фахівці вважають, що завдяки застосуванню логістичних методів час переміщення товарів може бути скорочено на 25-45 % [1]. Це дозволяє забезпечити найбільш оперативне і своєчасне задоволення потреб споживачів, підвищити рівень обслуговування, знайти надійних економічних партнерів та забезпечити стабільне положення організації на ринку. Проте перешкодою для впровадження нових рішень є той факт, що зміни у структурі, технології або процесах можуть призвести до втрати фінансових вигод та престижу окремих працівників [11]. Як зазначалося раніше, логістичний підхід сприяє комплексній інтеграції учасників макрологістичної системи.

Ключовим аспектом є організація ефективної взаємодії між підприємством і постачальниками матеріальних ресурсів. У теорії логістики така співпраця розглядається як довгострокова, що дозволяє створити стабільну систему постачання необхідних ресурсів для підприємства та відповідної готової продукції для споживачів.

Таким чином, застосування логістичного підходу є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ефективність логістичних рішень проявляється в гармонійній інтеграції всіх учасників логістичної системи та оптимальному розподілі ресурсів економічного агента. Це призводить до значного зменшення витрат і втрат у процесі переміщення товарів. Зокрема, запаси можуть зменшитися на 30-70 %, час переміщення товарів скорочується на 25-45 %,

транспортна діяльність оптимізується, що створює умови для подальшого інтенсивного розвитку.

1.2. Особливості управління продажами та логістикою аграрних підприємств

Для цілей управління реалізація сільськогосподарської продукції залежить від ряду соціально-економічних характеристик. Серед них: ускладнення сільського господарства, зростання масштабів виробництва, ускладнення соціально-економічних відносин, посилення інтеграції та кооперації, а також перехід до інтенсивних форм сільського господарства. Крім того, важливі також розриви у рівні виробництва та споживання, висока внутрішня та зовнішня конкуренція, організаційно-технологічні фактори та специфічні чинники, такі як пріоритезація сільськогосподарської продукції.

Учасниками аграрного ринку є:

- 1) виробники сільськогосподарської продукції: сільськогосподарські організації, фермерські господарства, господарства населення всіх форм власності.
- 2) посередники: державні та приватні торгово-закупівельні організації, посередницькі та дистриб'юторські фірми, оптові продовольчі ринки, установи роздрібної торгівлі.
- 3) кінцеві споживачі: приватні особи, сім'ї, домогосподарства, підприємства громадського харчування та торгівлі[26].

Глобалізація економічних процесів відкриває для сільськогосподарських виробників можливість працювати на п'яти основних типах ринків: споживчих, промислових, посередницьких, національних інституційних та міжнародних. Це включає реалізацію сировини (такої як зерно, молоко, цукор, буряки, м'ясо, птиця) для подальшої переробки, а також готової продукції (овочі, фрукти, ягоди, гриби) і

продуктів власного виробництва (борошно, крупи, хліб, м'ясо-молочні продукти, олія).

Сільськогосподарське виробництво відзначається високим рівнем конкуренції, різноманіттям галузей, територіальною розподіленістю та різними формами власності. Вільний продаж сільськогосподарської продукції контрастує з ринками, де домінують олігополії або монополії, що веде до значних цінових відмінностей. Управління збутом сільськогосподарської продукції залишається однією з найбільш уразливих частин операційної системи, що призводить до суттєвих втрат у виробництві та доходах.

Маркетингові системи повинні розвиватися швидше за виробництво продукції, проте інвестиції в цю сферу залишаються недостатніми. Проблеми з реалізацією продукції зумовлені недосконалістю цінової політики, слабкою ринковою інфраструктурою, розривом у зв'язках між виробниками та споживачами, а також недостатньою інформаційною та державною підтримкою.

Основною метою управління збутом є створення умов для перетворення потреб потенційних покупців у реальний попит. Для цього необхідно розробити комплексну стратегію збуту, яка охоплює ринок, сегментацію, позиціонування, комерційні кредити, знижки, договори постачання, логістику, стягнення боргів та розподіл товарів.

Для ефективного управління маркетингом сільськогосподарської продукції потрібні правові, соціальні, організаційно-економічні та екологічні основи, що забезпечать якісну та своєчасну доставку продукції до споживачів. Основними принципами організації маркетингової діяльності у сфері сільськогосподарського виробництва є [15]:

- відповідність виробництва попиту та застосування стратегій адаптації до ринкових потреб;
- системний підхід до вирішення проблем, враховуючи взаємозалежність явищ;
- фокус на довгострокових результатах за допомогою наукових прогнозів;
- менеджмент реалізації рішень, орієнтований на кінцевий результат.

Основним принципом побудови виробничо-збутової системи сільськогосподарських підприємств є не підпорядкування іншим принципам, а контроль за результатами збутової діяльності. Реалізація деяких принципів управління збутом вимагає, щоб навіть у разі несприятливих цін або умов під час використання певного каналу збуту, інші процеси могли відбуватися без зайвих адміністративних або організаційних зусиль [36].

Це передбачає створення умов, які в деяких випадках можуть бути компенсовані проведенням інших операцій, хоча це може бути ризиковано з точки зору платіжної дисципліни.

Наявність можливостей компенсації є важливою частиною потенціалу прибутку компанії. Однак для ефективної реалізації цього необхідно розвивати напрямки збуту продукції, інакше компанія може не погодитися з існуючими умовами та цінами покупця.

Це вимагає дотримання другого принципу побудови системи збуту та комерційного управління, а саме диференціації каналів збуту. Навіть якщо канали працюють надійно і якісно, це не гарантує належного рівня економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності. Тому другий принцип підкреслює необхідність забезпечення стабільних продажів у мінливому бізнес-середовищі, враховує характеристики продукту та пропонує кілька напрямків збуту для різних продуктів.

У контексті систематичного характеру розподілу продукції та систематичної організації комерційної діяльності підприємств, разом із дотриманням перших двох принципів, слід застосовувати принцип адаптивності системи розподілу. Це передбачає поєднання маркетингової, збутової та логістичної складових, підвищуючи ефективність збутової діяльності у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Для реалізації цього принципу варто використовувати розрахунок валової виручки за одиницю як критерій ефективності збуту. Це також передбачає виробництво та продаж певної кількості продукції для забезпечення прийнятної віддачі від інвестицій.

Виявлення закономірностей та встановлення основ формування, функціонування та розвитку виробничо-збутової системи сільськогосподарських

підприємств, враховуючи економічну сутність процесів, є вигідним у двох аспектах: з точки зору створення конкретної системи та її управління.

Задачі управління збутом сільськогосподарської продукції охоплюють комплекс важливих аспектів, які мають вирішальне значення для стабільного розвитку аграрного сектору (рис. 1.1).

Політичні завдання спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки держави та зниження ризику надзвичайних ситуацій, що пов'язані з внутрішніми та зовнішніми викликами. Екологічна складова передбачає створення умов для виробництва екологічно чистої продукції, а також мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище через раціональне використання ресурсів та збільшення обсягів виробництва органічних продуктів.

Економічні завдання включають підтримку фінансової стабільності аграрного сектору та вдосконалення економічних інструментів, таких як податкова і кредитна політика, що сприяє зростанню виробництва та підвищенню якості продукції. Соціальні аспекти спрямовані на покращення умов життя населення, зниження рівня бідності та підвищення престижності проживання в сільській місцевості, що в кінцевому підсумку сприятиме загальному розвитку сільських та міських територій.

Таким чином, комплексний підхід до управління збутом сільськогосподарської продукції враховує не лише економічні та екологічні, але й соціальні та політичні аспекти, що є основою для сталого розвитку аграрного сектору.

При цьому формування та управління системою піддаються різним варіантам контролю з боку адміністративної одиниці, тобто керівництва компанії. Тому на етапі формування враховуються такі фактори, як практика ведення бізнесу, прагнення максимально підвищити економічну ефективність реалізації продукції, а також підхід і рівень організації збутової фази виробничо-торговельного циклу.

При цьому формування та управління системою піддаються різним варіантам контролю з боку адміністративної одиниці, тобто керівництва компанії.

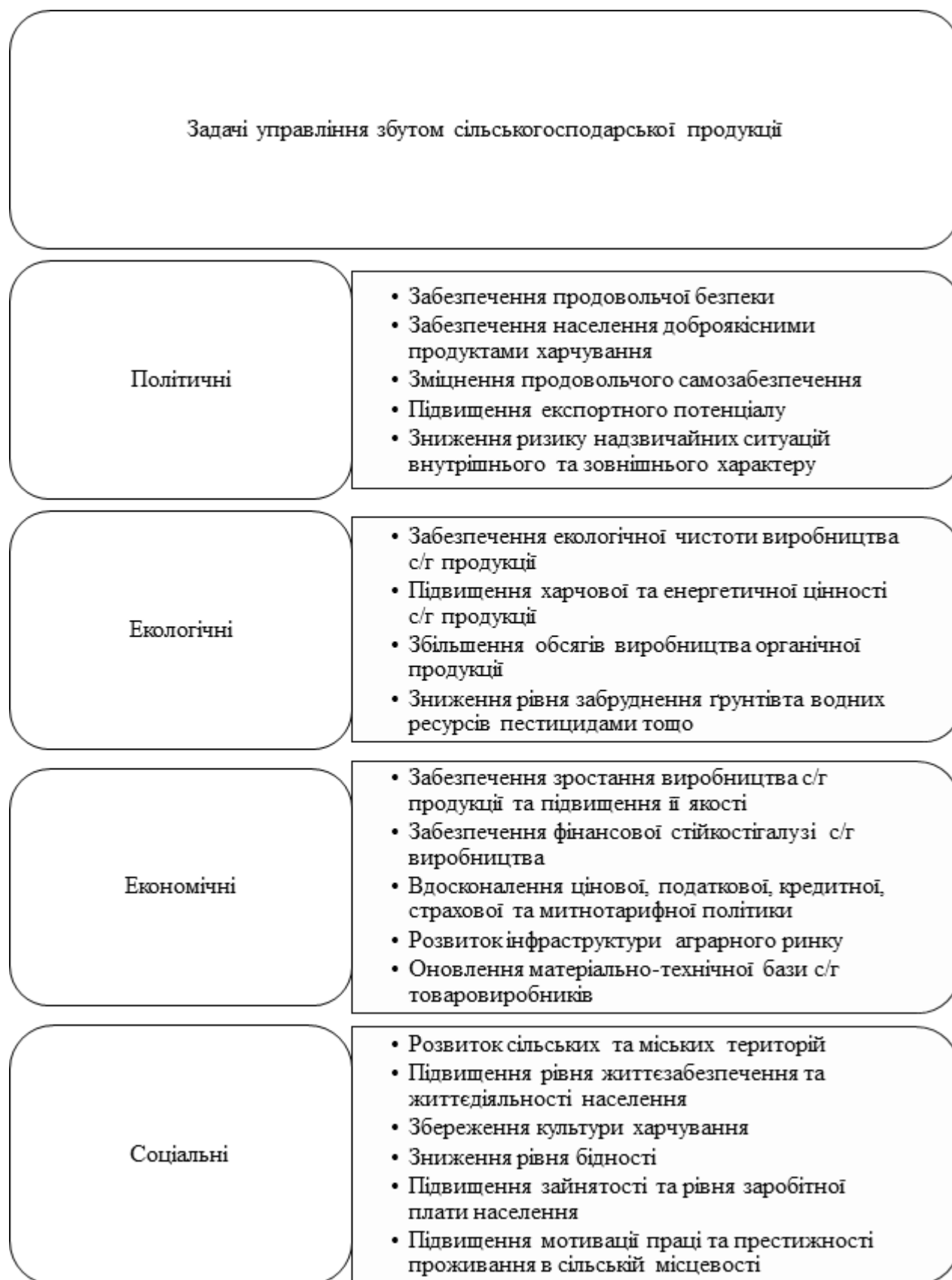


Рис. 1.1. Задачі управління збутом сільськогосподарської продукції*

*Джерело: складено на основі [37].

Тому на етапі формування враховуються такі фактори, як практика ведення бізнесу, прагнення максимально підвищити економічну ефективність реалізації продукції, а також підхід і рівень організації збутової фази виробничо-торговельного циклу.

На етапі управління система є основним фактором для прийняття рішень про вдосконалення збутової організації, правильного поєднання каналів збуту та переформатування. Зусилля спрямовані на максимізацію прибутку компанії шляхом підвищення ефективності фаз виробництва та збуту, продажу продукції за вищими цінами, а також зниження витрат на збут.

Особливості організації логістичних процесів в аграрній сфері включають використання живих організмів як основних засобів. Це створює кілька матеріальних потоків, які можуть відрізнятися за часовими та матеріальними вимірами. Така специфіка ускладнює збут готової продукції сільськогосподарського виробництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, для кінцевих стейкхолдерів.

Зростання цін на енергоносії збільшує втрати в транспортних потоках, що впливає на ефективність закупівель виробничих запасів та збуту готової продукції. Логістичні витрати впливають на обсяги реалізації аграрної продукції, що вимагає від виробників постійного контролю за їх зміною протягом усіх етапів постачання.

Вітчизняні агропідприємства холдингового типу та акціонерні товариства створюють власні канали розподілу та забезпечують переміщення виробничих запасів і готової продукції, враховуючи масштаби бізнес-процесів та економічно доцільні обсяги партій, як для українських, так і для зарубіжних підприємств переробної промисловості. Однак для створення логістичної інфраструктури великого агропідприємства необхідні значні фінансові, матеріальні та трудові ресурси.

Органи державної влади, вирішуючи питання державної політики у сфері транспорту, дорожнього господарства, розвитку транзитного потенціалу та логістики, також бачать у цьому вирішення проблем продовольчої безпеки. Для розвитку транзитного потенціалу та логістики створено Координаційну раду з питань логістики в сільському господарстві, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів

України від 9 квітня 2022 року № 427. Основними завданнями є вдосконалення логістики перевезень, скорочення витрат на перевезення та зменшення часу транспортування товарів [46] .

Державна підтримка, фінансове стимулювання та грантова допомога для аграрних виробників, особливо малого підприємництва, дозволить забезпечити зайнятість населення в безпечних регіонах сільської місцевості .

Таким чином, ефективна організація логістичних процесів в аграрній сфері України, що має специфіку порівняно з іншими галузями економіки, вимагає багатовимірного підходу в умовах глобальної продовольчої загрози.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств

На сьогоднішній день не існує єдиного методологічного підходу для кількісної оцінки ефективності функціонування логістичної системи. Основним методологічним принципом для оцінки економічної ефективності логістичної системи слід вважати системний підхід, який передбачає оцінку економічного ефекту від логістичної діяльності для всіх учасників логістичної системи. Це охоплює аналіз матеріального потоку від виробництва до кінцевого споживання, враховуючи суперечливі економічні інтереси партнерів та загальні витрати протягом всього логістичного циклу [49].

Застосування логістичного підходу, що включає сукупність різноманітних методів управління логістичними процесами, здатне суттєво підвищити прибутковість підприємства шляхом оптимізації численних витрат. Це включає зменшення витрат на виробництво матеріальних ресурсів, а також досягнення значної економії часових ресурсів на всіх етапах виробничого циклу при збереженні високої якості продукції.

Проте поняття «логістичний підхід» має неоднозначні інтерпретації в різних економічних і логістичних джерелах. У цій роботі буде розглянуто ряд позицій стосовно сутності методів логістики та логістичного підходу в цілому [36].

В рамках економічної теорії, логістика визначається як науково-практична діяльність, що охоплює управління, організацію та оптимізацію різноманітних видів потоків. До таких потоків відносяться не лише матеріальні (сировина, напівфабрикати, готова продукція), але й супутні, як-от трудові, фінансові та інформаційні потоки.

З підприємницької точки зору, логістика є ефективним інструментом управління бізнесом, що дозволяє досягати тактичних, оперативних і стратегічних цілей завдяки оптимізації загальних витрат і задоволенню споживчого попиту на якісну продукцію чи послуги, при цьому управляючи матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Логістичний підхід може бути визначений як комплекс методів, наукових знань і підходів до дослідження процесів потокового управління, а також як ефективно організована система управління цими процесами, спрямована на підвищення результативності діяльності та виявлення прихованих управлінських можливостей.

Логістика, як сучасний напрямок у науковій та практичній діяльності, має на меті аналітичну та організаційну оптимізацію економічних процесів і різних потоків. Основна сутність логістичного підходу полягає в управлінні та оптимізації поточкових процесів, при цьому важливою умовою ефективного управління є забезпечення фінансової, організаційної, інформаційної та технологічної єдності всіх потоків.

Логістичний підхід також може бути розглянутий як системний підхід до управління різними типами потоків (трудовими, інформаційними, матеріальними, фінансовими тощо), а також у створенні методів оптимізації витрат, пов'язаних із цими потоками. Слід також відзначити, що першочергова мета застосування методів логістики і логістичного підходу полягає в досягненні максимальних результатів (економічного ефекту) при мінімальних витратах, а також у забезпеченні високої адаптивності та гнучкості підприємства до постійно змінюваних ринкових умов, розширенні ринкових сегментів компанії та підтримці її конкурентоспроможності.

Таким чином, всі визначення логістики можна узагальнити в єдину концепцію: логістика є наукою, яка вивчає управління потоками. У будь-яких ситуаціях, де присутні інформаційні, матеріальні, товарні, фінансові та інші ресурси, можуть бути застосовані різні методи логістики.

Аналізуючи різні підходи до сутності логістичного підходу, можна визначити його як ефективний інструмент для покращення економічних результатів діяльності організації шляхом зменшення витрат, оптимізації поточкових процесів і максимізації задоволення потреб споживачів. Вплив методів логістики на конкурентоспроможність і економічну ефективність підприємства безпосередньо залежить від їх відповідності стратегії організації та її реалізації [24].

Застосування логістичних методів передбачає повну інтеграцію всіх аспектів – транспортування, виробництва, збуту, технічного і матеріального забезпечення, а також інформаційних потоків – в єдину систему, що покликана підвищити ефективність кожного з цих видів діяльності [16].

Для цього використовуються різноманітні методичні підходи, які включають аналіз якості управління, оцінку витрат і доходів, а також інші кількісні та якісні показники.

Перш за все, важливо звернути увагу на показники фінансової ефективності, такі як рентабельність продажів, рентабельність активів та капіталу. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Для цього можна використовувати фінансовий аналіз, який включає аналіз динаміки витрат, доходів та маржі.

Другим аспектом є аналіз операційної ефективності, що охоплює оцінку продуктивності та оптимізації виробничих і логістичних процесів. Важливо проаналізувати час, необхідний для виконання різних етапів виробництва та постачання, включаючи закупівлю сировини, виробництво, зберігання та транспортування продукції. Оцінка цього параметра дозволяє виявити проблеми та резерви для підвищення ефективності.

Крім того, важливою складовою є управління запасами та їх оптимізація. Тут основна увага приділяється рівню запасів, їх обіговості, а також витратам на

зберігання та транспортування продукції. Аналіз цих показників дозволяє зменшити витрати на зберігання і уникнути дефіциту або надлишку продукції.

Також слід враховувати ефективність логістичних процесів, включаючи вибір оптимальних транспортних маршрутів, способів транспортування, а також аналіз витрат на логістику. Важливим є і вибір надійних постачальників та партнерів, що впливає на якість і своєчасність постачання продукції.

Нарешті, соціальні та екологічні аспекти також відіграють важливу роль в оцінці ефективності системи управління продажами та логістикою. Підприємства повинні враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та забезпечувати дотримання соціальних стандартів, що сприятиме підвищенню репутації та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою аграрних підприємств включає аналіз фінансових показників, операційної ефективності, управління запасами, логістики, а також соціальних та екологічних аспектів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи підприємства, але й забезпечити його стійкий розвиток в умовах мінливої ринкової ситуації. Підвищення економічної ефективності шляхом застосування логістичних методів досягається завдяки економії часу, матеріальних і трудових ресурсів, фінансів, обладнання та виробничих площ [35]. Такий підхід орієнтований на мінімізацію витрат, що може призвести до покращення економічних показників більше ніж просто збільшення обсягів продажів.

Застосування логістичного підходу забезпечує як мінімізацію витрат, пов'язаних з логістичними процесами, так і загальних витрат підприємства. Тому загальні витрати є ключовим параметром для оптимізації в логістичній системі [28]. Однак можливість мінімізації витрат обмежується точністю їх оцінки. Тому системи обліку витрат та діяльності учасників логістичної системи повинні чітко визначати всі витрати, що виникають у процесі реалізації логістичних функцій, і формувати зведені дані про значні витрати та їх взаємодію.

Логістична система впливає на всі аспекти діяльності підприємства, але найбільш точний її вплив проявляється у фінансових показниках. Мінімізація витрат

при збільшенні обсягів продажів призводить до підвищення прибутку, що відображається в показниках рентабельності [6].

