

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія» Економічний факультет
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра 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-21
спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Петричук Даяна Володимирівна

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Костецька Ірина Іванівна
Рецензент – доктор 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 « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота Петричук Даяни Володимирівни за спеціальністю 073 Менеджмент, ОПП «Менеджмент продажів та логістика» на тему: «Управління продажами та логістика аграрних підприємств в Україні».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок; містить 14 таблиць, 12 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також теоретичну та методичну основу. Перший розділ присвячено сутності та основним принципам формування систем управління продажами й логістикою. У ньому проаналізовано теоретичні підходи до побудови ефективного управління на аграрних підприємствах і визначено ключові чинники, що впливають на результативність їх діяльності. Другий розділ містить дослідження поточного рівня організації збутових і логістичних процесів в аграрних підприємствах. Проведено оцінку показників ефективності, виявлено основні проблеми та тенденції розвитку системи управління у сфері продажів і логістики. Третій розділ спрямований на розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів. Запропоновано інструменти оптимізації збутової діяльності та логістичної інфраструктури, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. У висновках підсумовано основні результати дослідження.

Ключові слова: управління продажами, логістика, аграрне підприємство, ефективність, збут, оптимізація.

ABSTRACT

Qualification Thesis by Dayana Volodymyrivna Petrychuk

Specialty: 073 Management Educational and Professional Program: “Sales Management and Logistics” Topic: Sales Management and Logistics of Agricultural Enterprises in Ukraine

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, nine subsections, conclusions to each chapter, a general conclusion, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 94 pages and includes 14 tables, 12 figures, and 2 appendices. The list of references comprises 78 sources.

In the introduction, the relevance of the study is substantiated, defines the aim, objectives, object, and subject of the research, as well as the theoretical and methodological basis of the work, are defined. The first chapter is devoted to examining the essence and fundamental principles of forming sales and logistics management systems. It analyzes theoretical approaches to building effective management in agricultural enterprises and identifies the key factors influencing their performance. The second chapter explores the current state of sales and logistics processes in agricultural enterprises. It includes an assessment of efficiency indicators, identifies major problems, and outlines the main trends in the development of management systems in the field of sales and logistics. The third chapter focuses on developing practical recommendations aimed at improving the efficiency of management processes. It proposes tools for optimizing sales activities and logistics infrastructure, designed to strengthen the competitiveness of agricultural enterprises in both domestic and international markets. In the conclusions, the main results of the research are summarized.

Keywords: sales management, logistics, agricultural enterprise, efficiency, marketing, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНОЇ СФЕРИ.....	7
1.1. Економічна сутність, складові та функціональні елементи систем управління продажами й логістикою аграрних підприємств.....	7
1.2. Організація збутової та логістичної діяльності в аграрній сфері.....	16
1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістичними процесами аграрних підприємств.....	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Аналіз розвитку та ринкове середовища аграрного сектору України.....	35
2.2. Галузеві особливості побудови та функціонування систем продажів і логістики в агробізнесі.....	46
2.3. Оцінювання ефективності збутової та логістичної діяльності української аграрної сфери.....	54
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	62
3.1. Вдосконалення логістики та збуту у аграрній сфері.....	62
3.2. Міжнародне співробітництво у сфері сільського господарства та його вплив на збут і логістику України.....	68
3.3. Використання досвіду зарубіжних країн для підвищення ефективності логістичного забезпечення аграрного сектору України.....	74
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження: Ефективне управління продажами та логістикою є ключовим фактором успішної діяльності аграрного сектору в Україні. Сучасні виклики ринку, включаючи зростання експорту, коливання цін та потребу в оптимізації поставок, підкреслюють необхідність удосконалення процесів продажу та логістики. Вирішення цих питань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку аграрного сектору в цілому.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління продажами та логістикою аграрного сектору в Україні на основі аналізу теоретичних концепцій та практичних результатів їх діяльності.

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

- охарактеризувати теоретичні основи управління продажами та логістики в аграрному секторі;
- проаналізувати сучасний стан та проблеми функціонування логістичних процесів у аграрній сфері;
- виявити ключові фактори, що впливають на ефективність продажів і логістики;
- дослідити взаємозв'язок між логістичними процесами та результатами продажів;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління продажами та логістики з урахуванням специфіки аграрного бізнесу в Україні.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до оптимізації управління продажами та логістикою, що поєднує теоретичний аналіз і практичну оцінку результатів діяльності. Вперше запропоновано методологічні рекомендації для інтеграції логістичних процесів та управління продажами з урахуванням особливостей українського аграрного ринку.

Об'єктом дослідження є система управління аграрними підприємствами України, що забезпечує організацію продажів і логістичні процеси.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти

управління продажами і логістикою аграрних підприємств з урахуванням галузевих особливостей їх функціонування.

Методи дослідження:

- аналіз наукових джерел і практичних даних;
- порівняльний аналіз організаційних практик;
- статистичний і факторний аналіз показників продажів і логістики.

Інформаційна база дослідження включає різноманітні джерела, які дозволяють провести всебічний аналіз:

- офіційна статистика Державної служби статистики України щодо виробництва, експорту та продажів сільськогосподарської продукції;
- аналітичні матеріали міжнародних та вітчизняних організацій у сфері агробізнесу та логістики;
- наукові публікації з управління продажами, логістики та маркетингу в аграрній сфері;
- практичні документи підприємств, зокрема звіти про продажі та логістичні плани;
- інформаційні ресурси офіційних сайтів агропідприємств, галузевих асоціацій та державних структур.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаних джерел і додатків.

Обсяг роботи становить 94 сторінок; 14 таблиць, 12 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Економічна сутність, складові та функціональні елементи систем управління продажами й логістикою аграрних підприємств

Термін "логістика" бере початок з давньогрецької мови і у давніх греків означав мистецтво обрахунків, що в свою чергу походить від слова "логос", яке означає "слово", "думку" [16, 7]. Хоча логістика в давніх греків і в сучасному світі має різне значення, обидва мають спільну основу — в першу чергу логістика це розумовий процес залежний від вміння мислити та аналізувати.

Досліджуючи логістику з історичної точки зору можна побачити, що історію логістики умовно поділяють на два великі періоди: логістика до кінця XIX століття та логістика з початку XX століття. Основною відмінністю цих періодів є місце застосування логістики у сферах діяльності людини. Перший період логістики — військовий, другий період — економічний.

У стародавній Греції логісти забезпечували запаси для армії. В давньому Римі логістика була способом обліку та розподілу ресурсів для армії. У Візантійській імперії логістика була управлінням ресурсами армії. Давній Китай вважав забезпечення армії ресурсами однією з головних причин перемоги. [16, 7]. Перевага військової логістики над економічною пояснюється, перш за все, мілітаризмом минулих поколінь. Наука була мало розвиненою, економіка також, ресурси виготовляти та відтворювати було важко, варто не забувати про політичні та релігійні причини багатьох воєн. Але не варто вважати, що в той період не було логістики в цілях торгівлі. Торгівля включала зерно, алкоголь, тканини, спеції, каву, чай, зброю, метали та багато інших товарів. Як і зараз, країни були обмежені в деяких ресурсах і купували необхідні ресурси в іноземних державах. Наприклад, відкриття Америки в першу чергу було пошуком нових шляхів до Індії, щоб здешевити ціни на товар, усунути посередників, знайти альтернативні шляхи поставки і скоротити час.

З початком XX століття економіка більшості країн світу зазнала повного

переформатування і пережила багато економічних криз, що постійно виникали на світовому ринку в 1900–1903, 1907, 1920, 1930-1933 роках. До основних причин фундаментального переосмислення значення логістики послужили зростання обсягів виробництва, пошуки нових ринків збуту, збільшення кількості підприємств, посилення конкуренції, необхідність зниження собівартості, технічний прогрес тощо. Саме із середини 50-х років поняття логістики виникло в економічній термінології США для діяльності підприємства [16, 12].

В сучасному розумінні поняття та сутність логістики є питанням дискусійним. Науковці не визначились з єдиним підходом до чіткого визначення терміну логістика або логістичний менеджмент. Дехто виділяє два напрямки у розумінні логістики — у широкому та вузькому сенсі. В широкому розумінні логістика — це наука про управління операціями з доставки товару. У вузькому розумінні логістика — це наука з доставку товару, що включає аналіз ринкового середовища та його вплив на попит та пропозицію [40, 13].

Рада логістичного менеджменту США дала наступне визначення: Логістика це процес планування, виконання і контролю, ефективного з точки зору зниження витрат, потоку запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, сервісу і пов'язаної інформації від точки його зародження до точки споживання для повного задоволення вимог споживачів» [40, 13].

Європейською логістичною асоціацією сформульоване таке визначення: логістика це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку від проектування і закупівель, через виробництво і розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами [40, 13].

Дослідивши різні підходу до визначення питань логістики, я, як автор, прийшов до наступного визначення: логістика — це процес розподілу та перерозподілу товарів у правильній кількості, місці, часі та способі доставки, щоб досягти найбільшої ефективності та прибутку у процесі діяльності підприємств.

Логістика як і будь-яка наука має свої основні принципи. Як у випадку з визначення поняття логістика є різні підходи до визначення самих принципів

логістики. Одні джерела виділяють принципи логістики групуючи їх у три великі групи: функціональні принципи, інституціональні принципи та інструментальні принципи [16, 15]. Функціональні визначають основні цілі та завдання логістики. Інституційні основи структури та управління. Інструментальні принципи — це методи, інструменти та способи логістики.

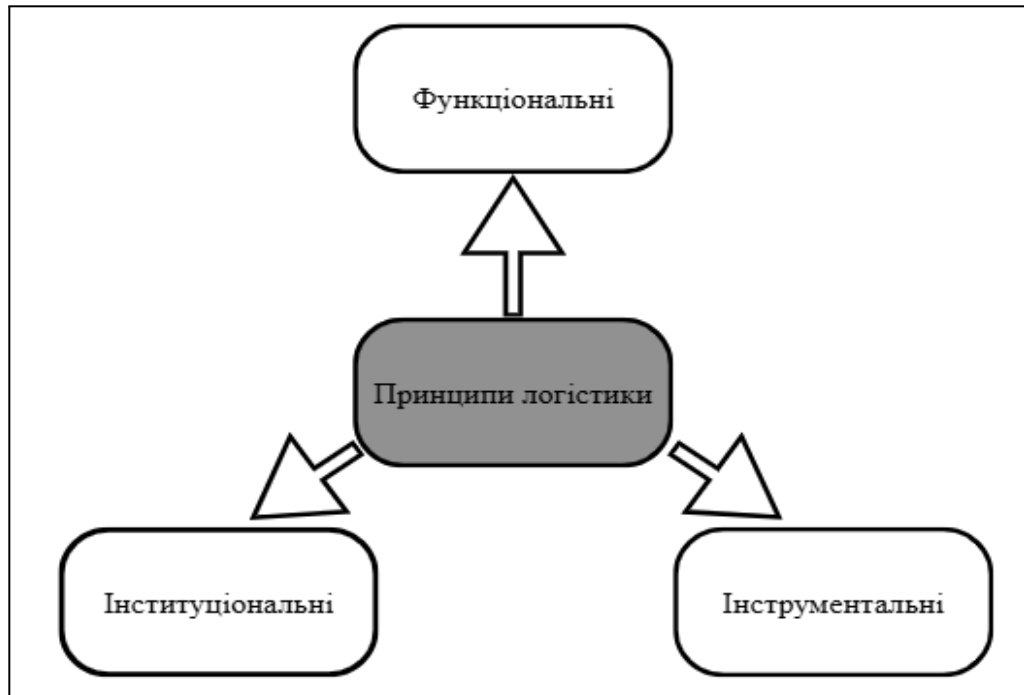


Рис. 1.1 Принципи логістики

*Джерело: створено автором на основі [16, 15]

За іншими джерелами до принципів логістики як науки часто відносять системність (найбільш вагомий принцип логістики згідно з яким логістика підприємства повинна бути тісно переплетена з усіма виробничими системами і процесами); адаптивність (логістика повинна швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та пристосовуватися до них); інформаційність (усі логістичні процеси повинні проводитися на основі чіткої, достовірної та своєчасної інформації); координованість (процес управління логістичними підрозділами повинен бути чітко узгоджений); інтеграційний зв'язок (взаємодія логістичних підрозділів один з одними та з іншими системами виробництва) [17, 22].

Питання про те, які принципи є більш точними та доцільними, залежить від контексту їх застосування: у першому випадку принципи логістики розкрито у вузькому, конкретному значенні, тоді як у другому — в широкому, узагальненому тлумаченні, що охоплює загальні підходи до управління логістичними процесами.

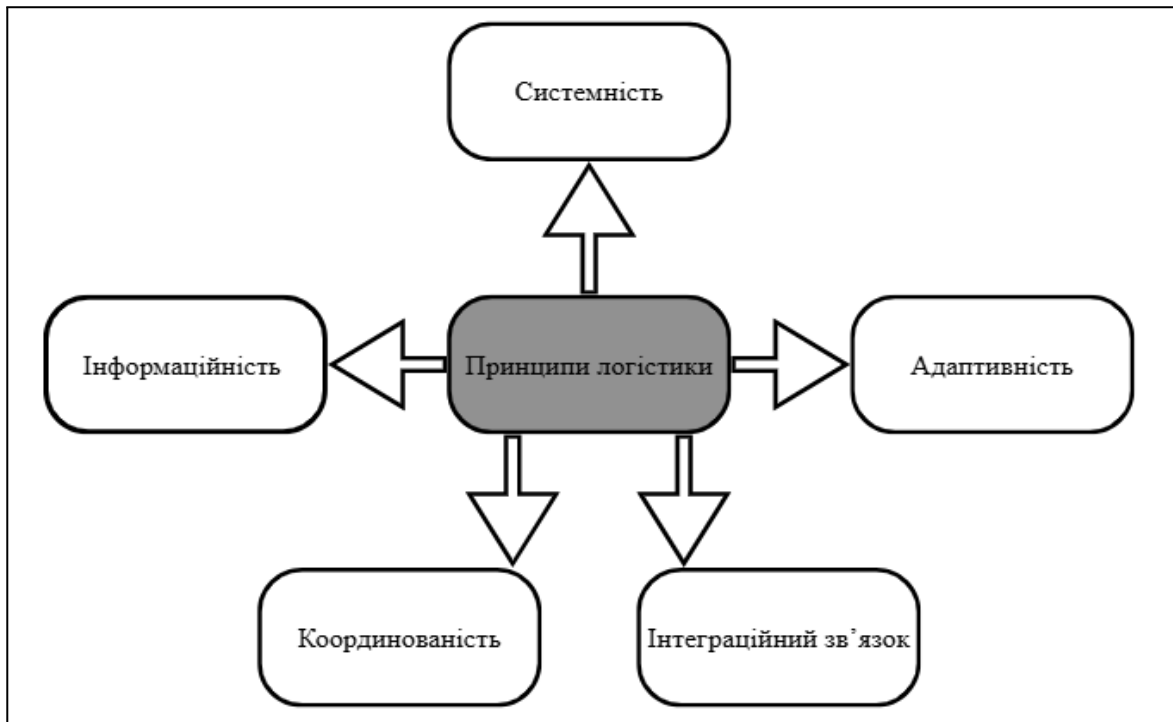


Рис. 1.2. Принципи логістики

*Джерело: створено автором на основі [17, 22]

Цілі та завдання логістики варто розглянути з теоретичної та практичної точки зору. Ці два поняття хоч здаються схожими мають суттєві відмінності. Цілі логістики є стратегічними, довгостроковими і орієнтовані на загальну діяльність бізнесу. Завдання логістики є тактичними, короткостроковими і зосереджені на діяльності окремих сфер бізнесу (транспорт, склад тощо). Завдання є частиною цілей, вони вирішуючи тактичні, конкретні питання в короткостроковій перспективі впливають на досягнення довгострокових цілей.

Цілями логістики є: [20, 11]

- Оптимізація сукупних витрат (скорочення всіх витрат, пов'язаних із логістичними процесами — від закупівель і транспортування до складського зберігання та управління запасами).
- Зростання операційної ефективності (скорочення часу виконання логістичних операцій та підвищення продуктивності всієї системи).
- Підвищення якості клієнтського сервісу (забезпечення стабільної, швидкої та гнучкої доставки, що відповідає очікуванням та вимогам споживачів).
- Формування гнучкого ланцюга постачання (створення системи, здатної оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коливання попиту).

Завданнями логістики є: [20, 11]

- Забезпечення балансу між витратами на зберігання та уникненням нестачі товарів.
- Організація своєчасного постачання необхідної сировини та комплектуючих для безперервного виробництва.
- Зменшення часу в дорозі та логістичних витрат.
- Планування відправлень, моніторинг руху вантажів і контроль дотримання строків доставки.
- Раціональне розміщення товарів, швидкий доступ до них і ефективне керування потоками.
- Вибір місця для складу, його планування та організація внутрішньої логістики.
- Забезпечення доступності актуальних даних про переміщення товарів на всіх етапах.
- Аналіз інформації для точного планування обсягів виробництва й поставок.
- Швидке реагування на запити клієнтів і точне виконання їхніх замовлень.
- Налагодження процесів приймання поверненої продукції, ремонту або утилізації.

Описані цілі та завдання логістики є лише теоретичною базою, тому що реально існуючі цілі та завдання залежать від рівня та часу на якому вони були поставлені. Наприклад рівень підрозділу підприємства (транспорт, склад), підприємства в цілому, галузі економіки (сільське господарство, машинобудування), країни(Україна, Польща), навіть регіонів світу (Європа, Азія).

В контексті описаної теми розглянемо цілі та завдання сільського господарства України. Описані цілі та завдання актуальні для конкретного періоду часу, на їхнє формування вплинули головним чином війна, бо якщо розглянути сільське господарство до початку військових дій цілі та завдання будуть різнитися.

Цілі агросектору: [32, 91]

1. Забезпечення безперервності ланцюгів постачання;
2. Забезпечення якості перевезеного товару;
3. Цифровізація;

Завдання агросектору:

Відповідно до цілі 1: [32, 91]

- підвищення пропускної здатності інфраструктури як елеватори, склади, перевалки;
- оптимізація логістичних маршрутів (створення альтернативних маршрутів доставки);
- диверсифікація транспорту (використання різних видів транспорту для перевезення);
- створення резервного додаткового транспорту для пікових періодів (сезон жнив, посівна).

Відповідно до цілі 2: [32, 91]

- стандартизація використання IoT (теплових) сенсорів для контролю стану товару;
- стандартизація використання холодильних систем для перевезення;
- впровадження систем швидкого реагування на збої в роботі під час перевезення.

Відповідно до цілі 3: [32, 91]

- впровадження систем з управління ланцюгами постачання;
- впровадження систем GPS;
- використання систем для аналітики та прогнозування.

Види логістики, як було зазначено, відіграють важливу роль для постановки цілей та завдань. Логістика залежно від свого рівня має певні особливості. В контексті дослідження аграрних підприємств варто розглянути місце агросфери у видах логістики. Агрологістика належить до класифікації логістики за сферою діяльності, подібно до того, як існує логістика у машинобудуванні, хімічній промисловості, фармацевтичній галузі тощо. Водночас агрологістику можна розглядати і через призму інших класифікаційних ознак логістики, оскільки аграрний сектор поєднує виробничі, збутові, транспортні, інформаційні та сервісні процеси.

Наприклад, за масштабами управління виділяють макро- та мікрологістику, і в обох рівнях агрологістика має свої специфічні риси [40 ст. 22]. У межах

макрологістики досліджують особливості функціонування агрологістичних систем на рівні регіонів Європи, країн Африки, Америки чи Азії, на рівні держав або об'єднань (ЄС, Африканський Союз). На цьому рівні ключову роль відіграють чинники зовнішнього середовища: географічне розташування, наявність виходу до морських портів, рівень розвитку міждержавних транспортних коридорів, митно-тарифна політика, інфраструктура зберігання та переробки, а також політична стабільність.

Особливо відчутними є географічні відмінності: країни, які мають вихід до моря (Бразилія, Україна, Франція), мають значно ширші можливості для експорту зернових та олійних культур завдяки доступу до портів. Натомість країни без виходу до узбережжя (Нігер, Ефіопія, Парагвай) стикаються з додатковими витратами на транзит через сусідні держави, що підвищує логістичну собівартість агропродукції та знижує її конкурентоспроможність [67].

Важливим фактором є економічний рівень розвитку країни. У державах із нерозвиненою або слаборозвиненою економікою зазвичай спостерігається незадовільний стан логістичної інфраструктури. Багато країн Африки не мають достатніх фінансових ресурсів для будівництва якісних доріг, залізничних вузлів, елеваторних комплексів, холодильних складів або впровадження сучасних цифрових систем управління ланцюгами постачань [64]. Як наслідок, значно зростають втрати врожаю на етапах зберігання та транспортування.

На рівні мікрологістики агрологістика проявляється в організації логістичних процесів у межах одного підприємства або групи підприємств. Тут основна увага приділяється оптимізації внутрішніх і міжфункціональних процесів: плануванню виробництва, управлінню запасами, організації транспортування, вибору технологій зберігання зерна, насіння чи продукції тваринництва, побудові ефективної збутової мережі. На цьому рівні аграрні підприємства повинні враховувати сезонність виробництва, швидкопсувність значної частини продукції, необхідність контролю вологості, температури та умов зберігання, а також високі ризики, пов'язані з погодними умовами та нестабільністю врожайності.

Правова система відіграє важливу роль, адже торгівля і відповідно

переміщення товарів більш вигідні і безпечні у країнах з чіткою правовою системою, що захищає економічні права громадян і бізнесу. У країнах Західної Європи одна з найбезпечніших зон для перевезення вантажу в плані законодавства і безпеки [57]. Регіони Червоного моря та Аденської Затоки є одними з найнебезпечніших у світі через відсутність чіткої державної структури та законодавства, морського піратства, особливо з боку Сомалі. Випадки піратства у цьому регіоні відбуваються з різним інтервалом у часі. Після декількох років спокою біля берегів Червоного моря, спостерігаються поновлення випадків піратства. З кінця 2023 року відбулося близько 20 спроб захоплення суден [35]. Варто зауважити, що у цьому регіоні проходять 15% світової морської торгівлі, зокрема 8% морських перевезень зерна. Цей торговельний шлях є важливим, оскільки Суецький канал з'єднує Червоне та Середземне моря. Для України та інших держав перевезення товару до країн Азії та Східної Африки іншими шляхами означає збільшення часу доставки до 14 днів та збільшення вартості [36].

Агрологістика за сферами логістичних операцій також має свої специфічні умови та вимоги. Процеси перевезення, зберігання й обробки товарів істотно відрізняються в кожній економічній галузі, оскільки визначаються властивостями продукції та особливостями виробничих процесів. Наприклад, зберігання сільськогосподарської продукції суттєво відрізняється від зберігання продукції у вугільній промисловості: аграрні товари є значно більш чутливими до умов навколишнього середовища, тому потребують дотримання спеціальних режимів вологості, температури, вентиляції та тривалості перебування на складі. Недотримання цих умов може призвести до втрати якості, псування або повної непридатності продукції.

