

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.39>

УДК 658:633

С. А. Стасіневич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9424-2118>

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

S. Stasinevych,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL LOGISTICS INDUSTRY OF UKRAINE IN MODERN REALITIES

Стратегічне значення для української економіки завжди і особливо в нинішніх умовах має аграрний сектор, який продемонстрував здатність протистояти викликам сучасності та утримувати позиції країни на світовому ринку. Одна з ключових ролей у відновленні нашої країни належить логістичній галузі. Завдяки модифікації логістики формується експортний потенціал країни в умовах супротиву повномасштабному вторгненню

російського агресора. Наразі важливим для подальшого зміцнення та розвитку агропродовольчої галузі є використання прогресивного досвіду передових вітчизняних бізнесових структур, функціонуючих на засадах комплексного, всебічного підходу до протидії викликам реалій сьогодення всередині країни та вирішення глобальних гуманітарних питань.

Тому метою статті є представлення процесу адаптації українського агробізнесу, зокрема логістичного сектору, до умов сучасної повномасштабної війни на території України та організації розвитку діяльності з врахуванням реалій та цілей сталого функціонування.

В процесі дослідження використані наукові методи теоретичного та логічного узагальнення, дедукції та індукції, синтезу тощо. Аналіз змін в аграрній сфері України, зокрема логістики, та формування адаптаційних та модернізаційних процесів в реаліях воєнного стану здійснено на прикладі передової української компанії “НІБУЛОН”.

Результати дослідження наступні. Відображено вплив повномасштабного вторгнення російського агресора на стан та функціонування аграрної галузі України, організаційний аспект постачальницько-збутової діяльності. Розглянуто напрями трансформації логістики на аграрному ринку, в тому числі експортних поставок української сільськогосподарської продукції. Представлено перспективні тренди підвищення дієвості та ефективності виробництва та транспортування агро товарів на принципах системності та реалізації гуманітарних завдань через висвітлення досвіду компанії “НІБУЛОН”.

В перспективі ефективний, комплексний підхід до агровиробництва, впровадження нових технологій та стратегічної реорганізації логістичної сфери, який демонструє компанія “НІБУЛОН”, має застосовуватись всіма суб'єктами українського агропродовольчого бізнесу. Важливим шляхом просування прогресивного досвіду оптимізації організації аграрного бізнесу та

логістики в Україні, вочевидь, слід вважати реалізацію заходів, передбачених AKIS.

The agricultural sector, which has demonstrated its ability to withstand the challenges of modernity and maintain the country's position in the global market, has always been of strategic importance for the Ukrainian economy, especially in the current conditions. One of the key roles in the restoration of our country belongs to the logistics industry. Thanks to the modification of logistics, the country's export potential is being formed in the face of resistance to the full-scale invasion of the russian aggressor. Currently, it is important for the further strengthening and development of the agri-food industry to use the progressive experience of advanced domestic business structures operating on the basis of a comprehensive, comprehensive approach to countering the challenges of today's realities within the country and addressing global humanitarian issues.

Therefore, the purpose of the article is to present the process of adapting Ukrainian agribusiness, in particular the logistics sector, to the conditions of a modern full-scale war on the territory of Ukraine and organizing the development of activities taking into account the realities and goals of sustainable functioning.

The research process used scientific methods of theoretical and logical generalization, deduction and induction, synthesis, etc.

The analysis of changes in the agricultural sector of Ukraine, in particular logistics, and the formation of adaptation and modernization processes in the realities of martial law was carried out using the example of the advanced Ukrainian company “NIBULON”.

The results of the study are as follows. The impact of the full-scale invasion of the Russian aggressor on the state and functioning of the agricultural sector of Ukraine, the organizational aspect of supply and marketing activities is reflected. The directions of logistics transformation in the agricultural market, including export supplies of Ukrainian agricultural products, are considered. Promising trends

for increasing the efficiency and effectiveness of the production and transportation of agricultural products based on the principles of systematization and the implementation of humanitarian tasks are presented through highlighting the experience of the NIBULON company.

In the future, the effective, comprehensive approach to agricultural production, the introduction of new technologies, and the strategic reorganization of the logistics sector, which is demonstrated by the NIBULON company, should be applied by all entities of the Ukrainian agri-food business. An important way to promote progressive experience in optimizing the organization of agribusiness and logistics in Ukraine is obviously the implementation of measures provided for by AKIS.