Таким чином, прибуток безпосередньо характеризує ефективність логістичної системи підприємства, залежачи від обсягів виконуваних логістичних функцій, їх собівартості та витрат [9]. Рентабельність, в свою чергу, демонструє ефективність функціонування логістичної системи та використання ресурсів у ній.

Вплив логістичних методів на економічні показники підприємства можна проілюструвати через модель стратегічного прибутку. Ця модель включає аналіз фінансових і виробничих факторів діяльності підприємства, а кінцевим показником є коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE). Оцінка ефективності окремих логістичних операцій, що охоплюють управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, має враховувати досягнення загальних цілей функціонування логістичної системи та підвищення її загальної ефективності.

Процес формування ефекту в логістичній системі слід розглядати в контексті цілісного підходу, що передбачає визначення загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат у всіх логістичних підсистемах для всіх видів потоків: матеріальних, фінансових, інформаційних та інших.

Аналіз факторів, що формують ефект, дозволяє ідентифікувати основні складові економічної ефективності логістичної системи. Процеси управління та прийняття рішень у логістичній системі мають ґрунтуватися на системі відповідних показників, які відображають ефективність її функціонування.

Можна виділити два основні напрями оцінювання ефективності логістичних систем: перший зосереджений на оцінці та оптимізації логістичних витрат, а другий – на визначенні комплексних показників ефективності логістичних процесів, які включають як критерії якості, так і витрати.

Використання методів оцінювання ефективності логістичної системи, що передбачає розрахунок зазначених показників, дозволяє системно підійти до аналізу проблем на підприємстві. Проте, значним недоліком є потреба у розробці та застосуванні стандартів для оцінювання, що може уповільнити реакцію підприємства на зміни навколишнього середовища [13].

Наприклад, сучасний дослідник Короленко Н. В. визначає ключові показники для оцінки ефективності логістичної системи підприємства, які повинні включати рис. 1.2)

1) показники оцінки логістичних активів, до яких відносяться: швидкість обертання запасів, інвестицій логістики, площа складських приміщень, їх місткість, пропускна здатність, обсяг готової продукції та інші характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність управління матеріальними ресурсами.

2) показники, що відображають діяльність логістичної системи, включають оцінку ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості системи. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки успішно система справляється з поточними завданнями, як швидко адаптується до змінюваних умов і наскільки вона здатна підтримувати стабільність і безперебійність логістичних процесів.

Доповнено, що для всебічної оцінки логістичної системи також необхідно враховувати інтеграцію з іншими бізнес-процесами, рівень автоматизації та технологічних інновацій, які можуть значно вплинути на загальну ефективність і продуктивність системи. Використання сучасних аналітичних інструментів і методів моніторингу дозволяє здійснювати точнішу оцінку та виявляти можливості для подальшого вдосконалення логістичних процесів [3, с. 133].

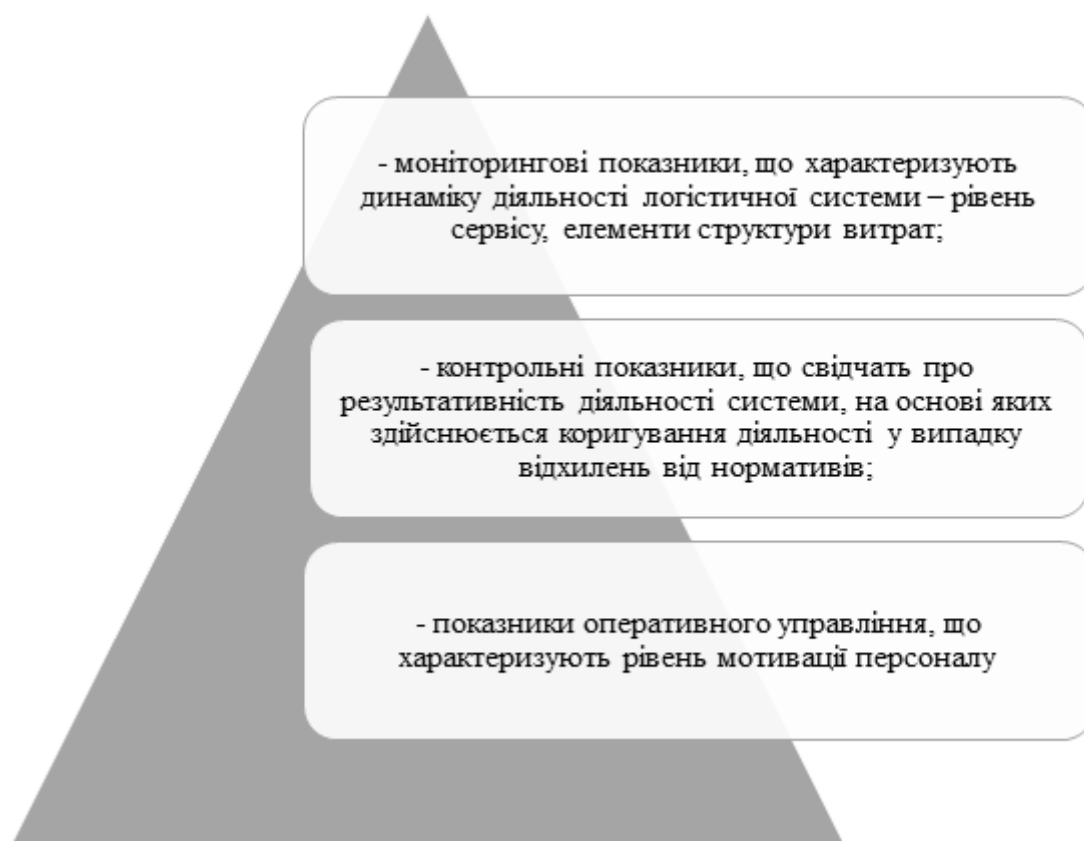


Рис. 1.2. Основні показники оцінки ефективності логістичної системи підприємства*

*Джерело: складено на основі [3]

Узагальнюючи сучасні наукові підходи та власні погляди, пропонується адаптувати методику Balanced Scorecard (BSC) для проведення комплексного аналізу логістичної системи підприємства. Цей метод дозволяє оцінити досягнення цілей, ефективність логістичних потоків і функціонування логістичного підрозділу, а також оцінити результати діяльності кожного працівника, залученого до логістичної системи, за допомогою ключових показників ефективності.

Впровадження запропонованої методики в сфері логістики підприємства повинно охоплювати чотири основні аспекти (рис. 1.3).

Для покращення якості продукції необхідно ефективно поєднувати інформаційні та матеріальні ресурси шляхом вирішення наступних завдань:

- ідентифікація доступних ресурсів;
- інтеграція даних в єдиний інформаційний центр;
- визначення оптимальних шляхів доставки вантажу;
- удосконалення якості товару та його упаковки;

- встановлення ключових показників ефективності виробництва;
- узгодження цілей з можливостями організації [5, с. 62].

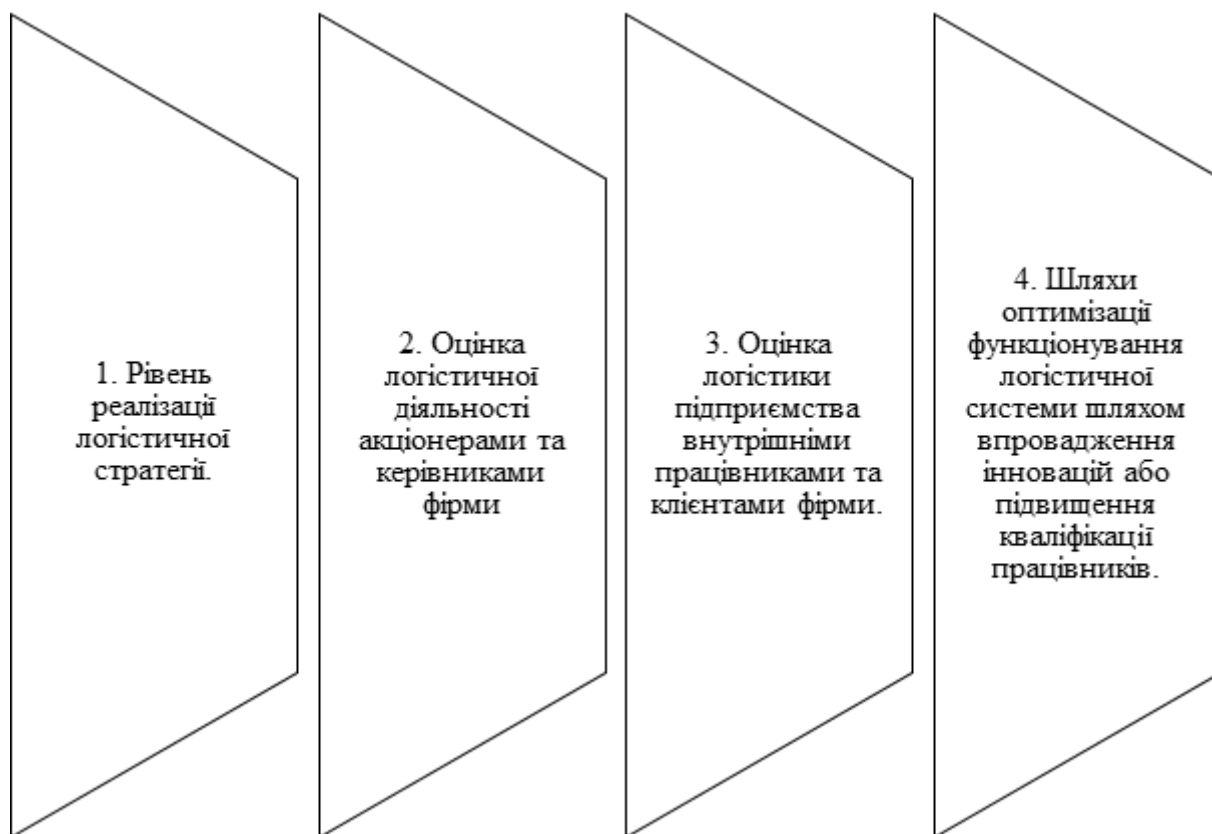


Рис. 1.3. Основні аспекти методу логістичного управління*

*Джерело: складено на основі [3]

Функції логістики поділяються на дві основні групи :

- 1) оперативні функції, які безпосередньо пов'язані з процесом виробництва;
- 2) координаційні функції, що акцентуються на управлінні товарообігом ресурсів, зокрема збутом.

До координаційних функцій логістики відносяться:

- аналіз обсягу запасів;
- аналіз ринку та конкурентної позиції;
- аналіз попиту.

Ці функції передбачають управління попитом та пропозицією товарів, а також виявлення потреб реальних і потенційних клієнтів [21].

Згідно з концептуальними міркуваннями, виділяють такі функції :

- 1) інтегруюча функція, яка базується на процесі руху товару;

2) організаційна функція, що забезпечує узгодження всіх стадій життєвого циклу товару;

3) функція, що визначає межі функціонування каналів збуту [15].

Інтегруюча функція контролює процес доставки товару від виробника до споживача, починаючи з постачання сировини та матеріалів і завершуючи виробництвом та розподілом через канали збуту. На кожній стадії підприємство стикається з певними унікальними проблемами, які потрібно вирішувати комплексно, при цьому основну роль відіграє збутова політика. Вона визначає необхідний обсяг, терміни та асортимент товару, що впливає на процес виробництва на всьому підприємстві.

Завдяки ефективному управлінню логістичними процесами, потоки матеріалів і сировини, а також етапи їх обробки та розподілу інтегруються в єдину систему, яка відповідає стратегічним цілям та завданням підприємства [20]. Організаційна функція логістики сприяє встановленню ефективних комунікаційних каналів між учасниками товарно-грошових відносин, такими як виробники, постачальники та збутовики, забезпечуючи інтеграцію різних механізмів для налагодження зв'язків у різних сферах діяльності. Ця інтеграція досягається через уніфікований процес взаємодії всіх учасників та шляхів доставки продукції і інформації від виробника до споживача [21].

Керуюча функція логістики орієнтована на оптимізацію взаємодії вже інтегрованих систем шляхом зменшення витрат і економії ресурсів протягом усього шляху переміщення продукції. Це досягається шляхом виконання заданих параметрів і в межах визначених умов у системі матеріальних потоків [8]. Ось кілька основних характеристик зазначених функцій:

1) вони формують комплекс взаємозалежних функцій, що стосуються організації, регулювання та реалізації матеріальних потоків у механізмі товарного обігу. Ці функції притаманні всім суб'єктам товарно-грошових відносин, де координаційна роль може бути виконана державними структурами, такими як управління транспортом, енергетичними та матеріальними ресурсами, торгівлею тощо.

2) ефективність визначається через мінімізацію сукупних витрат на всіх етапах товарообігу, оскільки ці витрати є суттєвими [27].

Логістика є актуальною наукою у сфері товарно-грошового обігу, що підходить для всіх суб'єктів господарювання, об'єднуючи всіх учасників ринку. Вона трансформує окремі процеси товароруху в єдину ефективну систему, яка забезпечує зниження витрат і безперебійну доставку продукції у найкоротші терміни до потрібного місця та в необхідній кількості, що надає підприємству конкурентні переваги серед аналогічних фірм.

Завдяки застосуванню знань у сфері логістики багатьом підприємствам вдалося зменшити витрати на транспортування, вибираючи найефективніші маршрути доставки продукції до кінцевого споживача. Це дозволяє уникнути необхідності оренди складських приміщень, оскільки шляхом розрахунку оптимальної кількості товару і часу на його реалізацію, продукція постійно перебуває в русі, що забезпечує безперервний процес виробництва та обороту коштів, підвищуючи рівень доходів організації.

Розгалужені мережі збуту і широкий асортимент товарів сприяють розширенню клієнтської бази та встановленню ділових зв'язків з посередницькими організаціями, що дозволяє розширити товарний ринок не лише в регіоні, але й за його межами, виводячи підприємство на міжнародний ринок. Це сприяє зростанню популярності компанії та зміцненню її іміджу, створюючи довіру до перевіреного продукту.

Досвід провідних країн підтверджує високу ефективність логістики як інструменту для досягнення стійких і довготривалих конкурентних переваг. У конкурентній боротьбі для оцінки можливостей і розробки заходів, що підвищують конкурентоспроможність і забезпечують успішний розвиток підприємства, промислові компанії проводять детальний аналіз своїх сильних і слабких сторін.

Отже, логістика є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Вона є ефективним інструментом для підвищення рентабельності діяльності, оскільки значна частина загальних витрат фірми складається з логістичних витрат, таких як закупівля матеріалів і комплектуючих, зберігання ресурсів, перевезення,

збут та складування. Вирішення завдань, пов'язаних з логістикою, може бути досягнуто шляхом застосування відповідних логістичних концепцій.

Логістика має значний вплив на формування конкурентних переваг, завдяки її здатності забезпечувати гнучкість. Концепція логістики передбачає можливості значної економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Основні складові логістичної конкурентоспроможності підприємства включають:

- скорочення часу логістичних операцій;
- підвищення якості надання послуг;
- зниження логістичних витрат.

Таким чином, досвід провідних країн свідчить про те, що логістика є одним із ключових факторів забезпечення довготривалих конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності підприємств. У сучасних умовах конкурентної боротьби логістика стає важливим інструментом для аналізу сильних і слабких сторін компанії, а також для розробки стратегій, які сприяють збільшенню конкурентоспроможності. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє зменшити витрати, пов'язані з закупівлею, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції, що, своєю чергою, позитивно впливає на рентабельність підприємства. Крім того, логістика сприяє гнучкості у виробничих та збутових процесах, забезпечуючи скорочення часу виконання операцій і підвищення якості обслуговування клієнтів. Усе це робить логістику невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, яка сприяє його стійкості на ринку та забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Структурно-динамічний аналіз діяльності аграрних підприємств в Україні та їх ринкового середовища

В сучасних умовах розвитку економіки України аграрний сектор відіграє ключову роль, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та створюючи значний внесок у загальне економічне зростання. Ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі, яке характеризується високою динамічністю, конкуренцією та глобалізаційними процесами.

Структурно-динамічний аналіз діяльності аграрних підприємств та їх ринкового середовища дозволяє виявити основні тенденції розвитку, оцінити стійкість підприємств до змін зовнішніх умов, а також визначити чинники, які впливають на їх ефективність та конкурентоспроможність. Дослідження структурних змін і динаміки функціонування аграрного сектору сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стабільності та продуктивності аграрних підприємств в Україні.

Оцінка економічної складової сталого розвитку за певними індикаторами представлена у таблиці 2.1.

За більшістю показників, наведених у таблиці 2.1, рівень досягнення поставлених завдань у 2022 році знизився порівняно з 2015 роком. Зокрема, відзначається значне зменшення індексу фізичного обсягу ВВП на 21,1 % у звітному році порівняно з базовим роком.

Таблиця 2.1

Стан економічної складової сталого розвитку України за 2015-2022 рр. *

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2015, %
Індекс фізичного обсягу ВВП, %	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	71,2	78,9
Індекс сільськогосподарської продукції, %	95,5	102,8	99,1	103,3	100,2	92,8	111,4	80,6	84,4
Індекс виробництва продукції харчування, %	88,6	108,9	107,1	99,5	103,9	99,5	94,1	79,0	89,2
Індекс споживчих цін, %	144,4	108,5	113,4	111,5	108,3	102,9	111,3	127,1	88,0

*Джерело: складено на основі [39]

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зниження індексів різних економічних показників. Зокрема, індекс сільськогосподарської продукції зменшився на 15,6 %, індекс виробництва харчової продукції — на 10,8 %, а індекс споживчих цін знизився на 12 %. Найбільше зниження відбулося у показнику зайнятості населення у віці 20-64 років, який склав 78,1 %. Це скорочення безпосередньо пов'язане з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України, масовим виїздом громадян за кордон, окупацією територій та добровільним вступом громадян до лав Збройних Сил України. Тим не менш, індекс продуктивності праці у 2022 році значно зріс на 3,9% порівняно з 2015 роком.

Зафіксовано суттєве збільшення показників чистого прибутку сільськогосподарських підприємств, що зросли в 6,7 та 4,9 рази відповідно. Попри значне зростання чистого прибутку, рентабельність діяльності сільського, лісового та рибного господарств, а також рентабельність операційної діяльності цих секторів зменшилась на 57,6 % та 52% відповідно, що свідчить про негативні тенденції.

Динаміка валового внутрішнього продукту у фактичних цінах і його частка у сільському, лісовому та рибному господарствах зображена на рисунку 2.1. Розрахунки, представлені в таблиці 2.1, показують, що протягом аналізованого періоду відбулось значне зростання більшості показників. Зокрема, випуск сільськогосподарської продукції та проміжного споживання продукції зріс у 2,5 рази. Валова додана вартість (у основних цінах) та чиста додана вартість також значно збільшились, відповідно, у 2,5 та 2,2 рази. Проте, індекс цін на сільськогосподарську продукцію зменшився на 12% у порівнянні з попереднім роком.

У 2021 році структура валової доданої вартості сільського, лісового і рибного господарства у валовому внутрішньому продукті складала 10,9 %. Порівняно з іншими секторами економіки, частка цих галузей займає друге місце після оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, частка яких становила 13,6 %. Лінійні зміни загального обсягу валового внутрішнього продукту внаслідок зміни частки цих секторів склали 91,30 %.