Крім того, навіть у межах самої агрологістики неможливо встановити єдиний універсальний стандарт для всіх видів продукції. Товари рослинного походження потребують одних умов зберігання та транспортування (врахування фаз дозрівання, температурної стійкості, ризику пошкоджень), тоді як продукція тваринного походження вимагає інших параметрів — жорсткого дотримання температурного режиму, санітарної безпеки, швидкості доставки та спеціальних видів пакування.

Таблиця 1.1

Види логістики

За масштабами	Макрологістика	Логістика на рівні міжнародному, державному, регіональному.
	Мікрологістика	Логістика конкретного підприємства.
	Металогістика	Логістика груп підприємств та об'єднань.
За зонами управління	Зовнішня	Логістика спрямована на зовнішнє середовище, що є поза межами впливу.
	Внутрішня	Логістика спрямована на внутрішнє середовище підприємства, виробництва.
За функціональними операціями	Закупівельна	Логістика з забезпечення необхідними ресурсами.
	Виробнича	Логістика з питань зберігання та переміщення ресурсів під час виробництва.
	Збутова	Логістика з переміщення товару кінцевому споживачу.
За логістичними операціями	Транспортна	Логістика з переміщення товару.
	Складська	Логістика зберігання товару.
	Запасів	Логістика з забезпечення запасами.
	Інформаційна	Логістика пов'язана з постійним збором та передачею логістичної інформації.
	Фінансова	Логістика з керування грошовими потоками у логістичних процесах.
За сферами діяльності	Будівельна, агро, митна, послуг тощо.	Логістика конкретних сфер економіки.

*Джерело: складено автором на основі [40, 22]

Отже, логістика — це наука, яка залежить від місця, часу та сфери, де здійснюються логістичні операції. Вивчення логістики неможливе для застосування у практичній діяльності без розбиття її на окремі напрямки дослідження. Лише дослідження окремих елементів і застосування отриманих знань будуть ефективними для конкретних сфер економіки.

1.2. Організація збутової та логістичної діяльності у аграрній сфері

В першу чергу для розкриття теми підрозділу визначимо поняття “збут” та “логістика” в аграрній сфері.

Збут у аграрній сфері – це організований процес передачі продукції від фермерів та агропідприємств до споживачів або переробних підприємств, що включає продаж, маркетинг і координацію каналів збуту для перетворення потреб ринку у реальні продажі [27, 28].

Логістика в аграрній сфері – це планування та управління рухом продукції, запасів і ресурсів від виробництва до кінцевого споживача, з урахуванням особливостей аграрних товарів, таких як швидкопсувність, сезонність та потреба у спеціальних умовах зберігання та транспортування [27, 28].

Формування та функціонування систем збуту продукції аграрних підприємств базується на двох ключових аспектах — створенні самої системи та управлінні нею.

На етапі формування системи збуту основну роль відіграють торговельні особливості підприємства та прагнення підвищити ефективність збуту. Головним завданням цього етапу є побудова оптимальної структури каналів реалізації продукції, яка забезпечує баланс між витратами та прибутковістю. Важливими критеріями при формуванні системи є тип продукції та її специфіка.

На етапі управління системою основну увагу приділяють ефективності збуту, вибору оптимальних каналів розподілу та фінансовій стабільності підприємства. Управлінські рішення повинні забезпечувати збалансованість між прибутком та витратами, а також дозволяти швидко реагувати на зміни ринку.

Ефективність системи розподілу продукції аграрних підприємств визначається поєднанням об’єктивних факторів (ринкових умов, властивостей товару, масштабів виробництва) та суб’єктивних управлінських рішень. Суб’єктивні рішення формуються на основі стереотипних та поведінкових особливостей. Стереотипні закономірності — усталені торговельні практики, наприклад стандартні умови оплати на елеваторах або вимоги міжнародних ринків. Поведінкові закономірності — вибір посередників та каналів збуту, що часто здійснюється за неповної

інформації. [1]

Для підвищення ефективності діяльності підприємств важливо не лише оптимізувати внутрішні процеси розподілу, а й систематично аналізувати ринок, попит, умови роботи посередників і поведінку споживачів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

Для ефективного збуту та логістики варто також враховувати основні принципи збуту:

- Принцип орієнтації на клієнта є необхідною умовою ефективності збуту. Він вимагає інтеграції вимог споживачів у логістичний ланцюг. Вивчення попиту та поведінки, аналіз уподобань клієнтів для точного прогнозування та оптимізації збуту та логістики.
- Принципи якості продукції це забезпечення незмінної якості продукції та збереження якості протягом усього логістичного циклу.
- Принцип індивідуального сервісу застосовує гнучкі рішення (наприклад, спеціальні графіки чи фасування) для різних сегментів і видів агроринку для підвищення лояльності.
- Принцип соціальної відповідальності зміцнює репутацію підприємства та сприяє його сталому розвитку. Він включає активну участь у розвитку місцевої економіки та соціальної інфраструктури громад, дотримання високих етичних стандартів у бізнес-відносинах та повна відповідність законодавчим нормам, підтримка суспільно значущих проєктів.
- Принцип ефективного використання ресурсів і контроль за діяльністю каналів збуту забезпечують підвищення їх продуктивності.
- Принцип використання сучасних технологій, цифрових платформ і раціональне управління ресурсами сприяють інноваційності та сталому розвитку.

Дотримання цих принципів дозволяє агропідприємству формувати ефективну систему збуту, що забезпечує конкурентоспроможність, економічну ефективність і соціальну відповідальність.

Особливості збуту для аграрної сфери є сезонність і залежність від

кліматичних умов, нетривалий термін зберігання товару та чутливість до умов зберігання, чутливість до коливання цін.

Сільське господарство в більшості випадків залежить від сезону та кліматичних умов. Пік в цій сфері припадає на посівну (весна) та жнива (осінь), ці часові рамки можуть припадати літо в залежності від особливості вирощуваної культури та погоди. Посівна кампанія визначає подальшу логістичну діяльність і організацію збуту, адже саме на цьому етапі закладаються майбутні обсяги виробництва, асортимент продукції та календар її надходження на ринок. Від якісного планування посівів залежить раціональність логістичних процесів: обсяг і довжина транспортних маршрутів, потреба в потужностях для доробки та сушіння врожаю, а також завантаження складських приміщень і техніки. Недостатньо обґрунтовані рішення щодо строків сівби чи вибору культур можуть призвести до низки проблем, зокрема до перевантаження транспортної інфраструктури під час масового збору врожаю, зниження якості продукції через несвоєчасну доробку, а також до падіння ціни реалізації через невдало обраний сезон виходу на ринок.

Період жнив є визначальним етапом у роботі аграрних підприємств, адже саме тоді завершується основна виробнича фаза і формується фактичний обсяг товарної продукції. Висока інтенсивність робіт, одночасне накопичення значної кількості врожаю та стислий проміжок часу для його обробки створюють помітний вплив як на процеси збуту, так і на організацію логістики на підприємстві.

У період масового збирання врожаю на ринок одночасно надходить велика кількість продукції. Такий різкий приріст пропозиції спричиняє падіння закупівельних цін, посилює конкуренцію між товаровиробниками та змушує їх оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, перевантаження елеваторних потужностей та обмежені можливості швидкого приймання зерна ускладнюють процес укладання угод та часто змушують фермерів продавати врожай на менш вигідних умовах. До цього додається й підвищена активність трейдерів та переробних підприємств, які під час жнив часто змінюють умови закупівлі. Це потребує від аграріїв постійного моніторингу ринку, гнучкого планування та швидкого ухвалення рішень щодо реалізації продукції.

Жнива є найбільш напруженим періодом у логістичній роботі сільськогосподарських підприємств. У цей час різко зростає потреба в транспорті, що нерідко призводить до його нестачі, подорожчання перевезень та затримок у доставці зерна з поля до місць зберігання. Через інтенсивне використання техніки збільшується час простоїв у чергах та зростає ризик поломок. Елеватори в цей період працюють із максимальним навантаженням. Через обмеженість їхніх потужностей виникають черги на приймання та сушіння, а також дефіцит складських площ. Крім цього, значно уповільнюється зовнішня логістика: порти, залізничні станції та приватні перевантажувальні термінали також працюють на межі, що спричиняє черги й підвищення вартості логістичних послуг.

Багато видів агропродукції, таких як овочі, фрукти, молочні вироби та зелень, мають обмежений термін зберігання, що визначає короткий період їх реалізації на ринку. Несвоєчасна поставка може спричинити погіршення якості продукції, її псування та зниження комерційної цінності.

Продукти цієї категорії особливо чутливі до температури, вологості та механічних пошкоджень, що вимагає швидкої реалізації та контролю якості на всіх етапах. Виробники змушені формувати збутові стратегії з урахуванням цих факторів. Порушення умов зберігання може обмежити можливості продажу на преміальних ринках і змусити реалізовувати продукцію за зниженими цінами.

Короткий термін придатності накладає додаткові вимоги на логістику, а саме швидкість доставки продукції, застосування спеціалізованого обладнання для транспортування та зберігання (рефрижератори, холодильні камери, ізотермічні контейнери), мінімізація часу зберігання на кожному етапі ланцюга поставок.

Будь-які відхилення від оптимальних умов зберігання можуть призвести до втрат продукції, збільшення логістичних витрат і зниження рентабельності. Тому важливим є ретельне планування маршрутів доставки та використання складських потужностей, особливо у періоди сезонного піку.

Ціна на аграрну продукцію відіграє важливу роль у плануванні логістики та організації збуту, адже від неї залежить, наскільки вигідно здійснювати транспортування, зберігання та продаж продукції, а також який канал збуту обрати.

Вона фактично виступає як регулятор ринкової поведінки виробників і посередників.

При високих цінах фермери прагнуть швидко реалізувати врожай, що активізує перевезення та сприяє використанню прямих каналів збуту. У випадку низьких цін продаж часто відкладають, збільшуючи завантаження складів та зменшуючи логістичну активність.

Ціна також впливає на витрати на логістику: у періоди високих цін можуть використовуватися дорожчі транспортні послуги та додаткові операції з доробки продукції, а при зниженні вартості обирають економніші маршрути і дешевші канали реалізації. Коливання цін створюють нерівномірне сезонне навантаження на транспортні та складські потужності, що іноді призводить до затримок і зростання логістичних витрат. Тривалі високі ціни стимулюють інвестиції у власну інфраструктуру, а тривалі низькі — стримують їх.

Майже 98 % часу, витраченого на виробництво товару, припадає на проходження логістики, що включають доставку сировини, транспортування готової продукції та її зберігання. З цих витрат на перевезення припадає близько 41 %, збут 10%, складування до 26%, інші витрати до 13% [11]. Звичайно ці дані є нестійкими вони можуть різнитися в залежності від конкретного підприємства, країни, сфери промисловості.

Високі і низькі показники у сфері збуту та логістики мають як свої переваги так і недоліки, головне зрозуміти причини цих показників. Високі витрати можуть свідчити про неефективну організацію логістики, велику кількість посередників, застарілу техніку. Ці причини можна вирішити на внутрішньому рівні, але до зовнішніх причин доведеться пристосовуватися, це можуть бути митні та законодавчі обмеження, великі відстані транспортування, дороге обладнання або транспорт для зберігання та перевезення товару, ціни на паливо. Високі витрати також є результатом інвестицій у логістику та збут, через оновлення обладнання, транспорту, пошук нових способів доставки. Проте такі високі витрати доречні для обмеженого періоду часу адже головна мета будь яких інвестицій є покращення процесів у діяльності, підвищення ефективності та зниження витрат. Наприклад

інвестиції у нове обладнання та новий сучасний транспорт дозволять швидше перевозити товар без пошкодження, втрати якості та в більшій кількості, що в майбутньому скоротить витрати та посилить конкурентоспроможність. В розрізі вивчення агросектору це є важливо. Сільськогосподарська продукція потребує швидкої доставки, температурних умов зберігання.

Прямопропорційно можна розглядати низькі витрати на збут та логістику. Низькі витрати можуть бути в результаті ефективної організації логістики, невеликої кількості каналів збуту, сучасну техніку та обладнання. З негативної точки зору низькі витрати існують через відсутності інвестицій у логістику, в короткостроковій перспективі це позитивно, але в майбутньому витрати зростуть бо будь яка діяльність, щоб бути конкурентною та прибутковою мусить використовувати новітні технології і розробки. Незалежно від того високі чи низькі витрати, важливим є довгостроковий результат.

Щоб зменшити час доставки продукції до кінцевого споживача та зменшити ціну доставки та збуту необхідно оптимізувати канали збуту.

Канали збуту (розподілу) — це шлях, по якому товар йде від виробника до споживача [18, 98]. В сфері сільського господарства канали збуту такі самі як і в більшості інших сфер. Вони поділяються на прямі, непрямі, комбіновані. Докладніше про них зображено на Рисунку 1.3.

Прямий канал є шляхом товару від виробника до споживача без будь яких посередників [18, 99]. Він здійснюється на різних фермерських ринках (зазвичай там продають товар дрібні та середні фермери), у власних точках продажу (магазинах або онлайн магазинах), або продають безпосередньо споживачу з власних ферм і складів.

Непрямі канали продажу залучають хоч б одного посередника [18, 99]. Це можуть бути великі оптові посередники, що скуповують товар у великій кількості в великих та середніх фермерів, підприємств. Роздрібні зазвичай купують товар з малих ферм. Існує велика кількість комерційних посередників (дилери, брокери, дистриб'ютори, агенти та комерсанти. Вони здійснюють закупівлю та продаж товару на різних умовах, як від імені суб'єктів господарювання так і від свого імені [23].

Біржі продажу є платформами для пошуку покупців, торгівлі сільськогосподарськими товарами або деривативами (правом чи зобов'язанням купити/продати це товар) [23]. В Україні існує Аграрна біржа для продажу товарів агросектору та Українська універсальна біржа для здійснення продажу товарів в тому числі сільського господарства.

Трейдерами є компанії або люди, що здійснюють закупівлю товару та продають їх споживачам [23]. Такі посередники є вигідними для підприємств та фермерів з погано розвиненою логістичною системою. Трейдери закупають товар і самостійно здійснюють його зберігання, переміщення та кінцевий збут.

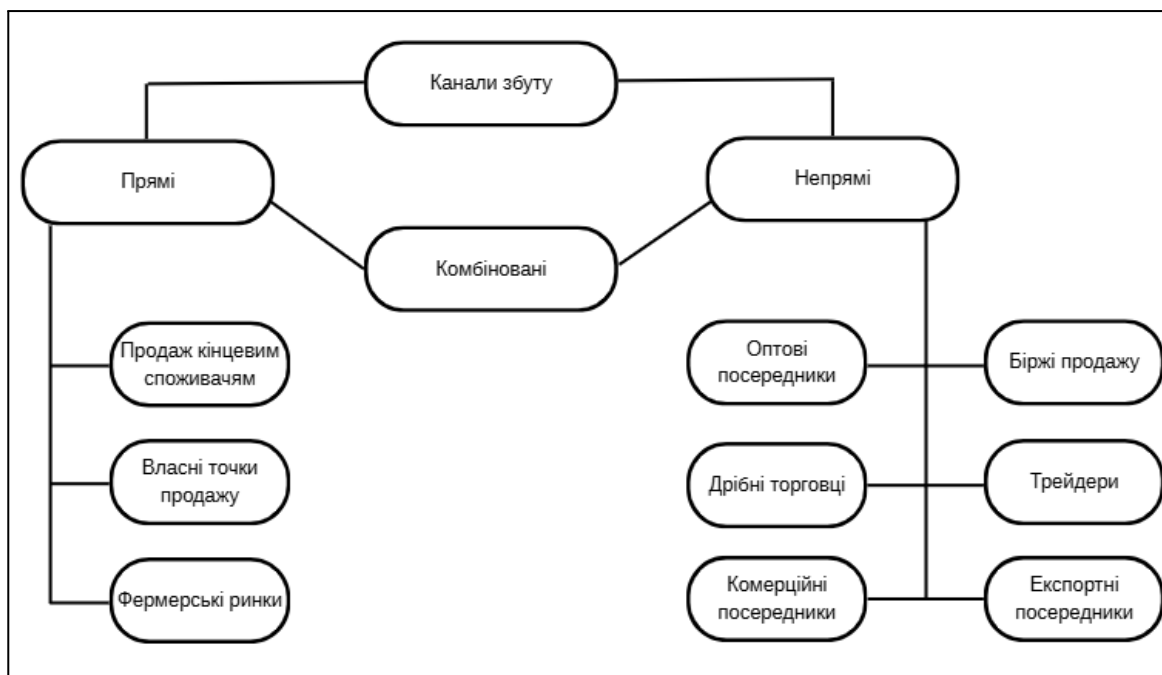
Експортні посередники важливі для для компаній-експортерів. Продаж товарів за кордон є складним правовим і логістичним процесом, при неправильній організації експорту компанія збільшує час перевезення, витрати, якість товару і може порушити законодавство країн до яких експортує або через які перевозить товар. Експортні посередники допомагають у дотриманні правових процедур при експорті, проведенні оплати та валютних операцій, пошуку логістичних маршрутів [23].

Комбіновані канали збуту — це поєднання прямих та непрямих каналів збуту [18, 99]. Більшість підприємств та фермерів використовують саме комбіновані канали збуту. Він дозволяє через різні власні канали або посередників охопити більшу кількість клієнтів.

В сучасному періоді використовують традиційні та цифрові ринки. Фермер або підприємець може продавати частину товар з власних ферм кінцевим споживачам і водночас продавати іншу частину товару оптовим та роздрібним посередникам. Цифрові технології перетворилися в аналоги власних ринків або посередників. Продаж відбувається через власні сайти (прямі канали збуту) і спеціальні онлайн біржі (непрямі канали збуту).

Отже, вибір каналу збуту визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів. До ключових внутрішніх чинників належать обсяг товарної продукції, рівень фінансових можливостей підприємства, його виробничі й логістичні ресурси. Сукупність цих чинників визначає, наскільки доцільним є використання прямих,

змішаних або багаторівневих каналів збуту для забезпечення оптимальних витрат і максимальної ефективності реалізації продукції.



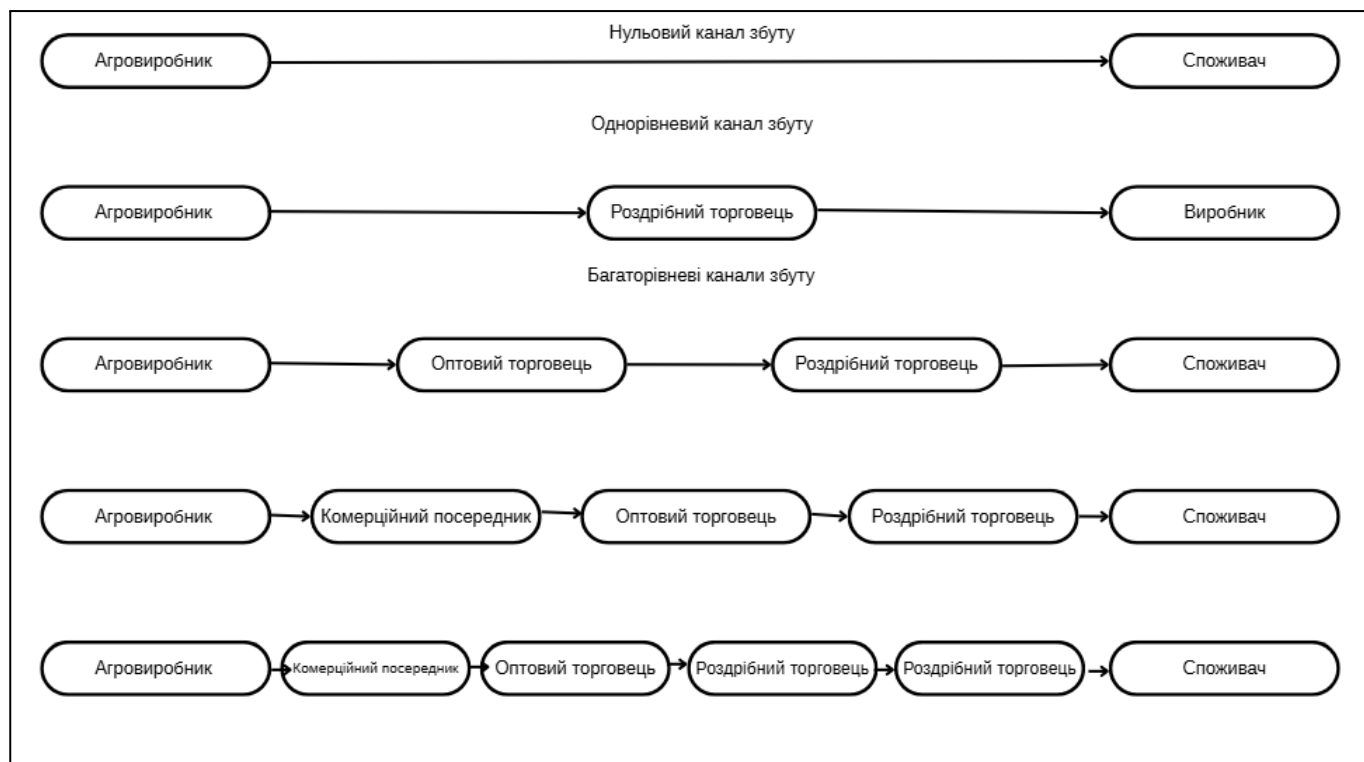
*Джерело: складено автором на основі [18]

Рис. 1.3. Канали збуту в агросфері

Окрім вибору каналу збуту на витрати і логістику впливає кількість каналів. Існують нульовий однорівневий та багаторівневий канал. Нульовий канал відноситься до прямих каналів. Однорівневий та багаторівневі залежать від кількості посередників, до багаторівневих каналів належать дворівневі, трирівневі, чотирирівневі канали тощо [18, 99].

Вибір ширини для каналу збуту, як і виду каналу збуту залежить від сукупності факторів. В агрологістиці відають перевагу нульовому, однорівневому та дворівневому каналу. Сільськогосподарська продукція потребує швидкої доставки та реалізації через швидке псування товару. Більша кількість посередників означає довший час доставки товару кінцевому споживачу і збільшення ризиків псування товару. У результаті компанія понесе фінансові та репутаційні ризики, не зможе продати зіпсутий товар і створить для споживачів негативне враження, адже вони дивляться не на імена посередників, а на імена виробника. Кількість посередників збільшує кінцеву ціну товару. Ринок агропродукції насичений великою кількістю виробників і велике значення відіграє ціна на товар. Чим вище ціна товару тим складніше продажі.

Отже для даної сфери економіки варто зменшити кількість посередників, або за можливості самостійно продавати товар споживачу.



*Джерело: складено автором на основі [18]

Рис. 1.4. Ширина канали збуту в агросфері

Між отриманням споживачем товару від виробника чи посередника товар проходить процес перевезення та зберігання.

Транспортування — це процес переміщення людей, вантажів, речей та інформації. Для позначення цього процесу використовується також термін перевезення [39, 10].

Перевезення відбувається в декілька етапів: [39, 10]

1. Вибір транспорту, маршруту, часу та вартості доставки.
2. Пакування товарів та підготовка відповідної документації
3. Переміщення готового вантажу в транспортний засіб.
4. Переміщення товару до споживача чи посередника.
5. Вивантаження товару і зберігання в пункті доставки.
6. Моніторинг стану та місцезнаходження вантажів.
7. Доставка товару від пункту доставки до кінцевого споживача.

