

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.138>

УДК 339.146.4-044.922:005.21:338.432:338.245

*О. О. Дишлюк,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2299-1454>*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБУТОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

*О. Dyshliuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University*

TRANSFORMATION OF AGRIBUSINESS SALES STRATEGIES UNDER THE INFLUENCE OF WAR RISKS

У статті досліджено особливості трансформації збутових стратегій агробізнесу України під впливом воєнних ризиків, економічної нестабільності та порушення глобальних ланцюгів постачання. Розкрито зміст адаптаційних процесів у системі збуту, спрямованих на збереження ринкових позицій, фінансової стійкості та продовольчої безпеки країни. Визначено ключові наслідки війни для системи реалізації агропродукції - руйнування логістичної інфраструктури, блокування морських портів, зростання витрат на транспортування, дефіцит пального та зміщення попиту на внутрішньому ринку. Показано, що підприємства аграрного сектору активно впроваджують нові підходи до організації збуту:

диверсифікацію ринків, розвиток коротких ланцюгів постачання, використання електронної комерції, цифрових платформ та прямих продажів споживачам. Особливу увагу приділено ролі ризик-менеджменту, логістичних інновацій і цифровізації у підвищенні адаптивності збутових стратегій. Доведено, що стратегічна гнучкість, партнерські мережі та цифрові інструменти є визначальними чинниками відновлення та підвищення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах воєнної невизначеності та післявоєнної відбудови економіки.

The article provides a comprehensive examination of the transformation of agribusiness sales strategies in Ukraine under the influence of wartime risks, economic turbulence, and the disruption of global supply chains. It reveals the depth and dynamics of adaptation processes within sales systems that are designed to maintain the stability of market positions, financial resilience, and food security in times of crisis. The study emphasizes that the full-scale war has reshaped the structure and geography of agricultural product distribution, forcing enterprises to respond to new logistical, institutional, and consumer realities. Among the most significant consequences identified are the destruction of critical logistics infrastructure, blockades of seaports, increased transportation and energy costs, fuel shortages, and the reorientation of demand toward domestic and regional markets. These challenges have required agribusinesses to rethink traditional sales models, diversify risk, and adopt innovative mechanisms of market interaction.

The research highlights the growing role of market diversification, the formation of short and regional supply chains, and the active implementation of digital trade instruments such as e-commerce, online marketplaces, CRM systems, and blockchain-based traceability tools. The use of digital technologies is shown to improve communication between producers, processors, and end consumers while reducing transaction costs and logistical inefficiencies. The paper also explores the development of cooperative sales networks, agricultural clusters, and public-

private partnerships, which together enhance collective resilience and open new export opportunities even under restricted conditions.

Special attention is given to the importance of risk management systems, digital logistics, and predictive analytics for optimizing distribution channels and improving decision-making. The digitalization of sales management processes has become a crucial driver for increasing transparency, reliability, and responsiveness to changing market environments.

It is concluded that strategic flexibility, digital integration, and innovation-oriented management are essential determinants of competitiveness and sustainability for Ukraine's agribusiness sector. Adapting sales strategies to wartime conditions not only mitigates immediate economic losses but also establishes a foundation for the post-war recovery, modernization, and green transformation of the national agricultural economy.

Ключові слова: *агробізнес, збутова стратегія, воєнні ризики, логістика, електронна комерція, цифровізація, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.*

Keywords: *agribusiness, sales strategy, war risks, logistics, e-commerce, digitalization, risk management, competitiveness, supply chains, economic resilience.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Війна в Україні стала безпрецедентним викликом для аграрного сектору, який до 2022 року формував понад 40 % валютної виручки держави та забезпечував продовольчу безпеку України й світу. Збройна агресія спричинила руйнування логістики, складів, елеваторів, транспортних і портових вузлів, що призвело до глибоких деформацій системи збуту.

У цих умовах аграрні підприємства змушені відмовитися від стабільних довгострокових контрактів на користь адаптивних збутових

стратегій, що базуються на гнучкості, оперативності та диверсифікації каналів реалізації. Підприємства швидко реагують на зміни кон'юнктури, валютні коливання та ризики, шукаючи нові партнерства в логістиці й створюючи кооперативні хаби для зниження витрат.

