

УДК 631.1

В. М. Семцов,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8981-8850>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

V. Semtsov,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Leading Researcher the Department of Investment and Logistics,

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN UKRAINE

Поглиблено теоретико-методичні засади розвитку логістики як специфічного фактору у системі аграрного експорту. Визначено основну сутність та розглянуто роль логістики у процесах підвищення конкурентоспроможності агентів ринку, які здійснюють діяльність у сегменті зернових та олійних культур.

Окреслено потенціал використання логістики в контексті модернізації систему управління експортом зернової та олійної продукції в Україні.

Основна увага зосереджена на формуванні наукових підходів стосовно прийняття ефективних управлінських рішень агентами ринку в аграрній сфері у контексті реалізації стратегії підвищення економічної стійкості, соціального добробуту та глобальної конкурентоспроможності держави.

Здійснено ідентифікацію основних логістичних проблем в аграрному секторі, а також визначено контур можливих управлінських рішень щодо їх усунення. З'ясовано, що ефективна логістика є критичним фактором успіху в процесах організації ефективного експорту аграрної продукції.

Встановлено, що традиційна система державного управління експортом зерна та олії не має достатньої результативності в силу відсутності науково обгрунтованого опису негативних ефектів. Концептуально обгрунтовано необхідність розвитку форсайт-орієнтованого стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі економіки України. Встановлено, що форсайт-орієнтоване планування є одним із небагатьох повноцінних механізмів впровадження інститутів в нестійких економічних системах, який дозволяє якісно зменшити ризики виникнення соціально-економічних дисфункцій під час проведення регуляторної політики.

The main essence and role of logistics in the processes of increasing the competitiveness of market agents operating in the grain and oilseeds segment are determined and considered. The theoretical and methodological principles of the development of logistics as a specific factor in the agricultural export system are deepened.

The potential of using logistics in the context of modernizing the export management system of grain and oilseeds in Ukraine is outlined.

The main attention is focused on the formation of scientific approaches to making effective management decisions by market agents in the agricultural sector in the context of implementing the strategy of increasing economic stability, social welfare and global competitiveness of the state.

The main problems of logistics and the outline of possible management solutions to eliminate them in the domestic agricultural sector of the economy are identified and systematized, and management solutions to eliminate them are also proposed. It is proven that effective logistics is a critical factor in success in the domestic and foreign agricultural markets.

It is established that the traditional system of state management of grain and oil exports does not have sufficient effectiveness due to the lack of scientifically sound mechanisms for describing negative effects. The need to develop foresight-oriented strategic planning of export logistics in the agricultural sector of the Ukrainian economy is conceptually substantiated. It is established that foresight-oriented planning is, in fact, the only full-fledged mechanism for introducing institutions in unstable economic systems, which allows for a qualitative assessment of the advantages and disadvantages of new institutions and reduces the risks of dysfunctions during the implementation of regulatory policy under martial law. This approach allows not only to take into account long-term trends and challenges, but also to ensure the formation of a holistic and balanced architecture of goals, principles and objectives, which will contribute to the sustainable development of export logistics in the agricultural sector. In modern conditions, it is the predictive and analytical paradigm of strategy making that should become the basis for making effective management decisions that can strengthen the competitiveness of agricultural exports in world markets.

Ключові слова: логістика, економіка, аграрний сектор, експорт, ефективність, потенціал, ресурси.

Key words: logistics, economy, agricultural sector, export, efficiency, potential, resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідно відзначити, що аграрний сектор традиційно залишається ключовим елементом економічної системи України, оскільки саме сільськогосподарська галузь відіграє визначальну роль у формуванні експортного потенціалу нашої держави. Крім того, розвиток вітчизняного аграрного комплексу, за відповідних умов, може сприяти зміцненню валютної системи та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку. Таким чином, можна стверджувати, що на сьогодні аграрна сфера ймовірно є одним із провідних драйверів економічного розвитку та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Варто підкреслити, що в умовах сучасних ринкових трансформацій особливої уваги потребують зернові та олійні культури, які стабільно утримують провідні позиції у структурі товарного експорту України. З огляду на посилення конкуренції між агентами ринку, зростає значущість та актуальність питання удосконалення теоретико-методичних засад логістики як ключового фактору підвищення ефективності функціонування національної економіки.