Виконання всіх етапів залежить від стану транспортно-логістичної системи. Система включає в себе транспортну інфраструктуру, транспортні засоби,

логістичну інфраструктуру, інформаційні засоби, людські ресурси, фінансові ресурси, правову систему [39, 18].

Транспортна інфраструктура та транспортні засоби характеризується системою та розгалуженістю мережі доріг, залізниць, морських портів, авіаліній, терміналів, використанням різних транспортних засобів. В Україні транспортна інфраструктура має певні особливості, а саме доволі розгалужену мережу залізничних систем, зосередженість основних портів на півдні країни, широка система автомобільних доріг, невелика кількість авіаційної інфраструктури, найбільша концентрація логістичних пунктів та складів в районі Києва, Львову, Одеси [25].

Проте для логістики сільськогосподарської продукції і взагалі продукції, транспортна система має безліч недоліків. Залізнична система є розгалуженою і використовується у великій кількості для перевезення агропродукції, майже 50% від всіх перевезень, але головна проблема українських залізниць непристосованість до європейських стандартів. Різна ширина колій в Європі та Україні створюють проблеми і затримки на кордоні, має місце застарілість поїздів, через блокування морського шляху збільшується навантаження на перевезення залізницею [49]. Морські порти на період війни працюють з перервами, через блокування перевезень Росією. Річковий транспорт нерозвинений. Система доріг велика, але більшість перебувають у незадовільному стані, це збільшує час доставки, а для агропродукції необхідно швидко транспортувати товар через низький термін зберігання. Автотранспорт для перевезення застарілий, застарілі системи для зберігання товару під час перевезення. Авіаперевезення не були поширені в Україні, вони займали від 1% до 2% всіх перевезень і з початком війни стали взагалі неможливими [46]. Логістичні склади знаходяться по країні нерівномірно, що створює для деяких регіонів довший час перевезення до місця зберігання.

Логістична структура це склади, термінали, сортувальні центри, обладнання для вантажних робіт. За даними інформаційного агентства «All Retail», розвиток логістичного бізнесу в Україні стримує відсутність складів. Більшість складів в Україні побудовані ще в радянські часи або під склади перепрофільовані виробничі

приміщення підприємств. Лише 10% складів в Україні відповідають вимогам класу «А» або «В», 50% – склади класу «Д», 30% – класу «С», інші – зовсім не класифіковані. В середньому в Україні на 1000 осіб припадає менше 15 кв. м складських площ, що в 15–17 разів менше, ніж у Західній Європі [37, 434]. Сортувальних центрів в Україні мала кількість і вони слаборозвинені, сконцентровані біля великих міст. Обладнання застаріле для його оновлення необхідна велика кількість фінансових ресурсів.

Ефективне функціонування логістичної діяльності підприємства забезпечується формуванням комплексної системи логістичної інформації. Така система дозволяє підвищити конкурентоспроможність, гнучкість та ефективність управлінських рішень у сфері логістики. Основними принципами побудови системи є інтеграція логістичних функцій у межах всього ланцюга створеної вартості та на різних рівнях управління, забезпечення повноти та високої якості інформації, а також процесна організація взаємодії підрозділів і зовнішніх партнерів. Система логістичної інформації формується на основі взаємозв'язку чотирьох компонентів: виробничої, комерційної, фінансової та інноваційної інформації. Взаємодія цих компонентів забезпечує цілісність інформаційного простору, а зворотний зв'язок дозволяє оперативно обробляти та оптимізувати інформацію для подальшого використання в логістичних процесах [4, 48].

До зовнішньої інформації належить дані про технології, ринок, споживачів, посередників, конкурентів та законодавче середовище. Внутрішня інформація включає звіти підрозділів, результати власних досліджень, аналіз ринку та логістичних операцій, оцінку клієнтської бази та ризиків [4, 49].

Формування та ефективне функціонування системи логістичної інформації визначається впливом зовнішніх (держава, виробники, наукові та фінансові установи) та внутрішніх (організаційна структура, контроль, мотивація, управління) факторів. Забезпечення зворотного зв'язку є ключовим для оптимізації інформаційних потоків та підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства [4, 49].

Військові дії спричинили міграцію в результаті, частина регіонів на сході та

півдні втратила велику кількість населення і потенційних робітників, особливо чоловіків. Зважаючи на те, що перевезеннями займаються в цій сфері чоловіки існує великий дефіцит кадрів в логістиці сільського господарства. Фінансові ресурси обмежені для більшості компаній та фермерів, лише невелика кількість великих компаній здатна розвивати свій логістичний потенціал. Правова система створює багато вимог та умов для логістики агро-товарів, вимагаючи від підприємців великих витрат [28].

Вивчивши інформації по збуті та логістиці аграрної сфери, прослідковується чіткі проблеми у всіх елементах логістичної діяльності. Проблеми створюють і зовнішні чинники, у вигляді впливу сезонів, клімату погоди, особливості зберігання та терміні продукції. Логістична система підприємств агрологістики і транспортно-логістична структура є нерозвиненою на всіх рівнях. Прослідковується низька якість систем доріг та залізниць, застарілість транспорту, недостатня кількість логістичної інфраструктури, високі витрати на модернізацію, правові обмеження

1.3.Методологічні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістичними процесами аграрних підприємств

В першу чергу перед тим як розкрити поняття методологічного підходу необхідно визначити, поняття як «результативність» і «ефективність» у збутовій діяльності та логістиці. Ці поняття є ключовими для оцінювання рівня організації комерційної та операційної роботи підприємства. Незважаючи на те, що ці категорії часто ототожнюють, у науковій літературі вони мають чітке смислове розмежування.

Результативність розглядається як ступінь досягнення підприємством визначених цілей збуту: обсягу реалізації, охоплення ринку, збільшення кількості покупців чи підвищення задоволеності споживача. Таким чином, результативність орієнтується на кінцевий результат, а не на ресурси, що були витрачені на його досягнення. Натомість ефективність описує співвідношення досягнутого результату та витрат, необхідних для його отримання. У сфері збуту це означає оптимальність

використання трудових, фінансових, інформаційних та матеріальних ресурсів, залучених у процес продажу [33, 292].

Отже, результативність у збуті та логістиці характеризує досягнення цілей, тоді як ефективність – оптимальність витрат і процесів. У практиці ці категорії мають використовуватися комплексно: високий рівень результативності без ефективності веде до перевитрат ресурсів, тоді як висока ефективність без результативності не забезпечує досягнення ринкових цілей.

Методи оцінювання ефективності — це сукупність інструментів, прийомів, показників і аналітичних процедур, за допомогою яких здійснюється вимірювання, аналіз та інтерпретація результатів діяльності підприємства або його окремих процесів [33, 295]. Вони ґрунтуються на конкретних етапах проведення. Також, методи оцінювання повинні охоплювати сукупність показників, використовувати перевірену інформацію і відповідати темі дослідження.

Застосування методологічних підходів потребує проходження послідовних етапів дослідження. Їх структура наведена на рисунку 1.1. Кожен етап має окреме функціональне призначення та по-своєму впливає на вибір методів, логіку збору та інтерпретації даних.

Перший етап є визначальним, адже передбачає встановлення проблеми, обґрунтування її актуальності та формування цілей дослідження. На цьому етапі визначаються очікувані результати, уточнюється потреба у дослідженні та висувається робоча гіпотеза. Важливо, що на цій стадії конкретні методологічні підходи ще не обираються, оскільки відсутня достатня інформаційна база. Формування підстав забезпечує логічну основу для подальшого вибору методів оцінювання ефективності [11, 110].

На другому етапі відбувається безпосередній вибір методології, інструментарію та конкретних методів оцінювання ефективності. Рішення ґрунтується на даних, зібраних на попередньому етапі. Уточнюється об'єкт і предмет дослідження, визначається вибірка, обсяг інформації та її значущість. Саме тут формується комплекс методів — якісних, кількісних, економічних, статистичних, експертних чи комбінованих — який найповніше відповідає цілям дослідження.

Таким чином, другий етап є ключовим для інтеграції методологічних підходів у дослідницький процес [11, 111].

На третьому етапі реалізується практична частина попередніх рішень: організація збору інформації, проведення польових або кабінетних досліджень, контроль за якістю даних та документування результатів. Обрані методи визначають формат отримання даних: статистичні — потребують цінових, виробничих, логістичних показників; якісні — висновків експертів, результатів спостережень та інтерв'ю; аналітичні — структурованих масивів числової інформації. Таким чином, методологічний підхід диктує вимоги до способу, повноти та точності збору даних [11, 119].

Четвертий етап охоплює опрацювання та системний аналіз зібраної інформації. Тут здійснюється перевірка достовірності даних, їх підготовка до обробки, застосування економічного, статистичного чи експертного аналізу. Вибраний підхід визначає логіку дій: для кількісного — акцент на математичній обробці, для якісного — на інтерпретації поведінкових та описових характеристик, для системного — на оцінюванні взаємозв'язків між елементами логістичних і збутових процесів. Тобто методологічний підхід на цьому етапі переходить у практичну реалізацію застосованих методів [11, 121].

Фінальний етап передбачає узагальнення результатів, їх інтерпретацію та підготовку практичних рекомендацій. Висновки формуються відповідно до логіки обраного методологічного підходу. Саме підхід визначає, як трактуються виявлені закономірності, як пояснюється ефективність продажів і логістичних процесів та які управлінські рішення можуть бути запропоновані. Таким чином, п'ятий етап забезпечує завершення дослідження та перехід від результатів аналізу до практичних управлінських висновків [11, 121].

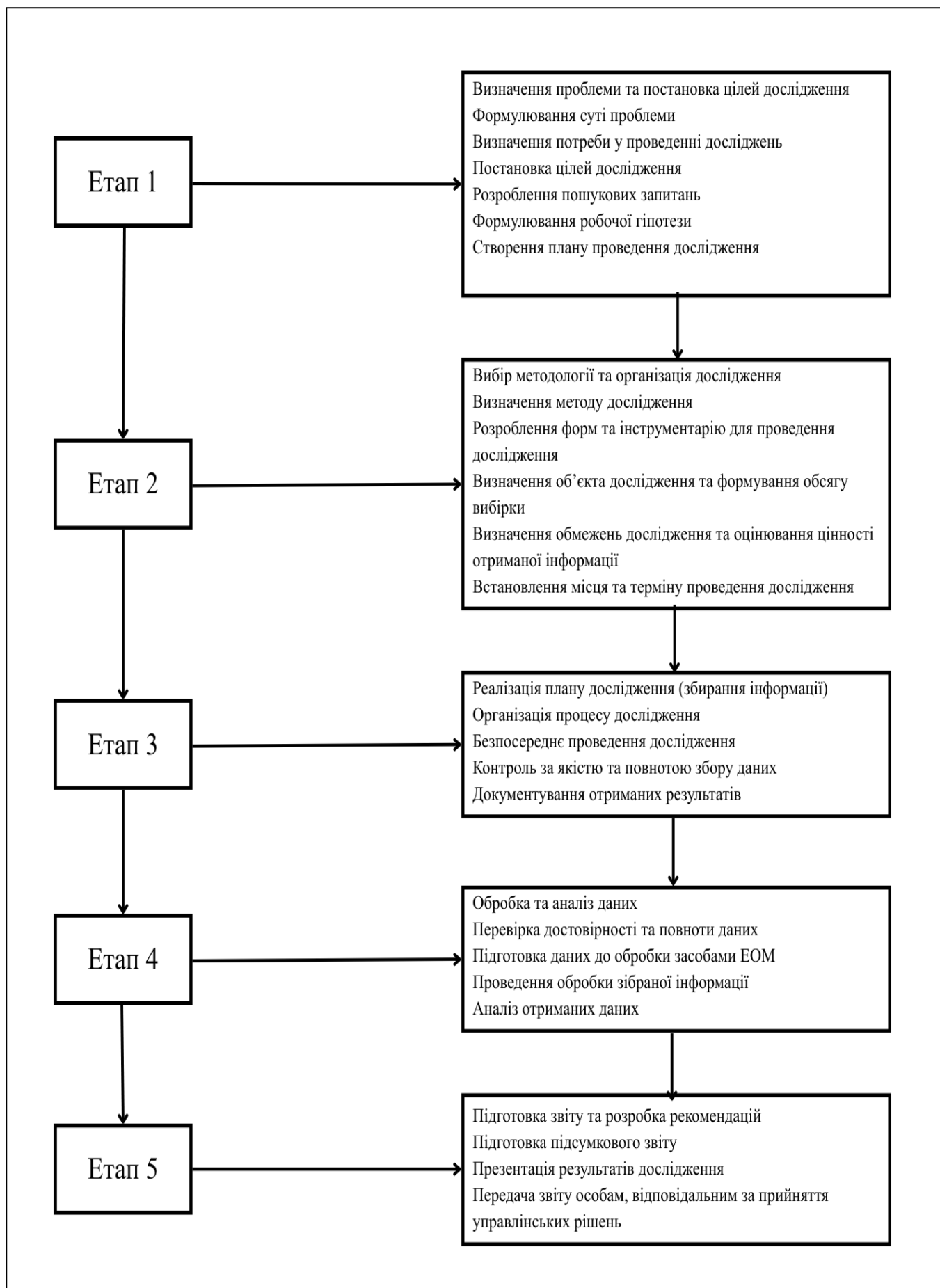


Рис. 1.5 Етапи проведення аналізу даних ефективності збуту та логістики

*Джерело: створено автором на основі [11, 107]

У межах дослідження методологічних підходів до оцінювання ефективності управління продажами та логістичними процесами аграрних підприємств було проаналізовано широкий спектр методів, детальніше у таблиці 1.1. Із наявних методів доцільно обрати лише ті, що забезпечують можливість комплексного, глибокого та об'єктивного оцінювання результативності збутових і логістичних функцій. Вибір методів базується на їх здатності вимірювати ключові показники, відображати причинно-наслідкові зв'язки в управлінні, а також враховувати специфіку аграрного сектору, який характеризується сезонністю, високими логістичними витратами та складною структурою ланцюга постачання.

Методи які доцільно використовувати при вивченні логістики у аграрній сфері є контент-аналіз, кореляційно-регресійні методи, опитування, спостереження, панельні дослідження, глибинні інтерв'ю, експертні оцінки, моніторинг та статистичне опрацювання даних — відповідають поставленим завданням, оскільки дозволяють отримати як кількісні, так і якісні характеристики ефективності управління. Зокрема, традиційний і регресійний аналізи забезпечують можливість оцінити економічні параметри діяльності підприємства (рентабельність, оборотність запасів, логістичні витрати), визначити залежності між обсягами продажів, витратами на транспортування й іншими факторами [11, 112]. Опитування та спостереження дозволяють дослідити реальний стан збутових і логістичних процесів, виявити слабкі місця організації роботи, оцінити якість логістичних операцій та рівень задоволеності клієнтів [11, 113]. Глибинні інтерв'ю та експертні методи забезпечують можливість проаналізувати управлінські рішення, проблеми координації між підрозділами та причини неефективності процесів. Моніторинг і панельні дослідження дають змогу відстежувати динаміку ключових показників та оцінювати зміни в ефективності у розрізі сезонності та ринкових коливань, що є важливим для аграрної сфери. Статистичне опрацювання даних забезпечує можливість формувати точні кількісні оцінки, що є основою вимірювання ефективності [11, 115].

Водночас низка інших методів, представлених у загальній класифікації, не є доцільними для даної тематики. Зокрема, проекційні методи та масові

омнібус-опитування орієнтовані на вивчення психологічних, але не дозволяють оцінити управлінські та логістичні процеси на рівні підприємства. Аналіз протоколів, попри свою наукову цінність, має обмежене застосування в агрологістиці, оскільки не забезпечує комплексної економічної оцінки та є надмірно трудомістким. Фокус-групи можуть використовуватися лише як допоміжний метод, адже вони не забезпечують отримання кількісних показників, необхідних для вимірювання ефективності. Експеримент у чистому вигляді також є малопридатним, оскільки є складним, ресурсозатратним та ризикованим.

Таким чином, обрані методи повною мірою відповідають завданням дослідження, оскільки забезпечують можливість об'єктивно вимірювати ефективність управління продажами та логістичними процесами, а інші методи або не забезпечують достатньої точності, або не орієнтовані на аналіз внутрішніх бізнес-процесів аграрного підприємства.

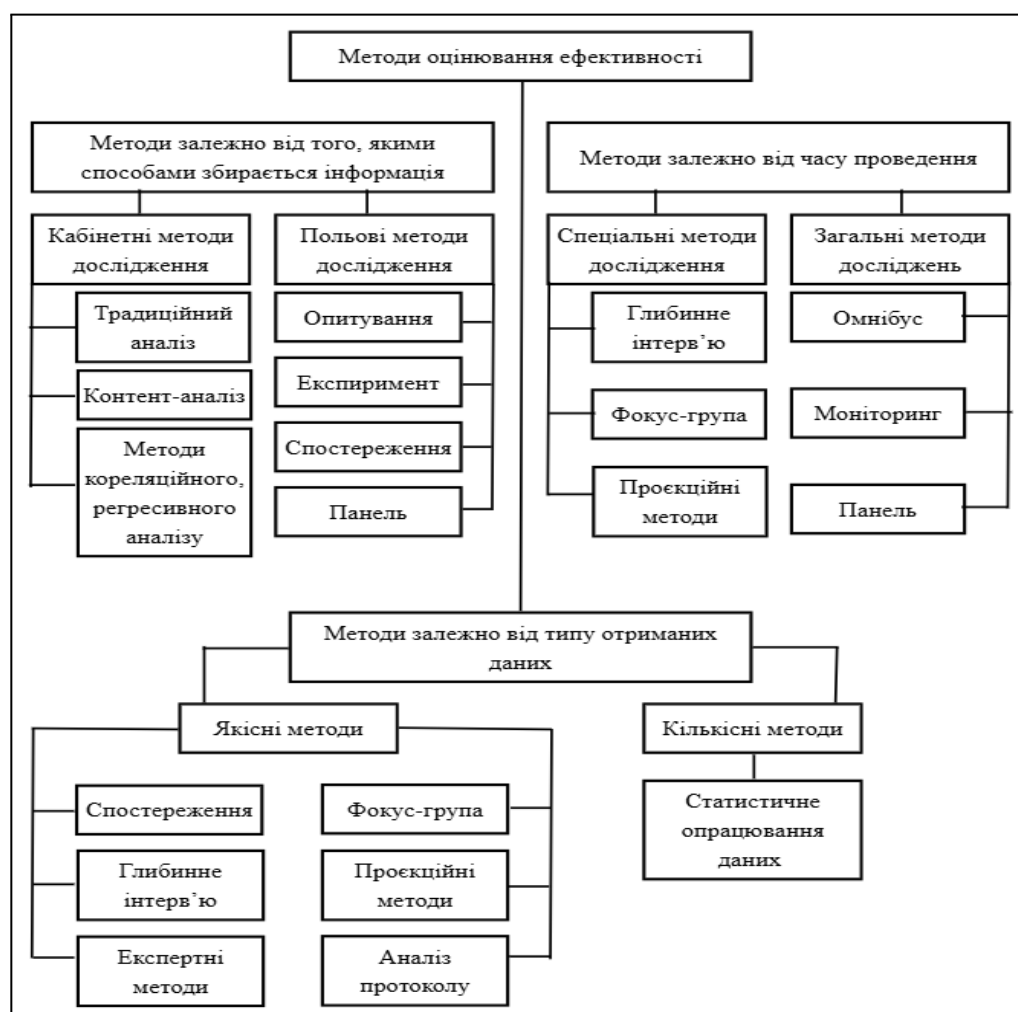


Рис. 1.6 Методи оцінювання ефективності

*Джерело: створено автором на основі [11, 111]

Отже, для забезпечення об'єктивної та комплексної оцінки ефективності управління продажами і логістичними процесами аграрних підприємств необхідно чітко дотримуватися усіх послідовних етапів дослідження. Це передбачає коректне визначення проблеми, формування цілей, обґрунтований вибір методологічних підходів, системний збір необхідної інформації та її подальше опрацювання відповідно до обраних методів. Лише за умови повноцінного проходження усіх етапів можна отримати достовірні результати та сформувані практичні рекомендації для підвищення ефективності логістичних і збутових процесів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади управління продажами та логістичними процесами аграрних підприємств. Дослідження засвідчило, що логістика й збутова діяльність в агросекторі формують взаємопов'язану систему, ефективність якої визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень його витрат, здатність реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стабільне постачання продукції споживачам.

У межах підрозділу 1.1 було встановлено, що логістика є складною багаторівневою наукою, розвиток якої відбувався від військової до економічної сфери. Сучасні підходи трактують її як систему управління потоками матеріальних ресурсів, інформації та готової продукції. В аграрному секторі логістика має специфічні ознаки, зумовлені сезонністю, чутливістю продукції до умов зберігання, високими ризиками втрат та необхідністю швидкого переміщення товару. Визначено основні принципи, цілі й завдання логістичного менеджменту, а також особливості класифікації логістики залежно від масштабу, функцій та галузевої приналежності. Значну увагу приділено агрологістиці як окремому напрямку, який поєднує виробничі, збутові, транспортні та інформаційні процеси.

У підрозділі 1.2 розкрито організаційні засади збутової діяльності аграрних підприємств та її інтеграцію з логістичними операціями. Показано, що ефективність збуту залежить від вибору каналів розподілу, кількості посередників,

стану транспортно-логістичної інфраструктури та здатності підприємства адаптуватися до сезонних коливань ринку. Проаналізовано фактори, які впливають на логістичні витрати, а також специфіку транспортування, зберігання й реалізації сільськогосподарської продукції. Особливу увагу приділено впливу воєнних умов, які зумовили дефіцит кадрів, обмеженість інфраструктурних можливостей, зростання ризиків та збільшення логістичних витрат. Узагальнено проблеми, характерні для агрологістики України: зношеність інфраструктури, нерівномірність розміщення складських потужностей, нестача контейнерних та холодильних складів, правові та митні бар'єри.

У підрозділі 1.3 систематизовано методологічні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою. Доведено, що результативність і ефективність є взаємодоповнюючими категоріями, які характеризують ступінь досягнення цілей та оптимальність витрат. Розглянуто принципи формування методів оцінювання та етапи проведення аналізу, що включають формулювання проблеми, вибір методів, збір даних, їх обробку та інтерпретацію. Обґрунтовано доцільність застосування традиційного аналізу, кореляційно-регресійних досліджень, опитувань, спостережень, експертних оцінок, моніторингу та статистичних методів для визначення реального рівня ефективності логістичних і збутових процесів аграрних підприємств. Водночас окреслено методи, застосування яких у даному контексті є обмеженим або недоцільним.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, слід зазначити, що система управління продажами та логістикою в аграрній сфері має комплексний, багатофункціональний характер і потребує інтегрованого підходу, що враховує галузеву специфіку, ринкові умови та внутрішні можливості підприємства. Розуміння сутності логістичних процесів, факторів їх впливу та методів оцінювання є необхідною передумовою формування ефективних управлінських рішень, які забезпечать оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування та зміцнення позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз розвитку та ринкове середовища аграрного сектору України

Аграрний сектор України варто розглядати не лише, як одну із складових галузей економіки, а в першу чергу як критичну інфраструктуру для України. Частка агросектору у ВВП різнилася за роками але була у межах 10-20%. Частка агропродукції в експорті могла досягати до 50% [6]. Це значні показники для того, щоб приділяти увагу цій галузі. Підтримка, розвиток та впровадження інновацій у цій сфері повинно стати одним із ключових завдань держави. Тому необхідно якісно проаналізувати аграрний сектор для чіткого розуміння специфіки його діяльності.