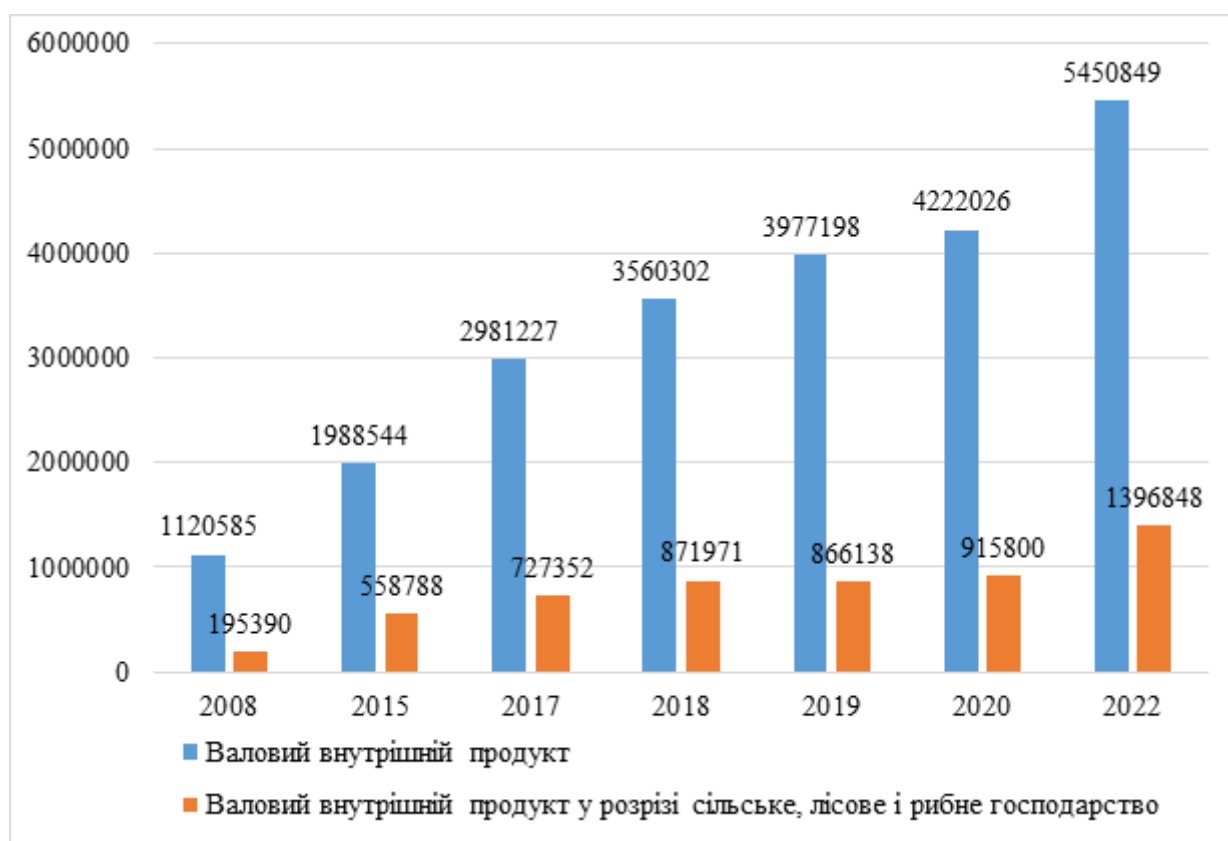


Рис. 2.1. Динаміка валового внутрішнього продукту у фактичних цінах та його частка у сільському, лісовому та рибному господарствах*

*Джерело: побудовано автором на основі [39]

Групування підприємств сільського, лісового та рибного господарства за обсягом реалізованої продукції за останні три роки представлено на рисунку 3. Більшість підприємств реалізує продукцію в обсязі до 1 млн євро та від 1 до 5 млн євро. У 2022 році кількість суб'єктів господарювання, які реалізували продукцію до 1 млн євро, склала 69414, а тих, що реалізували продукцію від 1 до 5 млн євро, — 1984.

Дослідження стану економічної складової сталого розвитку агропродовольчої сфери дозволило узагальнити модель впливу результативності діяльності аграрних підприємств на рівень сталого розвитку, враховуючи актуальність економічних, соціальних та екологічних проблем, що посилюються через економічну та політичну нестабільність в Україні. Запропонована модель демонструє взаємозалежність між результативністю діяльності аграрних підприємств та рівнем досягнення стратегічних цілей, завдань та індикаторів сталого розвитку.

Система управління продажами та логістикою аграрних підприємств в Україні має свої специфічні галузеві особливості, які зумовлені умовами ведення сільського господарства, економічними та політичними факторами, а також особливостями українського ринку. Перш за все, аграрний сектор України залежить від сезонності, що значно впливає на планування та управління логістичними операціями. Виробництво сільськогосподарської продукції має чітко виражені цикли, які необхідно враховувати при плануванні збору, зберігання та транспортування продукції. Це вимагає високого рівня координації між виробничими та логістичними підрозділами.

Ще однією важливою особливістю є географічна розосередженість сільськогосподарських підприємств, що створює додаткові виклики в організації транспортування та зберігання продукції. У багатьох випадках аграрні

підприємства розташовані в регіонах з недостатньо розвиненою інфраструктурою, що ускладнює доступ до ринків збуту. Це вимагає розробки ефективних логістичних рішень, включаючи оптимізацію маршрутів транспортування та розвиток складських потужностей. Українські аграрні підприємства також стикаються з викликами, пов'язаними з нерівномірністю якості продукції, що обумовлено природними умовами, зокрема кліматичними та ґрунтовими факторами. Це вимагає впровадження сучасних систем контролю якості та адаптації маркетингових стратегій до умов кожного конкретного регіону.

На розвиток системи управління продажами та логістикою впливають і економічні фактори, такі як нестабільність валютного курсу, проблеми з доступом до фінансування, а також вплив державного регулювання. В умовах таких обмежень підприємства змушені розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі. Не можна не відзначити і вплив міжнародної торгівлі на аграрний сектор України. Вихід на міжнародні ринки вимагає дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції, а також ефективної організації логістичних ланцюгів для забезпечення своєчасної доставки продукції за кордон [12].

Останніми роками зростає роль інноваційних технологій в управлінні продажами та логістикою. Впровадження інформаційних систем для управління ланцюгами постачання, автоматизація процесів та використання технологій для моніторингу якості продукції дозволяє значно підвищити ефективність роботи аграрних підприємств.

Важливою складовою є також соціальні фактори, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та адаптація до змін у законодавстві та ринкових умовах. Це дозволяє аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток [33].

Агропромисловий комплекс (АПК) України включає спеціалізовані підприємства та організації, які виробляють і переробляють, транспортують, реалізують та забезпечують належне зберігання сільськогосподарської

продукції. Сюди також входять сільськогосподарські підприємства, які надають засоби виробництва, ремонтують техніку та обладнання, проводять наукові дослідження та впроваджують їх результати у сільське господарство і тваринництво. Галузі агропромислового комплексу України можна умовно розділити на чотири сектори:

- сільське господарство, яке є найбільшим та основним сегментом і включає тваринництво та рослинництво;
- переробний сектор, до якого входять харчова промисловість, частина легкої промисловості, а також аграрні компанії, що спеціалізуються на зберіганні та продажу готової продукції;
- інфраструктурний сектор, що охоплює транспортування, зв'язок, постачання тепла, енергії та води, а також спеціалізовані навчальні та наукові заклади.

АПК здійснює виробництво продовольчих та непродовольчих товарів шляхом переробки сировини сільського господарства. Сектори, що займаються переробкою продукції тваринництва та рослинництва, називаються галузевими.

Серед них можна виокремити такі, що займаються переробкою продукції рослинництва: зернопромисловий, плодоконсервний та овочеконсервний, бурякоцукровий, промисловість переробки льону. До галузей, що спеціалізуються на переробці продукції тваринництва, належать м'ясна, молочна промисловість та переробка продуктів птахівництва.

Територіально агропромисловий комплекс поділяється на пункти, центри, кущі та вузли, а також зонально - на Полісся, Степ та Лісостеп України.

Окремо слід розглянути харчову промисловість, яка є важливою складовою АПК. Вона включає три категорії галузей [34]:

- галузі, що здійснюють переробку нетранспортабельної або малотранспортабельної сировини з високими нормами витрат та короткими термінами зберігання, а також транспортабельної сировини з довгими термінами зберігання - спиртові, цукрові, консервні, крохмале-патокові, олійна, жирова та маслоробна промисловості;

- галузі, що переробляють транспортабельну сировину та виробляють продукцію з обмеженими термінами зберігання, розташовані у зонах реалізації - кондитерська, макаронна промисловість, хлібопекарні, пивоварні, молочна промисловість, безалкогольні та слабоалкогольні напої;

- галузі, які можуть бути розташовані як поблизу джерел сировини, так і в зонах реалізації продукції, а також такі, що можуть мати територіально відокремлені стадії технологічних процесів - м'ясна, борошномельна, тютюнова та виноробна промисловості.

Аграрні підприємства володіють значним ресурсним потенціалом, що визначає їх ефективність. Війна створила непереборні ризики для аграрного бізнесу, примусила до перебудови господарських систем, реструктуризації та релокації, спричинивши прискорену трансформацію та адаптацію інституцій підприємницької діяльності в умовах руху економіки та держави до коаліцій Європейського Союзу.

Протягом останніх двох років відбулося значне звуження ресурсної бази та погіршення умов ведення господарської діяльності (Додаток А). Зокрема, у 2022 році площа сільськогосподарських угідь, що використовуються аграрними підприємствами, зменшилася на 16,3 % порівняно з 2021 роком, а кількість найманих працівників – на 13,4 %. Обсяги валової продукції підприємств скоротилися на 28 %, рівень ефективності значно знизився: чистий прибуток скоротився на 64%, рентабельність знизилася до 14 %.

Скорочення виробництва відбулося в областях, які безпосередньо постраждали від бойових дій. При цьому валове виробництво в областях, де відбувалися бойові дії або господарства, знаходяться біля лінії фронту (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська, Луганська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська) загалом скоротилося на 44,7 %, а по решті областей – на 14,4 % (рис. 2.2).

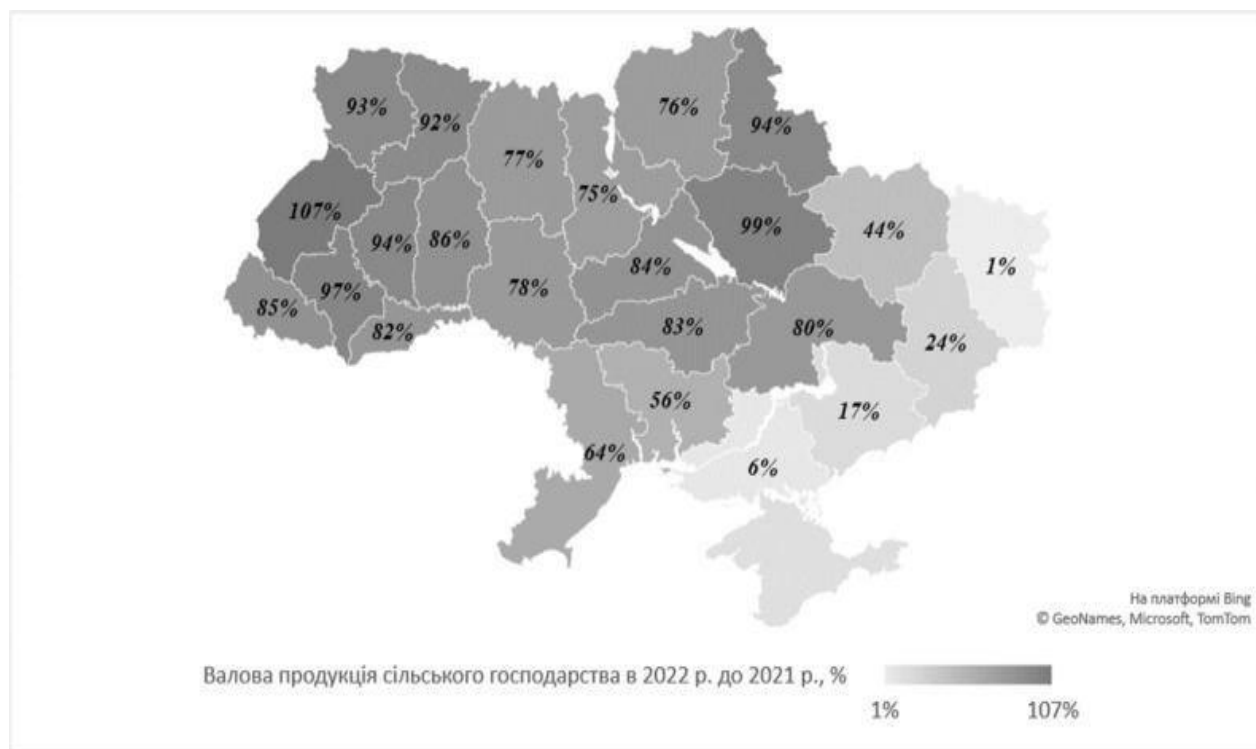


Рис. 2.2. Валова продукція сільського господарства в Україні в 2022 р. порівняно з 2021 р., по сільгосппідприємствах за регіонами, %*

*Джерело: побудовано автором на основі [39]

Зниження виробництва сталося переважно за рахунок рослинницької галузі: навіть у найбільш постраждалих регіонах вдалося зберегти певні обсяги продукції тваринництва (14 % у Луганській та 28% у Херсонській областях) при майже повній втраті продукції рослинництва. Це пояснюється більш рівномірним виробничим циклом протягом року та кращими можливостями для релокації виробництва.

Натуральні показники виробництва різних видів сільськогосподарської продукції у сільськогосподарських підприємствах демонструють нерівномірні зміни (Додаток Б). Найбільше скоротилось виробництво овочевих культур, яке зменшилось на 68,3 %, при цьому посівні площі були зосереджені переважно на Півдні України, в найбільш постраждалих регіонах. Виробництво зернових та зернобобових культур також зменшилось на 39,3 %, через труднощі в зборі, зберіганні та транспортуванні, які виникли внаслідок руйнування логістичних

каналів. Однак обсяги виробництва решти продукції, особливо тієї, що орієнтована на внутрішній ринок, залишилися практично на рівні 2021 року.

У 2022 році значна частка сільськогосподарських підприємств була неспроможна виробляти навіть найбільш поширені культури (табл. 2.4). Особливо потерпають малі фермерські господарства та структури, що орієнтувались на сировинну модель господарювання. Водночас, підприємства поступово адаптуються до нових умов: змінюють структуру та спеціалізацію виробництва, організовують власну переробку або вступають у партнерські відносини з іншими ринковими учасниками [39].

Таблиця 2.2

Динаміка виробників окремих видів сільськогосподарської продукції в Україні за 2019-2022 роки, одиниць*

Вид продукції	2019	2020	2021	2022	2022 до 2021, +, -	% від рівня 2021
Зернові усього	34673	32513	32403	24379	-8024	-24,8
у т.ч. пшениця	25009	23375	24016	18604	-5412	-22,5
кукурудза	15170	15115	15667	12760	-2907	-18,6
ячмінь	16225	13935	13858	9041	-4817	-34,8
Соя	9825	8795	8538	8677	139	1,6
Ріпак	5828	5006	4740	5178	438	9,2
Соняшник	22251	21856	22700	18182	-4518	-19,9
Цукровий буряк	586	506	553	486	-67	-12,1

*Джерело: складено на основі [39]

З початком військової агресії у 2022 році суттєво зменшилися площі сільськогосподарських угідь. Це пов'язано з тим, що значна частина регіонів, де зосереджено найбільші площі сільськогосподарських земель, була визначена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2022 року № 1364 як «території, на яких ведуться або велися бойові дії чи тимчасово окуповані

російською федерацією». У результаті, посівні площі України в 2022 році знизилися з 28,3 до 21,0 млн га, що складає 25,8% зменшення.

Посівна кампанія у 2022 році зіткнулася з численними викликами, зокрема через скорочення посівних площ, перебої з постачанням і зростання цін на матеріально-технічні ресурси, такі як паливо, насіння, засоби захисту рослин і мінеральні добрива. Також спостерігалися проблеми з реалізацією агропродукції та зміною сівозміни через зниження рентабельності окремих культур. Нemoжливiсть проведення агротехнічних робіт через бойові дії або близькість до окупованих територій також ускладнила ситуацію.

Ці фактори створили серйозні виклики для аграрного сектора, який є однією з ключових галузей економіки України. Частка сільськогосподарської продукції та харчової промисловості у структурі ВВП становить понад 25 %, забезпечуючи до 30 % валютних надходжень країни. За 30 років незалежності Україна стала ключовим гравцем на світовому ринку продовольства, увійшовши до першої десятки виробників і експортерів зернових, олійних культур, олії, шроту та продукції тваринництва.

Однак у 2022 році через військову агресію російської федерації ситуація кардинально змінилася. Мінування і окупація посівних площ, загроза для працівників агросектору, обмежений доступ до фінансових і матеріальних ресурсів, руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням і міграція кваліфікованих кадрів — усі ці фактори негативно вплинули на аграрну діяльність. Унаслідок цього, світові позиції України як виробника та експортера агропродукції значно погіршилися.

Розвиток аграрного підприємництва значною мірою залежить від територіального розміщення підприємств, що, у свою чергу, обумовлено військовими чинниками. Зокрема, розташування земельних угідь, які можуть перебувати в різних регіонах, суттєво впливає на ефективність діяльності агропідприємств. Також важливою проблемою є доступність каналів збуту продукції, де територіальне розміщення підприємства відіграє критичну роль.

Особливо це стосується підприємств, що знаходяться близько до західного кордону України, де завдяки вигідному географічному положенню знижується вартість логістики і стає можливим більш ефективний експорт продукції в Європу. Таке розміщення дозволяє зменшити витрати на транспортування і спростити процес реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Війна вносить корективи у підприємницький процес, підприємства переорієнтовуються на інші ринки збуту продукції, змінюють структуру виробництва. В умовах, що склалися, спостерігаємо інноватизацію підприємницької діяльності в аграрному секторі. Уряд України за активного залучення програм Міжнародної технічної та фінансової допомоги намагається підтримувати зокрема фермерів. Господарства можуть отримувати гранти на доробку зерна [38], що відповідно створює умови для формування продукції із доданою вартістю.

Очікування агробізнесу є різноманітними і залежать від здатності організувати виробництво, а також від територіального розташування земель та доступу до засобів реалізації продукції. Важливо відзначити збільшення впевненості сільськогосподарських товаровиробників у відновленні стабільності умов господарювання в галузі.

Більший відсоток респондентів, ніж у минулі періоди, відзначив відсутність факторів, що обмежують господарську діяльність. Відбувається поступова переорієнтація господарств на ринки внутрішнього споживання, особливо це стосується малих і середніх підприємств.

Близько 80 % фермерів потребують допомоги у веденні бізнесу. З них 78,3 % потребують фінансової допомоги, включаючи кредити або участь у різних донорських програмах. Існує потреба в отриманні експертних консультацій у таких сферах, як інвестування, розподіл і використання фінансів, організація належного постачання та збуту, пошук нових каналів продажу та вигідного партнерства. Окремо варто виділити питання побудови ефективного діалогу з владою на різних рівнях.

2.2. Ефективність системи управління продажами аграрних підприємств в Україні

Повномасштабна війна істотно вплинула на систему збуту сільськогосподарських підприємств. Руйнування частини елеваторних потужностей і переробних підприємств, пошкодження енергетичної інфраструктури, рухомих і нерухомих об'єктів транспортної інфраструктури, блокада морських портів значно ускладнили збереження й реалізацію продукції.

Відміна низки формальних процедур щодо експорту української аграрної продукції через країни ЄС та налагодження тісної співпраці з потенційними країнами-сусідами дозволили оптимізувати процес транспортування, використовуючи автомобільний, залізничний, річковий та морський транспорт для експорту та транзиту. Розробка та впровадження щоденних дієвих заходів щодо збільшення логістичних маршрутів для експорту українських зернових та розвитку транспортної інфраструктури в країнах ЄС дозволили забезпечити просування аграрної продукції.

У 2022 році регіон Азії вперше за понад десять років втратив статус основного імпортера української агропродукції та поступився першим місцем Європі. Загалом у 2022 році обсяги постачання агропродукції до країн Азії склали 6,8 мільярда доларів, що на 45,7% менше, ніж у 2021 році. Частка експорту агропродукції до Європейського Союзу у загальному експорті агропродукції з України досягла 32,5 %. У 2022 році обсяги постачання продукції АПК до країн-членів ЄС зросли до 11,7 мільярда доларів, що на 77,6% перевищує рівень 2021 року, а частка цього експорту в загальному експорті агропродукції з України склала 56 %.

Обсяги постачання до країн Африки у 2022 році зменшилися на 55 % і досягли 1,6 мільярда доларів, що забезпечило регіону частку 7,6 % українського експорту агропродукції. Постачання української агропродукції до країн СНД скоротилося на 67 % порівняно з 2021 роком і склало 0,4 мільярда доларів,

забезпечивши регіону частку 0,6 % у загальному обсязі українського експорту агропродукції.