Очевидно, що логістика, по суті, перетворюється на ключовий інструмент формування конкурентних переваг аграрних суб'єктів господарювання різного масштабу — від дрібних фермерських господарств до потужних інтегрованих агропромислових структур корпора-

тивного типу. Не секрет, що оптимізація логістичних систем може забезпечити мінімізацію витрат, підвищити адаптивність до інституційних змін та/або надійність ланцюгів постачання, що врешті-решт створює позитивні передумови для впливу на рівень забезпечення конкурентоспроможності агентів ринку.

Слід констатувати, що постіндустріальний розвиток економіки передбачає впровадження передових логістичних підходів, які, будучи невід'ємною компонентою системи управління, відіграють базальну роль в процесах своєчасної доставки необхідних ресурсів. Саме тому, на сьогодні надзвичайно важливо зосередити увагу на дослідженнях теоретико-методичних засад розвитку логістики в аграрному секторі економіки України в контексті вдосконалення результативного управління ресурсами та оптимізації регулювання товарних потоків на основі принципів гнучкості та оперативності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід звернути увагу на те, що дослідження актуальних проблем логістики в аграрному секторі економіки України нині посідає одне із центральних місць серед завдань, що розглядаються у межах сучасного економічного дискурсу. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що логістика слугує основою для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку галузі, оптимізації ланцюгів постачання та вдосконалення державної системи регулювання економіки.

Цілком очевидним є і те, що ґрунтовне дослідження цієї проблематики потребує ретельного аналізу наукових джерел, у яких представлено сучасні теоретико-методичні підходи, емпіричні дані та практичні рекомендації стосовно організації та особливостей функціонування логістичних систем в аграрній сфері.

У цьому зв'язку набувають особливої ваги і дослідження, які стосуються організаційно-економічного та інституційного забезпечення логістичних систем, динаміки глобальних і національних викликів, технологічних інновацій, а також трансформацій у структурі аграрного виробництва та / або системах збуту сільськогосподарської продукції.

Так, наприклад, вчені-економісти О. Шпикуляк, М. Малік, С. Кравченко та А. Забурана, досліджуючи організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємств у сільському господарстві в умовах воєнного стану, писали [1, с. 68], що саме інституційні правила визначають основні засади конкурентоспроможності, стратегічні орієнтири розвитку підприємництва та економічну поведінку суб'єктів господарювання, тоді як воєнний стан істотно трансформує інституційне середовище, змінюючи норми та правила економічної взаємодії на ринку. На наш погляд, такий світоглядний підхід закладає концептуальні основи формування нового ставлення і до логістичних процесів в аграрній сфері, які на сьогодні обтяжені флюктуючими та нестабільними зовнішніми умовами та детерміновані військово-політичним конфліктом.

Відсутність чітких орієнтирів розвитку логістичних систем в умовах дії воєнного стану об'єктивно зумовлює зростання занепокоєння як серед фахової економічної спільноти, так і в суспільстві загалом. Слід відзначити, що сучасні інституційні трансформації у логістичній сфері відбуваються вкрай повільними темпами, що зумовлено складністю адаптації поведінкових стратегій суб'єктів ринку в умовах еволюціонуючої економічної кон'юнктури.

Отож, важко не погодитися із О. Захарчуком, В. Нечитайло, Я. Навроцьким та А. Коваленком, які, аналізуючи особливості розвитку зернової логістики в Україні стверджували [2], що воєнний конфлікт справляє надзвичайно негативний вплив на логістичні процеси в аграрному секторі України, що, у свою чергу, призводить до порушення транспортної інфраструктури, ускладнення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат тощо. Дійсно, аргументація науковців видається досить переконливою, адже всі ці чинники суттєво знижу-

ють ефективність аграрної логістики та підвищують ризики для продовольчої безпеки.

Заслугує на увагу, як вважаємо, точка зору А. Бухаріної, В. Шишкіна та О. Онищенко, які стверджували [3], що будь-яке сучасне агропромислове підприємство є складною системою, що включає численні взаємопов'язані підрозділи, такі як контроль посівів, організація праці та логістика. До того ж, ці науковці були глибоко переконані, що органи влади повинні активно використовувати зарубіжний досвід у розробці ефективних механізмів державної підтримки сільського господарства, оскільки у разі відсутності такої підтримки аграрний сектор України й надалі характеризуватиметься низьким рівнем продуктивності праці, технологічним відставанням та обмеженим доступом до інвестицій.