У порівнянні зі світом Україну не можна назвати ні лідером по частці агросектору у ВВП ні лідером у обсягах вироблені сільськогосподарської продукції. Так найбільша частка у ВВП припадає на країни Африки де вклад до ВВП може сягати більше 60% [60]. По обсягам виробництва лідирують такі країни як Бразилія, США, Індія, Китай [53]. Ці країни є лідерами за обсягами виробництва та експорту сільськогосподарської продукції. Це зумовлено великою площею території, великою кількістю населення та кліматом.

Особливістю України в даних умовах є те що її не можна порівняти з країнами де частка ВВП складає понад 60% бо зазвичай це країни третього світу з нерозвиненими галузями промисловості і тому вимушені виготовляти сільськогосподарську продукцію для внутрішнього споживання. Україна ж є країною що розвивається з відносно хорошою інфраструктурою, вона займає високі позиції по обсягу виробництву проте, на відміну від Африканських країн значну частку продукції експортує. Отже Україна забезпечена власним виробництвом на внутрішньому ринку та продає його світу.

Якщо порівнювати з країнами США, Китаю, Індії, Бразилії варто розуміти, що ці країни більші за територією та населенням і у будь якому випадку їх обсяг виробництва та експорту буде завжди вищим. Проте сільське господарство у таких

країнах не є критичною інфраструктурою. Напротивагу Україні ці країни більшість виробленої продукції споживають всередині своєї країни. Україна більше експортує ніж споживає.

Особливість України є те що галузь працює на експорт, можливості для виробництва об'ємів значно більших ніж необхідно внутрішньому споживачу робить сільськогосподарську галузь критичною для України [22].

Розглянемо сільське господарство з середини. За наявними даними, представленими у таблиці 6.2 по кількості суб'єктів господарювання, у 2022–2025 роках спостерігається поступове скорочення загальної кількості суб'єктів господарювання з 31 290 одиниць у 2022 році до 30 201 у 2025 році. Найбільш відчутне зменшення характерне для групи підприємств із площею угідь до 10 000 тис. га, де кількість суб'єктів скоротилася майже на третину. Також зменшується число господарств із земельним банком від 10 000 до 50 000 тис. га.

Натомість позитивна динаміка спостерігається у групі середніх за розміром підприємств (50 000–500 000 тис. га), кількість яких зросла на понад 700 одиниць. Великі та надвеликі суб'єкти (понад 500 000 тис. га) демонструють відносну стабільність із незначним зменшенням їх кількості. Загалом структура ринку свідчить про поступову консолідацію: дрібні господарства зникають або об'єднуються, тоді як середній сегмент зміцнює свої позиції та частково компенсує загальне скорочення чисельності підприємств.

Зникнення і консолідація малих господарств є результатом впливу війни через втрату робочої сили в результаті виїзду закордон та мобілізації. Також це є не конкурентоспроможність дрібних господарств, відсутність ресурсів для модернізації виробництва і подолання кризи економіки спричиненої війною [42].

Скорочення кількості дрібних агропідприємств має суперечливі наслідки. З одного боку, укрупнення земель дає змогу підвищити продуктивність, оскільки більші господарства легше впроваджують сучасні технології та знижують витрати. Це робить агросектор ефективнішим і стійкішим до ринкових коливань. З іншого боку, зникнення малих виробників послаблює розвиток сільських громад: зменшується кількість робочих місць, зростає концентрація земель у великих

компаніях, що може обмежувати конкуренцію та знижувати локальну продовольчу різноманітність.

Таблиця 6.2

Кількість суб'єктів господарювання за площею угідь у 2022-2025 роках

Рік	Разом	до 10000 тис. га.	від 10000 до 50000 тис. га.	від 50000 до 500000 тис. га.	Від 500000 до 5000000 тис. га.	понад 5000000 тис. га.
2022	31290	1850	9492	12391	7052	505
2023	30567	1568	9155	12530	6812	502
2024	30420	1461	8615	12933	6924	487
2025	30201	1299	8281	13126	7007	488

*Джерело: розраховано автором на основі [6]

Основними експортерами аграрної продукції є середні та великі агропідприємства, оскільки вони володіють значними ресурсами, сучасними виробничими потужностями та розвиненою логістичною інфраструктурою, що дає змогу забезпечувати стабільні обсяги постачання на зовнішні ринки. Дрібні виробники переважно орієнтовані на внутрішній ринок і лише частково беруть участь в експорті через посередників, оскільки їхні обсяги виробництва та технічні можливості зазвичай недостатні для прямих зовнішньоекономічних операцій. Тому зникнення дрібних фермерів позитивно вплине на експорт, але негативно на внутрішніх споживачів [42].

Малі, середні та великі господарства здійснюють свою діяльність в залежності від особливостей регіону в якому знаходяться виробничі потужності. Вплив на можливість вирощування певних рослинних культур та розведення тварин залежить від клімату регіону, особливості ґрунтів тощо. Хоча Україна в порівнянні з більшими країнами знаходиться в одному часовому та кліматичному поясі вплив конкретної території для виробництва є величезним. На рисунку 2.1 показано особливості кожного регіону.

Територія Заходу визначається достатнім і часто надмірним зволоженням. Це

основна природна відмінність від посушливих південних областей. Природні умови диктують спеціалізацію регіону на вологолюбних культурах. Основними є цукрові буряки, які забезпечують сировиною місцеву потужну цукрову промисловість, а також картопля, що історично займає великі площі. На окремих територіях, зокрема на Волині та Житомирщині, вирощують хміль. У структурі зернових культур, переважають жито та овес.

Також на території регіону функціонує розвинена мережа переробних підприємств, включаючи цукрові та спиртові заводи, що забезпечує високий рівень інтеграції аграрного виробництва і промисловості [12, 8].



Рис. 2.7. Географічний розподіл сільськогосподарського виробництва в Україні

*Джерело: розраховано автором на основі [12, 8]

Карпатський регіон має специфічні природні умови, що визначають його аграрну спеціалізацію. Гірський рельєф, прохолодний та достатньо вологий клімат, а також велика частка природних пасовищ створюють сприятливі умови для вівчарства, бджільництва та вирощування ягідних культур. На рівнинних ділянках поширені садівництво, оскільки ці культури добре адаптовані до місцевих температурних умов і ґрунтів. Сільське господарство Карпат традиційно базується на дрібних та середніх господарствах, що обумовлено складним рельєфом, який унеможливорює широкомасштабне землеробство. Саме тому тут зберігається

багатогалузева структура виробництва й домінують культури та види тваринництва, що не потребують великих рівнинних площ [12, 8].

Територія Півночі низку специфічну аграрну недоліків спеціалізацію. Клімат тут помірно континентальний, проте характеризується надмірною кількістю опадів та низьким випаровуванням. Це призводить до високого стояння ґрунтових вод і значного заболочування територій, що є головним обмежуючим фактором для землеробства. Через ці обмеження, для підвищення продуктивності земель Півночі критично важливим є проведення осушення [12, 8].

Обмеженість ґрунтових ресурсів та кліматичні умови диктують спеціалізацію на культурах, стійких до кислотності та вологості. Головним напрямком є картоплярство, оскільки картопля добре переносить кислі ґрунти та високу вологість. Льон-довгунець, який є вологолюбним і використовується для текстильної промисловості. Серед зернових переважають жито яке є більш стійкими до менш родючих і кислих ґрунтів, ніж пшениця. Пшеницю тут вирощують ближче до центральних регіонів. Тваринництво є однією з провідних галузей регіону, оскільки воно менш залежне від якості ґрунтів. Молочне скотарство домінує, оскільки його розвиток забезпечується великою кількістю природних угідь, таких як луки, пасовища і сінокоси, які ростуть на місцях з підвищеною вологістю. Велика кількість багаторічних трав слугує надійною кормовою базою. Таким чином, Північ зосереджена на молочно-картопляному напрямку [12, 8].

Східний регіон має перехідний клімат із вираженою континентальністю та недостатнім зволоженням. Спеціалізація подібна до південного, але з акцентом на олійні культури (соняшник та гірчиця) та зернові (пшениця). Також розвинене овочівництво на зрошуваних землях та скотарство і птахівництво [12, 8]. Східний регіон України, що охоплює частини Донецької, Луганської, Харківської та Запорізької областей, зазнав найбільш руйнівного впливу повномасштабної війни, що критично позначилося на його аграрному секторі. В цілому, війна перетворила значні площі сільськогосподарських земель Сходу на небезпечні, структурно порушені та токсично забруднені території, що потребують довготривалого відновлення [65].

Центральний регіон аграрним ядром України. Тут досягається максимальна ефективність агровиробництва, що забезпечує значний внесок у продовольчу безпеку та експорт країни. Клімат помірно континентальний із достатнім зволоженням, що створює сприятливі умови для високопродуктивних культур, які вимагають значної кількості вологи в період вегетації, як-от кукурудза та цукрові буряки [12, 8].

Спеціалізація регіону цілком орієнтована на інтенсивне та високотоварне землеробство. Цукрові буряки є традиційною культурою, їхнє вирощування історично пов'язане з розвитком цукрової промисловості в регіоні. Кукурудза вирощується як на зерно, так і на силос, слугуючи ключовою експортною та кормовою культурою. Також значну частку займає соняшник. У структурі зернових домінує високопродуктивна озима, пшениця [12, 8].

У регіоні зосереджена значна частина елеваторних потужностей, цукрових заводів та підприємств з переробки олійних, що забезпечує високу вертикальну інтеграцію виробництва. Тваринництво має інтенсивний, промисловий характер і тісно пов'язане з рослинництвом: розвиток молочно-м'ясного скотарства та птахівництва забезпечується потужною кормовою базою, сформованою завдяки великим обсягам вирощування кукурудзи та побічної продукції цукрових буряків. Таким чином, Центральний макрорегіон є базовим для аграрного експорту [12, 8].

Південна Україна має високу температуру та критичний дефіцит вологи, що диктує необхідність адаптації виробничих процесів до посухи. Головною особливістю клімату є недостатнє зволоження (низький коефіцієнт зволоження) та часті суховії, що спричиняє швидке випаровування вологи з ґрунту. Це значно обмежує вибір культур [12, 8].

Сільськогосподарське виробництво в регіоні сфокусовано на культурах, що ефективно використовують вологу та тепло. Акцент робиться на ячмені та пшениці. Серед олійних культур соняшник є ключовою завдяки його стійкості до посухи та високій товарності. Регіон є головним виробником баштанних культур (кавуни, дині), які вимагають багато тепла. Тваринництво носить переважно екстенсивний характер: вівчарство розвинене завдяки великим площам природних екстенсивних

пасовищ, які можуть функціонувати навіть в умовах сухого клімату, а свиначство та птахівництво розвинені ближче до великих міст і портів [12, 8].

Інтенсивне виробництво тут критично залежить від зрошення. До війни Південна Україна мала найрозвиненішу мережу зрошувальних систем, що живилися з Дніпра. Після руйнування Каховської ГЕС дефіцит води для зрошення став головним обмежуючим чинником. Південна Україна також є ключовим експортним пунктом, оскільки її агропродукція (зерно, олійні) транспортується до великих морських портів [7]. Крим вирізняється унікальними природними умови тут існує оптимальне середовище для виноградарства, садівництва та вирощування плодкових культур, розвитку вівчарства та інших галузей тваринництва, які добре адаптуються до сухого клімату центральної частини півострова.

На даний момент Крим є окупованою територією тому після 2014 року не надає вкладу у обсяги сільськогосподарської продукції. Сільське господарство в Криму погіршилося через припинення постачання дніпровської води Північнокримським каналом. До анексії цей канал забезпечував до 85% потреб півострова у прісній воді, зокрема для сільського господарства [8,27]. Зараз спостерігається засолення ґрунтів в Криму, через використання підземних вод для зрошення, що є однією з найсерйозніших причин деградації сільськогосподарських угідь у світі, особливо в посушливих і зрошуваних регіонах [55].

Отже, розміщення та ефективність агропромислового комплексу України, його логістичних, переробних та складських потужностей безпосередньо залежать від якості ґрунтового покриву та кліматично обумовленого водного балансу, що разом формують спеціалізацію кожного регіону. Тепер розглянемо для формування остаточної картини на рисунок 2.2.1 і визначено на яких ґрунтах найбільша родючість і як вона впливає на виробництво.

У Західному та Північному регіонах поширені сірі лісові та дерново-підзолисті ґрунти, які є менш родючими, кислими та більш вологими. Сільське господарство Карпат обмежене гірським рельєфом та неглибокими ґрунтами. На противагу цьому, у Південній та Східній Україні ґрунтовий покрив утворений каштановими ґрунтами, основною проблемою якого є схильність до

засолення через недостатнє зволоження та високе випаровування. Грунт Криму зараз зазнає деградації: припинення водопостачання та компенсаційне використання підземних вод призвели до вторинного засолення ґрунтів. Центральний регіон є ядром типовим чорноземам, які найбільш родючі. Ці ґрунти, у поєднанні з достатнім зволоженням, сприяють інтенсивному землеробству і дозволяють досягати максимальної врожайності цукрових буряків та кукурудзи.

Отже, дослідження регіонів України дозволяє зробити висновок, що найбільш родючими ґрунтами володіє регіон центру. Що і підтверджується даними, оскільки у центральній Україні спостерігається найбільша диверсифікація за типами сільського господарства, найбільші обсяги виробництва та збору врожаю. Регіон є головним експортером країни, усі інші регіони забезпечують внутрішній ринок і їхня частка в експорті невелика. Для держави важливо приділяти підвищену увагу розвитку центрального регіону, інвестувати у модернізацію його інфраструктури, забезпечувати контроль за екологічним станом довкілля та збереженням родючості ґрунтів. Стійкість виробничого потенціалу цього регіону є критичною для національної економіки, адже його деградація може призвести до скорочення обсягів аграрного виробництва, зниження експортних можливостей, втрати частини державних доходів та, відповідно, негативно позначиться на формуванні ВВП України.

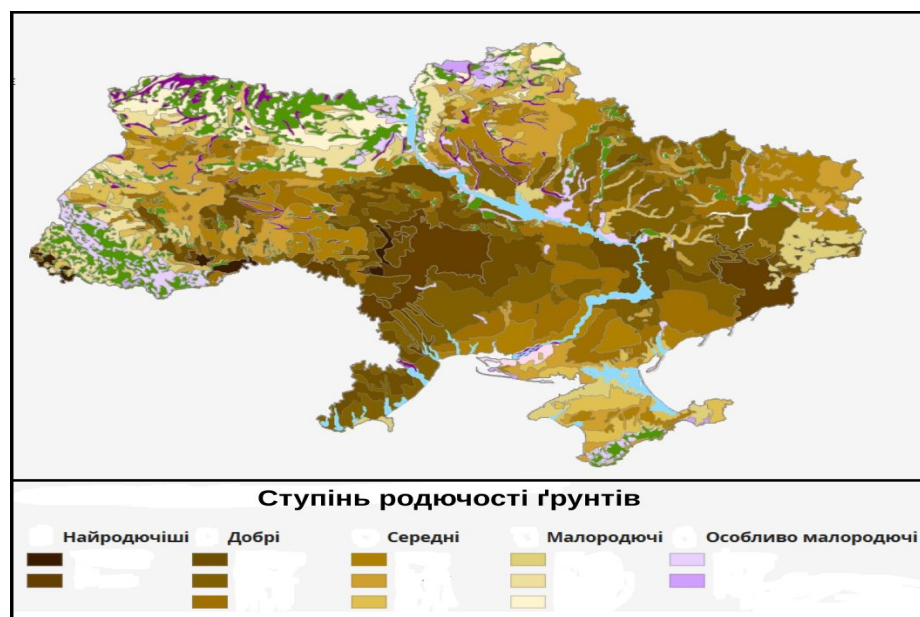


Рис. 2.8. Географічний розподіл родючості ґрунтів в Україні

*Джерело: розраховано автором на основі [14]

Обсяги виробництва напрямків рослинництва та тваринництва не пропорціональні один одному. У таблиці відображено, що переважна частина сільського господарства зосереджена на рослинництві.

Обсяги рослинництва демонстрували тенденцію до зростання в довоєнний період. Історичний максимум обсягів виробництва було зафіксовано у 2021 році, коли обсяг досяг 146 782 тис. т. У тому ж році частка рослинництва у загальному обсязі сільськогосподарської продукції сягнула найвищої позначки — 84,60%. Протягом усього аналізованого періоду частка рослинництва не опускалася нижче 78,06% , що підтверджує його вирішальну роль у формуванні як внутрішнього ринку, так і експортного потенціалу країни [6].

Повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило різке падіння виробництва: обсяг скоротився до 105 542 тис. т , що є спадом на понад 41 млн тонн порівняно з піковим 2021 роком. Це падіння відображає втрату територій, мінування земель та логістичні обмеження.

Однак, навіть в умовах кризового скорочення, частка рослинництва залишалася високою (82,02% у 2022 р. та 84,07% у 2023 р.), що свідчить про його більшу стійкість порівняно з сектором тваринництва. Незважаючи на часткове відновлення у 2023 році (117 314 тис. т), прогнозований обсяг на 2024 рік становить лише 97 318 тис. т , що є найнижчим показником за весь період 2015–2024 рр.. Це вказує на перехід аграрного сектора Сходу та Півдня до режиму мінімізації ризиків та на довгострокові виробничі обмеження, спричинені триваючими військовими діями та екологічною деградацією ґрунтів [8].

Сектор тваринництва продемонстрував стійку тенденцію до скорочення протягом усього аналізованого періоду: його частка впала з 21,94% у 2015 році до 15,40% у 2021 році і піднявся до 18,65% у 2024. Відновлення відсотку у структурі виробництва не вплинуло на падіння обсягів тваринництва (з 26 721 тис. т у 2021 році до 23 133 тис. т у 2022 році), що підтверджує високу чутливість тваринництва до військових та економічних криз, а також загальну переорієнтацію на менш ризиковане зернове та олійне виробництво. [6]

Таблиця 7.2

Обсяг виробництва сільськогосподарських напрямків за 2015-2025 роки

Рік	Рослинництво (тис. т)	% від обсягу	Тваринництво (тис. т)	% від обсягу	Разом (тис. т)
2015	113844	78.06	31991	21.94	145835
2016	126898	80.94	29878	19.06	156776
2017	122577	80.30	30072	19.70	152649
2018	132705	81.33	30459	18.67	163164
2019	132678	81.28	30567	18.72	163245
2020	119708	80.24	29481	19.76	149189
2021	146782	84.60	26721	15.40	173503
2022	105542	82.02	23133	17.98	128675
2023	117314	84.07	22236	15.93	139550
2024	97318	81.35	22316	18.65	119634

*Джерело: розраховано автором на основі [6]

Як було визначено в попередній інформації велика частка виробленої продукції припадає на рослинництво. Лівову частку займає виробництво зернових, вони становлять від 50% до 60% [6]. Головною причиною цього є високі показники експорту зернових культур. Загальна динаміка показує, що з 2017 року і до 2021 року обсяг виробництва поступово зростав, виключенням є 2020 рік, падіння обсягів є результатом пандемії. Починаючи з 2022 року тенденція змінюється. Через повномасштабну війну, окупацію частини територій, пошкодження інфраструктури та логістичні обмеження обсяг виробництва зменшився. Однак, виробництво зернових залишилося найбільшим за обсягом серед інших культур.

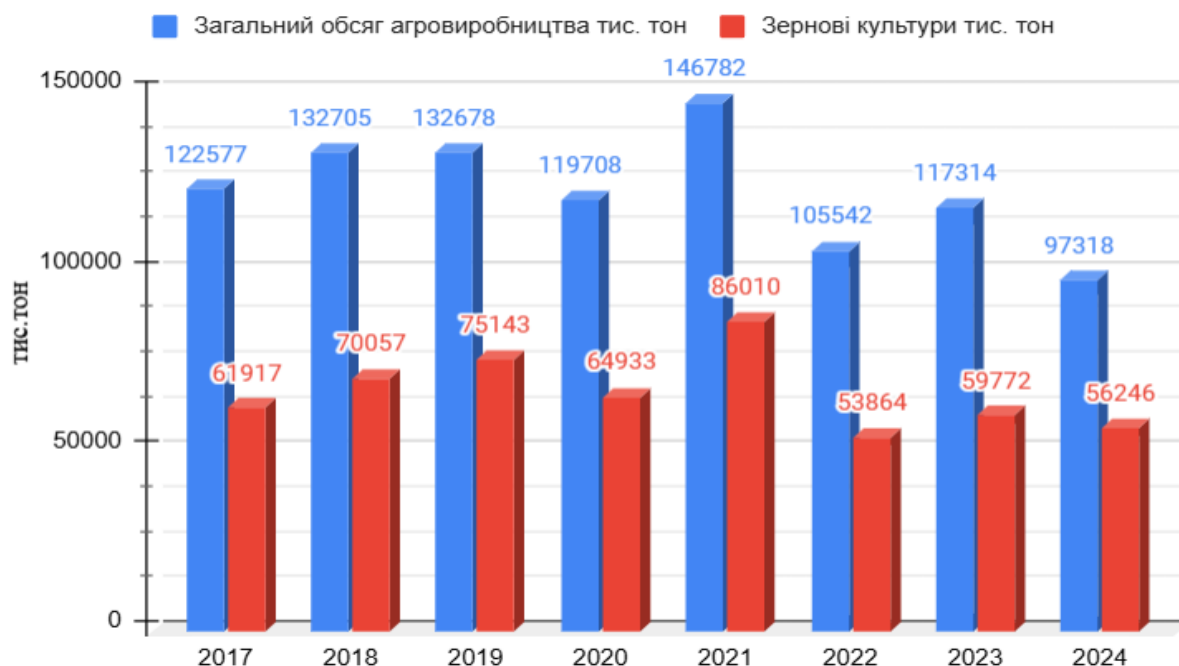


Рис. 2.9. Обсяг виробництва зернових культур за 2017-2024 роки

*Джерело: розраховано автором на основі [6]

Інформація надана у додатку 1 показує також динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур України. Цукровий буряк характеризувався нерівномірністю структурної частки, коливаючись від 7,40% у 2021 р. до 13,15% у 2024 р., що стало найвищим значенням за досліджуваний період. Це свідчить про відносне зміцнення позицій галузі у структурі сільськогосподарського виробництва.

Частка соняшнику у загальному обсязі виробництва перебувала у відносно стабільних межах: від 9,82% у 2015 р. до 11,50% у 2019 р.. У 2024 р. показник становив 11,26%, що підтверджує важливість культури для експортно орієнтованого сегмента агросектору.

Найпомітніші структурні зміни спостерігаються щодо картоплі. Якщо у 2015–2021 рр. її частка коливалася між 14,55% та 18,31%, то у 2024 р. вона знизилася до 3,95%. Така різка зміна структури свідчить про перерозподіл виробничих ресурсів або суттєві трансформації у підходах до статистичного обліку.