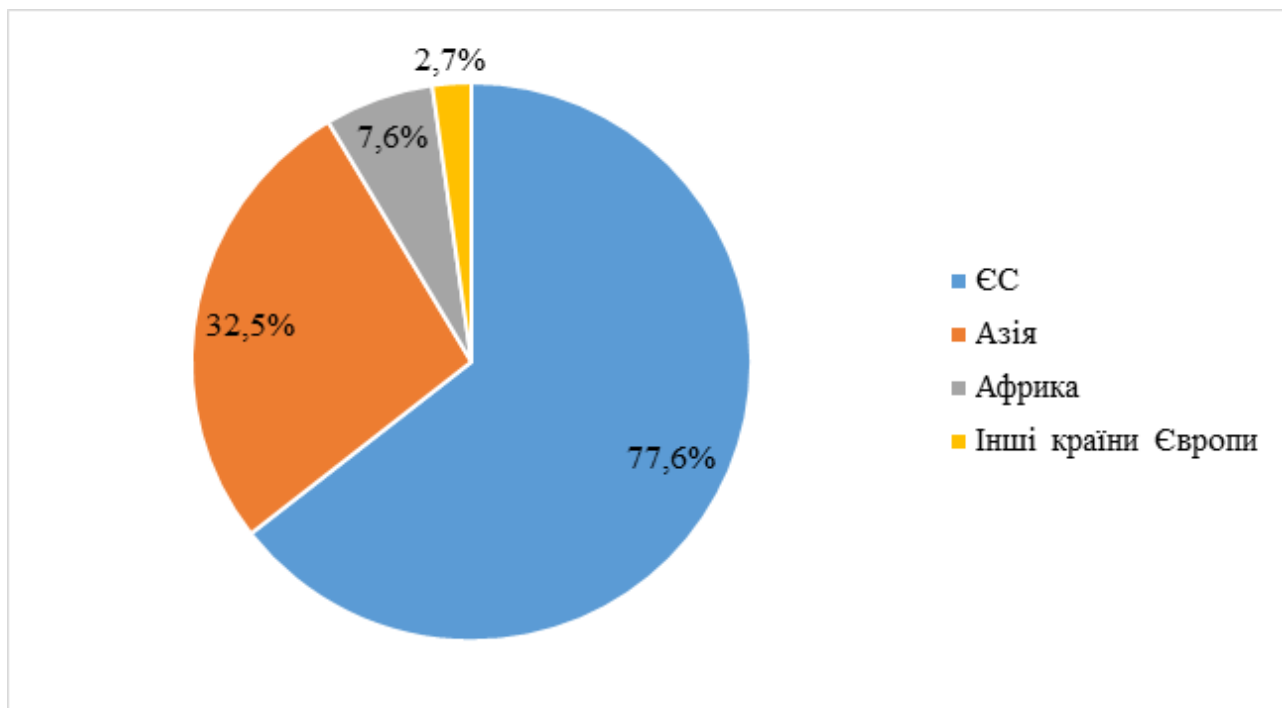


Рис. 2.3. Структура експорту аграрної продукції з України у 2022 році за регіонами світу, млн доларів*

*Джерело: побудовано автором на основі [39]

У період війни ці країни забезпечили вітчизняним експортерам агропродукції близько 63% валютних надходжень. Основними продуктами українського аграрного експорту залишаються зернові. Водночас за більшістю товарних груп агропродукції обсяг експорту в грошовому вимірі в 2022 році скоротився порівняно з попереднім роком (табл. 2.3).

Основним шляхом вивезення агропродукції залишаються порти, які забезпечують переважну частину експорту. Інші транспортні маршрути в сукупності не перевищують третину від загальних обсягів експортних поставок. Це свідчить про те, що заміна морських шляхів постачання є складним завданням, і будь-які непередбачені обставини, пов'язані з морськими перевезеннями, можуть суттєво зменшити обсяги аграрного експорту.

Таблиця 2.3

**Динаміка експорту аграрної продукції України за 2019-2023 рр.,
тис. дол. США***

Назва товарів згідно з УКТЗЕД	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1277015,8	1188164,7	1345194,8	1471818,7	1135997,3
% до попереднього року	105,5	93,0	113,2	109,4	92,7
II. Продукти рослинного походження	12914543,1	11883238,0	15538028,4	13472682,9	9434664,0
% до попереднього року	130,6	92,0	130,8	86,7	90,8
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4732237,5	5746921,7	7037234,2	5948570,7	4568552,1
% до попереднього року	105,2	121,4	122,5	84,5	94,2
IV. Готові харчові продукти	3220383,8	3361028,2	3788474,9	2496886,9	2560143,1
% до попереднього року	106,7	104,4	112,7	65,9	130,3

*Джерело: побудовано автором на основі [39]

Загалом, досвід нашої країни показує, що в умовах сучасного нестабільного геополітичного середовища навіть країна з високим логістичним потенціалом, як Україна, що має вигідне географічне розташування та розвинену морську, автотранспортну та залізничну інфраструктуру, може виявитися неспроможною реалізувати цей потенціал у випадку військової агресії. Це

підкреслює важливість диверсифікації транспортних шляхів та розвитку альтернативних маршрутів для забезпечення стабільності аграрного експорту.

Зерно, як основний товар аграрного виробництва, складало понад половину обігу аграрної продукції. У 2021 році внесок України у світову продовольчу безпеку відповідав забезпеченню харчуванням 400 мільйонів осіб, не враховуючи населення самої України.

З початком російської агресії на території України суттєво змінилася географія експорту. Якщо у 2021 році 32 % експорту аграрної продукції йшло до Європи, то в 2023 році ця частка зросла до 59 %, оскільки постачання в інші регіони скоротилися. Експорт до країн Африки зменшився з 14 до 7 %, Азії – з 19 до 12 %, Південно-Східної Азії – з 13 до 4 %. Це сталося через блокування українських портів, пропускна здатність яких становила 7 мільйонів тонн зернових на місяць, тоді як альтернативні маршрути забезпечують максимум 3,7 мільйона тонн. До війни 90% експорту сільськогосподарської продукції проходило через чорноморські порти. У березні 2022 року експорт зерна становив лише 0,3 мільйона тонн порівняно з 5,4 мільйона тонн у січні. Однак альтернативні маршрути дозволили збільшити експорт до 1,2 мільйона тонн у квітні та 2,7 мільйона тонн у червні 2022 року.

В результаті експортної залежності аграрного сектору разом із логістичними проблемами внутрішні ціни на пшеницю та кукурудзу скоротилися на 45 % з січня по червень 2022 року, тоді як світові ціни зросли на 15%. Чорноморська зернова ініціатива дозволила збільшити експорт до 6–7 мільйонів тонн на місяць, однак витрати на логістику також зросли.

Залежність аграрного сектору від імпорту у сегменті попередніх видів діяльності в умовах війни спричинила труднощі доступу до ресурсів, таких як норми, вакцини, ліки та обладнання. Кількість постачальників виробничих ресурсів зменшилася, супроводжуючись зростанням цін, особливо на добрива та корми, які складають 54,6 % витрат у тваринництві.

Змінився також ланцюг постачань фермерських господарств. Згідно з опитуванням, більшість фермерів у всіх регіонах України позитивно оцінюють

свій поточний бізнес, незважаючи на виклики, з якими вони стикаються. Однак, основним викликом для них є стабілізація та підтримання їхньої діяльності на поточному рівні, беручи до уваги всі наступні аспекти:

- нестача кваліфікованої робочої сили
- проблеми в торговельних мережах та розрахунках;
- ризики, пов'язані з можливістю відключення електроенергії;
- непередбачуваною поведінкою держави, постійними змінами в законодавстві.

Хоча 80 % фермерів потребують підтримки в різних формах, 78,3 % потребують фінансової допомоги від кредитних установ або донорських програм. Крім того, фермери потребують консультацій експертів з питань фінансів та інвестицій, закупівель та маркетингу, пошуку партнерів та взаємодії з органами влади.

Більше половини (52,3 %) фермерів, які потребують фінансування від кредитних установ та донорів, зазначають, що їм потрібно від 500 000 до 5 млн грн для фінансування своєї діяльності, а серед причин отримання фінансування - мотивація до розвитку та реструктуризації, податкова підтримка, нова техніка та сучасне обладнання, страхування та компенсація ризиків, вихід на нові ринки та проведення досліджень, навчання та розвиток, погашення боргів та виплата заробітної плати, придбання хімікатів та логістика.

Війна викликала актуалізацію коригування моделей реалізації бізнес-процесів в аграрному секторі. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств є адекватною відповіддю на ці виклики. Оптимальним шляхом реінжинірингу ланцюгів постачання є стимулювання інтеграційних процесів між сферами обігу та виробництва, що реалізується в стратегії подовження ланцюгів доданої вартості в рамках інтегрованих агроструктур, зменшуючи вплив зовнішніх суб'єктів. Ця стратегія базується на вертикальній інтеграції "знизу-вгору", ініційованій сільськогосподарськими товаровиробниками для розширення ланцюга доданої вартості та посилення конкурентних переваг.

Вертикально інтегровані агрохолдинги зменшують залежність від зовнішніх ринків, охоплюючи попередні та наступні види діяльності, що зменшує транспортні витрати та покращує асортимент продукції. Зменшується кількість земель, придатних до аграрного виробництва, оскільки 31% території України під ризиком пошкодження та забруднення, що призвело до збитків у 9,8 млрд доларів.

Війна поставила перед аграрним сектором України нові виклики, що вимагають коригування моделей бізнес-процесів та впровадження стратегій вертикальної інтеграції та диверсифікації. Просуваючись вгору по ланцюжку створення вартості та розвиваючи власну логістичну інфраструктуру, агробізнес зменшує свою залежність від зовнішніх ринків, підвищує продуктивність та розширює асортимент продукції. Інтегровані структури допомагають використовувати інноваційні технології, збільшувати додану вартість та забезпечувати якість продукції. Незважаючи на такі виклики, як скорочення площ орних земель, аграрний сектор має перспективи для сталого розвитку завдяки стратегічному підходу до ланцюгів постачання та виробництва.

2.3. Галузеві особливості системи управління логістикою аграрних підприємств в Україні

Дослідження системи управління логістикою аграрних підприємств в Україні розпочнемо з оцінювання стану логістичної системи України. Індикатором цього процесу виступає інтегрований показник логістичного розвитку – індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index). Цей показник є інтерактивним інструментом порівняльного аналізу, створеним для допомоги країнам у виявленні проблем у сфері логістики.

Індекс оцінює країни за шістьма параметрами: ефективність митного оформлення; якість торговельно-транспортної інфраструктури; легкість

організації відправлень за конкурентними цінами; компетентність та якість логістичних послуг; можливість відстеження вантажів; частота своєчасного надходження відправлень до вантажоодержувачів. Динаміку індексу ефективності української логістики та її складової (логістична компетенція) за період 2007–2023 років наведено на рис. 2.4.

У нашій країні цей показник ставиться під сумнів, оскільки при його розрахунку враховується лише думка міжнародних логістичних операторів, без урахування думки місцевих споживачів логістичних послуг. Дослідники стикаються з труднощами у поясненні різких коливань позицій окремих країн у рейтингах, а також у обґрунтуванні стагнації інших країн, незважаючи на зростання фінансування розвитку логістичних систем.

Аналізуючи динаміку індексу ефективності логістики та її компетенції, можна відзначити зниження показників у 2023 році. Проте неможливо стверджувати про критичне погіршення ситуації. Щодня через воєнні дії в Україні логістичні маршрути зазнають руйнувань або перебувають під загрозою авіаційних ударів, що ускладнює своєчасну доставку товарів через критичну обмеженість альтернативних логістичних шляхів, необхідність перерозподілу вантажів та утворення черг на кордонах.

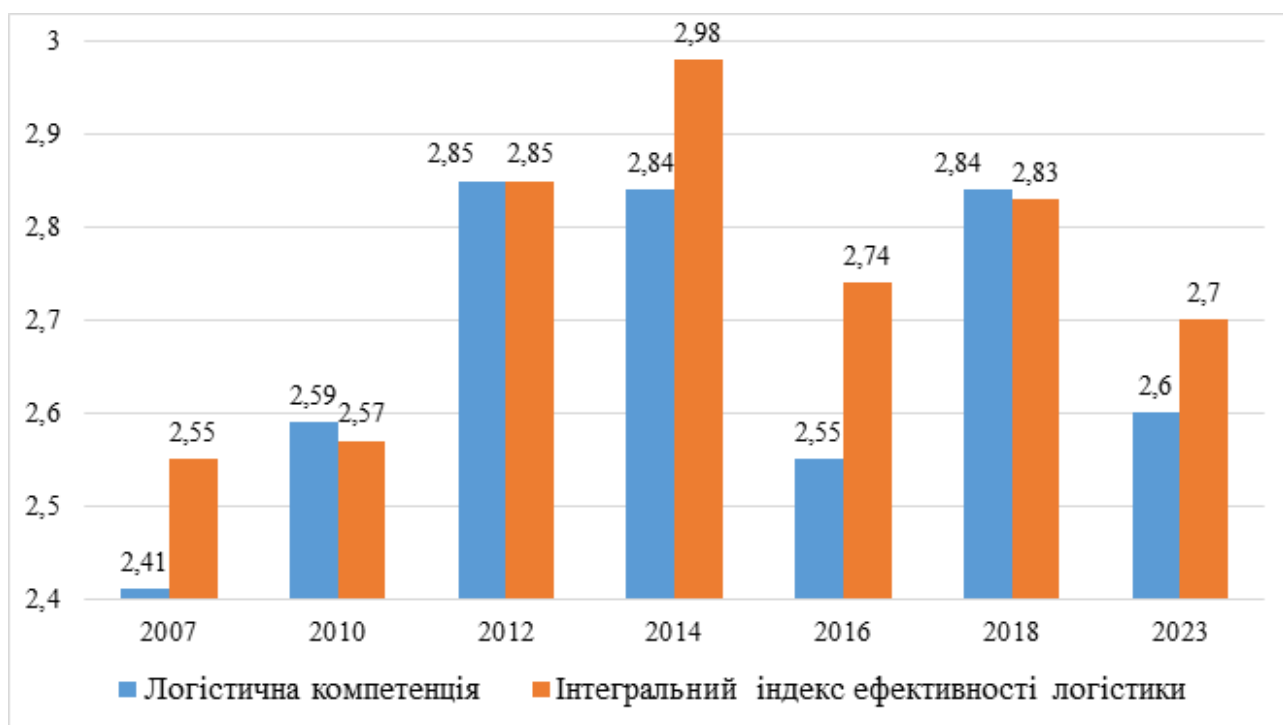


Рис. 2.4. Динаміка індексу ефективності логістики України та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 років*

Джерело: [71]

Очевидно, що за всіма критеріями логістична система України перебуває в зоні надзвичайного ризику, а постійна руйнація інфраструктури та транспортних шляхів ускладнює визначення перспектив і можливостей її відновлення.

Важливо зазначити, що, незважаючи на численні проблеми, пов'язані з воєнними діями на території України, є і позитивні аспекти в роботі агропромислового комплексу. Так, у грудні 2023 року вдалося експортувати рекордний обсяг агропродукції з моменту повномасштабного вторгнення росії завдяки організації нових експортних маршрутів для морських перевезень. Вдовжостроковій перспективі стан цього маршруту є критично важливим для українського експорту та економіки країни загалом.

Економічні санкції, накладені на державу-агресора, значно вплинули на переорієнтацію світових ринків, що відкрило для України можливість стати альтернативним постачальником товарів, зокрема в енергетичному секторі (до його руйнування внаслідок ракетних обстрілів) та агропромислового комплексу. Повномасштабна війна, активні бойові дії та ракетні удари разом зі своїми

наслідками створили надзвичайно складні умови для експорту з України, що призвело до змін не лише в логістиці та асортименті товарів, але й трансформації окремих міжнародних ринків. Вплив війни на світовий ринок агропродукції є визначальним, оскільки Україна займає ключову позицію як один з найбільших світових виробників та експортерів зернових і іншої сільськогосподарської продукції, особливо важливої для країн Африки.

Одним із найбільш відчутних наслідків стало зростання цін на продовольство на світовому ринку. Блокування експортних можливостей України, особливо зернових, призвело до дефіциту пропозиції та підвищення цін на пшеницю, кукурудзу та інші аграрні продукти. Інший наслідок полягає в порушенні глобальних ланцюгів постачання, оскільки багато країн значною мірою залежали від імпорту агропродукції з України.

Внаслідок цих подій країни були змушені шукати альтернативні джерела постачання, що не завжди могло ефективно компенсувати дефіцит, що призвело до негативних наслідків для продовольчої безпеки, особливо в країнах, які значною мірою залежать від імпорту зерна. Крім того, ця ситуація стимулювала країни до пошуку шляхів диверсифікації постачання та розвитку власного виробництва агропродукції, що може змінити географію світового аграрного ринку в довгостроковій перспективі.

З початку 2014 року, коли на сході України розпочалися військові дії і відбулася анексія Криму, транспортна інфраструктура країни зазнала суттєвих трансформацій. Конфлікти та окупація частини територій агресором змусили переосмислити та адаптувати транспортні мережі, зокрема, перемістивши акценти на внутрішні транспортні маршрути, що обходять зони бойових дій. Окупація Криму негативно вплинула на функціонування морських портів, змусивши Україну зосередитися на портах, які залишилися під контролем на материковій частині.

Логістика, що є критично важливою для економічної стабільності країни, зазнала значних ускладнень через військове втручання росії. Військове вторгнення ускладнило експортні можливості України, зокрема через труднощі

з транспортуванням зерна автомобільним та залізничним транспортом, що стало предметом численних перешкод. Події 2022 року кардинально змінили українську логістику, зокрема через блокування морських портів у Чорному морі, захоплення Азовського моря, припинення авіасполучень, знищення логістичної інфраструктури та переміщення виробництв і бізнесу у безпечніші регіони.

Зі зменшенням фізичного обсягу експорту на 38,4% у 2022 році, Україна стикнулася із серйозними труднощами, хоча, з огляду на обставини, цей результат можна вважати відносно стабільним [19].

Важливо проаналізувати, як Україні вдалося підтримувати експортні операції та які перспективи існують для розвитку логістичних шляхів. До початку конфлікту морське судноплавство та портова діяльність в Україні відігравали ключову роль у вивезенні продукції сільськогосподарського та інших промислових секторів, забезпечуючи значні доходи. Блокування морських портів росією серйозно ускладнило ситуацію для української економіки, яка залежала від морського транспорту для приблизно 70% свого експорту, при цьому майже 90% агропродукції вивозилося морськими шляхами.

Рішення росії вийти з «зернової угоди» 29 жовтня 2022 року після інциденту біля Севастополя ще більше загострило ситуацію. Ця угода, підписана 22 липня 2022 року в Стамбулі, дозволяла експорт українського зерна через порти Одеси, Чорноморська і Південного, що протягом дії угоди дозволило вивезти близько 9 мільйонів тонн зернових [23].

Однак, у зв'язку з відсутністю перспектив щодо продовження угоди та проблемами на сухопутному кордоні з Польщею, українські аграрії шукають альтернативні експортні маршрути. Проте вони стикаються з обмеженою пропускною спроможністю альтернативних шляхів, яка наразі складає близько 3 мільйонів тонн на місяць, тоді як експортні потреби значно перевищують цю цифру. Крім того, вартість такої логістики значно перевищує традиційні морські перевезення.

Після березня 2022 року, українська логістика пережила значні трансформації, які можна поділити на два ключові періоди. Спочатку, через ворожі атаки, було знищено приблизно 30% складських площ у Київському регіоні. Це призвело до переорієнтації багатьох учасників ринку на західні регіони, зокрема на Львів, який швидко став центром для розміщення логістичних і дистриб'юторських компаній. Вільні складські площі у Львові зникали швидко через активне переміщення компаній. Однак вже влітку 2022 року почала спостерігатися тенденція повернення великих гравців до Києва, що спричинило зменшення кількості вільних складських приміщень та підвищення орендних ставок у 2023 році.

Регіональна логістика України також зазнала суттєвих змін, особливо в областях, що межують з агресором, таких як Харківська та Чернігівська. Ці регіони пережили значне падіння економічного потенціалу. Маріуполь, який відігравав ключову роль в металургійному експорті через свій порт, втратив своє стратегічне значення у логістичній схемі, і відновлення його потужностей після деокупації буде тривалим процесом. Миколаївська та Херсонська області, які слугували важливими транспортними хабами, відчули зниження своєї ролі в зовнішній торгівлі. Проте в Адміністрації морських портів України висловили оптимізм щодо відновлення роботи портів у Миколаївській області вже у 2024 році.

Київ продовжує залишатися головним логістичним центром України, зокрема через переміщення розподільчих вузлів з окупованих територій або територій поблизу. Це явище спостерігалось ще у 2014 році, коли бізнеси з Донецької, Луганської областей і Криму переїжджали на північ через зниження попиту.

У 2022 році аналогічні зміни відбулися через окупацію південних регіонів, і Київ з великою економічною та споживчою базою став основним вибором для логістичних та бізнесових структур.

Незважаючи на те, що Львівський регіон тимчасово став альтернативним логістичним центром, він залишається одним із найбільш перспективних.

Львівська та Волинська області мають значний логістичний потенціал, зокрема завдяки їхній близькості до ЄС та Польщі, через які проходить значна частина українського експорту до Європи. Однак Волинська область поки що недооцінена, маючи менше контрольно-пропускних пунктів порівняно з Львівщиною, де ринок характеризується високими цінами на землю та оренду, що свідчить про перенасиченість цього ринку і підкреслює потенціал для розвитку логістичної інфраструктури на Волині.

Згідно з даними Адміністрації морських портів України, після початку військових дій 24 лютого 2022 року діяльність 10 з 13 українських портів, які до того часу обробляли 62,4% усіх експортно-імпорتنих операцій країни, була припинена. Як наслідок, загальний обсяг вантажообробки в українських морських портах у 2022 році зменшився на 61,5 %, зокрема експорт скоротився на 54,4 %, а імпорт — на 70,3%. Лише порти на Дунаї, такі як Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ, продовжили функціонувати без змін, збільшивши обсяг обробки вантажів з 5,5 мільйонів тонн до 16,5 мільйонів тонн у 2022 році [59].