Незважаючи на зростаючу увагу наукової спільноти [4–6] до логістичних процесів, і досі недостатньо опрацьованими залишаються концептуальні та методичні підходи щодо прийняття ефективних управлінських рішень агентами аграрного ринку, зокрема у сфері логістичного забезпечення експорту стратегічно важливих агропромислових ресурсів, таких як зерно та олія.

Переконані, що реконфігурація існуючих логістичних підходів в аграрній сфері є невідвратною необхідністю сьогодення, яка, з одного боку, має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних агентів ринку, а з іншого — сформувати оптимальні умови для гарантування комплексної безпеки держави, що охоплюватиме технологічний, продовольчий та економічний виміри.

Об'єктом дослідження є процеси логістичного забезпечення експортної діяльності суб'єктів зернового та олійного ринків, які характеризуються високим рівнем конкуренції та інституційною нестабільністю умов функціонування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади організації та розвитку аграрної логістики в Україні, зокрема в частині забезпечення ефективного експорту продукції зернових та олійних культур.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретико-методичних основ та обґрунтування прикладних засад використання логістики в аграрному секторі у контексті підвищення ефективності експорту сільськогосподарської продукції та забезпечення стійкого розвитку економіки України.

Таблиця 1. Загальні обсяги та вартість експорту продукції зернових та олійних культур*

№	Рік	Назва продукції (товар)	Обсяги (тонн)	Вартість (тис. дол. США)
1.	2021	Продукція зернових культур	50 986 827,0	12 430 436,0
		Продукція олійних культур	8 352 934,0	8 711 942,0
2.	2022	Продукція зернових культур	38 648 203,0	9 175 253,0
		Продукція олійних культур	10 511 612,0	8 719 801,0
3.	2023	Продукція зернових культур	44 861 134,0	8 358 952,0
		Продукція олійних культур	10 241 585,0	7 036 950,0
4.	2024	Продукція зернових культур	54 007 576,0	9 480 785,0
		Продукція олійних культур	10 840 758,0	7 664 713,0
5.	2025**	Продукція зернових культур	22 335 291,0	4 931 171,0
		Продукція олійних культур	4 460 858,0	4 501 656,0

Примітки: * — обсяги експорту продукції (товарів), що класифікуються за кодами товарних позицій 1001-1008, 1101-1106, 1204-1208 та 1507-1516 УКТ ЗЕД; ** — інформація станом на січень — серпень 2025 р.

Джерело: інформація Державної митної служби України, надана на запит Семцову В.М. за № 19/19-02-01/10/4701 від 26.09.2025 р.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Слід відзначити, що дослідження логістичних процесів в українському сегменті ринку зерна та олії є особливо важливим через низку факторів, зокрема високу сезонність виробництва, потребу у складській інфраструктурі, дотримання стандартів якості та, насамперед, необхідність забезпечення безпеки і стабільності логістичних ланцюгів в умовах воєнного стану. Очевидно, що воєнний стан суттєво ускладнює як внутрішні перевезення, так і експортні операції, а це, у свою чергу, корекції логістичних стратегій відповідно до нових викликів та реалій.

Безперечно, що воєнний стан істотно ускладнив логістичні ланцюги, включивши збільшену кількість учасників, кожен із яких вносить додатковий ступінь невизначеності у функціонування системи та витрати. Необхідно визнати, що нині значно зросла значимість ефективного управління міжнародними ланцюгами поставок зерна та олії, особливо в контексті мінімізації логістичних витрат, зумовлених насамперед митно-логістичними ризиками. Поряд із цим, сучасний український ринок логістичних послуг втратив цінову стабільність, що зумовило потребу у розробці та впровадженні сучасних методичних підходів, у т. ч. спрямованих на забезпечення безперебійного руху товарів із мінімальними ризиками для всіх агентів логістичного ланцюга.