Ключові слова: аграрна галузь, зерно, логістика, експорт, продовольча безпека.

Keywords: agricultural industry, grain, logistics, export, food security.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічне значення для української економіки завжди і особливо в нинішніх умовах має аграрний сектор, який продемонстрував здатність протистояти викликам сучасності та утримувати позиції країни на світовому ринку.

Одна з ключових ролей у відновленні нашої країни належить логістичній галузі. Завдяки модифікації логістики формується експортний потенціал країни в умовах супротиву повномаштабному вторгненню російського агресора.

Наразі важливим для подальшого зміцнення та розвитку агропродовольчої галузі є використання прогресивного досвіду передових вітчизняних бізнесових структур, функціонуючих на засадах комплексного, всебічного підходу до протидії викликам реалій сьогодення всередині країни та вирішення глобальних гуманітарних питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми аграрної галузі України досліджуються багатьма вченими агроекономістами та практиками. Виклики сьогодення щодо продовольчих систем, розвитку українського аграрного виробництва та експорту, їх ефективності вивчаються Пугачовим М. та Пугачовим В.[1].

Розвиток підприємницьких структур та інтеграційних відносин у сільському господарстві, їх організаційно-економічне забезпечення в умовах воєнного часу відслідковується групою вчених під керівництвом Маліка М. І. та Шпикуляка О. [2,3].

Висвітленню результатів торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах російської військової агресії присвячені ґрунтовні дослідження Пугачова В.М., Козак О.А., Грищенко О.Ю. [4]. Автори розкривають основні аспекти розвитку торговельної діяльності України агропродовольчими товарними групами на шляху європейської інтеграції країни. Розглядаються переважно кількісні параметри динаміки торгівлі, товарної структури та географія експорту-імпорту до та під час повномасштабного вторгнення.

Та в зв'язку з надзвичайною динамічністю та гостротою моніторинг, аналіз та опрацювання напрямів вирішення злободенних питань, що охоплюють аграрну сферу економіки України, зокрема логістичну, залишаються архі актуальними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є представлення процесу адаптації українського агробізнесу, зокрема логістичного сектору, до умов сучасної повномасштабної війни на території України та організації розвитку діяльності з врахуванням реалій та цілей сталого функціонування.

Матеріали і методи. В процесі дослідження використані наукові методи теоретичного та логічного узагальнення, дедукції та індукції, синтезу тощо. Аналіз змін в аграрній сфері України, зокрема логістики, та формування адаптаційних та модернізаційних процесів в реаліях воєнного стану здійснено на прикладі передової української компанії “НІБУЛОН”.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна зберігає статус одного з провідних світових експортерів зерна, залишаючись одним із вирішальних гарантів глобальної продовольчої безпеки. В 2023 р. на міжнародний ринок було поставлено 44,8 млн т українського збіжжя – на 16% більше, ніж минулого року, в тому числі зерна пшениці експортовано 16,2 млн т, що перевищило на 44% показник 2022 р. [5]. У 2024 р. Україна експортувала 53,9 млн т зерна, що на 20% більше, ніж у 2023 році – це другий в історії України за обсягом результат: рекорд було зафіксовано за підсумками 2019 р., коли на зовнішні ринки було відправлено 56,7 млн т зерна [6]. В сезон 2024-2025 маркетингового року станом на середину травня 2025 р. Україна успішно здійснила експорт 37 млн т зерна, в тому числі 14,5 млн т пшениці [7].

Реалізація експортного потенціалу країни відбувається завдяки логістичній галузі. Наразі логістиці відводиться ключова роль і у відновленні нашої країни. Логістичний сектор України сьогодні розвивається під впливом наслідків війни в напрямку адаптації до внутрішніх реалій ринку, запровадження новітніх технологічних, технічних рішень та глобальних тенденцій.

Однією з бізнесових структур, яка прагне створити умови для розвитку всієї агропромислової галузі України є “НІБУЛОН”.

Компанія була заснована ще в 1991р. Починаючи з першого року існування підприємство інвестувало 2,3 млрд дол. США у створення “екосистеми сталої продовольчої безпеки”, що включає співробітництво з

більш, ніж 4,5 тис. українськими сільськогосподарськими товаровиробниками і забезпечувало постачання якісної продукції у понад 75 країн світу [8].