Згідно з даними за перші 10 місяців 2023 року, обсяг вантажообробки в дунайських портах зріс у 2,2 рази порівняно з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши 27,6 мільйонів тонн. Дунайські порти продовжують відігравати ключову роль у транскордонних перевезеннях України в умовах війни, що підкреслює необхідність розвитку інфраструктури та посилення захисту від повітряних атак для забезпечення стабільного доступу до міжнародних ринків. Український уряд та Адміністрація морських портів спільно з інвесторами ініціювали 15 інвестиційних проєктів, зокрема в портах Ізмаїл і Рені, що дозволило відкриття додаткових 20 точок для перевалки вантажів.

Варто зазначити, що природні обмеження ускладнюють розвиток судноплавства на Дунаї. Для збільшення вантажообігу на річці необхідно провести днопоглиблювальні роботи, що дозволить використовувати більші баржі, оскільки нинішня вантажо потужність обмежена 10 мільйонами тонн. Інвестиції в днопоглиблення можуть сягати мільярдів євро, в залежності від

маршруту, і це може збільшити частку українського експорту через Дунай до 15-17 % від загального обсягу експорту країни.

Роль дунайських портів може зменшитися з відновленням морського коридору в Чорному морі, але їхнє стратегічне значення може відновитися в контексті євроінтеграції України та спеціалізованих програм розвитку, зосереджених на річкових перевезеннях з країнами Дунайського регіону.

У портах Одеської області, розташованих на узбережжі Чорного моря, нині спостерігається обмежена активність через проблеми з морським рухом. Діяльність цих портів залежить від військових умов, проте, згідно з дослідженнями Логістичного комітету Європейської бізнес-асоціації, значна частина компаній у транспортному секторі готова швидко відновити свої логістичні операції.

Наразі ведуться підготовчі роботи для реалізації державно-приватних партнерських проєктів у портах Чорноморськ, Одеса та Ізмаїл, привертаючи увагу потенційних інвесторів, з якими ведуться переговори. Україна зберігає контроль над ключовими морськими портами, які забезпечують понад 85 % морського вантажообігу, зокрема порти Миколаїв, Ольвія, Одеса, Чорноморськ та Південний.

Попри всі виклики, Україна планує підвищити продуктивність своїх дунайських портів, інвестуючи в розширення складських потужностей, будівництво нових причалів та вдосконалення обладнання для ефективнішого перевантаження. У 2022 році обсяги залізничних вантажоперевезень знизилися на 65,3 %, що призвело до припинення транзитних зв'язків між Азією та Європою в частині перевезення агропродукції. Існуючі труднощі з транспортуванням товарів залізницею зумовлені кількома факторами, детально представленими на рис. 2.5.

Через затримки в доставці бізнесмени зазнавали значних збитків, оскільки покупці часто відмовлялися від товарів, які втрачали якість через тривале транспортування. Крім того, простой вагонів у чергах обходилися власникам

вантажів дорого, адже за кожен день затримки нараховувалися додаткові платежі, а в разі порушення умов контрактів застосовувалися штрафні санкції.

У зв'язку зі збитками, спричиненими глобальним конфліктом, Міністерство інфраструктури в 2023 році підвищило тарифи на залізничні перевезення в межах країни на 70 %, хоча згодом їх знизили до 30 %. Однак навіть ці тарифи залишаються обтяжливими для аграріїв, оскільки знижують їхню рентабельність і призводять до дефіциту фінансових ресурсів, що змушує їх скорочувати витрати на сільськогосподарське виробництво, зокрема на добрива та інноваційні технології. Це може спричинити зниження обсягів урожаю зернових у 2023 році.

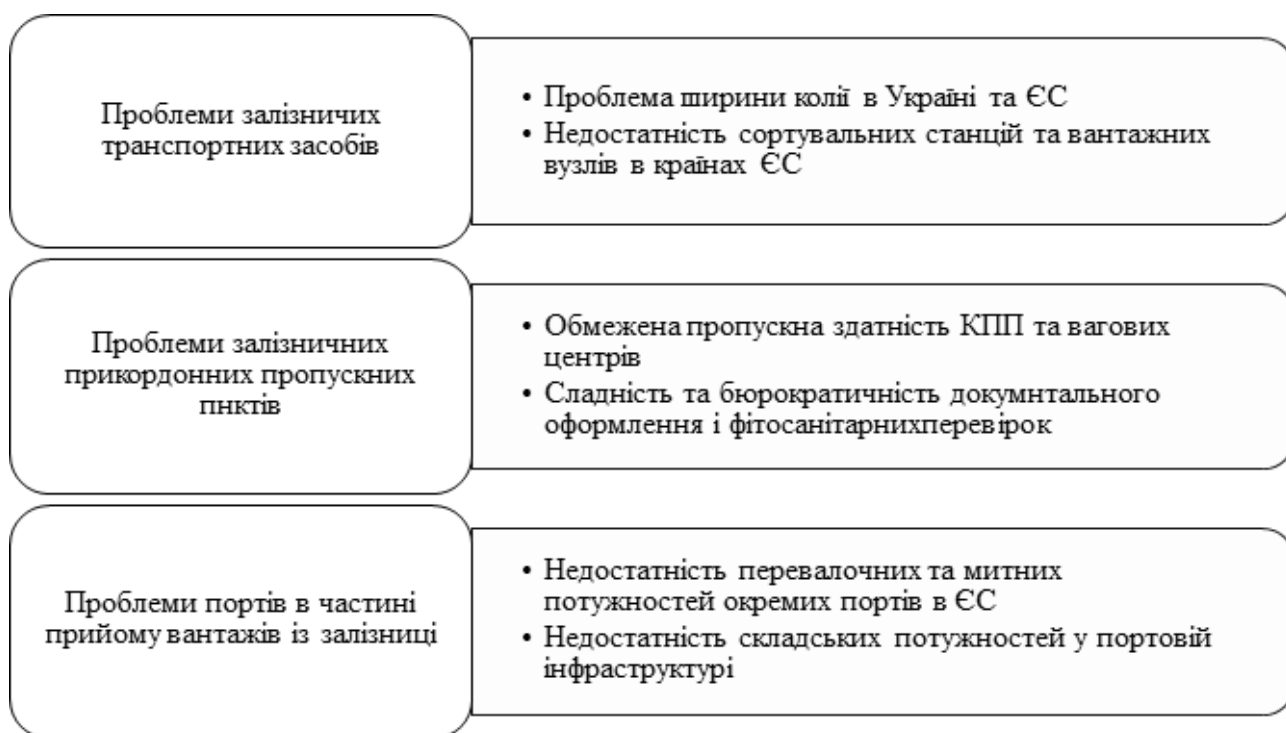


Рис. 2.5. Проблеми залізничних перевезень агропродукції з України через країни ЄС*

*Джерело: складено автором

З огляду на обмеження морського та залізничного транспорту, роль автомобільних перевезень в Україні значно зросла. Експортери та логістичні компанії були змушені переорієнтуватися на автомобільні перевезення, зосереджуючись на маршрутах до західних кордонів. Ключовим завданням стало забезпечення ефективності автотранспорту через обмежену пропускну

спроможність контрольно-пропускних пунктів, а витрати на логістику зросли через подовження маршрутів до європейських портів. Український бізнес також зіткнувся з труднощами в європейських портах, включаючи виклики, пов'язані з митницею, обмеженим робочим часом терміналів та нижчим рівнем сервісу порівняно з очікуваннями.

Зі збільшенням обсягів сухопутного транспортування пропускні пункти на кордоні, зокрема на українсько-польському, стали перевантаженими, що призвело до критичних ситуацій улітку та на початку осені 2022 року. Черги з тисяч вантажівок, які очікували на перетин кордону до двох тижнів, спричиняли значні збитки через псування продукції. У вересні спостерігалася рекордна черга з понад 2 600 вантажівок, розтягнута на 58 кілометрів, що створило серйозні логістичні та фінансові труднощі.

Кінець 2022 року та початок 2023 року відзначилися певною стабілізацією автомобільних перевезень агропродукції з України, де автотранспорт відіграв ключову роль у забезпеченні стабільності експорту аграрної продукції. Однак у 2023 році українська логістична система зіткнулася з неочікуваними викликами з боку польських фермерів і перевізників, які почали блокувати рух вантажівок через українсько-польський кордон. Навіть без страйків низька пропускна здатність прикордонних КПП призводить до багатокілометрових заторів і черг на кілька днів, що спричиняє значні економічні втрати для українського бізнесу. В умовах блокування кордонів черги можуть тривати навіть кілька тижнів.

На державному рівні вживаються заходи для розвитку автомобільної логістики. Українські дипломати активно лобіюють створення «Зеленого коридору», який об'єднає пункти пропуску між Україною, Молдовою та Румунією. Ініціатива передбачає впровадження спільного митного контролю в пункті пропуску Рені, де разом з українськими будуть діяти молдовські служби. Плани також включають реконструкцію цього пункту пропуску для спрощення та прискорення митних процедур, з перспективою подальшої модернізації. Інша ініціатива передбачає відкриття для вантажного транспорту пункту перетину

Красноїльськ – Вікову де Сус, який наразі використовується лише для порожніх вантажівок.

Війна спричинила значне зростання логістичних витрат, особливо для зерновозів «Укрзалізниці», де вартість перевезення зросла до 85 доларів за тонну, що майже в 4,5 рази перевищує рівень до 24 лютого 2022 року. Витрати на експедиційні та інші логістичні послуги в межах країни можуть становити від 10 до 40% загальної вартості перевезення.

Вартість логістики в Україні варіюється залежно від маршруту, зокрема західні напрямки перевезень стають дорожчими через подовжені маршрути, що підвищує тривалість оренди вагонів. З урахуванням витрат на перевалку та логістику за кордоном, загальні витрати на перевезення зернових можуть досягати 180-200 доларів за тонну, що значно перевищує довоєнний рівень у 30-40 доларів. Така ситуація змушує аграріїв працювати на межі збитковості. Якщо не покращиться доступність логістики, це може створити ризик не лише для аграрного сектору України, але й для макроекономічної стабільності країни та глобальної продовольчої безпеки.

Аналіз стану логістичної системи України в умовах війни демонструє її високу вразливість та значні трансформації, обумовлені руйнуванням інфраструктури, блокуванням морських портів і порушенням логістичних маршрутів. Попри це, Україні вдалося забезпечити функціонування експортних операцій завдяки адаптації та пошуку альтернативних шляхів, зокрема через дунайські порти, розвиток автомобільних перевезень і налагодження нових маршрутів. Утім, ці заходи є тимчасовими та не компенсують повністю втрат від обмеження морської логістики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

3.1. Підвищення ефективності системи логістичного менеджменту аграрних підприємств в Україні

Серед ключових викликів, що постали перед аграрним сектором, можна виділити проблеми, пов'язані з виробничою діяльністю, фінансуванням, трейдингом і логістикою. Якщо в інших галузях можливе перенесення бізнесу, то для аграріїв, для яких основним ресурсом є земля, це неможливо. Дефіцит кадрів, спричинений міграцією населення і мобілізацією, перебої в енергопостачанні, зростання цін на матеріально-технічні ресурси, а також руйнування агроінфраструктури створюють додаткові труднощі для аграрного сектора.

Специфічні проблеми виникають також у зонах бойових дій, де є ризик втрати ресурсів через обстріли або крадіжки, знищення посівів, несвоєчасний збір урожаю, неможливість проведення агротехнічних робіт через замінування полів та пошкодження інфраструктури.

Логістика також зазнала суттєвих змін. У 2022 році аграрні підприємства були змушені переорієнтуватися на інші види транспорту через блокування морських шляхів. Із березня було диверсифіковано транспортні маршрути, зокрема через залізницю та малі порти Дунайського регіону. 22 липня 2022 року було підписано угоду про розблокування портів «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний», що дало змогу частково відновити експорт агропродукції.

В умовах, що склалися, розглядається питання кардинальної перебудови логістичних систем не лише в Україні, а й у всій Європі. Зокрема, здійснюються заходи щодо забезпечення ланцюгів постачання вантажів та зміни напрямків торговельних потоків через втрату частини залізничної мережі та блокаду

українських портів. Уряди багатьох європейських країн та окремі компанії, враховуючи досвід, набутого під час пандемії, почали формувати комплексний підхід до зменшення вразливості ланцюгів постачань та питань щодо відновлення та функціонування логістичних компаній у період воєнних дій в Україні.

В умовах останніх подій, таких як блокування кордону польськими фермерами, жоден перевізник не може планувати свою діяльність. Тому нині Україна та Євросоюз повинні шукати засоби для уникнення блокування кордонів [53].

Для українського бізнесу в умовах війни існує лише два шляхи: оптимізувати логістичні процеси, пристосовуючись до нових умов, або визнати неможливість їх реалізації, що призведе до припинення логістичної діяльності та, як наслідок, господарської діяльності загалом.

В умовах гіперконкуренції світової економіки українські підприємства змушені знаходити оптимальний рівень відповідності логістичних потоків необхідним стандартам безпеки та якості, щоб максимально задовольнити потреби, мінімізувати витрати тощо. Важливо зазначити, що представники міністерств сільського господарства кількох європейських країн (Словаччина, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина) об'єдналися та висунули вимогу до Єврокомісії про введення імпортного мита на українське зерно через «недобросовісну» конкуренцію.

Зрозуміло, що після призупинення імпортних квот та мит на українське зерно, європейські фермери зазнали значних збитків, оскільки українська продукція витісняє європейську з традиційних експортних ринків. Україна виробляє в чотири рази більше сільськогосподарських культур та продуктів їх переробки, ніж споживає, тому аграрний сектор є експортоорієнтованим.

Зважаючи на вищезазначене, аграрна спільнота закликає владу сприяти продовженню преференційного доступу українських агропродовольчих товарів до ринку ЄС та налагодженню прямого діалогу з європейськими партнерами. Проте, вітчизняним агровиробникам необхідно бути готовими працювати за новими правилами, тому існує об'єктивна необхідність субсидування для збереження сильного та стійкого агросектору.

Ефективна збутова логістика є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку, що дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, складування та розподіл сільськогосподарської продукції завдяки раціональній організації логістичних ланцюгів і потоків; забезпечує своєчасну доставку продукції споживачам та виконання умов контрактів; скорочує час реалізації та прискорює оборотність обігових коштів за рахунок оптимізації маршрутів руху матеріальних потоків; підвищує якість продукції завдяки дотриманню оптимальних умов і режимів її транспортування та зберігання; створює позитивний імідж сільськогосподарського виробника як надійного постачальника.

У світлі останніх подій, зокрема блокування кордону польськими фермерами, жоден перевізник не може планувати свою діяльність. Тому наразі Україна та Євросоюз повинні шукати способи уникнення подібних ситуацій.

Для українського бізнесу в умовах війни існують лише два варіанти: оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до нових реалій, або визнати їх неможливість, що призведе до припинення логістичної та господарської діяльності.

Попри зусилля урядовців та міжнародних партнерів щодо запуску альтернативних шляхів постачання аграрного експорту, існують побоювання, що за нинішньої економічної системи на доходи агровиробників їх подальший розвиток не матиме істотного впливу.

Наразі в Україні склалася система економічних відносин, де трейдери конкурують із аграрними виробниками за доступ до ринків через викуп логістичного ланцюга. Агробізнес щороку сіє врожай, не маючи жодних реальних даних про можливість його вивезення. Непередбачуваність логістики як за термінами, так і за вартістю відсікла українських агровиробників від форвардних ринків з привабливими цінами, перенісши їх у спотовий сегмент.

Для трейдерів, які звикли торгувати на коротких позиціях, невизначеність є бізнесом. Завдяки цій ситуації українські агровиробники в перший рік війни стали фінансовими донорами української та європейської логістичної галузі. Значну частину маржі з експорту сільгоспкультур 2022 року отримали інфраструктурні та логістичні компанії, зокрема іноземні.

У світовій економіці, що характеризується гіперконкуренцією, українські підприємства змушені знаходити оптимальні рішення для забезпечення безпеки та якості логістичних потоків, мінімізуючи витрати. Важливо зазначити, що представники міністерств сільського господарства кількох європейських країн (Словаччина, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина) висунули вимогу до Єврокомісії щодо запровадження імпортного мита на українське зерно через "недобросовісну" конкуренцію.

Очевидно, що після скасування імпортних квот та мит на українське зерно європейські фермери зазнали значних збитків, оскільки українська продукція витісняє їх з традиційних експортних ринків. Україна виробляє в чотири рази більше сільськогосподарських культур та продуктів їх переробки, ніж споживає, що робить аграрний сектор експортоорієнтованим.

Зважаючи на це, аграрна спільнота закликає владу сприяти продовженню преференційного доступу українських агропродовольчих товарів до ринку ЄС та налагодженню прямого діалогу з європейськими партнерами. Однак, вітчизняним агровиробникам потрібно бути готовими працювати за новими правилами, тому існує об'єктивна потреба у субсидуванні для збереження сильного та стійкого агросектору.

Управління логістичними процесами є комплексною системою, що включає економічні, функціональні та соціальні аспекти. Логістичні процеси тісно пов'язані з функціонуванням підприємства, і ефективне їх управління може значно сприяти раціоналізації витрат у різних ланках ланцюга.

Для виявлення шляхів трансформації логістичного менеджменту в АПК України нами проведено SWOT-аналіз із використанням 5-ти бальної шкали експертної оцінки (табл. 3.1).

Отже, з даних таблиці видно, що всі фактори, які впливають на логістичний менеджмент агропромислового комплексу (АПК) України, оцінюються за шкалою від 1 до 5 балів.

Шкала бальної оцінки впливу чинників на логістичний менеджмент АПК*

Бали	Сильні сторони логістики	Слабкі сторони логістики
5	Фактор найсильніше сприяє розвитку логістиці	Фактор найбільше послаблює логістику
4	Сильний фактор добре впливає на розвиток логістики	Фактор робить логістику вкрай слабкою
3	Сильний фактор задовільно впливає на розвиток логістики	Фактор задовільно впливає на послаблення логістики
2	Сильний фактор опосередковано впливає на розвиток логістики	Фактор опосередковано послаблює логістику
1	Сильний фактор найслабше впливає на розвиток логістики	Фактор віддалено впливає на послаблення логістики

*Джерело: власна розробка автора

Зокрема, за п'ятибальною шкалою найвищий рівень впливу на логістику АПК отримує фактор, якому присвоєно 5 балів, тоді як найслабший вплив оцінюється в 1 бал. Інформація, представлена в таблиці 2, дозволила нам краще зрозуміти актуальний стан впливу різних чинників на розвиток логістичного менеджменту АПК України і сформулювати висновки щодо подальшої стратегії розвитку.

Аналіз таблиці 3.2 показує, що серед сильних сторін внутрішнього середовища АПК України беззаперечно виділяються родючі чорноземи та людський капітал. Вітчизняний аграрний сектор орієнтований на експорт, оскільки АПК України виробляє в 3-4 рази більше сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, ніж необхідно для внутрішнього споживання (норма внутрішнього споживання становить 23-24 млн тонн).

Завдяки цьому Україна протягом багатьох років, включаючи воєнні 2022-2023 роки, залишається серед провідних країн-виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку.

Процес євроінтеграції України в Єдиний ринок ЄС значно посилює трансформаційні зміни в логістичному менеджменті агропромислового комплексу (АПК). Включення українських транспортних шляхів до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) (карти TEN-T для України почнуть діяти з 2024 року)

допомогло частково усунути логістичні перешкоди та сприяло зростанню обсягів експорту й імпорту між Україною та країнами ЄС. Фінансування транспортних проектів ЄС за програмою "Connecting Europe Facility" (CEF) дозволяє поступово модернізувати критично важливу транспортну інфраструктуру України, включаючи автобани, залізничні магістралі та внутрішні водні шляхи.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз системи логістичного менеджменту АПК в Україні
станом на 01.07.2024 р.*

Позитивні фактори	СИЛЬНІ СТОРОНИ	Бали, (1...5)	МОЖЛИВОСТІ	Бали, (1...5)
	Динамічний розвиток МЄВ України з державами	3	Міжнародні інвестиції, підняття економіки	4
	Регламент Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T)	4	Логістичні шляхи на картах TEN-T	4
	Світовий лідер з експорту сільськогосподарських культур	5	Лібералізаційні заходи торгівлі, сільського господарства України	1
	Угода про асоціацію Україна – ЄС	3	Пільговий режим торгівлі з ЄС від 1.06.2022 до 1.06.2025	5
	Разом	15	Разом	14
Негативні фактори	СЛАБКІ СТОРОНИ	Бали, (1...5)	ЗАГРОЗИ	Бали, (1...5)
	Розвиток економіки в умовах воєнного стану	5	Довготривала повномасштабна війна	5
	Слабка стратегія економічного розвитку	2	Катастрофи техногенні, екологічні	2
	Регуляторні правила щодо торгівлі з країнами ЄС	4	Торговельні заходи, продуктові ембарго	4
	Жорстка світова конкуренція	5	Мінливість політиків, МЄВ	2
	Разом	16	Разом	13
	Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	

*Джерело: власна розробка автора

Згідно з Індикативним інвестиційним планом Єврокомісії розвитку коридорів TEN-T, в Україні до 2030 року планується освоїти 4,45 млрд євро на реалізацію

логістичних проєктів. Наприклад, до TEN-T включено логістичні шляхи, що з'єднують кордони з Польщею та Молдовою. Розпочато модернізацію інфраструктури пунктів пропуску на кордонах України з Польщею (Мостиська П—Медика та Ягодин—Дорогуськ), Румунією, Словаччиною (Чоп—Чієрна над Тісоу/Захонь) та Угорщиною. Транспортний маршрут «Львів—Рава-Руська—Люблін» визначено як пріоритетний для розвитку залізничного сполучення з ЄС, з використанням інфраструктури євроколії стандарту 1435 мм. Румунія розпочала будівництво автобану до Чернівців.