Хотілося б відмітити і те, що у рамках зовнішньоекономічної діяльності однією з найбільш уразливих сфер виступає і сам процес переміщення зерна та олії через митний кордон, який пов'язаний із низкою питань державного регулювання економіки. До того ж, досить непростим в умовах воєнного часу є проведення якісного аналізу даних щодо експорту зернових та олійних культур, яке ускладнюється, поперше, систематичними змінами у класифікації

товарів зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, з 01.01.2023 р. в Україні почала застосовуватися нова версія УКТ ЗЕД, яка повинна бути гармонізована із європейською номенклатурою товарів і, як наслідок, це впливатиме на заповнення та / або коригування податкових накладних), а по-друге, різні підходи у методиках, розрахунках та плануванні (приміром, існує календарний та маркетинговий рік) створюють серйозні інформаційні дисфункції.

Треба відзначити, що на сьогодні і самі органи статистики відкрито повідомляють (до прикладу, лист-відповідь Держстату на запит Семцову В.М. № 22.2-22/1171Пі-25 від 26.09.2025 р.), що у зв'язку із воєнним станом, частина респондентів, користуючись правом, наданим ЗУ "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" від 03.03.2022 р. № 2115-IX (із змінами та доповненнями) [7] тривалий час не подавали статистичну та фінансову звітність. Із усього вищезазначеного випливає, що нині в Україні, на жаль, відсутня якісна система централізованої агростатистики, яка б дозволяла швидко та всебічно оцінити економічні процеси у сільському господарстві.

На нашу думку, насамперед, з метою детального вивчення логістичних глибинних проблем, пов'язаних з експортом сільськогосподарської продукції України, варто з'ясувати: що ж таке експорт зернової та олійної продукції для національної економіки? Він — ключове джерело валютних надходжень? Чи, можливо, він на сьогодні — "ахіллесова п'ята", тобто вразливе місце економічної стабільності України?

Отож, нами, на основі інформації органів влади, проведено детальний аналіз загальних обсягів та вартості експорту продукції зернових та олійних культур (табл. 1).



Рис. 1. Систематизація основних проблем аграрної логістики та контур можливих управлінських рішень щодо їх усунення

Джерело: власні дослідження.

З метою повного усвідомлення, на скільки важливим є експорт аграрної продукції для української економіки, достатньо відзначити,

що у 2024 р. доходи Державного бюджету України склали близько 1,9 трлн грн [8] (це еквівалентно близько 47,5 млрд дол. США за офі-

ційним курсом 40 грн / долар). І тепер — увага: лише вартість експорту продукції зернових та олійних культур у 2024 р. становила 17,14 млрд дол. США, а це — близько 36 % від усіх доходів Державного бюджету України. Така статистика — це вагомий аргумент на користь того, що аграрний експорт є фінансовим фундаментом української економіки навіть у воєнний час.

Очевидно, що в Україні домінує сировинний експорт зернової та олійної продукції, що становить серйозний виклик для національної економіки. Так, він дійсно забезпечує надходження валютної виручки і опосередковано підтримує сільське господарство, але водночас він несе колосальний негатив — стримує розвиток вітчизняної промисловості, знижує рівень технологічної безпеки держави та посилює залежність від імпорту готової продукції.

Необхідно відзначити і те, що такий дисбаланс у структурі експорту створює стратегічні загрози економічній стабільності розвитку держави. Відсутність глибокої переробки сільськогосподарської сировини всередині держави позбавляє економіку робочих місць, інноваційного розвитку, додаткової доданої вартості, а відтак — і конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Отож, на нашу думку, експорт зернової та олійної продукції без належної державної системи регулювання неодмінно з часом перетвориться із джерела прибутку в каталізатор економічної вразливості української держави.

Варто відзначити, що мобілізація валютних ресурсів від експорту зернової та олійної продукції не може бути самоціллю, тобто сам факт отримання коштів агентами ринку не є свідченням автоматичного економічного поступу. Адже прибутки в іноземній валюті самі по собі не спричиняють істотного пожвавлення економічної активності. Натомість виникають реальні загрози того, що надходження від експорту зерна та олії не спрямовуватимуться на розвиток національної економіки, а будуть виводитися за кордон у вигляді інвестицій в офшорні зони, придбання нерухомості та ін. Інакше кажучи, замість мультиплікаційного ефекту держава Україна може отримати економічний вакуум, що проявлятиметься у відсутності стійкої динаміки економічного зростання.