“НІБУЛОН” володіє земельним банком більше 76 млн га, а його логістична інфраструктура включає мережу з 27 елеваторних комплексів, авто та залізничний парк, а також 83 одиниці власного флоту, побудованого на власній верфі. Цей флот здійснює річкові перевезення вантажів Дніпром, Дунаєм та Південним Бугом, забезпечуючи агровиробників найраціональнішим засобом транспортування [8].

Наразі “НІБУЛОН” – один із лідерів українського зернового внутрішнього і зовнішнього ринку, впливовий “гравець” світового виробничого та торговельного бізнесу агроринку, хоча зберігання цієї позиції досягається постійною боротьбою з сучасними викликами .

На внутрішньому ринку закупівельна діяльність «НІБУЛОН» охоплює не тільки південний регіон України (Миколаївську, Одеську, Запорізьку області), а й має клатери в Житомирській, Київській, Сумській, Вінницькій, Черкаській, Полтавській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Хмельницькій та Тернопільській областях.

«НІБУЛОН» – єдина українська компанія, акредитована для участі у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP) [8].

У рік, що передував повномасштабній російській агресії (2021 р.), компанія експортувала 5,6 млн т сільськогосподарської продукції до 34 країн Азії, Африки, Європи, Південної Америки.

В наслідок повномасштабного воєнного вторгнення рф «НІБУЛОН» втратив 68% активів, зокрема: в 2022 р. третина земельних угідь були заміновані та окуповані російським агресором, нанесені загальні збитки півмільярда гривень, логістичні витрати зросли в 13 разів (з 12 до 150 грн/т) [8]. Проте компанія стійко і масштабно продовжує діяльність.

В 2023-2024 маркетинговому році (МР) географія і обсяги експорту звузились: відбулися поставки в 20 країн при загальному обсязі менше 3,3 млн т, але і це становило 5,8% зернового експорту України, в т.ч. 16,7% – через порти Дунаю [8].

Для потреб організації експортних поставок в ускладнених війною умовах підприємством був побудований новий річковий термінал (філія «Бессарабська»): спорудження розпочалося в травні 2022 р. і вже через пів року відбулися перші відвантаження [8]. Це стало вагомим логістичним “проривом” в мережі експортних поставок країни в умовах проблем функціонування Чорноморського “зернового коридору”. Логістичні витрати знизились вдвічі.

До повномасштабної війни морськими портами експортувалась лівова частина української агропродукції. Після російського вторгнення в 2022 р. Україна змушена була підписати за участі РФ та посередництва Туреччини угоду з ООН про експорт української сільськогосподарської продукції через Чорне море. Проте цей «зерновий коридор» мав великі проблеми стосовно регулярності та активності функціонування, які були створені РФ: блокування, зупинка, саботування реєстрації та інспектування вхідного флоту в рамках «зернової ініціативи», сповільнення проведення перевірки суден, відхилення від протоколу та інші затримки щодо поставок українського зерна за кордон. А згодом країна-агресор взагалі відмовилась вчергове пролонгувати “зернову угоду”.

Ситуація погіршилася в 2023 р., коли розпочалися масовані ворожі обстріли зернових терміналів та портової інфраструктури Причорномор’я Одещини, що спровокувало підвищення ставок страхування суден в зв’язку з посиленням безпекових ризиків. Та завдяки ЗСУ Україна встановила свій морський маршрут, яким з серпня 2023 р. забезпечує гуманітарний коридор для торговельних суден, що йдуть до та з портів України[9].

За таких умов з початком війни Дунай з другорядного логічного експортного шляху перетворився для українського агросектору на основний водний: в 2023 р. український вантажообіг через порти Дунаю став рекордним. Разом з тим транспорту Українського Дунайського пароплавства доводилось працювати за екстримальних безпекових, технічних, організаційних обставин: обмежен пропускнуї спроможності портів, недостатньої для великого судноплавства глибина річки. До того ж на шляху до річкової магістралі логістика пов'язана з подоланням багатьох перешкод, що обумовлені пошкодженням під'їздних доріг та дублюванням руху на прикордонних переходах в умовах повітряної небезпеки.

Таким чином після того, як було відновлено роботу портів Чорного моря, частина обсягів зернових переорієнтувалася на «велику воду». Однак завдяки тактично стабільної та стратегічно виваженої роботи на Дунаї та оптимізованої логістичної інфраструктури команда “НІБУЛОН” забезпечує завантаження терміналів практично на незмінному рівні. Кожного місяця судна “НІБУЛОН” здійснюють перевезення Дунаєм до Констанци (Румунія) до 60 тис. т. продукції [10].