Виробництво овочевих культур також зазнало певних коливань: їх частка становила від 7,07% у 2023 р. до 10,64% у 2024 р.. Зростання структурної ваги в останні роки свідчить про підвищення ролі галузі у забезпеченні внутрішнього споживання та розвиток високорентабельного овочівництва.

Плодові та ягідні культури залишалися найменшою, але стабільною

складовою структури. Їх частка коливалася від 1,52% у 2021 р. до 2,89% у 2024 р., що свідчить про поступове розширення інтенсивних садів та ягідництва, а також про зростання доданої вартості цього сегмента.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у 2022–2024 рр. структура аграрного виробництва зазнала суттєвої трансформації: відбулося посилення частки культур з високою доданою вартістю (овочевих, плодових, ягідних), зростання структурної ваги цукрового буряку та зменшення питомої частки картоплі. Водночас зернові й надалі зберігають визначальне місце, формуючи понад половину всього аграрного виробництва України.

Отже, структура аграрного виробництва України чітко зорієнтована на рослинництво, частка якого стабільно перевищувала 70%. Навіть після різкого скорочення обсягів унаслідок повномасштабної війни частка рослинництва залишалася високою, що свідчить про його значно вищу стійкість порівняно з тваринництвом. Частка тваринництва становить 15–19%, що відображає структурний спад галузі та переорієнтацію виробників на менш ризикові напрямки. Водночас у рослинництві провідну роль зберігали зернові (50–60%), тоді як частка цукрового буряку та овочево-ягідної продукції мала тенденцію до зростання. Загалом аграрний сектор демонструє зміщення у бік культур з вищою доданою вартістю, зберігаючи при цьому визначальне значення рослинництва для продовольчої та експортної безпеки країни.

2.2. Галузеві особливості побудови та функціонування систем продажів і логістики в агробізнесі

За даними останніх років Україна експортує свій товар приблизно до 190 країн світі [43]. Ключовими партнерами України є країни Європи, Азії та Африки. Європа є найбільшим імпортером аграрної продукції України у світі, серед країн варто виділити Польщу, Німеччину, Іспанію, Нідерланди, Італію, Румунію, Молдову [38]. Серед країн Азії лідирує Китай, Туреччина, Індія. Серед країн Африки, а також країн Близького Сходу найбільше експортують Єгипет, ОАЕ, Саудівська Аравія [48].

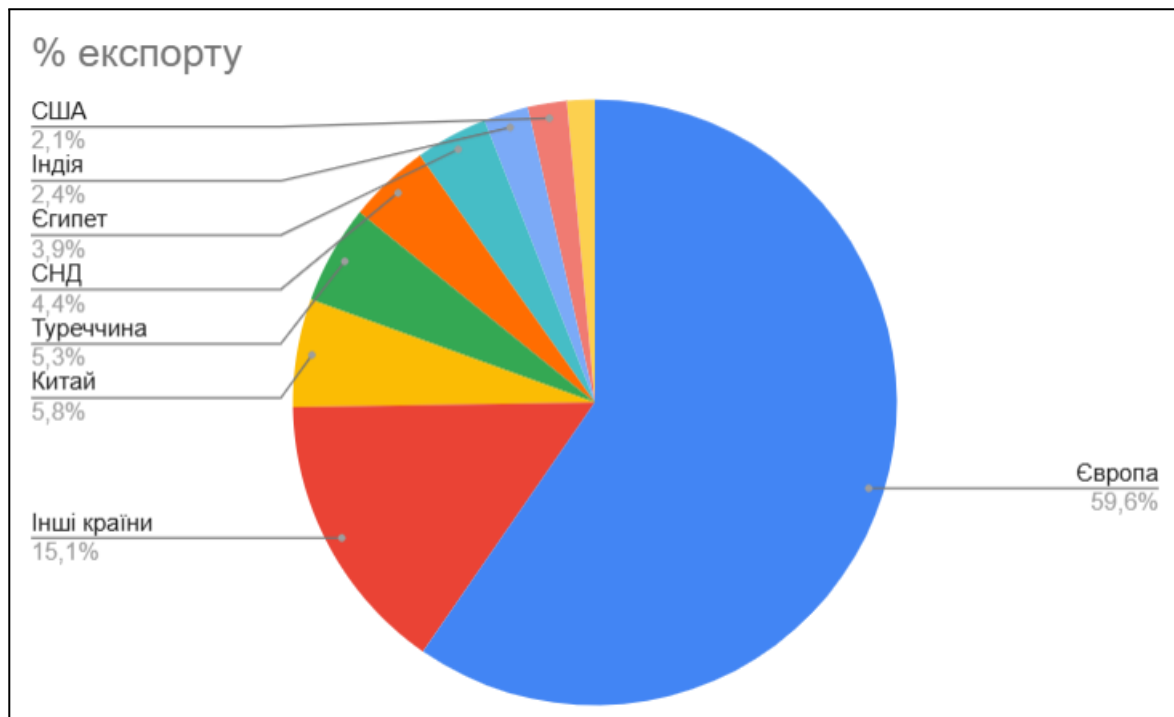


Рис. 2.10. Обсяг експорту у 2024 році

*Джерело: розраховано автором на основі [5; 6]

Така структура експорту пояснюється поєднанням економічних, логістичних та структурних чинників. Європейський Союз виступає ключовим торговельним партнером завдяки географічній близькості, низьким витратам на транспортування та режиму поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, що забезпечує спрощений доступ українських товарів на європейський ринок [24]. Китай є одним з найбільших світових імпортерів зернових і олійних культур, тому стабільні й великі партії української сировини органічно вписуються у потреби його переробної та кормової промисловості. Туреччина, маючи розвинену інфраструктуру для переробки зерна й олійних культур, значний внутрішній попит та вигідне розташування на перетині торговельних маршрутів, активно імпортує українську агропродукцію як для власного ринку, так і для подальшого реекспорту. Єгипет тривалий час залишається одним із найбільших світових споживачів імпортої пшениці, а його хронічна залежність від зовнішніх поставок та стабільний попит роблять українське зерно важливим джерелом продовольчої безпеки країни. Сполучені Штати імпортують передусім металургійну та сировинну продукцію, що зумовлено відповідністю українських матеріалів технічним стандартам і потребам

американських виробничих галузей. Таким чином, концентрація експорту в цих напрямках є наслідком збігу ринкової кон'юнктури, технологічної сумісності та логістичної доцільності, що забезпечує стабільність зовнішньоторговельних потоків України.

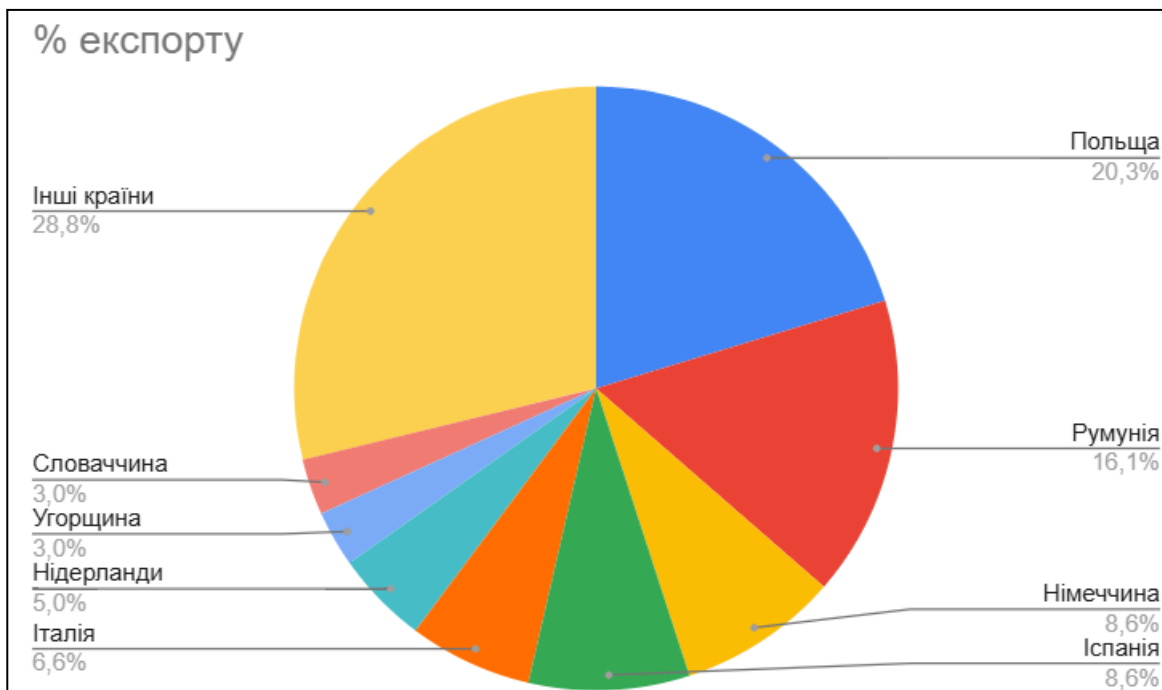


Рис. 2.11. Обсяг експорту в країни Європи у 2024 році

*Джерело: розраховано автором на основі [38]

Отже, значна частка поставок припадає на країни Європейського Союзу, що пояснюється як географічним фактором, так і наявністю режиму вільної торгівлі та розвиненої логістичної інфраструктури. Розглянемо детальніше, які країни переважають серед експортерів продукції у Європі.

Польща є найбільшим торговельним партнером України серед країн ЄС. Частка експорту становить 20,3%. Її провідна роль зумовлена транспортною близькістю, високим рівнем розвитку автомобільних та залізничних коридорів, а також вагомим попитом на українську аграрну продукцію та сировину. Важливою є й функція Польщі як логістичного вузла для подальшого просування українських товарів на ринки Європи.

Висока частка експорту до Румунії (16,1%) переважно пов'язана з використанням портів Констанци як альтернативного маршруту для відправлення зернових вантажів. Після початку повномасштабної війни Румунія стала одним із

ключових напрямів реалізації так званих «шляхів солідарності», забезпечивши Україні доступ до морської логістики.

Німеччина та Іспанія формують переважно закупівлі зернових культур, продуктів переробки та промислової сировини. Особливо значущим є імпорт кормових культур до Іспанії, де тваринницький сектор традиційно залежить від зовнішніх поставок.

Експортні поставки до Італії включають зернові, олійні культури та продукти агропереробки. Регулярність цих поставок забезпечує стабільний рівень частки країни у загальному експорті України.

Нідерланди виконують роль одного з найбільших європейських транспортно-логістичних центрів, зокрема завдяки можливостям порту Роттердам. Ця країна також характеризується постійним попитом на аграрну сировину для подальшої промислової переробки.

Словаччина та Угорщина мають невеликі, але сталі частки експорту, це пояснюється прикордонним розташуванням, активним транзитом, а також наявністю попиту на продовольчу та технічну продукцію українського походження.

Структура експорту України підтверджує стійку орієнтацію на ринки Європейського Союзу. Найбільші частки припадають на сусідні держави та країни з розвиненою логістичною інфраструктурою, що забезпечує короткі та передбачувані ланцюги постачання. В умовах воєнних ризиків така географічна структура експорту дає змогу мінімізувати логістичні витрати й забезпечити стабільність зовнішньоторговельних потоків. Одночасно зберігається потенціал для подальшої диверсифікації поставок за межі ЄС, що є важливим напрямом зміцнення експортної безпеки України. Інформація представлена на рисунку 10.2 та 11.3 відображає загальний обсяг України за всіма можливими товарами. Проте важливо зазначити що представлені країни є покупцями саме аграрної продукції, крім США.

Проаналізуємо інформацію у додатку Б. На основі даних за 2015–2024 роки можна побачити, що частка аграрної продукції у структурі українського експорту залишається стабільно високою. Протягом цього періоду вона коливалася приблизно від третини до майже половини загального експорту, а найбільших

значень досягла у 2023–2024 роках. Така динаміка підкреслює важливість аграрного сектору для економіки країни, особливо в умовах нестабільної зовнішньоекономічної ситуації та воєнних подій.

У 2015–2019 роках обсяги експорту агропродукції зростали досить рівномірно: з приблизно 12,6 млрд дол. до близько 18,8 млрд дол. У 2021 році було зафіксовано найвищий показник за весь період — орієнтовно 24,5 млрд доларів. Таке зростання пояснюється сприятливими врожаєми, ефективною логістикою та активною роботою портів, що дозволяло безперешкодно вивозити велику кількість продукції.

Починаючи з 2022 року, експортні процеси були суттєво ускладнені повномасштабної воєнною агресією Росії, блокуванням морських шляхів і зміною логістичних маршрутів. Загальний експорт України скоротився з 68 млрд дол. у 2021 році до 44 млрд дол. у 2022 році. Незважаючи на це, аграрний сектор зберіг відносно високу стійкість: його частка в експорті зросла до понад 43 %, а у 2023–2024 роках — до майже 50 %. Це пояснюється тим, що аграрна продукція постраждала менше, ніж промислові галузі.

Продукти рослинного походження є домінантними у структурі аграрного експорту України. Їхня частка протягом 2015–2024 років становила від 60 до 71 %. Найвищий показник спостерігався у 2022 році — 70,81 %, що зумовлено переорієнтацією експорту на наймасовіші категорії — зернові та олійні культури. У 2024 році обсяг експорту рослинної продукції досяг 13,5 млрд дол., що становить 65,75 % аграрного експорту. Це свідчить про поступове відновлення після воєнних потрясінь та збереження конкурентних позицій України на світових ринках зернових.

Жири та олії тваринного і рослинного походження це друга за значенням група товарів, яка стабільно формує 13–19 % аграрного експорту. Найвищий показник зафіксовано у 2024 році — 18,26 %. Україна традиційно є світовим лідером з виробництва та експорту соняшникової олії, що забезпечує високу частку цієї групи в структурі експорту [44]. Особливо важливим є факт відновлення експортних поставок у 2023–2024 роках після різкого падіння в 2022 році через логістичні

обмеження.

Частка готових харчових продуктів у структурі аграрного експорту коливається в межах 26–31 %. У 2022 році цей сектор зміцнив позиції (31,27 %), що пов'язано з необхідністю диверсифікації експорту в умовах воєнної кризи та переорієнтації на продукцію з більшою доданою вартістю. У 2024 році частка становила 27,98 %, що є свідченням стабільності цієї групи та її потенціалу для подальшого розвитку.

Продукція тваринного походження є найменшим за обсягами. Його частка коливається від 5,49 % до 8 %. У 2024 році спостерігається зростання до 7,99 %, проте в абсолютних значеннях група залишається менш розвиненою порівняно з рослинництвом. Основні причини — висока собівартість виробництва, обмеженість ринків збуту та складні ветеринарні вимоги міжнародних ринків.

Транспорт відіграє важливе значення у експорті. Існують різні види транспорту для перевезення, проте не всі вони можуть бути придатними для перевезення певних видів вантажу. Порівняння структури експорту за видами транспорту у 2021 році та у 2024 році дає змогу побачити, наскільки суттєво змінилася логістика України під впливом воєнних подій. Дані свідчать, що основні експортні потоки були змушені перебудовуватися в умовах обмеженого доступу до морських портів та зростання залежності від наземних маршрутів.

До війни морський транспорт був головним каналом для українського експорту — на нього припадало близько 97 % усіх відвантажень [3]. Саме через порти Чорного моря вивозилася переважна частина зернових, олійних культур, металургійної продукції та інших товарів масового виробництва. До початку повномасштабної війни українська портова інфраструктура працювала злагоджено і дозволяла оперативно обробляти значні обсяги вантажів. Морські маршрути були основою зовнішньої торгівлі, адже забезпечували швидке та відносно недороге транспортування продукції.

Після початку агресії ситуація змінилася кардинально. Через блокування портів, постійну небезпеку обстрілів, замінування акваторії та інші ризики морський експорт різко скоротився. У цих умовах особливе значення мала Чорноморська

зернова ініціатива, запроваджена в липні 2022 року. Завдяки ній вдалося частково відновити роботу трьох ключових портів — Одеси, Чорноморська та Південного. Саме через них Україна знову почала відвантажувати значні обсяги продовольства на світові ринки [51].

Хоча у 2023 році Росія вийшла з цієї угоди, ініціатива виконала надзвичайно важливу роль. Вона дозволила на певний час підтримати стабільність поставок українського зерна, уникнути критичних перебоїв на світовому ринку продовольства та зберегти можливість використання морських маршрутів хоча б у скороченому форматі [50]. У 2024 році частка морських перевезень становила вже 70 %, що значно менше довоєнного рівня, але свідчить про поступове відновлення морських маршрутів через створення тимчасових гуманітарних коридорів та покращення можливостей безпечного судноплавства [46].

Залізничний транспорт до 2022 року відігравав допоміжну роль у структурі експорту, забезпечуючи лише 4 % від загального обсягу. Основні відправлення здійснювались у напрямку країн Європейського Союзу або до портів [46]. Зі зростанням обмежень на морське судноплавство залізниця фактично стала ключовим інструментом для торгівлі із Заходом.

У 2024 році частка збільшилася до 25 %. Це стало можливим завдяки: відкриттю та розширенню «коридорів солідарності» з ЄС, збільшенню пропускної здатності прикордонних переходів, розбудові інфраструктури для перевантаження зерна та інших вантажів на кордоні [46]. Залізничний транспорт став основним напрямком для експорту зернових і продукції аграрного сектору, особливо після періодичного блокування морських шляхів.

До війни автомобільні перевезення становили 1 % експортних потоків, оскільки цей вид транспорту найменш ефективний для великих обсягів вантажів. У 2024 році його частка зросла до 5 % [46]. Це зумовлено переважно необхідністю гнучких і швидких поставок, а також перевантаженням залізничних переходів. Автомобільні перевезення відіграють важливу роль передусім у транспортуванні невеликих партій товарів, продукції з високою доданою вартістю та в експорті до сусідніх країн Європи, де такі маршрути є найзручнішими й найбільш

оперативними.

Повномасштабна війна докорінно змінила звичні логістичні шляхи України. Якщо до 2022 року основні вантажопотоки проходили через морські порти, то після початку бойових дій країна була змушена швидко перебудовувати експортну логістику та шукати альтернативні маршрути. У цих умовах значно зросла роль залізничного та автомобільного транспорту. Попри те що у 2024 році морські перевезення поступово почали відновлюватися, загальна структура експорту суттєво змінилася порівняно з довоєнним періодом. Наземні маршрути стали значно важливішими, активізувалася співпраця з європейськими країнами, а логістика в цілому стала складнішою та більш залежною від ситуації безпеки.

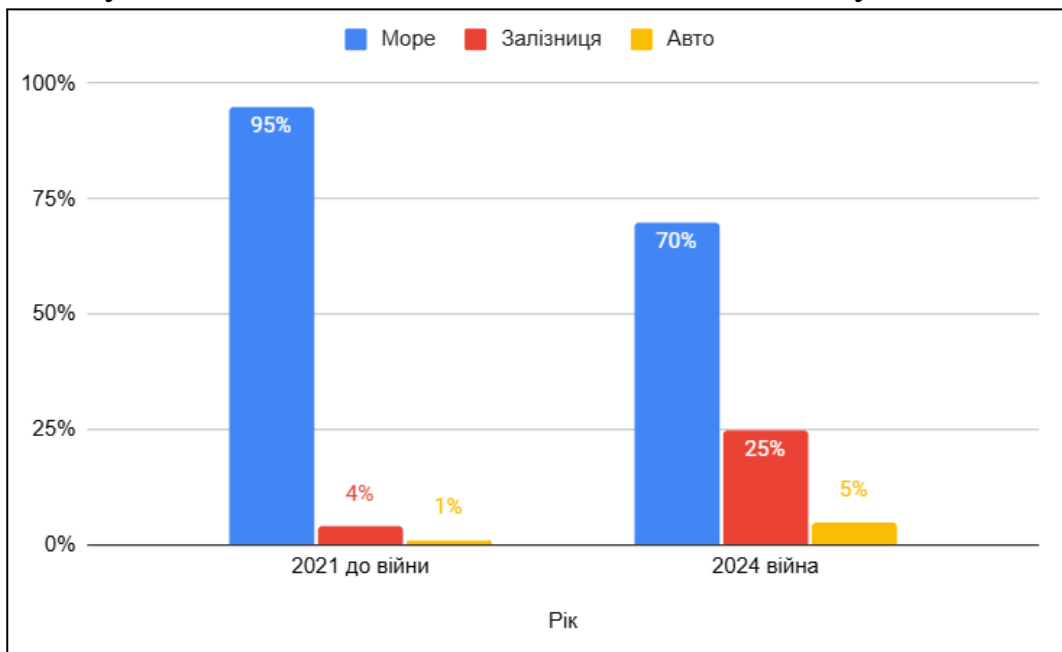


Рис. 2.12. Види транспорту для експорту у довоєнний та воєнний період

*Джерело: розраховано автором на основі [46]

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зазначити, що аграрний сектор і надалі відіграє провідну роль у структурі українського експорту. Найбільші обсяги поставок спрямовуються до країн Європейського Союзу, а також до ринків Азії та Африки. Така географічна концентрація пояснюється як близькістю європейських ринків, так і стабільним попитом на українські зернові та олійні культури з боку Китаю, Туреччини та Єгипту.

З початком повномасштабної війни логістична система України зазнала суттєвих змін: скорочення можливостей морських портів змусило переорієнтувати значну частину експорту на залізничні та автомобільні маршрути. Певне полегшення

ситуації забезпечила Чорноморська зернова ініціатива, яка тимчасово дозволила підтримати роботу окремих портів і зберегти частину морських перевезень. У цілому ж структура експорту змінилася, ставши більш залежною від наземних шляхів та співпраці з країнами ЄС.

2.3. Оцінювання ефективності збутової та логістичної діяльності української аграрної сфери

Як було визначено у підрозділі 1.3 методи, які доцільно використовувати для вивчення логістики та збуту у аграрній сфері, є контент-аналіз, кореляційно-регресійні методи, опитування, спостереження, панельні дослідження, глибинні інтерв'ю, експертні оцінки, моніторинг та статистичне опрацювання даних. Ці методи відповідають поставленим завданням, але в контексті виконання кваліфікаційної роботи не всі методи можуть бути проведені та реалізовані.

Так наприклад, опитування — це збір даних від учасників ринку(підприємств, компаній, фермерів, інших структур, що беруть участь у сфері сільського господарства). Такі опитування проводяться відповідними фахівцями, організаціями, агентствами або установами з досвідом. Спостереження є процесом фіксації часу завантаження, кількості вантажівок, дотримання процедур безпеки, втрати продукції. Цим займаються логісти на підприємствах або інші відповідальні особи. Така інформація зазвичай створюється для внутрішнього використання і не публікується в загальному доступі. Глибинні інтерв'ю створені, щоб збирати інформації безпосередньо від керівників, логістів чи інших працівників щодо проблем в збуті, логістиці або загалом на підприємстві. Експертні оцінки це відкрита інформація отримана від фахівців або відповідних структур, щодо ситуації у сфері збуту та логістики. Моніторинг у сфері збуту та агрологістики — це систематичне спостереження, збір, аналіз і оцінка даних щодо руху аграрної продукції від виробника до кінцевого споживача. Його можуть провести лише відповідні структури, які мають доступ до інформації тут і зараз. Експортні контракти, логістичні плани, внутрішні запаси — це комерційно та державне чутлива

інформація. Лише офіційні органи, асоціації або уповноважені компанії мають легальний доступ до таких даних. Інформація яку надає моніторинг представлена у вигляді статистики за великий проміжок часу (рік, пів року, квартал, місяць). Схожим до моніторингу є панельне дослідження. Панельне дослідження — це систематичне спостереження за одними й тими ж об'єктами протягом певного часу (наприклад, фермери, господарства, елеватори, трейдери). Воно дозволяє відстежувати зміни, тенденції та реакцію на політику чи ринкові умови. Студент чи приватна особа зазвичай не може провести повноцінну панель: потрібні ресурси, доступ до господарств та систем обліку, а також методологічні знання.