Наголошуємо, що експорт зернових та олійних культур — це не якісь ізольований напрям господарської діяльності, а невід'ємна частина економічної структури, що розвивається під впливом інтеграційних глобальних процесів усупільнення виробництва. У цьому зв'язку логістика виступає стратегічним інструментом

організації виробничих процесів, інтегруючи матеріальні та інформаційні потоки з метою забезпечення ефективного управління ресурсами та оптимізації ланцюгів постачання продукції. Логістичні рішення справляють вплив не лише на ефективність функціонування окремих агентів ринку, а й відіграють важливу роль в ідентифікації загальної траєкторії економічного зростання країни.

Отже, з огляду на викладене, постає цілком закономірне питання: чи відповідають традиційні алгоритми ринково-орієнтованого підходу сучасним викликам у сфері логістики, і чи не потребують вони суттєвого переосмислення? Відповідь не викликає сумнівів — нинішнє зростання нестабільності на ринках, в умовах посилення акценту на сталий розвиток, вимагає від логістики застосування адаптивних підходів управління. Йдеться не лише про оптимізацію процесів, а й про гнучке реагування на інституційні зміни.

З урахуванням поточних тенденцій еволюції аграрної логістики, визначення цілей та впровадження заходів щодо удосконалення логістичних підходів має відбуватися у контексті реальних економічних можливостей. Саме тому, корекція системи логістичного управління має здійснюватися таким чином, щоб гармонізувати інтереси ключових учасників економічних відносин, які виступають як експліцитними, так і потенційними отримувачами вигод від впровадження інституційних змін.

Отож, науковий аналіз комплексу проблем стійкого розвитку логістичних систем ринку зерна та олії в Україні, а також критичне осмислення досвіду функціонування економічних агентів дозволив нам провести систематизацію та узагальнення основних проблем пов'язаних з логістичними процесами, а також запропонувати низку управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності агентів ринку (рис. 1).

Не важко помітити, що ідентифікація основних проблем та опис їх наслідків у сфері логістики відіграє неабияку роль не лише у формуванні теоретико-методичних засад ефективного економічного регулювання, орієнтованого на якісну інституційну модернізацію, а й визначає реальні механізми впровадження результативних регуляторних інструментів, які сприяють забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку держави в умовах сучасного інституційного ландшафту.

У контексті активного розвитку сучасної економіки одним із найперспективніших підходів стосовно організації розміщення про-

Основна ціль стратегічного планування експортної логістики в аграрній сфері – це підвищення економічної стійкості, соціального добробуту та глобальної конкурентоспроможності держави

Базові принципи стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі

- 1) "Принцип доцільності": визначає основний зміст організаційно-управлінської механізми інституційного планування модернізації логістичних систем в аграрній сфері.
- 2) "Принцип структурної цілісності та динамічної гнучкості": передбачає, що стратегічне планування повинно бути безперервним і адаптивним, відповідати актуальній динаміці інституційного середовища шляхом застосування сценарного підходу та багатоваріантного прогнозування розвитку подій.
- 3) "Принцип узгодженості дій": передбачає забезпечення координації і гармонізації стратегічних та операційних дій між стейкхолдерами з метою оптимізації спільних зусиль, підвищення ефективності функціонування ринкової системи та досягнення ефекту синергії.
- 4) "Принцип результативності": система стратегічного планування логістики має бути сфокусована, у першу чергу, на забезпеченні сталого розвитку економіки, а не на зниженні витрат.
- 5) "Принцип випередження": передбачає системний підхід стосовно прогнозування майбутніх інституційних змін і формування превентивних заходів, направлених на забезпечення конкурентних переваг і довгострокової стійкості функціонування логістичних систем.