В умовах, коли український агроринок потребує стабільних та диверсифікованих логістичних рішень, “НІБУЛОН” формує шлях поставок в країни Центральної Європи вище за течією річки – в районі Середнього і Верхнього Дунаю. Це дає можливість українським товаровиробникам розширити експортні горизонти, а європейським партнерам отримати доступ до глобальних ринків на базі якісної логістики та продуманих вантажних рішень.

Агровиробничий сегмент фокусується на українській базі сільськогосподарських культур. Урожай зерна компанії сезону 2024 р. дорівнює майже 274 тис.т [11], що на 30% більше минулорічного показника. Для його отримання і в якості допомоги партнерам компанія інвестує значні

кошти в розмінування земель після їх “воєнного забруднення” російським окупантом і забезпечує перспективи й надалі “годувати світ”.

В логістичні процеси в Україні все глибше інтегруються цифрові технології, запроваджуються автоматизація складів, штучний інтелект для планування маршрутів, системи управління транспортом (TMS) та складуванням (WMS), Big Data для аналізу потоків вантажів [11]. Для кращого управління ризиками “НІБУЛОН”, створюючи торговельний аналітичний центр, також здійснив масштабне інвестування в цифровізацію робочих процесів [8].

Підтвердженням репутації надійного, прозорого та соціально відповідального бізнесу стало включення “НІБУЛОН” до “Клубу білого бізнесу” (переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином ефективність змін, які демонструє “НІБУЛОН”, проявляється у підходах до агровиробництва, впровадження нових технологій та стратегічної реорганізації логістичної сфери.

Комерційна діяльність компанії направлена на забезпечення продовольчої безпеки України та світу на ощадливій основі й разом з тим тісно пов’язана із підтримкою економічного добробуту та екологічністю виробничих процесів, турботливим ставленням до природних ресурсів в ім’я майбутніх поколінь. Саме таке комплексне рішення має застосовуватись всіма суб’єктами українського агропродовольчого бізнесу.

Важливим шляхом просування прогресивного досвіду оптимізації організації аграрного бізнесу та логістики в Україні, вочевидь, слід вважати реалізацію заходів, передбачених AKIS – ключового рушія інновацій в агросекторі ЄС, що на українських теренах бере початок з концепції створення національної системи сільськогосподарських знань та інновацій, яку пропонує Міністерство аграрної політики та продовольства України [13].

Література

1. Pugachov, M., & Pugachov, V. (2021). Current challenges to the country's food supply. *Ekonomika APK*, 28(12), 6-14. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112006> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Малік, М., Кравченко, С., Малік Л., Беженар І. (2025). Розвиток підприємницьких структур та інтеграційних відносин у сільському господарстві в умовах воєнного часу. *Вісник аграрної економіки*, 1. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., & Zaburanna, L. (2024). Organisational and economic support for the development of business enterprises in agriculture under martial law. *Ekonomika APK*, 31(2), 60-70. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Козак О.А., Грищенко О.Ю. Пугачов В.М. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах військового стану: монографія. Київ: ННЦ “ІАЕ”. 2023. 112 с.
5. У 2023 році найбільшими імпортерами українського зерна стали Іспанія, Китай та Румунія. URL: <https://ukranews.com/ua/news/984758-u-2023-rotsi-najbilshymy-importeramu-ukrayinskogo-zerna-staly-ispaniya-kytaj-ta-rumuniya> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Україна в 2024 році експортувала зерна на \$9,4 млрд. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-v-2024-rotsi-eksportovala-zerna-na-94-mlrd-tse-drugiy-rezultat-pislya-rekordnogo-2019-go-13012025-26239> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Україна відправила на експорт 37 млн т зерна. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-vidpravila-na-eksport-37-mln-t-zerna> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Офіційний сайт “НІБУЛОН”. URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 20.05.2025).

9. Стасіневич С.А. Логістика експорту українського зерна в умовах воєнного стану // Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України: Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м.Чернігів, 16 вересня 2024 р.): тези доповідей. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 129-132.