Панельні дослідження проводять спеціалізовані організації, державні служби та міжнародні проекти, бо це масштабна і системна робота, яка вимагає постійного збору, точності та надійності даних.

Серед наявних методів можливими до використання для оцінки ефективності збуту та логістики є контент-аналіз, кореляційно-регресійні методи та статистичне опрацювання даних.

Контент-аналіз — це спосіб структуровано аналізувати інформацію, розбиваючи її на елементи (слова, ідеї, теми, категорії) та підраховуючи, як часто вони зустрічаються або як вони взаємопов'язані [19]. Для створення контент аналізу для оцінки збуту та логістики було проаналізовано до 80 джерела за 2025 рік. Джерелами інформації були різні аналітичні звіти, публікації профільних організацій, новинні матеріали, статистичні дані та експертні коментарі, що дозволило отримати комплексне уявлення про стан збуту та логістики у 2025 році.

Таблиця 8.2

Контент-аналіз збуту за 2025 рік

Категорія збуту	Кількість згадок	Відсоток (%)
Попит на пшеницю	20	10
Ціни на внутрішньому ринку	30	15
Ціни на експортному ринку	40	20
Нові канали збуту	50	25
Проблеми з продажем	60	30

*Джерело: створено автором на основі відкритих джерел

Згідно з таблицею контент аналізу збуту найбільшою проблемою збуту

виступали проблеми з продажем, нові канали збуту та ціни на експортному ринку. У 2025 році збут агропродукції ускладнився через низькі та нестабільні ціни на експортному ринку, спричинені глобальною конкуренцією та волатильністю біржових котирувань. Паралельно з цим компанії активно шукали й відкривали нові канали збуту — через дунайські порти, маршрути ЄС та азійські ринки, що вимагало адаптації логістики та додаткових витрат. Незважаючи на розширення напрямів експорту, продажі залишалися проблемними через логістичні обмеження, високу конкуренцію та обережність покупців, які часто відкладали укладення контрактів.

Таблиця 9.2

Контент-аналіз логістики за 2025 рік

Категорія логістики	Кількість згадок	Відсоток (%)
Затримки у портах	80	35
Дефіцит транспортних засобів	50	22
Вартість перевезень	40	17
Проблеми зі зберіганням	30	13
Інновації у логістиці	25	13

*Джерело: створено автором на основі відкритих джерел

Згідно з таблицею контент аналізу збуту найбільшою проблемою збуту є затримки в портах, дефіцит транспортних засобів та вартість перевезень. Частими були затримки в портах через перевантаження потужностей та нестачу пропускнуої спроможності, що уповільнювали експорт. Дефіцит транспортних засобів — як вагонів, так і автотранспорту — у пікові періоди призводив до черг і зривів графіків. Додатково різко зросла вартість перевезень, що підвищувало собівартість продукції та зменшувало її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Для оцінювання впливу обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур на показники експорту було застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Даний метод дозволяє встановити силу та напрямок зв'язку між змінними, а також оцінити, якою мірою факторні показники (виробництво культур) пояснюють зміну результативних показників (експорт аграрної продукції, експорт рослинних продуктів, експорт жирів та олій) [71].

Кореляційний аналіз застосовується для вимірювання тісноти зв'язку між

показниками за допомогою коефіцієнтів Пірсона. Регресійний аналіз використано для побудови економіко-математичних моделей виду:

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+\dots+b_nX_n,$$

де Y — результативний показник експорту,
Xi — фактори виробництва сільськогосподарських культур.

Для аналізу були використані офіційні статистичні дані обсягів виробництва сільськогосподарських культур та експорту аграрної продукції за 2015–2024 рр. На основі аналізу створена кореляційна матриця, що дає змогу оцінити зв’язок між обсягами виробництва основних сільськогосподарських культур та показниками експорту за 2015–2024 рр.

Кореляційні значення: [71]

1 — це ідеальна позитивна кореляція: обидві змінні змінюються в одному напрямку й строго пропорційно.

1 — ідеальна негативна кореляція: одна змінна зростає, а інша так само пропорційно зменшується.

0 — відсутність кореляції: між змінними немає зв’язку. Зміна однієї не передбачає зміну іншої.

Таблиця 10.2

Матриця кореляції

Показники	Зернові	Цукрові буряки	Соняшник	Картопля	Овочі	Усього експорт	Аграрний експорт	Рослинні продукти
Зернові культури	1.000	−0.115	0.959	0.334	0.489	0.815	0.412	0.323
Цукровий буряк	−0.115	1.000	−0.068	−0.044	0.103	−0.367	−0.397	−0.452
Соняшник	0.959	−0.068	1.000	0.418	0.345	0.738	0.408	0.331
Картопля	0.334	−0.044	0.418	1.000	−0.446	0.133	−0.300	−0.336
Овочеві культури	0.489	0.103	0.345	−0.446	1.000	0.349	0.186	0.071
Усього експорт	0.815	−0.367	0.738	0.133	0.349	1.000	0.755	0.691
Аграрний експорт	0.412	−0.397	0.408	−0.300	0.186	0.755	1.000	0.971
Рослинні продукти	0.323	−0.452	0.331	−0.336	0.071	0.691	0.971	1.000

*Джерело: розраховано автором на основі [71]

Аналіз отриманих коефіцієнтів кореляції Пірсона показав, що найтісніші позитивні зв'язки спостерігаються між виробництвом зернових та соняшнику ($r \approx 0,96$), що свідчить про синхронність їх динаміки та спільні фактори впливу. Значущими є також зв'язки між виробництвом зернових культур та загальним експортом ($r \approx 0,82$), а також соняшнику та експортом ($r \approx 0,74$), що підкреслює провідну роль цих культур у формуванні експортного потенціалу України.

Показники виробництва овочів характеризуються слабо-середнім зв'язком із загальним експортом ($r \approx 0,35$), що зумовлено їх орієнтацією переважно на внутрішній ринок. Помірний позитивний зв'язок між зерновими та овочами ($r \approx 0,49$) пояснюється впливом спільних кліматичних умов на їх урожайність. Негативні значення кореляції між виробництвом цукрових буряків та експортними показниками (від $-0,36$ до $-0,45$) свідчать про зниження ролі цієї культури у зовнішньоторговельній діяльності через скорочення площ вирощування та низьку рентабельність галузі. Надзвичайно сильний зв'язок між аграрним експортом та експортом рослинних продуктів ($r \approx 0,97$) підтверджує домінування рослинницької продукції в структурі експорту України.

Статистичне опрацювання даних включає в себе багато різних методів та підходів до визначення ефективності, наприклад методи ABC/XYZ-аналіз.

ABC/XYZ-аналіз — це комбінований метод класифікації продукції, товарних запасів або клієнтів, який дозволяє підвищити ефективність управління запасами, планування виробництва та збуту [68]. Він поєднує оцінку значущості об'єкта (ABC) та оцінку стабільності або передбачуваності попиту (XYZ). У результаті формується дев'ять груп (AX, AY, AZ тощо), що дозволяє приймати точні управлінські рішення. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето — 20% позицій забезпечують 80% цінності. Він класифікує об'єкти за їх внеском у загальний обсяг продажів, прибутку або витрат [68].

Результати ABC-аналізу показали чітку та сталу структуру аграрного експорту. До групи високої цінності належать продукти рослинного походження, які протягом усього періоду дослідження демонструють стабільно домінуючі позиції у загальному обсязі експорту. Значний внесок у формування експортної виручки також

забезпечують жири та олії, які в переважній більшості років класифікуються як продукція високої важливості. Це свідчить про провідну роль рослинницької продукції та продуктів її переробки у зовнішній торгівлі України. До групи середньої важливості належать готові харчові продукти. Їхній внесок у загальну структуру експорту є помірним, однак ця категорія характеризується стабільністю та сталими ринковими позиціями. Продукти тваринного походження належать до групи низької важливості, оскільки їхня частка в експорті залишається незначною протягом усього періоду.

Результати XYZ-аналізу дозволили оцінити рівень варіабельності обсягів експорту. Найвищу стабільність продемонстрували готові харчові продукти, які відзначаються низьким коефіцієнтом варіації та характеризуються передбачуваною динамікою. Саме ця категорія отримала клас X, що вказує на високу прогнозованість попиту. Продукти рослинного походження, жири та олії, а також продукція тваринного походження належать до групи Y. Це свідчить про наявність помірної варіабельності, яка зазвичай пов'язана з сезонними чинниками, природно-кліматичними умовами, коливаннями світових цін та змінами кон'юнктури аграрного ринку.

Поєднання результатів ABC та XYZ аналізів у матриці ABC–XYZ дало змогу визначити стратегічну вагомість кожної категорії продукції та її прогнозованість. Продукти рослинного походження належать до комірки AY, що означає високу цінність і середню стабільність. Аналогічну характеристику у більшості років мають жири та олії. Готові харчові продукти потрапляють до комірки BX, що вказує на їхню середню важливість у структурі експорту, але високу передбачуваність динаміки. Продукти тваринного походження розміщуються в комірці CY, тобто відзначаються низькою цінністю, проте мають помірну варіабельність показників.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що аграрний експорт України характеризується стабільною структурою, у якій домінують продукти рослинного походження та продукти їхньої переробки. Готові харчові продукти відіграють роль стабільного, прогнозованого елементу експортної системи, тоді як продукція тваринного походження зберігає незначний вплив на загальний обсяг

експорту. Матриця ABC–XYZ підтверджує, що аграрний сектор України має збалансовану структуру, де поєднуються як стратегічно важливі та водночас варіабельні групи товарів, так і категорії з високим рівнем стабільності. Це забезпечує підґрунтя для підвищення ефективності управління експортними потоками, покращення прогнозування та формування оптимальної торгівлі.

Таблиця 11.2

ABC-аналіз експорту за 2015-2024 роки

Рік	Продукти рослинного походження	XYZ -значення	Жири та олії	XYZ -значення	Готові харчові продукти	XYZ -значення	Продукти тваринного походження	XYZ -значення
2015	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2016	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2017	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2018	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2019	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2020	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2021	A	Y	B	Y	C	X	C	Y
2022	A	Y	B	Y	B	X	C	Y
2023	A	Y	A	Y	B	X	C	Y
2024	A	Y	A	Y	B	X	C	Y

*Джерело: створено автором[68]

Таблиця 12.2

Значення

ABC \ XYZ	X — стабільний	Y — середня стабільність	Z — нестабільність
A — висока цінність	AX	AY	AZ
B — середня цінність	BX	BY	BZ
C — низька цінність	CX	CY	CZ

*Джерело: створено автором[68]

Оцінка збуту та логістики може проводитися багатьма різними методами, але також інформація представлена в інших підрозділах курсової роботи де будуть досліджуватися багато інших показників можна вважати частиною статичного методу для розділу.

Отже, у ході дослідження встановлено, що не всі теоретично доступні методи можуть бути використані у кваліфікаційній роботі через обмеження доступу до внутрішніх даних підприємств та ресурсів. Тому основна увага була зосереджена на тих методах, які можна застосувати на основі відкритих джерел: контент-аналізі,

кореляційно-регресійному аналізі та статистичному опрацюванні даних (у тому числі ABC/XYZ-аналізі). Застосовані методи дали змогу комплексно оцінити стан збутових і логістичних процесів та визначити ключові фактори, що формують ефективність аграрного експорту України.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дозволив побачити, як змінився аграрний сектор України за останні роки та які фактори формують його експортні можливості. По-перше, структура виробництва і надалі базується переважно на рослинництві, яке залишається основою аграрного експорту. Найбільші обсяги припадають на зернові та олійні культури, що пояснюється як природними умовами, так і сформованою спеціалізацією регіонів.

По-друге, географія експорту чітко показує, що ключовим напрямом для України став Європейський Союз. Це пов'язано і з близькістю, і з наявністю доступних транспортних маршрутів, і з попитом на українську продукцію. Значну роль відіграють також країни Азії та Африки, де є стабільна потреба у зерні та олії. Воєнні події суттєво вплинули на логістичну систему: морські перевезення втратили домінуючу роль, натомість зросло значення залізничних та автомобільних маршрутів. Важливо, що Чорноморська зернова ініціатива певний час допомагала утримувати морські поставки і не допустити повного падіння експорту.

По-третє, оцінка збутової та логістичної діяльності показала, що аграрні підприємства працюють у складних умовах і змушені постійно адаптуватися до змін на ринку. Обмеження логістики, зростання вартості перевезень, конкуренція та коливання цін впливають на кінцевий результат. Попри це, основні групи продукції — передусім зернові та олійні — залишаються стабільними за обсягами та попитом.

У цілому можна зробити висновок, що аграрний сектор залишається однією з найбільш витривалих та економічно значущих сфер. Його розвиток сьогодні значною мірою залежить від доступності логістичних шляхів, можливості диверсифікувати експорт та підтримки міжнародних партнерів

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

3.1. Вдосконалення логістики та збуту у аграрній сфері

Ефективність логістики та системи збуту є ключовим чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств, адже саме від організації транспортних, складських, переробних та інформаційних потоків залежить своєчасність доставки продукції, її якість, витрати підприємства та можливості виходу на нові ринки.

SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для проекту. SWOT-аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення та розробляти фінансові стратегії, які відповідають поточному стану компанії та її майбутнім цілям [30, 808]. Проведений SWOT-аналіз на основі зібраної інформації у розділах 1 та 2 дозволив виявити, як внутрішні сильні та слабкі сторони агросектору, так і зовнішні можливості та загрози, що формують потенційні напрями вдосконалення логістичних процесів. На основі цих даних можливе формування комплексної системи заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності логістики та збуту у аграрній сфері.

Аграрні підприємства мають низку переваг, що створюють основу для ефективної логістичної діяльності. Насамперед це здатність повністю забезпечувати внутрішній ринок сільськогосподарською продукцією, що свідчить про стабільні виробничі потужності та орієнтацію на продовольчу безпеку країни. Високі обсяги виробництва забезпечують можливість формувати товарні партії для великих експортних відвантажень, що є важливою логістичною перевагою. Сильні позиції підприємств на зовнішніх ринках формуються завдяки конкурентним цінам і стабільній якості продукції. Наявність усталених партнерських відносин із зарубіжними покупцями також зменшує ризики та забезпечує передбачуваність збутових каналів, що сприяє плануванню логістичних процесів.

Водночас розвиток агрологістики стримується низкою суттєвих обмежень. Зокрема, спостерігається нестача сучасного транспортного обладнання та

недостатній парк спеціалізованих засобів для перевезення сільськогосподарської продукції, що ускладнює доставку товарів та підвищує логістичні витрати. Складний стан транспортної інфраструктури — зношені дороги, обмеженість залізничних потужностей, недостатність перевантажувальних терміналів — також негативно впливає на швидкість та надійність доставки.

Додатковою проблемою є нестача сучасних складських приміщень, холодильних потужностей і систем переробки. Це призводить до втрати якості продукції, збільшення витрат на зберігання та зменшення можливостей для гнучкого реагування на зміни попиту.

Серед основних загроз — коливання цін на сільськогосподарську продукцію та нестабільність вартості пального, що прямо впливає на транспортні витрати. Значний ризик становлять затримки та ускладнення доставки через військові дії або інші надзвичайні обставини, які можуть блокувати частину інфраструктури й спричиняти підвищення собівартості продукції.

Також важливою зовнішньою загрозою лишається конкуренція на міжнародних ринках, де продукція інших країн може бути дешевшою або швидше доставлятися завдяки кращій логістичній інфраструктурі. Ймовірні зміни у регуляторній політиці, зокрема експортні обмеження та нові вимоги щодо сертифікації, також можуть впливати на стабільність збуту.

Вивчивши SWOT-аналіз аграрної сфери України, можна зробити висновок, що ефективне управління логістикою та збутом відіграє вирішальну роль у розвитку сектору. Для забезпечення стабільного функціонування логістичних і збутових систем пропонуємо впровадження комплексних заходів, які дозволять підвищити ефективність переміщення продукції, покращити організацію зберігання та обробки продукції, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити безперервність постачання.

Реалізація таких заходів дозволить підприємствам ефективніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, скоротити витрати та забезпечити високу якість продукції для внутрішнього та зовнішнього ринку. Завдяки системному підходу та використанню сучасних технологій український аграрний сектор зможе зміцнити

свої позиції, підвищити стійкість логістичних і збутових процесів і максимально реалізувати виробничий потенціал у довгостроковій перспективі.

Таблиця 13.3

SWOT-аналіз агросектору України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Забезпечення внутрішнього ринку агропродукцією; Великі обсяги виробництва сільськогосподарської продукції; Сильні позиції на ринку; Наявність традиційних партнерських відносин із зарубіжними покупцями.	Недостатність сучасного транспорту; Низька кількість транспортних засобів, доступних для перевезення продукції; Низька якість транспортної інфраструктури; Відсутність сучасних систем переробки та зберігання товару; Недостатня кількість складських комплексів та холодильних камер.
Перспективи	Загрози
Модернізація транспортних засобів та транспортної інфраструктури; Розвиток логістичних хабів і складів із сучасними системами зберігання та переробки продукції; Впровадження цифрових систем управління логістикою і збутом Розширення експортних ринків Підвищення кваліфікації кадрів у сфері логістики та збуту; Залучення інвестицій у розвиток переробних підприємств для зменшення залежності від сирової продукції.	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію; Коливання цін на паливо для перевезення; Збільшення часу і складності доставки через військові дії або інші обставини; Конкуренція на міжнародних ринках із дешевшою продукцією інших країн; Можливі зміни у регуляторній політиці (експортні обмеження, сертифікаційні вимоги).

*Джерело: створено автором на основі розділів 1, 2.

Проблеми з транспортом залишаються одним із найбільш критичних моментів у логістиці аграрних підприємств. Суттєва частина доріг, особливо в регіонах із високою концентрацією сільськогосподарського виробництва, перебуває у незадовільному стані. Через це збільшуються витрати на перевезення, а час доставки продукції значно зростає. Для багатьох культур, особливо швидкопсувних, це має прямий вплив на їх якість.

Покращення ситуації можливе за рахунок поступового оновлення автопарку сучасними вантажівками, обладнаними холодильними установками, системами контролю температури і GPS-навігацією. Окремої уваги потребує розвиток залізничної логістики, адже саме залізниця є найбільш економічним способом перевезення великих обсягів зерна та олійних культур. Створення додаткових вантажних терміналів, під'їзних колій до елеваторів і переробних підприємств дозволило б значно скоротити час завантаження й відвантаження. На практиці хороші результати демонструє використання лізингових програм для придбання техніки. Це дозволяє агровиробникам уникнути значних одноразових витрат та поступово оновлювати свою логістичну інфраструктуру.

Нагальною проблемою залишається обмежена кількість сучасних складських, холодильних і сортувальних комплексів. Багато підприємств вимушені продавати продукцію одразу після збору врожаю, тому що не мають можливості довго її зберігати. Це робить їх залежними від сезонних коливань цін. Створення регіональних логістичних центрів могло б частково вирішити цю проблему. Такі центри не лише виконували б функції складування, а й забезпечували б первинну обробку, сортування, пакування, лабораторний аналіз і формування товарних партій. Це особливо важливо для тих видів продукції, що вимагають спеціальних умов зберігання — овочів, фруктів, ягід, молочної та м'ясної продукції.

Сучасні елеватори з автоматичним контролем вологості та температури значно зменшують втрати зерна, а холодильні склади дозволяють зберігати продукцію впродовж тривалого часу без втрати якості. Застосування модульних складів — це один із доступних способів швидко збільшити складські площі в сезон пікового навантаження.

Цифрові технології сьогодні відіграють важливу роль у всіх сферах економіки, і аграрна логістика не є винятком. Використання систем управління перевезеннями (TMS) та складськими операціями (WMS) дозволяє значно підвищити ефективність, мінімізувати помилки та зменшити залежність від людського фактора [15, 93].

Завдяки GPS-моніторингу та датчикам контролю стану вантажу підприємства отримують можливість в режимі реального часу відстежувати пересування товарів. Це допомагає уникати затримок, оптимізувати маршрути, зменшувати кількість простоїв і краще планувати навантаження. У свою чергу, застосування аналітичних платформ і технологій Big Data дає змогу прогнозувати попит, визначати сезонні коливання, аналізувати рентабельність продажів у різні періоди та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Цифровізація дозволяє аграрним підприємствам покращити внутрішню логістику, підвищити прозорість роботи та зменшити витрати, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

Розвиток переробної промисловості є одним із найбільш ефективних шляхів удосконалення логістики. Перевезення сировини завжди обходиться дорожче, ніж транспортування продукції з доданою вартістю. Крім того, перероблена продукція краще зберігається, потребує менших складських площ та є більш транспортабельною.

Створення міні-заводів із первинної переробки прямо у місцях виробництва дозволяє скоротити логістичні витрати. Йдеться про підприємства з очистки, калібрування, сушіння, фасування, пресування олії чи виробництва концентратів. Такий підхід допомагає не лише зменшити навантаження на транспорт, а й підвищити рентабельність продукції.

Перспективи у сфері збуту значною мірою залежать від здатності аграрних підприємств розширювати географію присутності на зовнішніх ринках. Залежність лише від кількох країн-покупців створює ризики у разі змін торговельної політики, введення обмежень або падіння попиту.

Для підвищення стабільності експорту важливими є: участь у міжнародних виставках та бізнес-форумах, співпраця з іноземними трейдерами, адаптація

продукції до фітосанітарних вимог різних країн, створення експортних кооперативів та використання мультимодальних маршрутів (залізниця — авто — морський транспорт).

Розвиток співпраці з країнами Азії, Близького Сходу та Африки відкриває для українських аграріїв нові можливості, оскільки в цих регіонах спостерігається стабільне зростання населення та підвищення попиту на продовольчі товари. Це створює вигідні умови для експорту української продукції, дозволяє розширити ринки збуту та знизити залежність від традиційних напрямків поставок.

Конкретні перспективи удосконалення логістики та збуту: [31].