Базові задачі стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі

- 1) Прогнозування перспектив розвитку продовольчого ринку та формування обґрунтованих сценаріїв еволюції експорту аграрної продукції на основі аналізу ключових економічних, ринкових та / або неринкових факторів.
- 2) Інституційне та економічне обґрунтування стратегії розвитку аграрного сектора з урахуванням його експортного потенціалу.
- 3) Комплексне забезпечення продовольчої безпеки на внутрішньому ринку у поєднанні з виваженою активізацією експортного потенціалу вітчизняної конкурентоспроможної аграрної продукції на зовнішніх ринках.
- 4) Оптимізація системи державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу на основі модернізації інструментів стимулювання агентів ринку.

Рис. 2. Концепція форсайт-орієнтованого стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі економіки

Джерело: власні дослідження.

дукції на всіх етапах логістичного ланцюга є впровадження концепції lean-логістики (ощадливої логістики), яка базується на принципі усунення втрат. Застосування такого підходу на практиці сприяє не лише зменшенню витрат на зберігання, транспортуванні та обслуговуванні вантажів, але й забезпечує вищий рівень варіативності логістичних процесів, дозволяючи швидко та своєчасно реагувати на заміну споживчих запитів та / або умов інституційного середовища.

Не можна закривати очі на те, що сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні характеризується високим рівнем нестабільності у сфері ціноутворення [9]. Така ситуація створює суттєві труднощі щодо прийняття стратегічних управлінських рішень усіма учасниками логістичних ланцюгів. Саме тому, особливої актуальності набуває розробка методичних підходів стосовно безперервного товарообороту. Очевидно, що застосування таких підходів повинно здійснюватися на принципах забезпечення стійкості логістичних процесів, мінімізації ризиків та максимізації загальної вартості.

Переконані, що логістичне планування повинно відбуватися не лише з урахуванням мінімізації ресурсних витрат, але й із позиції досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, важливо орієнтуватися на стратегічне планування бажаного цільового стану логістичних процесів. Основою такого підходу виступають якісні перетворення та забезпечення сталого розвитку логістичних систем у довгостроковій перспективі, включаючи підвищення інноваційності та загальної ефективності ланцюгів постачання.

Слід зазначити, що основні принципи стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі (рис. 2) були сформовані на концептуальній ідеї про необхідність підвищення ефективності логістичної інфраструктури, оптимізації управлінських рішень і забезпечення збалансованого розвитку логістичних ланцюгів у сільському господарстві.

Цілком очевидно, що в умовах, коли логістичні підходи та технології змінюються щодня, залишатися осторонь глобальних процесів — означає відставати в економічному розвитку.

Саме тому, на нашу думку, для вітчизняного аграрного сектору економіки набуває особливого значення форсайт-орієнтоване стратегічного планування, оскільки цей інструмент дозволяє агентам ринку не чекати виникнення дисфункцій, а запобігати їх появі, випереджаючи час.

Таким чином, система управління аграрною логістикою вимагає корінних змін у формі інституційної модернізації. Проте, як це не парадоксально звучить, але у нашій державі і досі на офіційному рівні не затверджена державна експортна стратегія. Примітно, що сам проєкт Експортної (Національної) стратегії в Україні до 2030 року активно розроблявся з неабияким завзяттям [10].

Переконані, що саме відсутність чітко визначених пріоритетів експортної політики в Україні завдає значної шкоди сталому розвитку національної економіки.

ВИСНОВКИ

Реалізація експортно-орієнтованої моделі розвитку агропромислового комплексу України в умовах інституційної турбулентності, викликаній геополітичною нестабільністю та воєнними діями, об'єктивно зумовлює необхідність перегляду державної стратегії управління експортом сільськогосподарської продукції, у т. ч. з урахуванням зростання сучасних зовнішньоекономічних ризиків.

Цілком очевидно і те, що процес вироблення та реалізації стратегічних управлінських рішень у сфері експортної логістики слід розглядати як багаторівневу та ієрархічно організовану систему, яка в обов'язковому порядку має охоплювати національний рівень державного управління, забезпечуючи належну узгодженість дій між стейкхолерами в контексті зовнішньоекономічної політики. При цьому важливо відзначити, що визначальним фактором забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору має бути науково обґрунтований вибір стратегічних сценаріїв експортної логістики, який буде базуватися на диверсифікації зовнішніх ринків збуту, комплексній оптимізації логістичних мереж постачання сільськогосподарської продукції, нарощуванні частки товарів з високою доданою вартістю тощо.