Україна спільно з ЄС здійснювала експорт агропродукції «шляхами солідарності», через які у 2023 році було експортовано 100 млн тонн товарів, що принесло економічний ефект у розмірі 125 млрд євро. Також для посилення логістичних можливостей важливим кроком стало включення водного коридору Рейн-Дунай до мережі TEN-T, що є ключовим для транснаціональних перевезень в ЄС.

До негативних факторів, які впливають на розвиток логістичного менеджменту АПК України, можна віднести військову агресію Росії та жорстку конкуренцію серед країн-членів ЄС через регуляторні обмеження у торгівлі з окремими державами. Тривале продовження повномасштабної війни на території України, разом із техногенними та екологічними катастрофами, а також запровадження штучних торгових ембарго створюють потенційні загрози для продовольчої безпеки як України, так і світу в цілому.

Слабкість та роздробленість логістичної системи спричиняють підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. Однією з головних проблем, з якою українські аграрії можуть зіткнутися у найближчому майбутньому, є зростання вартості логістики. Вітчизняним аграріям необхідно знаходити альтернативні шляхи експорту через Європу та відкривати нові ринки, які будуть більш перспективними та вигідними для них.

Серед основних проблем агропромислових підприємств можна виділити недостатню кількість кваліфікованих працівників, слабкий захист прав власності та рейдерство, проблеми з розрахунками з торговельними мережами, ризики

відключення електроенергії та непередбачувані дії держави і постійні зміни законодавства.

Для усунення недоліків та обмежень у сфері обслуговування сільськогосподарської продукції необхідно синхронно впроваджувати пропозиції зацікавлених сторін (державо-логістичні підприємства-фермери). Важливими внутрішніми проблемами українського агропромислового комплексу є питання логістики та монополізму в транспортній галузі, фіскальна політика та питання компенсацій за знищене або втрачене через військову агресію майно.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграріїв і отримання ними справедливої частки економічної ренти при збуті продукції, необхідно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на зниження негативного впливу сучасних вад експортної збутової логістики на показники їх діяльності за підтримки урядових та міжнародних інституцій.

До таких заходів належать: розвиток внутрішньої глибокої переробки агропродукції, будівництво сучасних сховищ для тривалого зберігання продукції, розробка та запуск цифрової інформаційної системи, до якої на добровільних засадах могли б доєднатися всі учасники каналів розподілу продукції, що зробить процес просування прозорим і обмежить можливості отримання спекулятивної надренти посередників у ланцюгу.

Український аграрний сектор зіткнувся з численними викликами в умовах війни, серед яких ключовими є перебої в логістиці, зростання вартості ресурсів, руйнування інфраструктури та зовнішньоторговельні бар'єри. Експортноорієнтована природа галузі вимагає адаптації до нових умов через модернізацію логістики, залучення інвестицій та пошук альтернативних ринків.

SWOT-аналіз вказує на значний експортний потенціал України, але й на вразливість через воєнні загрози, жорстку конкуренцію та регуляторні обмеження. Основні стратегії включають посилення співпраці з ЄС, розвиток внутрішньої переробки продукції, створення сучасної логістичної інфраструктури та цифровізацію процесів.

Лише за умов системної підтримки держави та міжнародних партнерів український агросектор зможе залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку.

3.2. Розширення співпраці між Україною та ЄС щодо розвитку торговельних відносин продукцією АПК.

Створення глибокої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом (ЄС) є значним кроком в розвитку торговельних відносин між цими двома економічними блоками. Головним результатом такої ініціативи є встановлення торговельних зв'язків, лібералізація торгівлі та збільшення кількості підприємств, які здійснюють експорт товарів до країн ЄС [62].

Негативні аспекти відносин між Україною та ЄС включають наявність виключень товарів зі зони вільної торгівлі, квотування певних видів української продукції під час постачання до країн ЄС, необхідність сертифікації української продукції та прихований протекціонізм ЄС щодо деяких товарних експортних позицій України. Ці фактори можуть ставити певні перешкоди у розвитку торгівлі та економічних зв'язків між країнами, але їх можна подолати за допомогою діалогу та взаємних компромісів.

Необхідно забезпечити відкритість та прозорість у зовнішньоторговельних відносинах між Україною та ЄС, щоб забезпечити максимальний розвиток економічних зв'язків між країнами [68].

Внаслідок військової агресії російської федерації проти України на території України введено воєнний стан. Указом від 17 травня 2022 року «Про продовження дії воєнного стану в Україні воєнний стан в Україні продовжено з 25 травня 2022 року на 90 діб. Багато законодавчих змін передбачено з метою забезпечення функціонування національної економіки в умовах воєнного стану.

Тому необхідно розглянути основні останні зміни в правилах ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Насамперед слід зазначити, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану від 18 березня 2022 року існує можливість під час в умовах воєнного стану отримувати ліцензії та дозволи за декларативним принципом.

Але зовнішньоекономічна діяльність виключена з переліку видів господарської діяльності, які можуть здійснюватися на підставі подання декларації. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на підставі ліцензії.

Спрощено процедуру отримання ліцензії на експортно-імпортні операції. Відповідно до постанови від 10 березня 2022 року № 241 до припинення або скасування воєнного стану в Україні плата за видачу ліцензії на експорт (імпорт) товарів не справляється [35].

Крім того, визначено умови видачі ліцензії на експорт окремих категорій товарів скорочується до двох днів і процедура проводиться в електронній формі (Тимчасові правила ліцензування експорту окремих товарів, визначені в змінах 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424).

Крім того, існує перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню. Так, згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квотування на 2022 рік» від 29 грудня 2021 року № 1424 з поправок, цукор і пшоно виключаються з переліку товарів, експорт яких заборонено, а разом з деякими іншими товарами ці продукти включаються до переліку товарів, які підлягають ліцензуванню при експорті.

Спочатку варто зазначити тенденцію до лібералізації правил торгівлі між Україною та країнами ЄС. Згідно зі статтею 1 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, однією з головних метою є "створення умов для посилення економічних та торговельних відносин, що ведуть до поступової інтеграції України во внутрішній ринок ЄС, у тому числі шляхом створення глибокої та всеосяжної зони вільної торгівлі, як це передбачено в Розділі IV (Торгівля та пов'язані з торгівлею питання) даної Угоди..." [62].

Угода про асоціацію між ЄС та Україною включає в себе багато положень, спрямованих на підтримку економічного розвитку та покращення якості життя

українського народу. Одним з таких положень є створення умов для вільної торгівлі між сторонами. Це означає, що українські товари мають можливість бути експортовані на європейський ринок без митних обмежень та знижених митних ставок, що допомагає підвищити їх конкурентоспроможність.

Пропозиція Регламенту Європейського Парламенту та Ради щодо тимчасової лібералізації торгівлі з Україною є ще одним кроком у реалізації цих положень. Ця ініціатива дозволяє тимчасово знизити митні ставки на певні українські товари, що допомагає збільшити їхній обсяг експорту на європейський ринок. Таким чином, Угода про асоціацію створює сприятливі умови для розвитку торгівлі між ЄС та Україною, що є важливим елементом економічного співробітництва між двома сторонами [67].

Згідно з повідомленням, депутати Європарламенту, що засідають у Комітеті з міжнародної торгівлі, затвердили пропозицію про тимчасову лібералізацію торгівлі українською продукцією у зв'язку з воєнним конфліктом з Росією, який перешкоджає Україні торгувати з іншими країнами.

Ці заходи мають на меті підтримку експортно-імпортних операцій та включають повне скасування імпортних мит на промислову продукцію, ввізних мит на фрукти та овочі, а також антидемпінгових мит і захисних заходів на імпорту сталі на строк одного року. Такі кроки допоможуть зменшити економічний тиск на Україну, спричинений війною, та підтримають її здатність торгувати на міжнародному ринку [67].

Особливе значення має діяльність міжнародних організацій зі стандартизації, результатом якої є міжнародні стандарти, що встановлюють єдині вимоги до продукції. До нормативних документів, що діють в Україні у сфері сучасних експертних досліджень, належать:

- стандарти термінів та визначень;
- номенклатура показників якості; стандарти показників якості;
- методи оцінки нерухомості;
- технічні вимоги;
- правила приймання;

- процедура відбору проб;
- оцінка оцінок;
- правила маркування та пакування, зберігання та транспортування та ін. [60]

В умовах ринкової економіки перевага на боці стандартів управління якістю, оскільки вони орієнтують усі підрозділи компанії на якість, кінцевою метою якого є задоволення потреб споживачів та їх права на безпеку продукції [65].

В нашій країні діє система стандартів управління якістю продукції, яка є гармонізованою з європейськими стандартами. Ці системи стандартизації ґрунтуються на принципах стандартизації країн ЄС, які включають в себе використання останніх наукових, технічних та практичних досягнень.

Однак, є відмінності в підходах до стандартизації між Україною та країнами ЄС. В Україні важливу роль відіграє технічне регулювання, тоді як у державах ЄС більше уваги приділяється забезпеченню та контролю якості продукції. Крім того, більшість експертних установ в Україні не мають необхідного обладнання для оцінки якості та безпеки товарів відповідно до європейських стандартів.

Нормативна база стандартизації України в сфері експертних досліджень потребує більш ефективної уніфікації та оптимізації, а також повної гармонізації з міжнародними стандартами. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність виробників та забезпечити високий рівень якості продукції на ринку.

Очікується, що нові правила, які будуть затверджені, допоможуть українській продукції стати більш конкурентоспроможною на ринку ЄС. Проте важливо зазначити, що уся імпортна українська продукція повинна відповідати високим європейським стандартам якості.

Узагальнюючи, можна сказати, що усі запроваджені заходи мають тимчасовий характер і спрямовані на підтримку економіки України та забезпечення можливості проведення зовнішньоекономічної діяльності у період воєнного стану. Дослідження трансформації торговельної політики України, наслідки торговельної війни росії проти України та потенціал та роль недоторгових зовнішніх ринків для розвитку торгівлі України з ЄС дають змогу зробити наступні висновки:

1) Зниження митного тарифу на імпорту товарів є ключовою дією для запровадження зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом. Це сприяє значному зниженню контролю за торгівлею між обома сторонами, проте процес є асиметричним, оскільки ЄС негайно зняв ввізні мита для значної частини українських товарів, тоді як український ринок буде відкриватись поступово для товарів з ЄС.

2) Підписання Угоди про асоціацію є важливим досягненням для українського бізнесу, який експортує в ЄС сировину та напівфабрикати, оскільки ці товари затребувані на європейському ринку. Зниження митних зборів створює можливості для зниження цін на імпортовані товари з ЄС на внутрішньому ринку, що безперечно перевага для кінцевого споживача. Проте це також спонукає вітчизняного виробника підвищувати якість своєї продукції та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

У середньостроковій перспективі економічний розвиток України буде залежати від розв'язання низки складних проблем. Невирішеність конфлікту на Донбасі та військові дії на всій території країни, високе боргове навантаження та подальша еміграція економічно активного населення ускладнюють ситуацію.

З метою модернізації української економіки потрібно готовність Євросоюзу інвестувати в неї та вбудовувати українське виробництво у свої технологічні ланцюжки. Однак Євросоюз може не зацікавлений у створенні сучасного промислового та інноваційного комплексу в Україні, який став би конкурентом для провідних європейських транснаціональних корпорацій.

Сільське господарство є ключовим елементом для стабільного розвитку економіки України, забезпечення продовольчої безпеки та стимулювання регіонального розвитку. Проте, однією з головних проблем аграрного сектору є низька конкурентоспроможність порівняно з продукцією, яка виробляється в Європейському Союзі. ЄС забезпечує високу конкурентоспроможність своєї продукції завдяки впровадженню технічних стандартів, санітарних та фітосанітарних норм, а також фінансової підтримки аграрного сектору.

Одним з можливих наслідків лібералізації торгових відносин в аграрному секторі України може стати збільшення кількості європейських товарів на внутрішньому ринку. Однак, це може призвести до кризи в аграрному секторі економіки та банкрутства вітчизняних агропідприємств. Додатковою проблемою є нерівномірний розподіл прибутків між країнами та регіонами, зокрема тими країнами, які ще не подолали продовольчу кризу.

Тому важливо розвивати і підтримувати вітчизняний аграрний сектор шляхом впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та розвитку ефективної інфраструктури. Крім того, необхідно забезпечити чесну конкуренцію на ринку, враховуючи інтереси як вітчизняних, так і іноземних агропідприємств, та збільшувати підтримку вітчизняного аграрного сектору на державному рівні.

Крім того, інший невирішений питання - продаж землі іноземцям. Українські сільгоспвиробники також мають занепокоєння щодо можливого приєднання до ЄС. Конкурентоспроможність аграрного сектору повинна вирішуватися не тільки самими сільгоспвиробниками, але і за допомогою підтримки держави.

Реформація агропромислового комплексу може збільшити виробництво за умови дотримання суворих технологічних стандартів. Залучення інвестицій на переоснащення підприємств новітньою технікою та поліпшення соціальної інфраструктури в селах також є важливою. Для досягнення цих цілей необхідно використовувати засоби, які не заборонені ЄС [33].

Європейська інтеграція може значно підвищити продуктивність економіки України та сприяти технологічній модернізації, забезпечуючи доступ до новітніх технологій, капіталу та інформації на єдиному європейському ринку. Крім того, вільне переміщення робочої сили може підвищити її якість.

Європейська інтеграція також створить більш сприятливий інвестиційний клімат та сприятиме зростанню операцій на ринку ЄС, що може допомогти взаємодії галузей з передовою наукою. Покращення якості регуляторних органів у бюджетній, банківській, фінансовій сферах та корпоративному управлінні також є важливим аспектом європейської інтеграції.

Аграрний сектор економіки України є потужним інструментом для розвитку європейської інтеграції, завдяки своїм багатим природним ресурсам, високому експортному потенціалу, талановитому людському капіталу та збереженому сільському способу життя. Для забезпечення структурних реформ та підвищення конкурентоспроможності агропродукції на європейських та світових ринках, необхідна кооперація та інтеграція.

Наприклад, створення аграрнопромислових парків, виробничо-експортних кластерів та інших форм інтеграції господарювання може бути результатом таких заходів. Аграрно-промислові парки є особливо цінними, оскільки вони забезпечують спільну виробничу інфраструктуру для сільськогосподарських та переробних підприємств, спільну систему управління виробництвом, збутом та експортом готової агропродукції.

Дослідження та наукове осмислення досвіду формування європейської моделі сільського господарства можуть допомогти у реалізації мети забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору. Для досягнення цього можуть бути використані ефективні інструменти, такі як кооперація та інтеграція, які забезпечують підвищення фінансово-господарської та економічної ефективності виробництва та експорту агропродукції.

Однак, для створення та функціонування парку, необхідна широка організаційно-управлінська підтримка з боку органів місцевого самоврядування, а також утворення окремої зовнішньої структури для забезпечення фінансових та інвестиційних потреб парку. У більшості випадків цю роль може відігравати експортно-кредитний фонд виробництва та експорту агропродукції глибокої переробки.

Виробничо-експортні кластери є ще одним ефективним інструментом для розвитку аграрного сектору. Вони мають численні переваги, зокрема здатність розміщуватися в різних регіонах та інтегруватися з транс- та інтеррегіональними об'єднаннями підприємств. Такі об'єднання включають в себе виробничі, торговельні, транспортні та інші підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю на світовому продовольчому ринку.

Інноваційність та диверсифікація є ключовими факторами, які допоможуть Україні реалізувати свій експортний потенціал у сфері аграрної продукції. Однак, на жаль, динаміка збільшення тарифних квот є недостатньою для досягнення цілей. Тому пропонується низка заходів для подолання перешкод та ефективного використання зовнішніх ринків. Перш за все, важливо удосконалити систему сприяння підприємствам-експортерам та залучення зовнішньої фінансової допомоги.

Одним із ключових інструментів підтримки логістики аграрної продукції може стати розвиток інформаційної системи, яка забезпечуватиме оперативне оновлення даних про швидкість перевезень по різних сегментах мережі та передбачатиме компенсаційні механізми у разі невиконання умов. Впровадження аналітичної системи для моніторингу попиту на вагони дозволить ефективно регулювати кількість лотів на аукціонах, забезпечуючи достатню кількість рухомого складу. Додатковим кроком може стати збільшення кількості вагонів для перевезення зернових шляхом надання неспеціалізованих вагонів.

Підтримка українських агровиробників через субсидії на зниження експортних логістичних витрат, за участю міжнародних фінансових організацій, також може відігравати важливу роль у збереженні стабільності аграрного сектора та загальної економічної стабільності країни.

Перспективним напрямком у логістиці агропродукції міг би стати авіаційний транспорт. У 2021 році обсяг вантажних поштових потоків через аеропортові термінали України зріс на 21,1% порівняно з попереднім роком і досяг 63,2 тисяч тонн. Наразі доступ до українського повітряного простору для комерційних авіаліній закритий, що призвело до припинення вантажних та інших авіаційних операцій як національних, так і міжнародних перевізників. З 19 цивільних аеропортів в Україні, інфраструктура 12 з них, включно зі злітно-посадковими смугами та будівлями, зазнала пошкоджень. Економічні втрати від цих пошкоджень та ушкодження аеронавігаційного обладнання оцінюються приблизно у 200 мільярдів гривень.

Далі, активна праця органів державного управління з промоції експортерів та поліпшення системи планування реалізації експортного потенціалу АПК також має

велике значення. Враховуючи всі переваги, які надає Угода про асоціацію між Україною та ЄС, необхідно діяти швидко та ефективно для досягнення успіху.

Європейська інтеграція відкриває значні можливості для розвитку зовнішньої торгівлі України, зокрема завдяки зоні вільної торгівлі з ЄС. Проте реалізація цього потенціалу потребує адаптації національних стандартів до європейських, подолання інституційних бар'єрів та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Успішна інтеграція сприятиме економічному зростанню, але вимагає комплексної підтримки з боку держави та приватного сектору.

3.3. Впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення логістичного забезпечення аграрних підприємств в Україні

У країнах Європейського Союзу ініціативну роль у впровадженні логістичних засад у діяльність агропромислових підприємств виконують урядові органи. З метою з'ясування специфіки розвитку агрологістики у країнах з розвинутою економікою, проведемо аналіз їхнього досвіду (рис. 3.1).

Нідерланди	Розроблено і затверджено урядову програму «Бачення агрологістики», сформовано «Платформу агрологістика», метою якої є державна підтримка ефективних агрологістичних проєктів, серед яких «Молочний парк», «Система руху агропродукції, орієнтована на якість», «Агріпорт А7», «Мережа свіжої логістики», «Олійний пором», «Флода Голланд»
Японія	Розроблено і затверджено концепцію just-in-time, основною ідеєю якої є вилучення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів із виробничого процесу, потоки матеріальних ресурсів синхронізують із потребою в них, яка задається виробничим розкладом випуску готової продукції
Франція	Функціонування кооперативів зі спільного використання техніки (CUMA). Якщо фермери, які є членами CUMA, купують машини й обладнання колективно, то держава компенсує 20 % їхньої вартості. Закупівля нового устаткування для фермерів може фінансуватися спільно Францією та Європейським Союзом
Канада	До позитивних рис цієї системи можна віднести підвищення заможності споживачів та виробників за рахунок стабільності всередині агропромислового комплексу, збільшення прямих доходів виробників та працівників аграрного сектору, можливість розвитку системи обміну квотами на внутрішньому ринку, захист від іноземних виробників тощо.

Рис. 3.1. Світовий досвід розвитку агрологістики*

*Джерело: узагальнено автором на основі [5, 6]

Світовий досвід розвитку агрологістики (рис. 3.1), демонструє екологічність, ефективність та багатогранність логістичних рішень у сфері аграрного виробництва. Сумець О. зазначає, що «агрологістику слід розглядати як науково-практичний напрямок у системі менеджменту суб'єктів аграрного ринку, який сприяє підвищенню економічної ефективності шляхом зменшення внутрішньофірмових

витрат, пов'язаних із виконанням логістичних операцій і процесів під час виробництва, зберігання та транспортування агропродукції, а також управління інформацією про неї на визначеному логістичному полігоні у встановлені часові межі, забезпечуючи високий рівень якості обслуговування споживачів» [53, с. 121].