- Модернізація транспортної інфраструктури та оновлення техніки: включення аграрних доріг у державні інвестиційні плани, розвиток портів Дунаю, збільшення вагонів-зерновозів та локомотивів, створення агрологістичних коридорів, впровадження мобільних пунктів завантаження.
- Розвиток логістичних хабів і складів: регіональні агрологістичні хаби, модульні холодильні склади, автоматизовані сортувальні лінії, мережа передекспортних складів, сертифікація складів за міжнародними стандартами.
- Цифровізація та автоматизація: національна платформа “є-Логістика Агро”, TMS та WMS, електронні накладні, цифрові карти маршрутів, IoT-датчики, блокчейн для відстеження походження продукції.
- Інвестиції в переробку: локальні міні-заводи, поглиблена переробка (ready-to-cook, ready-to-eat), сучасні пакувальні лінії, кооперативна та спільна переробка з європейськими партнерами.
- Розширення експортних ринків: вихід на ринки Перської затоки, ЄС та Африки, створення експортних кооперативів, використання портів ЄС, субсидії на модернізацію експортної інфраструктури.
- Підвищення стійкості логістики до зовнішніх загроз: стратегічні резерви, альтернативні маршрути (залізниця, річка, мультимодальні перевезення), страхування ризиків, локалізація переробки, автоматичний моніторинг черг і затримок.

3.2. Міжнародне співробітництво у сфері сільського господарства та його вплив на збут і логістику України

Міжнародне співробітництво має велике значення для розвитку аграрного сектору України, особливо в частині збуту та логістики. Воно відкриває нові ринки та сприяє збільшенню експортного потенціалу.

Завдяки міжнародним угодам, зокрема Угоді про асоціацію з ЄС, українські агропідприємства отримують доступ до великих і платоспроможних ринків, що дозволяє зменшити залежність від внутрішнього попиту та забезпечити стабільніший фінансовий результат [34].

Уніфікація правил торгівлі та спрощення процедур експорту створюють вигідні умови для реалізації продукції на ринках Європи, Азії та Близького Сходу. Одним із важливих наслідків такої співпраці є приведення національних стандартів якості та безпечності харчових продуктів у відповідність до європейських та світових норм. Впровадження систем HACCP, ISO та інших міжнародних стандартів підвищує конкурентоспроможність української продукції, забезпечує її відповідність вимогам зовнішніх ринків та стимулює вдосконалення логістичних процесів, зокрема розвиток холодового ланцюга [21, 143].

Значний вплив має міжнародна підтримка у модернізації логістичної інфраструктури. Інвестиції ЄБРР, програми ЄС та інші міжнародні ініціативи сприяють оновленню елеваторних комплексів, розвитку портової та залізничної логістики, розширенню альтернативних експортних маршрутів. Така співпраця дає змогу зменшувати логістичні витрати, підвищувати швидкість перевезень і забезпечувати стійкість ланцюгів постачання. Міжнародне партнерство також відкриває доступ до сучасних інновацій та технологій у сфері логістики й збуту[9]. Українські агропідприємства впроваджують цифрові системи управління постачанням, супутниковий моніторинг, автоматизовані складські комплекси та електронні торгові платформи. Інновації підвищують точність прогнозування попиту, оптимізують транспортування та сприяють прозорості ринку.

Особливо актуальним є значення міжнародної координації у забезпеченні

диверсифікації логістичних маршрутів. В умовах воєнних загроз і блокування морських портів міжнародні партнери допомагають Україні розширювати можливості Дунайського транспортного кластера, залізничних коридорів і автомобільних переходів. Це підвищує стійкість аграрного експорту та мінімізує ризики перебоїв у постачанні.

Крім того, міжнародне співробітництво забезпечує агросектор доступом до інвестицій та фінансової підтримки. Гранти ЄС, програми технічної допомоги та кредити міжнародних фінансових інституцій дозволяють підприємствам модернізувати виробничі та логістичні потужності, впроваджувати енергоефективні технології, оновлювати технічні засоби та інфраструктуру збуту.

Суттєвим є й розвиток людського капіталу завдяки участі у міжнародних освітніх і тренінгових програмах. Підвищення кваліфікації спеціалістів у сферах маркетингу, логістики, міжнародного трейдингу та управління ланцюгами постачання сприяє зростанню професійності управлінських процесів у галузі.

Узагальнюючи, міжнародне співробітництво є одним із головних факторів зміцнення позицій українського агросектору на світовому ринку. Воно сприяє розширенню ринків збуту, модернізації логістичної інфраструктури, впровадженню інновацій, підвищенню якості продукції та забезпеченню стійкості експортних потоків. У результаті аграрні підприємства отримують нові можливості для підвищення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Прагнення України вступу до Європейського Союзу залежить від того чи Україна буде відповідати критеріям необхідними для вступу в ЄС. Ці критерії охоплюють всі сфери у державі як от політичні, економічні, соціальні тощо. Угода про асоціацію Україна–ЄС після тривалого процесу ратифікації набула чинності 1 вересня 2017 року [41].

Хоча Україна до того імплементувала багато законів Європейського Союзу і поступово змінювала законодавство, імплементація законів ЄС — це технічне виконання норм. Угода про асоціацію — це юридична база і гарантія, яка дозволяє цим законам працювати на практиці, забезпечує доступ до ринків, стимулює

реформи та встановлює контрольні механізми.

У сільському господарстві поступово впроваджуються сучасні системи контролю якості, наприклад НАССР, а також фітосанітарні сертифікати і перевірки кормів та продукції тваринництва. Важливо, щоб продукція відповідала європейським вимогам щодо маркування, пакування та можливості простежити її шлях – це дозволяє споживачам легко ідентифікувати продукт і бути впевненими в його безпечності [72].

У сфері логістики та транспорту стандарти перевезення вантажів залізницею та автомобільним транспортом, а також портові операції поступово гармонізуються з коридорами TEN-T ЄС. Крім того, впроваджуються електронні сертифікати, цифрові системи контролю та автоматизовані логістичні процеси, що допомагає скоротити час доставки і зменшити втрати продукції [26].

Санітарні та фітосанітарні вимоги передбачають контроль шкідників, захист рослин і карантинні заходи відповідно до європейських стандартів, що забезпечує безпечність харчових продуктів і їх відповідність міжнародним нормам.

У сфері торгівлі та збуту стандарти допомагають уніфікувати комерційні процедури та правила контрактів, впроваджувати прозорі системи обліку та звітності, як для внутрішніх продажів, так і для експорту. Це підвищує конкурентоспроможність української продукції та дає можливість ефективно виходити на ринки ЄС, зокрема завдяки використанню електронних торговельних платформ і сучасних маркетингових стандартів.

Окрім тісної співпраці ЄС, Україна також є членом багатьох інших організацій таких як Світова організація торгівлі (СОТ), Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) , Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Україна, будучи членом СОТ, дотримується правил міжнародної торгівлі, що безпосередньо впливає на логістику та збут продукції. Членство в організації сприяє стандартизації митних процедур, зниженню тарифів і спрощенню оформлення документів на вантажі. Це дозволяє аграрній продукції швидше і прозоріше проходити кордон та підвищує конкурентоспроможність українських товарів на

світових ринках [45].

ФАО допомагає Україні впроваджувати сучасні методи управління ланцюгами постачання та логістикою агропродуктів. Організація надає рекомендації щодо ефективного зберігання, транспортування та збуту продукції, а також підтримує дотримання стандартів безпечності харчових товарів. Це дозволяє зменшити втрати продукції під час транспортування і забезпечити стабільне постачання на внутрішній і зовнішній ринки [60].

OECD надає аналітичні дані та рекомендації щодо ефективного управління логістикою та торгівлею в аграрному секторі. Її стандарти допомагають Україні оптимізувати ланцюги постачання, покращити інфраструктуру перевезень та системи збуту, а також приймати політичні рішення на основі кращих міжнародних практик.

Україна підписала майже 20 угод про вільну торгівлю з понад 45 країнами [74]. Угода про вільну торгівлю укладається між двома або більше сторонами для, щоб спростити обмін товарами та послугами, зняти законодавчі обмеження. Для логістики та збуту угоди спрощують митні перевірки, податки та збори, пришвидшують час доставки.

Варто не забувати про допомогу яку отримує Україна для агросектору, особливо після початку війни. Після війни кількість допомоги зростає. Європейський Союз виділив 50 мільйонів євро в якості прямих дотацій для дрібних фермерів, а Канада та Японія інвестували понад 60 мільйонів доларів у обладнання для тимчасового зберігання зерна [59].

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) мобілізувало понад 1,75 млрд дол. США на підтримку аграрних виробників, включаючи розширення доступу до фінансування, оновлення технічного забезпечення та розвиток інфраструктури. [63]. У межах «Ukraine Investment Framework» підтримується залучення приватного капіталу у проекти будівництва та модернізації елеваторів, перевантажувальних терміналів, складських потужностей та виробничих комплексів [73]. Україна залучила ще 50 млн доларів США від Світового банку для аграріїв — такі кошти призначені на підтримку малих і середніх виробників агропродукції [29].

Всесвітня продовольча програма ООН (WFP) є міжнародною організацією, яка надає значну допомогу Україні, особливо в умовах війни. Її діяльність охоплює гуманітарну продовольчу підтримку, соціальні програми та заходи, спрямовані на відновлення аграрного сектору. За час конфлікту WFP спрямувала на допомогу понад 1,3 млрд доларів США [76].

Основним напрямом роботи організації є забезпечення населення продуктами наборами та готовими до споживання пайками у громадах, де доступ до ринків обмежений через бойові дії. Значна частина продовольства закуповується всередині країни, що сприяє підтримці українських виробників та стабільності внутрішніх ланцюгів постачання. Окрім цього, WFP співпрацює з місцевими пекарнями для забезпечення хлібом критично постраждалих районів [76].

Організація також підтримує відновлення аграрного виробництва. Це включає заходи з розмінування сільськогосподарських земель та надання допомоги дрібним фермерам у постраждалих регіонах. Такі ініціативи сприяють швидшому відновленню виробничої діяльності, а також відновленню локальної логістики та систем збуту агропродукції [76].

Розвиток міжнародного співробітництва в аграрному секторі України стикається з низкою суттєвих проблем і бар'єрів, що обмежують ефективність експорту та інтеграцію на світові ринки.

По-перше, українські аграрні виробники змушені дотримуватися численних торговельних обмежень та регуляторних вимог, серед яких квоти, тарифи, технічні стандарти та фітосанітарні норми, встановлені країнами-імпортерами. Це створює додаткові витрати на адаптацію продукції та ускладнює доступ до певних зовнішніх ринків.

По-друге, нестабільність логістики та ризики безпеки залишаються значним бар'єром для експорту. Недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, перевантажені порти та складна ситуація у деяких регіонах призводять до затримок та втрат продукції, особливо у випадку швидкопсувних товарів та великих партій зернових культур.

По-третє, обмежена переробна потужність вітчизняних підприємств зумовлює

низьку додану вартість експорту. Значна частина продукції постачається на зовнішні ринки у вигляді сировини, що знижує прибутковість експорту та обмежує можливості розвитку агропромислового комплексу.

По-четверте, українські аграрні товари зіштовхуються з високою конкуренцією на міжнародних ринках. Країни-експортери з більш розвиненою інфраструктурою та переробкою продукції пропонують конкурентні ціни та високоякісну продукцію. Це вимагає від українських виробників підвищення стандартів якості, оптимізації логістики та ефективного маркетингу для збереження позицій на глобальному ринку.

Таким чином, подолання зазначених бар'єрів є критично важливим для підвищення ефективності міжнародного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності українського аграрного сектору на світовій арені.

Окрім проблем існують і перспективи. Значний потенціал має і розширення ринків збуту в Азії, Африці та Латинській Америці, де зростає попит на зерно, олійні культури та продукти переробки [60]. Диверсифікація зовнішньої торгівлі знижує залежність від традиційних ринків ЄС і Китаю та підвищує стійкість аграрного експорту до зовнішніх шоків.

Водночас важливим напрямом є інноваційне партнерство та зелена трансформація відповідно до підходів Європейського зеленого курсу. Україна активізує впровадження екологічних технологій, цифрових систем управління виробництвом, відстеження походження продукції та рішень для скорочення викидів. Це дозволяє посилити співпрацю з міжнародними інституціями й досягати відповідності вимогам світових ринків.

У перспективі Україна має всі передумови для формування іміджу стабільного та передбачуваного гравця глобального продовольчого ринку. Завдяки зростанню ролі переробки, диверсифікації логістичних маршрутів і модернізації виробництва країна може посилити свою інтегрованість у міжнародні ланцюги поставок та розширити партнерство з провідними економіками світу.

3.3. Використання досвіду зарубіжних країн для підвищення ефективності логістичного забезпечення аграрного сектору України

Проведення будь-яких реформ у логістичних процесах є фінансово затратним і довгим процесом. В кінцевому результаті від змін очікують позитивних ефектів для зниження затрат збуту логістики, часу доставки. Але інколи зміни можуть не принести ніякого позитивного результату або навіть нашкодити. Це стається через недостовірність інформації, неправильній оцінці діяльності підприємства чи галузі, ігнорування законодавчих вимог та обмежень. Проводити зміни в логістичній і збутовій діяльності необхідно, вони будуть виникати завжди з певним відрізком часу через постійний технічний і науковий розвиток.

В плані логістики і збуту Україна не є передовою країною, вона завжди наздоганяє логістичні досягнення більш розвинених країн. Це звичайно негативне явище, бо свідчить про слабкі фінансові можливості підприємств, галузі і країни. В позитивному плані всі логістичні процеси, які збираються впроваджувати на українському агросекторі, вже є використаними та дослідженими на практиці. Що дасть більше інформації для оцінки необхідності чи непотрібності впровадження певних систем.

Лідерами за рівнем логістики є Західна Європа та розвинені азійські регіони, але логістичні системи розвинених країн не є ідеальними для копіювання, оскільки кожна з них не позбавлена недоліків і орієнтована на специфіку конкретного регіону [2]. Для іноземної логістики використовуються особливості національної економічної політики, географічні, демографічні особливості, урбанізація та рівень розвитку загальної інфраструктури конкретних регіонів. Спільною рисою логістичних систем розвинених європейських, американських та азійських ринків є орієнтація на модернізацію шляхом впровадження інформаційних технологій. Також такі країни досить активно залучені у глобальну торгівлю – мають експортоорієнтовані економіки та високий ступінь міжнародної конкурентоспроможності послуг з оброблення та перевезення вантажів морським транспортом [2].

Отримані під час дослідження дані щодо логістики та збуту аграрних підприємств дали можливість детально проаналізувати чинні проблеми, виявити їх системні причини та визначити напрями, що потребують першочергового вдосконалення. На основі цього було обрано країни, логістичні та збутові реформи яких є найбільш показовими і можуть бути адаптовані до умов України. Узагальнена інформація про досвід цих держав подана у таблиці для подальшого порівняльного аналізу.

Нідерланди стикнулися з зростанням обсягів виробництва, в той же час її транспортна система не була готовою до перевезення таких обсягів. Транспорту не вистачало і постійно виникали затори на дорогах, нідерланди невелика країна велика кількість транспорту постійно створює затори. Щоб вирішити це питання влада Нідерландів створила єдину платформу для всіх аграріїв на якій фермери посередники та перевізники можуть контактувати. Головною метою створення платформи було створення нових ідей для підвищення ефективності логістики та подолання транспортних проблем. Фермерів та перевізників спонукали до співпраці один з одним, ощадливого перевезенні, тобто перевезенні товарів великими партіями для багатьох учасників ринку, а не лише для одного. Це зменшило кількість транспорту на дорогах і вважалось екологічною ініціативою, оскільки часті перевезення автомобілем негативно впливають на середовище. [10, 671].

Китай стикнувся з процесом урбанізації. Велика частина населення віддавала перевагу проживанню в містах, і тому райони південного сходу стрімко зростали. З ростом кількості населення з'явилася необхідність у більшій кількості продукції, що ставило перед сільським господарством нові виклики. Райони вирощування сільськогосподарської продукції знаходилися на значній відстані від урбанізованих центрів, тому питання швидкої та якісної доставки товарів стало критично важливим. Впровадження холодильних систем на складах і транспорті, а також використання сучасних систем моніторингу вологості дозволило значно збільшити термін зберігання продукції та зменшити її втрати під час перевезень. Додатково були оптимізовані маршрути доставки, впроваджено комбіновані види транспорту і автоматизовані склади, що забезпечило своєчасне постачання продуктів у великі

міста. Ці заходи дозволили стабілізувати ринок продовольства та підвищити ефективність логістичних процесів у масштабах країни [75; 77].

Австралія потребувала впровадження сучасних холодильних систем з кількох ключових причин. По-перше, країна розташована переважно в тропічній та субтропічній зонах, де температура повітря часто висока, а продукція швидко псується без належних умов зберігання. По-друге, оскільки Австралія є великим експортером фруктів, овочів, м'яса та молочної продукції, країна мала забезпечити високу якість товарів для міжнародного ринку, де стандарти якості суворі, а конкуренція висока. Використання холодових ланцюгів дозволило зберігати свіжість продукції протягом тривалого часу, що знижує втрати після збору та під час транспортування.

Впровадження таких технологій було дорогим через високі інвестиції у холодильні камери, транспортні засоби та енергозабезпечення, проте це економічно виправдано, оскільки дозволило Австралії підтримувати конкурентні ціни та високі стандарти продукції на міжнародних ринках [54].

Логістика Канади потерпала від великої монополізацією залізниці. Дрібним та середнім фермерам перевіз зерна був занадто дорогим. Крім того елеватори та склади не були стандартизовані для зберігання продукції. Втручання держави обмежило залізничні компанії у доходах, дозволило передавати вантаж між різними залізничними компаніями. Було створено мінімальний розмір вантажу. Стандартизовано елеватори та склади на законодавчому рівні. Наслідками таких дій стала конкуренція між різними залізничними компаніями, захист інтересів фермерів, стандартизація інфраструктури зберігання [66].

У Польщі розвиток логістичної інфраструктури аграрного та садівничого сектору активно підтримувався структурними фондами Європейського Союзу та програмами розвитку садівництва, що дозволило модернізувати національні ланцюги постачання. Основними причинами таких змін стали необхідність підвищення ефективності перевезень і зберігання продукції, зменшення втрат після збору врожаю, особливо швидкопсувних фруктів, овочів і ягід, а також прагнення посилити конкурентоспроможність польських продуктів на внутрішньому та

міжнародному ринках [61].

Для досягнення цих цілей було реалізовано комплекс заходів: модернізовано дороги та залізничну інфраструктуру, створено сучасні склади і логістичні хаби, впроваджено системи сортування, пакування та холодового зберігання (cold-chain), а також надано підтримку кооперативам і групам виробників для колективного інвестування в логістичну інфраструктуру. Як наслідок, підвищилась транспортна доступність продукції, скоротилися втрати під час зберігання та перевезення, зросла ефективність логістичних ланцюгів і забезпечено стабільне постачання аграрних товарів на внутрішньому ринку, що, у свою чергу, сприяло розвитку малого та середнього бізнесу та підвищенню експортного потенціалу країни [58].

У Сполучених Штатах логістична система у зерновому секторі зазнавала значних змін через зростання обсягів виробництва та відстаней між основними сільськогосподарськими регіонами і ринками споживання. Основними причинами стали необхідність ефективного транспортування та зберігання великих обсягів зерна, забезпечення його якості для внутрішнього ринку та експорту, а також потреба стандартизації процедур сортування і сертифікації продукції. Для розв'язання цих завдань було впроваджено комплекс заходів: запроваджено законодавчі стандарти якості зерна, здійснено ліцензування елеваторів і складів через відповідні державні органи, а також модернізовано елеваторну інфраструктуру, зокрема через використання вертикальних підйомних систем та оптимальне розташування сховищ біля транспортних вузлів. В умовах насиченого та самозабезпечувального ринку США аграрна політика спрямована не на збільшення обсягу виробництва, а на забезпечення його стабільності та високої ефективності, поліпшення якості продукції, підвищення ефективності ринкового механізму в аграрному секторі [69;70].

Внаслідок цього підвищилась якість зберігання зерна та зменшилися втрати продукції, покращилась ефективність логістичних ланцюгів, а система перевезень стала більш прогнозованою та надійною. Модернізовані елеватори дозволили акумулювати значні обсяги зерна, що сприяло стабільності постачання та зміцнило позиції американських виробників на внутрішньому і світовому ринках,

підвищивши конкурентоспроможність аграрного сектору країни [69;70].

Сінгапур опинився перед необхідністю модернізувати свою логістичну систему через поєднання географічних, економічних факторів. Високі вимоги глобальних логістичних компаній до швидкості обробки вантажів, цифровізації процесів та зменшення витрат вимагали переходу до нових технологічних рішень. Висока вартість робочої сили, також, робила ручну працю неконкурентною, що створювало додатковий тиск на автоматизацію. Такі конкуренти як Китай, Південна Корея, Гонконг швидко розвивалися і мали більшу територію.

Сінгапур це маленька держава, тому просто розширити логістичну інфраструктуру було неможливо. Через це уряд шукав способи підвищити ефективність за допомогою якості наданих послуг, а не кількості. Щоб залишатися одним з головних логістичних центрів світу, Сінгапур почав впроваджувати сучасні технології: автоматизовані крани, безпілотні транспортні засоби, цифрові платформи для обробки документів.

Ключовими напрямками реформ стали проєкти які передбачали масштабне впровадження автоматизованих перевантажувальних комплексів, автономних тягачів і роботизованих систем, а також створення спеціальної національної платформи — інтегрованого цифрового середовища для обробки митних і логістичних документів. Паралельно уряд розробив нормативно-правові механізми, що дозволили проводити тестування та поступове впровадження безпілотного транспорту в операційній діяльності порту [56].

Ці зміни дали відчутні результати. Вантажі стали обробляти швидше, процеси — передбачуванішими, а робота порту безпечнішою. Завдяки автоматизації зменшилися витрати і ефективніше використовуються кадри. У підсумку Сінгапур показав, що поєднання технологій та розумного управління дозволяє зберегти лідерство в світовій логістиці. Досвід країни часто наводять як приклад успішного переходу до сучасної, високотехнологічної моделі логістики. Він демонструє, що системне впровадження інновацій та цифрових рішень здатне забезпечити значне підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на міжнародному рівні [56].

Таблиця 14.3

Реформи у логістиці та збуті різних країн

Країни	Проблеми	Рішення
Нідерланди	Зростання обсягів продукції, нестача транспорту.	Створення цифрової платформи для всіх учасників ринку, оптимізація кількості транспорту та кількості товару для перевезення.
Китай	Проблеми зберігання та якості товару.	Впровадження сучасних холодильних систем при перевезенні та зберіганні.
Австралія		
Канада	Монополізація залізничних перевезень.	Введення законодавчих обмежень для перевезення. Стандартизація складів.
Польща	Потреба модернізувати аграрні ланцюги постачання, значні втрати, прагнення підвищити конкурентоспроможність.	Модернізація транспортної та складської інфраструктури. Розвиток холодильних систем, сортувальних центрів і хабів.
США	Великі обсяги зернового виробництва, значні відстані між регіонами, потреба стандартизації якості та безпечного зберігання зерна.	Встановлення жорстких стандартів якості зерна. Ліцензування елеваторів і складів. Модернізація елеваторної системи та оптимізація розташування складів біля транспортних вузлів.
Сінгапур	Конкуренція портів, обмежена територія, неможливість фізично розширювати інфраструктуру, потреба підвищення якості послуг.	Впровадження автоматизованих перевантажувальних комплексів. Застосування автономних тягачів і роботизованих систем. Створення національної цифрової логістичної платформи.