В умовах динамічної еволюції аграрного сектора економіки особливо актуальним стає підхід форсайт-орієнтованого стратегічного планування логістики. Саме такий підхід здатний забезпечувати випереджальний розвиток логістичних систем, а також дає змогу реагувати на сучасні виклики, пристосовуючись до

нових умов функціонування ринку. Крім того, передбачаючи інституційні зміни, він може як прискорювати позитивні економічні зрушення, так і мінімізувати ризики виникнення соціально-економічних дисфункцій.

Література:

1. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., and Zaburanna, L. (2024). Organisational and economic support for the development of business enterprises in agriculture under martial law. *Ekonomika APK*, 31 (2), 60—70. doi: 10.32317/2221—1055.202402060.

2. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., a Kovalenko, A. (2025). Development of grain logistics in Ukraine. *Ekonomika APK*, 32 (3), 21—30. doi: 10.32317/ekon.apk/3.2025.21.

3. Bukharina, L., Shyshkin, V. and Onyshchenko, O. (2021) "Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), pp. 98—112. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07>.

4. Ніколюк О.В., Соколюк К.Ю., Димбовська Л.І. Логістика функціональних областей: теоретичні підходи. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13, вип. 4. С. 34—40.

5. Volodymyr Vovk, Iryna Potapiuk, Olga Denysiuk, Maryna Osloпова, Dmytro Lypovyi, Viktoriia Pysmak (2024) *Integration of Marketing-Logistical Strategies in Agribusiness: Implications for Competitive Advantage in a Globalized Economy*. *Nanotechnology Perceptions*. Vol. 20, S9. 2024: Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology.

6. Arefieva, O. V., Polous, O. V. Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1 (73). С. 228—235.

7. Закон України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" від 03.03.2022 р. № 2115-IX (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

8. Закон України "Про Державний бюджет України на 2024 рік" від 09.11.2023 р. № 3460-IX (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

9. Ливч Д. Логістика "зі'їдає" всі гроші аграріїв від 07.11.2022 р. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/07/693517/> (дата звернення: 25.09.2025).

10. На Міжнародному торговельному форумі презентовано засади Національної експортної стратегії. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/natsionalna-eksportna-stratehiia-do-2030-roku-na-mizhnarodnomu-torhovelnomu-forumi-predstavleni-kliuchovi-priorytety-ta-stratehichni-tsili> (дата звернення: 27.09.2025).

References:

1. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., and Zaburanna, L. (2024), "Organisational and economic support for the development of business enterprises in agriculture under martial law", *Ekonomika APK*, vol. 31(2), pp. 60—70. doi: 10.32317/2221—1055.202402060.

2. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., a Kovalenko, A. (2025), "Development of grain logistics in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32 (3), pp. 21—30. doi: 10.32317/ekon.apk/3.2025.21.

3. Bukharina, L., Shyshkin, V. and Onyshchenko, O. (2021), "Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 1 (15), pp. 98—112. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07>.

4. Nikoliuk, O.V., Sokoliuk, K.Yu. and Dymbovs'ka, L.I. (2021), "Logistics of functional areas: theoretical approaches", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 13, no. 4, pp. 34—40.

5. Vovk, V. Potapiuk, I. Denysiuk, O. Oslopo-va, M. Lypovyi, D. and Pysmak, V. (2024), "Integration of Marketing-Logistical Strategies in Agribusiness: Implications for Competitive Advantage in a Globalized Economy. Nanotechnology Perceptions", *Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology*, Vol. 20, S9:.

6. Arefieva, O. V. and Polous, O. V. (2021), "Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy", *Ekonomichnyj visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 1 (73), pp. 228—235.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during the period of martial law or a state of war", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (Accessed 25.09.2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2024", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (Accessed 25.09.2025).

9. Lyvch, D. (2022), "Logistics "eats up" all the money of farmers", available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/07/693517/> (Accessed 25.09.2025).

10. Government portal (2025), "The principles of the National Export Strategy were presented at the International Trade Forum", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/natsionalna-eksportna-stratehiia-do-2030-roku-na-mizhnarodnomu-torhovelnomu-forumi-predstavleni-kliuchovi-priorytety-ta-stratehichni-tsili> (Accessed 27.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292