Канадська система агрологістики, що охоплює управління поставками в агропромисловому комплексі, була впроваджена ще на початку 1970-х років і з тих пір функціонує успішно, постійно вдосконалюючись. Ця система має ряд позитивних аспектів, які можуть бути адаптовані до умов України та використані для розробки ефективної економічної політики в агропромислових галузях. До переваг системи відноситься підвищення доходів споживачів і виробників, збільшення прямих доходів аграрних працівників, можливість розвитку внутрішнього ринку через обмін квотами та захист від іноземних конкурентів. Крім того, система відповідає сучасним вимогам СОТ.

На сьогоднішній день канадська система агрологістики діє у двох ключових підгалузях агропромислового комплексу Канади: промисловому птахівництві та молочному скотарстві. Ці галузі є важливими для аграрного сектора Канади та становлять 20% від загального обсягу продажів аграрної продукції. Управління цими підгалузями здійснюється через агенції зі збуту, які функціонують у кожній провінції. Агенції відповідають за встановлення рівня імпортних квот, управління поставками на місцевому рівні та визначення цін на продукцію [5].

Агенції використовують два види квот: фермерські та імпортні. Фермерські квоти визначають обсяги продукції, які виробники можуть виготовити і продавати щорічно. Ці квоти можуть бути об'єктом торгу та обміну, і зазвичай мають необмежений термін дії, за умови дотримання певних умов. Власність та управління такими квотами здійснюється агентствами зі збуту провінцій. Імпортні квоти, запроваджені в 1970-х роках, забезпечують обмеження імпорту кінцевої продукції агропромислового комплексу. Згідно з вимогами СОТ, вони тепер називаються тарифними квотами, які визначають кількість дозволеного імпорту на рік без гарантії продовження в наступному році.

Управління квотами є важливою складовою федеральної політики Канади. Для фермерських квот характерний поділ повноважень між федеральним урядом і урядами провінцій, з спільним прийняттям рішень у законодавчих та операційних процесах. У сфері промислового птахівництва федеральний уряд бере участь через Національну сільськогосподарську раду, яка підтримує створення агенцій зі збуту та управління міжпровінційними й експортними операціями.

У молочній індустрії важливу роль відіграє Канадська молочна комісія, яка формує політику виробництва молока, встановлює ціни на молочну продукцію, контролює міжпровінційні угоди та координує виконання Національного молочного ринкового плану. Комісія разом із федеральним і провінційними урядами бере участь у Комітеті з поставок молока (CMSMC), який визначає обсяги виробництва та розподіл молока між провінціями. Управління квотами на рівні молочних ферм включає визначення цін, оцінку потреб у молоці і прийняття рішень про загальні поставки та їх розподіл по провінціях.

На думку О. В. Перебийніс та В. І. Перебийніс, агрологістика є складовою частиною агроланцюга постачання, яка охоплює планування, реалізацію і контроль за ефективністю руху та зберігання товарів (послуг), а також відповідної інформації в агропромисловому комплексі від початкової точки до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб [43].

Інтенсивний розвиток агробізнесу в Україні неможливий без належно розвиненої транспортної інфраструктури, адже агрологістика є ключовим питанням для українських аграріїв. Транспортна система України включає автомобільний, залізничний, авіаційний, морський, річковий та трубопровідний транспорт. Для аграрного сектора найбільш важливими є автомобільні, річкові та залізничні перевезення. Зменшити втрати врожаю можна шляхом скорочення відстані від полів до зерносховищ, що наразі є складним завданням через незадовільний стан доріг. Ми пропонуємо низку заходів для вирішення цієї проблеми (рис. 3.2).

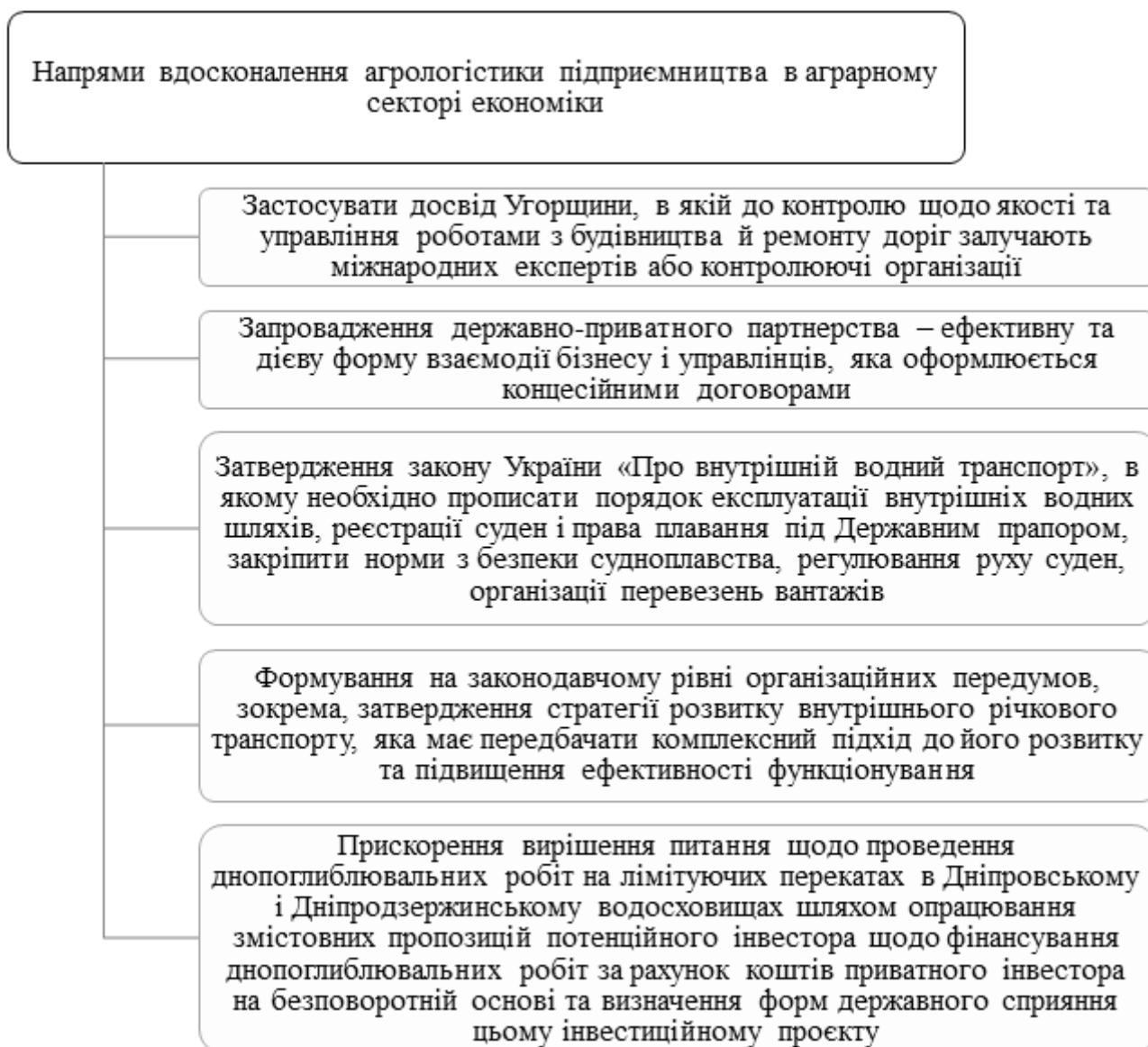


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення агрологістики підприємництва в аграрному секторі економіки*

*Джерело: запропоновано автором

Для успішного впровадження державно-приватного партнерства в Україні важливо визначити, в якій формі приватний інвестор отримуватиме прибуток. Світовий досвід показує, що наразі використовуються такі форми отримання прибутку: – плата за користування. Наприклад, у Білорусі з серпня 2013 року запроваджено тарифи для іноземних громадян, які пересуваються автомобільними дорогами на її території; – компенсація приватним інвесторам у разі недоотримання прибутку за рахунок державного бюджету. Бюджетні відшкодування необхідні для

покриття збитків приватних інвесторів через низький трафік на платних дорогах. Ця форма активно застосовується в таких країнах, як Польща, Угорщина, Чехія [6].

Річкові перевезення є значно вигіднішими порівняно з залізничними та автомобільними, оскільки вони менш енергозатратні, хоча і поступаються іншим видам транспорту за швидкістю. Багато експертів одностайні в думці, що майбутнє агробізнесу пов'язане саме з річковими перевезеннями. До 1990 року Дніпром перевозили близько 60 млн тонн вантажів, тоді як зараз цей показник знизився до 4-5 млн тонн. Основними вантажами є продукція аграрного сектора (олійні та зернові культури). За даними експертів міжнародної компанії Baker Tilly, можливості українських річок наразі використовуються менш ніж на 1%, тоді як у Німеччині та Румунії цей показник становить від 13 до 27 відсотків.

Зростання цін на залізничні перевезення робить очевидною необхідність підвищення ефективності водних шляхів, що неможливо без проведення структурних реформ. Розширення обсягів річкових перевезень вимагає значних зусиль, оскільки наразі в Україні майже відсутні законодавчі, економічні та організаційні основи функціонування внутрішнього річкового транспорту. Неодноразово зверталася увага на незадовільний технічний стан річкової інфраструктури, яка потребує оновлення, а також на відсутність сучасних елеваторів та терміналів для навантаження, що значно знижує пропускну здатність річкових портів.

Для відновлення внутрішнього комерційного судноплавства необхідно проводити днопоглиблювальні роботи, які наразі є затратними. Експерти вважають, що проведення таких робіт відкриє нові можливості для Кременчуцького, Черкаського та Київського річкових портів, що дозволить суднам водотоннажністю до 5 тисяч тонн безпечно проходити річкою. Це значно зменшить навантаження на автомагістралі, звільнивши їх від значної кількості вантажів.

Нині аграрні підприємства шукають способи знизити вартість перевезень та розвинути річкову інфраструктуру. Можливо скористатися досвідом Угорщини, де для контролю якості та управління роботами з будівництва і ремонту доріг залучають міжнародних експертів або спеціалізовані контролюючі організації. Впровадження державно-приватного партнерства може стати ефективною формою взаємодії бізнесу

і держави, оформленою концесійними договорами. Необхідно на законодавчому рівні створити організаційні передумови, зокрема, затвердити стратегію розвитку внутрішнього річкового транспорту, що передбачає комплексний підхід до його розвитку та підвищення ефективності.

Прискорене вирішення питання проведення днопоглиблювальних робіт на обмежуючих перекатах у Дніпровському та Дніпродзержинському водосховищах є ключовим кроком для покращення водного транспортування. Це завдання може бути реалізоване шляхом детального розгляду пропозицій потенційних інвесторів щодо фінансування таких робіт на безповоротній основі, а також визначення форм державної підтримки для цього інвестиційного проекту. Важливим також є затвердження Закону України «Про внутрішній водний транспорт», який має встановити правила експлуатації внутрішніх водних шляхів, реєстрацію суден, права плавання під державним прапором, а також визначити норми безпеки судноплавства та регулювання руху суден. Основні напрями розвитку залізничного транспорту зазначені на рисунку 3.3.

Для активізації розвитку аграрної логістики в Україні необхідно реалізувати наступні першочергові заходи [33]:

1) Посилення співпраці з міжнародними донорськими організаціями, такими як ЄБРР, USAID, Світовий Банк та інші, для розробки та реалізації проектів технічної допомоги. Це сприятиме гармонізації національної системи технічного регулювання та стандартів в агропромисловому виробництві відповідно до європейських та міжнародних норм (НАССР, ISO, EN, Кодекс Аліментаріус).

2) Сприяння укладенню угод про спільну діяльність між обласними службами автомобільних доріг та інвесторами — інтегрованими сільськогосподарськими структурами, що дозволить здійснювати ремонт, реконструкцію та будівництво нових доріг місцевого значення.

3) Включення агрологістики в пріоритетні завдання стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад для забезпечення комплексного підходу до розвитку аграрного сектору.

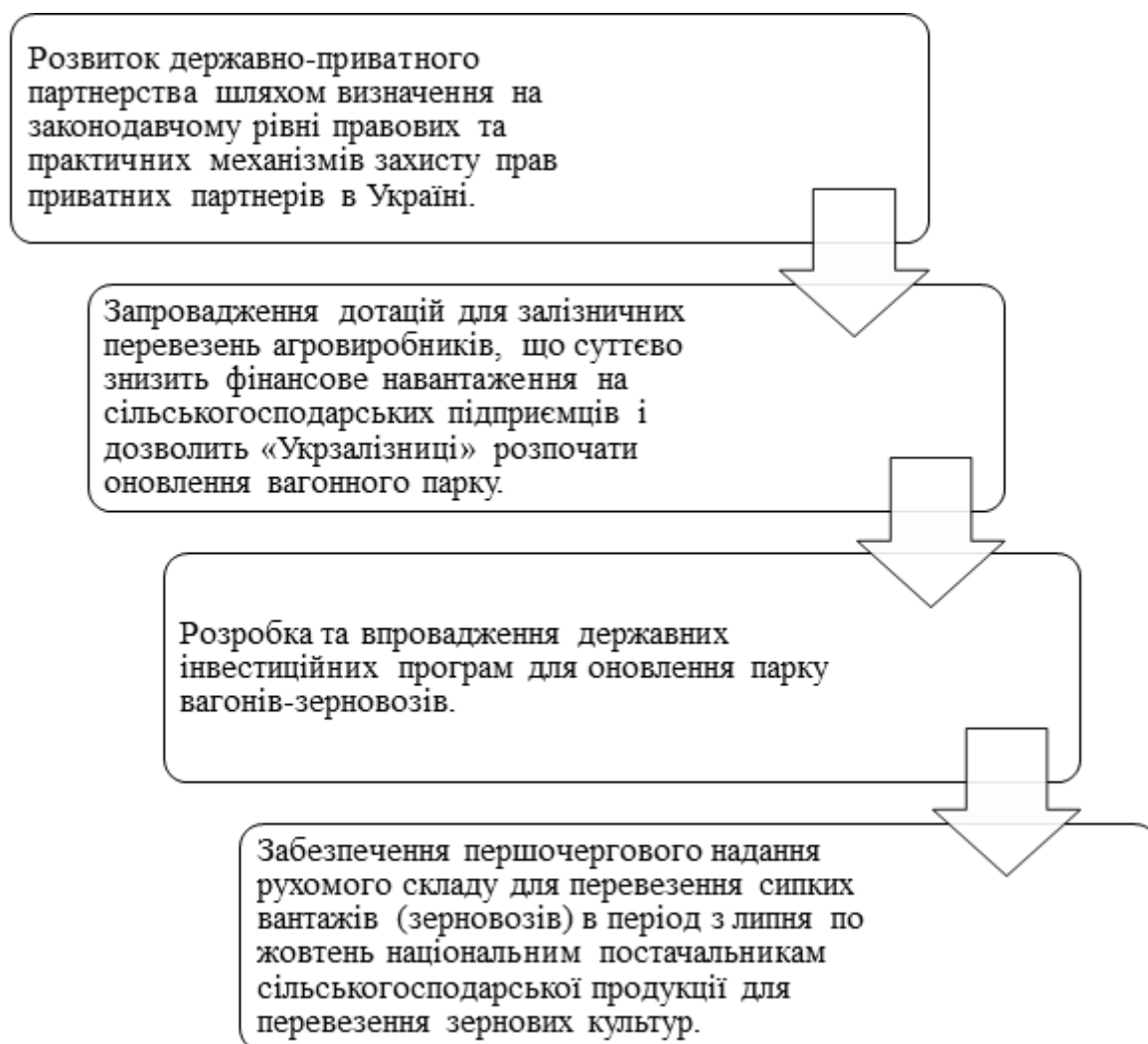


Рис. 3.3. Напрями розвитку залізничного транспорту *

*Джерело: запропоновано автором

4) Сприяння розвитку інфраструктури зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції шляхом впровадження процедур видачі дозволів за принципом «єдиного вікна». Це дозволить пришвидшити проходження дозвільних процедур, зокрема при землевідведенні та розробці техніко-економічних обґрунтувань проектів будівництва елеваторів, зерносховищ, логістичних центрів та інфраструктури річкового перевезення сільськогосподарських вантажів.

5) Активізація діяльності місцевих сільськогосподарських ринків і ярмарків, забезпечуючи їх необхідними умовами для зберігання, обробки та пакування сільськогосподарської продукції, а також контроль за її якістю.

6) Розвиток обслуговуючої кооперації на селі через організацію семінарів та курсів за участю науковців, фахівців і практиків для керівників і працівників

сільськогосподарських підприємств, фермерів та селян. Це сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації у сфері сільськогосподарської кооперації, веденні податкової та фінансової звітності, а також формуванню ефективної збутово-логістичної системи.

Незалежно від того, буде чи не буде Україна приєднана до ЄС, реформація агропромислового комплексу має бути проведена для підвищення виробництва та забезпечення його якості. Це можна здійснити за умови дотримання суворих технологічних стандартів, залучення інвестицій та поліпшення соціальної інфраструктури в селах.

При цьому необхідно використовувати засоби, які не заборонені ЄС. Також європейська інтеграція може сприяти технологічній модернізації та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, а також створити більш сприятливий інвестиційний клімат та сприяти зростанню операцій на ринку ЄС. Однак, необхідно враховувати негативні наслідки європейської інтеграції та лібералізації торгових відносин на внутрішньому аграрному ринку, а також необхідність реформування агропромислового комплексу та підтримки держави.

На основі дослідження світового досвіду аграрної логістики та аналізу її розвитку в Україні, можна зробити кілька важливих висновків. Сфера постачання сировини, матеріалів і послуг суттєво впливає на здатність аграрних підприємств задовольняти потреби споживачів. Важливо звернути особливу увагу на стратегію вибору джерел ресурсів та проблеми постачання. Інтенсивний розвиток агробізнесу в Україні неможливий без наявності розвинутої транспортної інфраструктури, оскільки агрологістика є ключовим фактором для українських аграріїв.

Для стимулювання розвитку аграрної логістики в Україні слід реалізувати низку заходів, серед яких особливу увагу потрібно приділити залученню міжнародних експертів для контролю якості будівництва і ремонту доріг, а також запровадженню державно-приватного партнерства.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Логістичні підходи до управління виробництвом суттєво змінили традиційні критерії організації виробничих процесів, зокрема через фокус на гнучкість та швидку адаптацію до ринкових змін. В умовах нестабільного попиту та конкуренції, підприємства повинні забезпечити ефективну синхронізацію виробничих і логістичних операцій, що включає оптимізацію транспортних процесів, зниження запасів та втрат, а також підвищення продуктивності завдяки інтеграції всіх учасників логістичної системи. Це забезпечує конкурентні переваги, дозволяє скоротити витрати і час реалізації продукції, що є критично важливим для успіху на ринку.

2. Ефективне управління реалізацією сільськогосподарської продукції залежить від ряду соціально-економічних факторів, таких як ускладнення сільського господарства, інтеграція, висока конкуренція та глобалізація ринків. Важливими є також організаційно-технологічні аспекти та розвиток маркетингових систем, які повинні випереджати виробництво, забезпечуючи стабільний збут. Для досягнення конкурентоспроможності та ефективності збутової діяльності необхідно розробити стратегії, що включають адаптацію до ринкових потреб, диференціацію каналів збуту та інтеграцію логістичних процесів.

3. Відсутність єдиного методологічного підходу до оцінки ефективності логістичної системи компенсується системним підходом, який враховує економічний ефект для всіх учасників логістичного процесу. Застосування логістичних методів дозволяє мінімізувати витрати, скоротити час виконання операцій і підвищити якість продукції, що в результаті позитивно впливає на фінансові показники підприємства, зокрема на прибуток і рентабельність.

Впровадження логістичного підходу забезпечує підприємствам гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов і дозволяє розвивати конкурентні переваги завдяки зниженню логістичних витрат, підвищенню якості обслуговування та оптимізації процесів управління. Ефективність логістичної системи прямо впливає на

стійкість і розвиток підприємства, забезпечуючи синхронізацію всіх аспектів його діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки зберігати, а й зміцнювати свої позиції на ринку, що є важливим для їхнього довгострокового успіху.

4. Незважаючи на значні труднощі, пов'язані з війною, аграрні підприємства продовжують виробляти широкий асортимент продукції, що забезпечує продовольчу безпеку як в Україні, так і на міжнародному рівні. Однак, через економічну та політичну нестабільність спостерігається зниження основних економічних показників. Індекс фізичного обсягу ВВП зменшився на 21,1% у 2022 році порівняно з 2015 роком, індекс сільськогосподарської продукції впав на 15,6%, а рівень зайнятості населення у віці 20–64 років скоротився на 78,1%. Ці зміни негативно впливають на загальну стабільність аграрного сектору, який залишається вразливим до зовнішніх викликів.