*Джерело: розраховано автором на основі [10; 54; 56; 58; 61; 66; 70; 75; 78]

Спільною тенденцією для логістичних систем розвинених європейських,

американських та азійських ринків є їхня стійка орієнтація на модернізацію через активне впровадження цифрових та інформаційних технологій. У більшості таких держав ключовими пріоритетами є автоматизація складських операцій, цифровізація документообігу, використання систем моніторингу вантажів у режимі реального часу, розвиток холодових ланцюгів, оптимізація транспортних маршрутів та інтеграція логістичних учасників на єдині цифрові платформи. Завдяки цьому вони підвищують швидкість поставок, зменшують витрати, покращують контроль якості та забезпечують максимальну прозорість логістичних процесів.

Попри високий рівень розвитку, жодна логістична система не є універсальною. Досвід прогресивних країн може бути корисним для України лише за умови адаптації до її економічних реалій, рівня інфраструктури, географічного положення та потреб аграрного сектору.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було з'ясовано, що успішна робота аграрного сектору сьогодні неможлива без сучасної логістики та налагоджених каналів збуту. Саме ці елементи визначають, чи зможе українська продукція дістатися ринку вчасно, з мінімальними втратами та за конкурентною ціною.

Аналіз показав, що Україна має потужний виробничий потенціал, але водночас стикається з серйозними проблемами — застарілим транспортом, недостатньою кількістю складів і холодильних систем, перевантаженою інфраструктурою та високими ризиками, пов'язаними з війною. Щоб рухатися вперед, аграрним підприємствам потрібні інвестиції в оновлення техніки, розвиток логістичних хабів, цифрові системи управління перевезеннями та більш розвинену переробку.

Окрему роль відіграє міжнародне співробітництво. Доступ до ринків ЄС та інших країн, участь у програмах підтримки, використання європейських стандартів якості та логістики — усе це допомагає українському агросектору адаптуватися до світових вимог і збільшує можливості експорту. Партнери підтримують Україну інвестиціями, грантами, технікою і технологіями, що робить логістичні маршрути

надійнішими та зменшує залежність від окремих напрямів поставок.

Досвід інших країн — Нідерландів, США, Канади, Австралії, Польщі, Сінгапуру, Китаю — показує, що успішні логістичні реформи ґрунтуються на цифровізації, автоматизації, стандартизації та розвитку холодового ланцюга. Україна не може просто скопіювати ці моделі, однак їхні підходи можуть стати основою для вдосконалення власної системи.

У підсумку можна сказати, що підвищення ефективності логістики та збуту — це не окремий проєкт, а комплексний і довготривалий процес. Якщо поєднати модернізацію інфраструктури, цифрові рішення, розширення ринків і найкращі міжнародні практики, український аграрний сектор здатний не лише втримати позиції, а й стати ще впливовішим гравцем на світовому продовольчому ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було досліджено сучасний стан аграрного сектору України, його виробничу та експортну структуру, а також логістичні та збутові процеси, що забезпечують функціонування агропромислового комплексу в умовах воєнної економіки. Проведені дослідження дали змогу комплексно оцінити галузь та сформувані низку узагальнень і практичних висновків.

По-перше, аналіз виробничої бази аграрного сектору показав, що структура сільського господарства стабільно тяжіє до рослинництва. Продукція рослинного походження упродовж 2015–2024 років формувала від 60 до 70 % аграрного експорту, а окремі культури — передусім зернові та олійні — відігравали визначальну роль у формуванні валютних надходжень. Регіональні відмінності у спеціалізації підтвердили нерівномірність розвитку аграрного виробництва: найбільшою продуктивністю вирізняється Центральний регіон завдяки родючим чорноземам та розвиненій інфраструктурі, тоді як Північ та Південь стикаються відповідно з надмірною вологістю та дефіцитом води. Ці особливості визначають регіональні пріоритети та обмеження, що важливо враховувати при плануванні виробництва та експортної політики.

По-друге, дослідження географічної структури експорту підтвердило, що основним торговельним партнером України є Європейський Союз. Висока частка експорту до країн ЄС зумовлена географічною близькістю, наявністю «шляхів солідарності» та стабільним попитом на українську сільськогосподарську продукцію. Водночас важливе значення мають ринки Китаю, Туреччини, Єгипту та інших країн, які імпортують великі обсяги зерна та олії. Воєнні події суттєво змінили логістичну структуру експорту: морські перевезення, що до 2022 року забезпечували близько 95 % поставок, були вимушено замінені залізничними й автомобільними маршрутами. Часткове відновлення морського експорту стало можливим завдяки дії Чорноморської зернової ініціативи, яка тимчасово дозволила зберегти стабільність світового ринку продовольства та підтримати національний

експорт.

По-третє, оцінювання ефективності збутової та логістичної діяльності показало, що логістичні бар'єри залишаються одним із найсерйозніших стримуючих чинників розвитку аграрного експорту. Перевантаженість прикордонних переходів, недостатня кількість сучасних елеваторів, нестача вантажних потужностей та значне зростання вартості транспортування безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції. Кореляційний аналіз підтвердив ключову роль зернових та олійних культур у формуванні загального обсягу експорту, а результати ABC–XYZ аналізу засвідчили високу стабільність продукції рослинного походження та другорядний характер тваринницьких товарів. Це дозволяє стверджувати, що експортний потенціал України значною мірою ґрунтується на групах товарів з передбачуваною динамікою та попитом на міжнародних ринках.

По-четверте, у роботі сформульовано практичні пропозиції, спрямовані на вдосконалення системи збуту та логістики. До них належать: розвиток переробних потужностей безпосередньо в місцях виробництва, що зменшує обсяги транспортування сировини; модернізація автопарку та складських приміщень; розширення пропускної здатності залізничних переходів; цифровізація логістичних процесів; диверсифікація ринків збуту з акцентом на розширення присутності на ринках Азії та Північної Африки. Запропоновані заходи здатні підвищити ефективність експортної діяльності, зменшити логістичні витрати та збільшити додану вартість продукції.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що поставлена мета — дослідити особливості збуту та логістики аграрного експорту України й визначити напрями їх удосконалення — була досягнута повністю. Розв'язані всі поставлені завдання: проаналізовано виробничу базу сектору, досліджено географічну та товарну структуру експорту, оцінено вплив війни на логістичні процеси, визначено проблеми та сформовано практичні рекомендації щодо їх усунення. Отримані результати мають прикладне значення й можуть бути використані для подальшого вдосконалення аграрної політики, планування експортної стратегії та оптимізації логістичних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошапка, Ю. Організаційний розвиток систем управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств // *Економічний вісник ХНУ*. – 2023. – № 4(48). – С. 88–96.
2. Вербицький, В. Сергійович. «Порівняльний аналіз ефективності розвитку логістики в країнах світу» / *Economy and Society* = «Економіка та суспільство», 2024, № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-4.
3. Волинець, Л. М. Удосконалення логістичних процесів в аграрному секторі України / Л. М. Волинець // *Економіка трансп. комплексу* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (гол. ред.) та ін. – Харків, 2020. – Вип. 36. – С. 113–128.
4. Ганжуренко, І. В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком підприємства // *Scientific Notes of Agrarian University*. – 2021. – № 18. – С. 90–98.
5. Державна митна служба України. – URL: <https://customs.gov.ua>.
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт (дані щодо обсягів виробництва і експорту агропродукції). – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Державне агентство водних ресурсів України. Звіт про стан водних ресурсів України. – Київ, 2020. – С. 45–50.
8. Довкілля Криму: зміни і втрати за час окупації. Частина II. Забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів.–Київ:ГО«КРИМСОС»,2021–49 с.
9. Європейський банк реконструкції та розвитку. EBRD supports Ukraine's rail connection to EU [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/ebrd-supports-ukraines-rail-connection-to-eu.html>
- 10.Європейський досвід аграрної логістики (на прикладі Нідерландів) [Електронний ресурс] / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева, М. О. Мацера. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/96.pdf>.
11. Жигулін, О. А. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі:

- Навчальний посібник / О. А. Жигулін, І. І. Махмудов, Н. О. Жигуліна. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. – 519 с. – ISBN 978-617-527-218-3.
12. Інфографічний довідник Агробізнес України 2023/24 : аналітичний звіт. – Київ : Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу», 2024. – 64 с. – Режим доступу:
https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agri-business-2024.pdf.
13. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 102-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14).
14. Карта родючості ґрунтів України [Електронний ресурс] / SuperAgronom.com. – URL: <https://superagronom.com/karty/rodjuchist-gruntiv-ukrainy>.
15. Кордяк М.О., Марчук В.В. Автоматизація управління бізнес-процесами складської логістики підприємства // [Назва журналу]. – 2025. – № 1. – С. 1-10. – Режим доступу: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view/3315109393>
16. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.
17. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 440 с.
18. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.
19. Маркетинговий менеджмент : Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
20. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – 2-ге вид., доповн. — Київ: НУХТ, 2022. — 334 с.
21. Матеріали 82 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів “Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті”, 13–14 квітня 2016 р. – К.: НУХТ, 2016 р. – Ч.3. – 505 с 143143
22. Міністерство аграрної політики та продовольства України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/en>

23. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань : навчальний посібник у схемах / А. Негода, Д. Русак. – К., 2023. – 268 с.
24. Міністерство економіки України. Український експорт у 2024 році зріс на 13,4 % до \$ 41 млрд, — Ю. Свириденко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b>
25. Міністерство інфраструктури України. Залізнична інфраструктура України. — Київ, 2024. — Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
26. Міністерство розвитку громад та територій України. Відбувся офіційний скринінг українського законодавства у сферах транспорту та транс'європейських транспортних мереж [Електронний ресурс]. – 28 червня 2025. — Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/news/vidbuvsia-ofitsiinyi-skryninh-ukrainskoho-zakonodavstva-u-sferakh-transportu-ta-transievropeiskikh-transportnykh-merezh>
27. МУЛЯРЧУК, О. І. Курс лекцій з дисципліни «Логістика продукції садівництва і овочівництва» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної форми навчання спеціальності 203 «Садівництво, плодоовочівництво та виноградарство» / О. І. Мулярчук, Т. В. Козіна, В. В. Лапчинський. — Кам'янець – Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. – 136 с.
28. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналіз викликів для аграрної логістики України : Аналітична записка. – К., 2023. – URL: <https://niss.gov.ua>.
29. Україна залучила ще \$50 мільйонів від Світового банку на кредити для аграріїв [Електронний ресурс]. – Київ : Мінфін, — Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2025/07/12/154554010/>
30. Павлова, О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі / О. Павлова, К. Павлов, А. Бортнік, А. Волошин, О. Мельник // *Успіхи досягнення у науці*. – 2024. – № 4(4). – С. 803–817. – DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817).
31. Олексієнко, І. І., Петренко, П. П. Перспективні оцінки впровадження маркетингових інструментів у збутову діяльність підприємств сфери агробізнесу // Український журнал прикладної економіки та техніки. — 2024.

- Т. 9, № 1. — С. xx–yy. — URL:
https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a13.pdf
1234512345
- 32.Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с
- 33.Погребняк, А. Ю., Петрик, Я. О. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. — 2015. — Вип. 16. — С. 292–298.
- 34.Розділ V. Економічне та галузеве співробітництво // Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. — Київ : Кабінет Міністрів України. — URL:
https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/TITLE_V.pdf.
- 35.Сомалійські пірати повертаються, посилюючи глобальну кризу у судноплаванні [Електронний ресурс] / [Аналітична публікація]. — Режим доступу:https://cfts.org.ua/news/2024/03/21/somaliyski_pirati_povertayutsya_posiluyuchi_globalnu_krizu_u_sudnoplavstvi_reuters_78625
- 36.Судноплавство під загрозою: криза у Червоному морі вносить зміни у морські перевезення [Електронний ресурс] / [Оглядова публікація]. — Режим доступу:
<https://usm.media/red-sea-crisis>
- 37.Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 травня 2022 р., м. Мукачєво). Мукачєво : Вид-во МДУ, 2022. 495 с
- 38.ТОП-10 країн для експорту українських товарів у 2025 році / UAEL. — 03.03.2025. — Режим доступу:
<https://uael.in.ua/2025/03/03/top-10-krain-dla-eksportu-ukrainskih-tovariv-u-2025/>
- 39.Транспортна логістика : навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс] : навчальний посібник / уклад. М. Ю. Григорак. — Київ :

- КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 199 с.
- 40.Тюріна, Н. М. Логістика : Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
- 41.Угода про асоціацію [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України, Європейська інтеграція. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>.
- 42.УКАБ. УКАБ — офіційний сайт Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу». — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://ucab.ua/>
- 43.Україна експортує агропродукцію у понад 190 країн світу / Агropolіт. — URL:<https://agropolit.com/news/19434-ukrayina-eksportuye-agroproduktsiyu-u-ponad-190-krayin-svitu--minekonomiki>
- 44.Україна залишиться світовим лідером з експорту соняшникової олії / AgroPortal.ua, 30 трав. 2023. — Режим доступу: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-zalishitsya-svitovim-liderom-z-eksportu-sonyashnikovoji-oliji>
- 45.Українська Правда. 16 травня 2008 року Україна стала членом СОТ [Електронний ресурс] / Українська Правда. — Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2008/05/16/3440287/>
- 46.Українська зернова асоціація. Експортні показники. UGA. Доступ: <https://uga.ua/eksportni-pokazniki/>
- 47.ФРУ Україна. Стратегічні орієнтири: експорт України до ЄС [Електронний ресурс]. — Київ, 2025. — Режим доступу: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf
- 48.Центр зовнішньополітичних досліджень НІСД. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року [Електронний ресурс]. — Київ : НІСД, 2025. — Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>
- 49.Чому українські поїзди рідко їздять по Європі — стала відома причина / UNIAN. — 2025. — URL:

- <https://www.unian.ua/economics/transport/chomu-ukrajinski-pojizdi-ridko-jizdyat-p-o-yevropi-stala-vidoma-prichina-12326241.html>
50. Чорноморська зернова ініціатива працює менше ніж на 20 % спроможності через протидію Росії — Васков [Електронний ресурс] / ДП «Держзовнішінформ». — 2023. — URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/chornomorska-zernova-initsiatyva-pratsyuye-menshe-nizh-na-20-spromozhnosti-cherez-protydiyu-rosiyi-vaskov/>.
51. Чорноморська зернова ініціатива: що це таке і чому це важливо для світу [Електронний ресурс] / Укрвнештранс. — 2023. — URL: <https://atfl.org.ua/ua/news/chornomorska-zernova-iniciatyva-shcho-ce-take-i-chomu-ce-vazhlyvo-dlya-svitu>.
52. Як поліпшити аграрну логістику в Україні [Електронний ресурс] / Українська аграрна конфедерація. — URL: <https://uga.ua/meanings/yak-polipshiti-agrarnu-logistiku-v-ukrayini/>.
53. AgroTimes. Китай знову лідирує у світовому рейтингу виробників кормів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/kytaj-znovu-lidyruye-u-svitovomu-rejtyngu-vyrobnykiv-kormiv/>
54. Cold-Chain Logistics in Australia [Електронний ресурс] / CBRE. — URL: <https://www.cbre.com.au/insights/reports/cold-chain-logistics-in-australia>.
55. Critical Decrease in Fresh Water Reserves in the TOT of the AR of Crimea [Електронний ресурс] / Institute for Global Politics. — Kyiv, 2025. — URL: <https://igp.org.ua/en/publikacii/29889/>.
56. Dom Magli. PSA implements AI-based digital solution in Singapore. Port Technology International. URL: <https://www.porttechnology.org/news/psa-implements-ai-based-digital-solution-in-singapore/>
57. European Commission. Safer transport / Transport safety and security in the EU [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/security-safety/transport-safety-and-s>

58. European Commission. Structural Funds in Poland [Електронний ресурс]. – URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/poland.
59. EU Neighbours East. 50 million EUR support for Ukrainian farmers. 2023. – Режим доступу: <https://www.euneighbours.eu/en/east/stay-informed/news/50m-eur-support-ukrainian-farmers>
60. FAO & Government of Ukraine. Support for farmers and development of supply chains in Ukraine [Electronic resource] / FAO. – Available at: <https://ukraine.un.org/en/206128-ukraine-fao-reinforces-its-presence-optimize-technical-and-humanitarian-assistance>
61. FAO. Poland horticultural sector development [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.fao.org/3/i0522e/i0522e04.pdf>.
62. FAO; Структура ВВП у країнах Африки: частка сільського господарства [Електронний ресурс]. – FAO / World Bank. – Режим доступу: <https://www.fao.org/markets-and-trade/en/>
– Дата звернення: 09.12.2025.
63. Hromadske. USAID виділить 1,75 мільярда доларів для підтримки українських фермерів [Електронний ресурс]. – Київ : Hromadske, – Режим доступу: <https://hromadske.ua/suspilstvo/232732-usaid-vydilyt-175-miliarda-dolariv-dlia-pidtrymky-ukrayinskykh-fermeriv>
64. Kuteyi D., Winkler H. Logistics Challenges in Sub-Saharan Africa and Opportunities for Digitalization // Sustainability. — 2022. — Vol. 14, № 4. — 2399. — DOI: 10.3390/su14042399. — URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2399>
65. Kyiv School of Economics. Огляд збитків та втрат в АПК. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>
66. Library of Parliament (Canada). Grain Transportation in Western Canada [Електронний ресурс]. — URL: <https://publications.gc.ca/collections/Collection/T1-10-2000E.pdf>.

67. Office of the High Representative for the Least Developed Countries, Landlocked Developing Countries and Small Island Developing States (UN-OHRLLS). Quantifying Logistics Costs of Landlocked Developing Countries [Електронний ресурс]. New York : UN-OHRLLS, 2019. – Режим доступу: <https://www.un.org/ohrlls/news/quantifying-logistics-costs-lllcs>
68. Pricer24. Що таке ABC/XYZ-аналіз і чому він важливий для планування запасів [Електронний ресурс]. – Pricer24. – Режим доступу: <https://pricer24.com/uk/blog/shho-take-abc-xyz-analiz-i-chomu-vin-vazhliiv-dlya-planuvannya-zapasiv/>
69. Princeton University. The U.S. Grain System [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.princeton.edu/~ota/disk1/1989/8914/891404.PDF>.
70. ScienceDirect. Grain Elevator — Overview [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/grain-elevator>.
71. Studfile.net. Економіко-статистичні методи [Електронний ресурс]. – Studfile.net. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/8918303/page:7/>
72. UA Consulting. Food Processing in Ukraine: High-ROI Investment Opportunities for Global Companies in Europe's Fastest-Growing Agrifood Market [Електронний ресурс]. – 06.06.2025. – Режим доступу: <https://uaconsulting.eu/2025/06/06/ukraine-food-processing-investment/>
73. Ukraine Investment Framework: як залучити міжнародне фінансування у свій бізнес / Міністерство економіки України. – [Київ], 2024. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=...>
74. VoxUkraine. *White Book of Reforms 2025. Chapter 9: European Integration and International Trade* [Electronic resource]. – Kyiv : VoxUkraine, 2025. – Available at: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-9-european-integration-and-international-trade>
75. Wang, S. The Development Trend of China's Agricultural Product Cold Chain Logistics from the Perspective of Big Data / S. Wang // *Advances in Multimedia*. –

2022. – Vol. 2022, No. 3. – P. 1–13. – DOI: 10.1155/2022/2253448.
76. World Food Programme. Ukraine Interim Country Strategic Plan (2025–2027). Rome: WFP, 2024. 44 p. URL: <https://wfp.tind.io/record/130034> (date of access: 22.11.2025).
77. Xie, R. Coupling relationship between cold chain logistics and economic development: A investigation from China / R. Xie, H. Huang, Y. Zhang, P. Yu // *PLoS ONE*. – 2022. – Vol. 17, Iss. 2. – e0264561. – URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264561>.
78. Zerniuk, O. Зарубіжний досвід використання логістики, управління маркетингом та можливість його адаптації в Україні / O. Zerniuk, M. Hunchenko, Y. Snisar, N. Sonnyk // *Економіка і регіон = Economics and Region*. – 2019. – Вип. 4(75). – С. 129–134. – URL: [https://doi.org/10.26906/eip.2019.4\(75\).1861](https://doi.org/10.26906/eip.2019.4(75).1861).

Додаток А

Обсяг виробництва сільськогосподарських культур за 2015-2024 роки

Рік	Культури зернові та зернобобові тис.т	% від обсягу	Буряк цукровий фабричний тис.т	% від обсягу	Соняшник тис.т	% від обсягу	Картопля тис.т	% від обсягу	Культури овочеві тис.т	% від обсягу	Культури плодові та ягідні тис.т	% від обсягу	Разом
2015	60126	52.82	10331	9.10	11181	9.82	20839	18.31	9214	8.09	2153	1.89	113844
2016	66088	52.08	14011	11.04	13627	10.74	21750	17.14	9415	7.42	2007	1.58	126898
2017	61917	50.51	14882	12.14	12236	9.98	22208	18.12	9286	7.58	2048	1.67	122577
2018	70057	52.79	13968	10.53	14165	10.67	22504	16.96	9440	7.11	2571	1.94	132705
2019	75143	56.64	10205	7.69	15254	11.50	20269	15.28	9688	7.30	2119	1.60	132678
2020	64933	54.24	9150	7.64	13110	10.95	20838	17.41	9653	8.06	2024	1.69	119708
2021	86010	58.60	10854	7.40	16392	11.17	21356	14.55	9935	6.77	2235	1.52	146782
2022	53864	51.04	9942	9.42	11329	10.73	20900	19.80	7512	7.12	1995	1.89	105542
2023	59772	51.08	13130	11.19	12760	10.88	21359	18.21	8297	7.07	1996	1.70	117314
2024	56246	57.79	12798	13.15	10956	11.26	3840	3.95	10350	10.64	2817	2.89	97318

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

Структура експорту аграрної продукції за 2015-2024 роки

Рік	тис. дол.										
	Усього експорту	Усього експорту аграрної продукції	% від усього експорту	Продукти тваринного походження	% від усього експорту	Продукти рослинного походження	% від усього експорту	Жири та олії	% від усього експорту	Готові харчові продукти	% від усього експорту
2024	41733285,6	20573974	49.30	1643523,7	7.99	13527636,3	65.75	5756448,9	18.26	3755728,9	27.98
2023	37584289	18610106,8	49.52	1382156,4	7.43	11716999,9	63.07	5649063,6	17.58	3271876,7	30.35
2022	44135592,5	19025429,9	43.11	1471818,7	7.74	13472682,9	70.81	5948570,7	13.12	2496887	31.27
2021	68072328,8	24514750	36.01	1345194,8	5.49	15538028,4	63.38	7037234,2	15.45	3788474,9	28.71
2020	49191824,5	19706783,5	40.06	1188164,7	06.03	11883238	60.30	5746921,7	17.06	3361028,2	29.16
2019	50054605,8	18862971	37.68	1277015,8	6.77	12914543,1	68.46	4732237,5	17.07	3220383,8	25.09
2018	47334987	15966308,2	33.73	1210638,3	7.58	9886060,4	61.92	4496511	18.91	3018600,8	28.16
2017	43264736	15042280,5	34.77	1108757	7.37	9215707,9	61.27	4605666,2	18.79	2826723	30.62
2016	36361711,2	13262024,2	36.47	775036,9	5.84	8093693,7	61.03	3962975,8	18.47	2450096,2	29.88
2015	38127149,7	12649142	33.18	823434,9	6.51	7971492,5	63.02	3299799,1	19.51	2468418	26.09

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