10. Судна Нібулону перевозять до Констанци до 60 тис. тонн продукції щомісяця. URL: <https://usm.media/sudna-nibulonu-perevozyat-do-konstanczi-do-60-tis-tonn-produkczi%dl%97-shhomisyaczya/> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Департамент з агровиробництва підбив підсумки минулого сезону. URL: <https://www.nibulon.com/departament-z-ahrovyrobnytstva-pidbyv-pidsumky-mynuloho-sezonu/> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Тренди логістики в 2025 році: чого очікувати бізнесу в Україні? URL: <https://mintrans.news/logistics/trendi-v-log%D1%96sticz%D1%96-na-2025-r%D1%96k-chogo-och%D1%96kuvati-b%D1%96znesu-v-ukra%D1%97n%D1%96> (дата звернення: 20.05.2025).

13. Мінагро розробило концепцію створення нацсистеми с/г знань та інновацій. URL: <https://bizagro.com.ua/minagro-rozrobylo-kontseptsiyu-stvorenniya-natssystemy-s-g-znan-ta-innovatsij/> (дата звернення: 20.05.2025).

References

1. Pugachov, M. and Pugachov, V. (2021), “Current challenges to the country's food supply”, *Ekonomika APK*, vol. 28 (12), pp. 6-14. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112006>.

2. Malik, M. Kravchenko, S. Malik L. and Bezhenar I. (2025), “Development of business structures and integration relations in agriculture in wartime conditions”, *Bulletin of Agrarian Economy*, vol. 1. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72>.

3. 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.
<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060>.

4. Kozak, O.A. Grishchenko, O.Yu. and Pugachev, V.M. (2023), *Torhivlia ahroprodovolchoiu produktsiieiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom v umovakh viiskovoho stanu: monohrafiia* [Trade in agricultural products between Ukraine and the European Union under martial law: monograph], NNC “IAE”, Kyiv, Ukraine.

5. Ukrainian News (2024), “In 2023 the largest importers of Ukrainian grain were Spain, China and Romania”, available at: <https://ukranews.com/ua/news/984758-u-2023-rotsi-najbilshymy-importeramy-ukrayinskogo-zerna-staly-ispaniya-kytaj-ta-rumuniya> (Accessed 20 May 2025).

6. Manuilov, O. (2025), “Ukraine exported grain worth \$9.4 billion in 2024”, available at: <https://forbes.ua/news/ukraina-v-2024-rotsi-eksportovala-zerna-na-94-mlrd-tse-drugiy-rezultat-pislya-rekordnogo-2019-go-13012025-26239> (Accessed 20 May 2025).

7. AgroPortal (2025), “Ukraine exported 37 million tons of grain”, available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-vidpravila-na-eksport-37-mln-t-zerna> (Accessed 20 May 2025).

8. Official website of “NIBULON” (2025), available at: <https://www.nibulon.com/> (Accessed 20 May 2025),

9. Stasinevych, S.A. (2024), “Logistics of Ukrainian grain exports under martial law”, *Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument vidnovlennia Ukrainy: Forum steikkholderiv rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva* [Social entrepreneurship as a tool for the restoration of Ukraine: Forum of stakeholders in the development of social entrepreneurship: abstracts of reports], National University “Chernihiv Polytechnic”, Chernihiv, Ukraine, September 16, pp. 129-132.

10. Ukrainian Shipping Magazine (2025), “Nibulon's vessels transport up to 60,000 tons of products to Constanta every month”, available at:

<https://usm.media/sudna-nibulon-perevozyat-do-konstanczi-do-60-tis-tonn-produkczi%97-shhomisyaczya/> (Accessed 20 May 2025).

11. Nibulon (2025), “The Department of Agricultural Production summed up the results of the last season”, available at: <https://www.nibulon.com/departament-z-ahrovyrobnystva-pidbyv-pidsumky-mynuloho-sezonu/> (Accessed 20 May 2025).

12. mintrans.news (2025), “Logistics trends in 2025: what to expect for business in Ukraine?”, available at: <https://mintrans.news/logistics/trendi-v-log%D1%96sticz%D1%96-na-2025-r%D1%96k-chogo-och%D1%96kuvati-b%D1%96znesu-v-ukra%D1%97n%D1%96> (Accessed 20 May 2025).

13. Bizagro (2025), “The Ministry of Agriculture has developed a concept for creating a national system of agricultural knowledge and innovation”, available at: <https://bizagro.com.ua/minagro-rozrobylo-kontseptsiyu-stvorenniya-natssystemy-s-g-znan-ta-innovatsij/> (Accessed 20 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.