5. У 2022 році площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 16,3%, кількість найманих працівників скоротилася на 13,4%, а обсяги валової продукції знизилися на 28%. Це призвело до значного зниження рівня рентабельності діяльності до 14% і скорочення чистого прибутку на 64%.

Ситуація у різних регіонах України різнилася в залежності від близькості до лінії фронту. В областях, де велися бойові дії або які перебували під загрозою окупації, виробництво знизилося на 44,7%, тоді як у решті областей — на 14,4%. Найбільше постраждали рослинницькі галузі, де виробництво зернових і зернобобових культур зменшилося на 39,3%, а овочевих культур — на 68,3%. Водночас тваринницька продукція залишилася відносно стабільною, з меншими втратами. Це пов'язано з рівномірним виробничим циклом протягом року та можливістю релокації виробництва.

Війна також вплинула на експортні можливості України. У 2022 році експорт аграрної продукції до країн Азії зменшився на 45,7%, а до країн Африки — на 55%. Однак частка експорту до Європейського Союзу зросла на 77,6%, досягнувши 56% у загальному експорті агропродукції. Основним шляхом вивезення залишаються морські порти, які забезпечують понад 70% всього експорту. Проблеми з логістикою, блокада морських шляхів і руйнування інфраструктури значно ускладнили реалізацію

продукції, що призвело до скорочення обсягів експорту і зниження доходів аграрного сектору, ставлячи під загрозу його подальший розвиток.

6. Стан логістичної системи України значно погіршився через військові дії, що відображається у зниженні індексу ефективності логістики. У 2022 році через блокування морських портів загальний обсяг вантажообробки скоротився на 61,5%, що призвело до зниження експорту на 54,4% та імпорту на 70,3%. Лише дунайські порти, зокрема Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ, змогли компенсувати частину втрат, збільшивши обсяг обробки вантажів з 5,5 мільйонів тонн до 16,5 мільйонів тонн. Однак, попри ці досягнення, поточні логістичні можливості України залишаються обмеженими, що створює серйозні труднощі для подальшого розвитку агропромислового комплексу.

Після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році фізичний обсяг експорту з України знизився на 38,4%, що спричинило глобальне зростання цін на продовольство. Україна, яка забезпечувала до 90% експорту агропродукції через морські шляхи, зіткнулася з критичною ситуацією після блокування цих шляхів. Зокрема, інцидент у Севастополі в жовтні 2022 року, після якого Росія вийшла з "зернової угоди", ще більше ускладнив експорт зернових. Попри спроби знайти альтернативні маршрути, їхня пропускна спроможність становить лише близько 3 мільйонів тонн на місяць, що недостатньо для покриття потреб експорту, а витрати на таку логістику значно перевищують традиційний морський експорт.

Логістичні виклики також торкнулися сухопутного транспортування. У 2022 році черги на українсько-польському кордоні досягали 58 кілометрів, що створювало критичні ситуації для аграрного бізнесу. Вартість перевезення зернових залізницею зросла до 85 доларів за тонну, що майже в 4,5 рази перевищує довоєнний рівень. Загальні витрати на перевезення зернових, включаючи логістику за кордоном, досягли 180-200 доларів за тонну, що змушує аграріїв працювати на межі збитковості. Якщо доступність логістики не покращиться, це може поставити під загрозу не лише аграрний сектор, а й макроекономічну стабільність України та глобальну продовольчу безпеку.

7. Правління логістичними процесами в агропромисловому комплексі (АПК) України є критично важливим для підтримки ефективності та конкурентоспроможності сектора. SWOT-аналіз показав, що серед сильних сторін логістики в Україні є наявність родючих чорноземів та людського капіталу, а також орієнтація на експорт, яка забезпечує Україні місце серед провідних світових виробників сільськогосподарської продукції. Однак слабкі сторони, такі як війна, жорстка конкуренція та регуляторні обмеження, створюють серйозні виклики для подальшого розвитку логістичного менеджменту.

Процес євроінтеграції, включаючи включення України до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) і фінансування транспортних проектів, допомагає усунути деякі логістичні перешкоди та сприяє зростанню обсягів експорту й імпорту. Водночас війна в Україні залишається ключовою загрозою для стабільності та розвитку АПК. Військова агресія Росії, техногенні та екологічні катастрофи, а також запровадження штучних торгових ембарго створюють потенційні ризики для продовольчої безпеки як України, так і світу в цілому.

Для підвищення конкурентоспроможності українських аграріїв та зменшення негативного впливу логістичних проблем необхідно реалізовувати комплекс заходів. Серед них — розвиток глибокої переробки агропродукції, будівництво сучасних сховищ та створення цифрової інформаційної системи для прозорого управління ланцюгами постачання. Ці кроки, за підтримки уряду та міжнародних інституцій, допоможуть покращити експортну збутову логістику та підвищити економічну рентабельність аграрного сектору України.

8. Створення глибокої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС є важливим кроком для розвитку економічних відносин між двома сторонами. Ця ініціатива сприяє зростанню експорту українських товарів до країн ЄС, створюючи нові можливості для бізнесу та підтримуючи економічний розвиток. Однак існують певні виклики, такі як квотування української продукції, необхідність сертифікації та прихований протекціонізм з боку ЄС, які можуть створювати перешкоди. Проте їх можна подолати через діалог і взаємні компроміси, що є ключовими для забезпечення сталого розвитку економічних відносин між Україною та ЄС.

Угода про асоціацію та зона вільної торгівлі також передбачають значні переваги, такі як зниження митних ставок та полегшення доступу українських товарів на європейський ринок, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Водночас, для повної реалізації потенціалу цієї співпраці важливо забезпечити відповідність українських товарів європейським стандартам якості та продовжувати модернізацію економіки. Незважаючи на виклики, з якими стикається Україна в умовах воєнного стану, підтримка з боку ЄС та адаптація до європейських норм можуть стати фундаментом для успішної інтеграції України до єдиного ринку ЄС та забезпечення її економічної стабільності.

9. Агрологістика в країнах ЄС демонструє важливу роль урядових органів у підтримці та розвитку логістичних процесів в агропромисловому комплексі. Світовий досвід, зокрема Канади, показує, що ефективне управління логістикою значно підвищує економічну ефективність аграрних підприємств шляхом оптимізації процесів виробництва, зберігання та транспортування продукції. Цей досвід може бути корисним для України, де розвиток агрологістики є ключовим для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору на міжнародному ринку.

В Україні важливим завданням є розвиток транспортної інфраструктури, особливо річкових перевезень, що потребують суттєвих інвестицій і державної підтримки. Пропоновані заходи, такі як залучення міжнародних експертів для контролю якості доріг і впровадження державно-приватного партнерства, можуть сприяти підвищенню ефективності логістики. Використання світового досвіду, адаптованого до українських умов, є необхідним кроком для досягнення стійкого розвитку аграрного сектору та інтеграції його в глобальні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021–2022. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення: 22.04.2024)
2. Ананко І. М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на атп. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. №24. - с. 125-138
3. Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С., Брітченко І. Г. Логістичні шляхи експорту аграрної продукції України в контексті забезпечення продовольчої безпеки у період воєнного стану. Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства: тези доповідей IV МНПК, 6–7 жовтня 2022 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 41-45.
4. Бойченко С. В., Лейда К., Іванченко О. В. Екологістика, утилізація та рециклінг транспортних засобів: тенденції та перспективи розвитку. *Наукоємні технології*. 2016. №2. С. 221-227.
5. Бондарчук В., Алколей Дж., Молдован Л. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів : аналіт. дослідж. Київ. 2011. 91 с.
6. Войтко С. В., Максимчук А. І. Дослідження розвитку міжнародних логістичних систем в Україні та світі в умовах індустрії 4.0. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 14-21.
7. Воловик О. І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 1. С. 46-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_1_9 (дата звернення: 27.05.2024)
8. Волощук В. Р., Богачик С. В., Іванишин О. В. Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 19–23.
9. Вовк О. М., Борисюк І. О. Розвиток інтелектуального капіталу як

конкурентної переваги підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : колективна монографія. Київ : НАУ, 2019. С. 94-102.

10. Голембйовська М. Чому припинилась польська блокада кордону: економіст назвав результати дій фермерів? *Портал 24tv*. URL: https://24tv.ua/pripinennya-blokadi-polskogo-kordonu-29-kvitnya-yaki-rezultati_n2553114 (дата звернення: 20.05.2024)

11. Даниленко В. В. Характеристика і перспективи заснування логістичних центрів сільськогосподарської продукції в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 330-334. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)_32) (дата звернення: 27.05.2024)

12. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія. М. Ф. Криштанович, Я. Я. Пушак, М. І. Флейчук, В. І. Франчук. Львів: Сполом, 2020. 418 с

13. Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 грудня 2022 року № 1364 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2024)

14. Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 76–94.

15. Дяченко О., Галицький О., Хиленко Ю. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Причорномор'я*. №3 (2022). URL : <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/33> (дата звернення: 17.05.2024)

16. Євтушенко В. А. Механізм збутової діяльності підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць*. Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 263-271.

17. Євросоюз оновив індикативні мапи TEN-T для України та Молдови. *Портал Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/yevrosoyuz-onovyv-indykatyvni-mapy-ten-t-dlya-ukrayiny-ta-moldovy> (дата звернення: 12.06.2024)
18. ЄС виділить Укрзалізниці кошти для розвитку прикордонних переходів. *Портал Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/yes-vydilyt-ukrzaliznyczi-koshty-dlya-rozvytku-prykordonnyh-perehodiv/> (дата звернення: 12.06.2024)
19. Економічний ефект від «шляхів солідарності» з Україною торік становив 125 млрд євро. *Портал Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ekonomichnyj-efekt-vid-shlyahiv-solidarnosti-z-ukrayinoyu-torik-stanovyv-125-mlrd-yevro/> (дата звернення: 21.05.2024)
20. Експортно-імпортні операції. Я. В. Белінська, О. В. Коляда, М. І. Назаров та ін. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2018. 254 с.
21. Економіка логістичних систем: Монографія. М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
22. Жалдак Г. П. Дем'ян А. Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.
23. Кернасюк Ю. Логістика аграрного сектору. *Агробізнес Сьогодні*. 2023. URL: <https://bit.ly/47BtSsu> (дата звернення: 03.05.2024)
24. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №1-2. С. 65-70.
25. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2015. № 1 (27). С.114–124.
26. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*, 2013, №11.
27. Кіндій М. В., Малиш Я. В., Прийма Л. П. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». 2015. №833. с. 143-152.

28. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 87–95.

29. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.

30. Кривов'язюк І. В., Усков О. Р. Управління логістичними інформаційними системами підприємства : монографія. Львів : Манускрипт, 2011. 140 с.

31. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 4. 2015. С.414-418.

32. Кустріч Л. Агрологістичні хаби як невід'ємна складова розвитку аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.39. С.1-7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14> (дата звернення: 10.05.2024)

33. Логістика, монополізм та втрати від війни – експерт перерахував проблеми українського АПК. *Українські національні новини від 03.08.2023* URL: <https://unn.ua/news/logistika-monopolizm-ta-vtrati-vid-viyni-ekspert-pererakhuvav-problemi-ukrayinskogo-apk> (дата звернення: 22.04.2024)

34. Логістика для забезпечення продовольчої безпеки та розвитку громад: ВАГ дала практичні рекомендації. 2023. URL: <https://communities.org.ua/novyny/logistyka-dlya-zabezpechennya-prodovolchoyi-bezpeky-ta-rozvytku-gromad-vag-dala-praktychni-rekomendacziyi/> (дата звернення: 21.04)

35. Макаренко Н. О., Вовчок С. В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 65-75.

36. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ, 2020. 440 с.

37. Неруш Ю. М., Саркисов С. В. Транспортная логистика: учебник. М.:

Юрайт, 2016. 352 с.

38. Нестеренко Р. В. Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 287 с.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.07.2024)

40. Павлишин М. Л. Аналіз факторів впливу на продовольчу безпеку України в умовах військового стану. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип.49. С.87-99. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4909>. <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4373/4805> (дата звернення 03.07.2024)

41. Павлишин М. Л. Роль трансформаційних процесів логістики в продовольчому забезпеченні у воєнний час: виклики для України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 50. С.53-65. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5005>. <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4386> (дата звернення: 26.06.2024)

42. Павлишин М., Тинта В. Антикризова логістична діяльність вітчизняних компаній в умовах воєнного стану. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: міжнародна наукова конференція. Ужгородський національний університет (16-17 травня 2024 р., м. Ужгород)*. Ужгород: ДВНЗ УжНУ, 2024.

43. Перебийніс О. В., Перебийніс В. І. Розвиток автомобілебудування та перспективи транспортної логістики в АПК. *Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики*. К., 2004. С. 154-158.

44. Платформа продовольчої безпеки України як інструмент подолання кризи продовольства в світі. *Урядовий портал Держпродспоживслужби*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/platforma-prodovolchoyi-bezpeki-ukrayini-yak-instrument-podolannya-krizi-prodovolstva-v-sviti> (дата звернення: 28.05.2024)

45. Потапова Н. А. Прогнозування динаміки поточних логістичних матеріальних витрат сільського господарства України. *Економіка. Фінанси*.

Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 4. С. 41-52.

46. Про утворення Координаційної ради з питань логістики в сільському господарстві року : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2022 р. № 427 / Кабінет Міністрів України URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorenniyakoordinacijnoyi-radi-z-pitan-logistiki-v-silskomu-gospodarstvi-427> (дата звернення: 10.08.2024).

47. Прокопенко В., Смірнова О., Зубрицький А. Роль нового морського маршруту у забезпеченні митних інтересів України під час повномасштабної війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1). 2024. 39-44. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-7> (дата звернення: 24.06.2024)

48. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 52-60.

49. Радченко О.П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2023. Том 21. № 2(51). С. 126– 136.

50. Розвиток логістичної системи України: екологічні виклики. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 3-12.

51. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosektor_15022024.pdf (дата звернення: 20.05.2024)

52. Стамбульська угода про розблокування українських портів для вивезення зерна: що це дасть Україні? Міністерство Аграрної Політики Та Продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/stambulska-ugoda-prorozblokuvannya-ukrayinskih-portiv-dlya-vivezennya-zerna-shcho-ce-dast-ukrayini> (дата звернення: 13.06.2024)

53. Сумець О. Агрологістика: необхідність і можливість розвитку. *Agricultural and resource economics*. 2017. Vol. 3, № 3. С. 119-129.

54. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.07.2024)
55. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. Юридична газета On-line. URL : <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporterivukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html> (дата звернення: 18.06.2024)
56. Уварова А. Є. Діагностика і прогнозування результативності логістичної діяльності торговельного підприємства на основі багатофакторної моделі рентабельності власного капіталу. *Альманах науки*. 2019. № 9(30). С. 38–41.
57. Україна працює над внесенням до TEN-T маршрутів, що ведуть до Дунаю. *Портал Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrayina-praczuuye-nad-vnesennyam-do-ten-t-marshrutiv-shho-vedut-do-dunayu/> (дата звернення: 16.07.2024)
58. Чорнописька Н. В., Брень О. В., Данильців О. І. Зародження військової логістики в Україні. *Вісник НУ ЛПІ*. 2015. С.109-117. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/57247fcd-a7b9-4d31-b380-3fdc1784c385/content> (дата звернення: 03.08.2024)
59. Щуклін Ю. Треба усувати труднощі з доступом українського зерна на ринки, а не сприяти заробіткам на цих труднощах. *Дзеркало тижня*. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/treba-usuvati-trudnoshchi-z-dostupom-ukrajinskoho-zerna-na-rinki-a-ne-sprijati-zarobitkam-na-tsikh-trudnoshchakh.html> (дата звернення: 21.06.2024)
60. Agricultural support estimates (Edition 2022). OECD. URL: <http://dx.doi.org/> (дата звернення: 01.08.2024)
61. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables> (accessed 06.02.2023)
62. EU-Ukraine Association Agreement. URL: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc_155103.pdf (дата звернення: 12.08.2024)
63. Environmental performance of agriculture - indicators. OECD. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/ac0b4422-en>. (дата звернення: 08.08.2024)

64. Food and Agriculture Organization of the United Nation. 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 05.08.2024).
65. Labuda M. Proces integracji Ukrainy z Unią Europejską. Aspekty instytucjonalne. Instytucjonalizacja procesów integracji europejskiej: wybrane zagadnienia teoretyczne i funkcjonalne. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2019. S. 126–137.
66. OECD Agriculture Statistics. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/agr-data-en>. (дата звернення: 01.08.2024)
67. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on temporary trade liberalization supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: <https://eur-lex.europa.eu/> (дата звернення: 26.07.2024)
68. Suspension of EU import duties on Ukrainian exports set for fast-track approval. URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата звернення: 22.07.2024)
69. World trade report, 2022. URL: https://www.wto.org/trade_report14_e.pdf. (дата звернення: 28.06.2024)
70. World Trade Statistical Review 2022 // World Trade Organization. URL: <https://www.wto.org>. (дата звернення: 25.06.2024)
71. World Bank. 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 27.06.2024)
72. World Investment Report 2022: Global Value Chains: Investment and Trade Development. URL: <http://unctad.org>. (дата звернення: 27.07.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

**Ресурсний потенціал, результативність та ефективність функціонування
сільгосппідприємств в Україні за 2010-2022рр.**

Показники	2010	2015	2020	2021	Темп зростання середній 2016-2021	2022
Кількість сільськогосподарських підприємств, тис. од	49,1	44,9	47,8	46,1	х	31,7
Темп зростання, %	х	91,5	106,4	96,5	100,4	68,9
Площа сільськогосподарських угідь, що була у власності і користуванні, млн га	20,6	20,7	20,3	20,8	х	17,4*
Темп зростання, %	х	100,5	98,1	102,5	100,1	83,7
Площа землекористування на 1 підприємство, тис. га	419,9	461,1	425,1	451,5	х	548,2
Темп зростання, %	х	109,8	92,2	106,2	99,6	121,4
Валова продукція сільськогосподарських підприємств, у постійних цінах 2016 року, млрд грн	256,8	367,7	395,7	484,1	х	348,4
Темп зростання, %	х	143,2	107,6	122,3	104,7	72,0
На 1 підприємство, млн грн	5,2	8,2	8,3	10,5	х	11,0
Темп зростання, %	х	156,5	101,2	126,8	104,2	104,4
На 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	12,5	17,8	19,5	23,3	х	20,0
Темп зростання, %	х	142,5	109,7	119,4	104,6	86,0
Кількість найманих працівників, тис. осіб	647,3	502,7	451,4	448,4	х	388,5

Темп зростання, %	x	77,7	89,8	99,3	98,1	86,6
Чистий прибуток сільгосппідприємств, млрд. грн	17,3	101,9	81,5	237,6	x	85,9
Темп зростання, %	x	590,7	80,0	291,5	115,2	36,1
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	14,0	37,8	x	14,1
Чистий прибуток на 1 га с/г угідь, тис. грн	0,8	4,9	4,0	11,4	x	4,9
Темп зростання, %		587,7	81,6	284,5	115,1	43,2

Джерело: складено на основі [39]

Додаток Б

**Виробництво продукції рослинництва і тваринництва підприємствами України
за 2010-2022рр., тис. т**

Показники	2010	2015	2020	2021	Темп зростання середній 2016-2021	2022
Культури зернові та зернобобові	29779,3	46506,6	51718	69689	х	42315
Темп зростання ¹ , %	х	156,2	111,2	134,7	107,0	60,7
Соняшник	5585,6	9549,2	11493	14214	х	9989
Темп зростання, %	х	171,0	120,4	123,7	106,9	70,3
Культури овочеві	964,6	1281,7	1491	1402	х	444
Темп зростання, %	х	132,9	116,3	94,0	101,5	31,7
Буряк цукровий фабричний	12663,4	9553,8	8627	10354	х	9508
Темп зростання, %	х	75,4	90,3	120,0	101,3	91,8
Картопля	482,5	456	399	495	х	433
Темп зростання, %	х	94,5	87,5	124,1	101,4	87,5
Культури плодові та ягідні	286,8	411,7	341	464	х	353
Темп зростання, %	х	143,5	82,8	136,1	102,0	76,1
М'ясо сільськогосподарських тварин	1134,4	1463,4	1704	1720,4	х	1608,1
Темп зростання, %	х	129,0	116,4	101,0	102,7	93,5
Молоко всіх видів, тис. т	2216,6	2669,2	2761,2	2767,7	х	2644,2
Темп зростання, %	х	120,4	103,4	100,2	100,6	95,5
Яйця всіх видів, млн шт	10249,6	9762,2	8913,5	7012,8	х	5786,1
Темп зростання, %	х	95,2	91,3	78,7	94,6	82,5

Джерело: складено на основі [39]