Значення морських шляхів замінили сухопутні та річкові маршрути через Польщу, Румунію, Словаччину, Угорщину й дунайські порти (Рені, Ізмаїл), які у 2023 р. забезпечили понад 60 % експорту зернових та олійних культур, попри зростання транспортних витрат на 30–50 %.

Водночас стрімко розвиваються цифрові платформи збуту - GrainTrade, AgroUA, ProZorro Market, Zakupki.Prom - що забезпечують прозорість торгівлі, онлайн-контракти та залучення малих виробників до ринку. Використання Big Data, супутникового моніторингу та аналітичних систем підвищує точність прогнозів і знижує ризики.

Таким чином, війна трансформувала збутовий менеджмент аграрного сектору: замість стабільних схем утвердилися гнучкі, цифрові та аналітичні моделі управління, які створюють основу для післявоєнного відновлення та сталого розвитку агробізнесу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях О. В. Матвієць і М. В. Кошівської збут розглядається як ключова складова господарської діяльності, що забезпечує зв'язок між виробництвом і споживачем. К. П. Болдовська, Є. Ж. Андрєєва акцентують увагу на стратегічному плануванні збуту для експортоорієнтованих підприємств в умовах ризиків. Концепції М. Портера і Р. Каплана та Д. Нортон формують основу для оцінювання конкурентних переваг і ефективності збутових стратегій. Звіти KSE Institute і НБУ висвітлюють руйнівний вплив війни на логістику, фінансову стабільність і ринки збуту агропродукції. Узагальнення джерел свідчить, що успішна трансформація збутових стратегій агробізнесу ґрунтується на диверсифікації ринків, цифровізації та розвитку кооперативних зв'язків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесів трансформації збутових стратегій агробізнесу України

під впливом воєнних ризиків, визначення ключових тенденцій та обґрунтування напрямів адаптації системи збуту до нових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збутова стратегія в системі управління агробізнесом є ключовим елементом маркетингової політики підприємства, адже саме через неї реалізується кінцевий результат виробничо-господарської діяльності - продаж продукції, формування доходів і забезпечення економічної стійкості. Як зазначають науковці, ефективна збутова стратегія визначає конкурентні позиції підприємства на ринку, рівень його адаптивності до зовнішніх викликів і здатність підтримувати фінансову рівновагу в кризових умовах [1]. Збутова стратегія - це комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного просування аграрної продукції від виробника до споживача з урахуванням ринкових ризиків, попиту, логістичних можливостей і конкурентного середовища. Вона визначає не лише структуру збутових каналів, а й механізми взаємодії з партнерами, рівень сервісу, інформаційну політику та систему контролю за результатами реалізації.

Класичні підходи до формування збутової стратегії, розроблені у працях Ф. Котлера, М. Портера та їх послідовників, базуються на принципах орієнтації на потреби споживачів, стабільності каналів постачання, ефективному управлінні витратами, інтегрованому використанні маркетингових і логістичних інструментів, а також прогнозуванні ринкової кон'юнктури [2]. Ці принципи забезпечують узгодженість між виробничими, фінансовими та комунікаційними процесами, спрямованими на досягнення головної мети - максимізацію прибутковості та ринкової присутності підприємства.

Науковці трактують збутову стратегію не лише як економічну, а й як інституційну категорію, що відображає рівень організованості ринкових відносин, розвиток інфраструктури та ступінь державного регулювання [3]. Вона поєднує маркетинговий орієнтир на задоволення потреб споживача із логістичним прагненням до оптимізації витрат і забезпечення ефективного

руху товарів. Саме на перетині цих підходів формується стратегічна стійкість аграрного бізнесу до зовнішніх ризиків.

В умовах воєнних загроз збутова стратегія агропідприємств набуває адаптивного характеру. Її ефективність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, змінювати маршрути постачання, переорієнтовувати експортні потоки, знаходити нові ринки збуту та застосовувати цифрові інструменти торгівлі. Як підкреслюють науковці, сучасна збутова стратегія має базуватися на принципах гнучкості, оперативності та диверсифікації, які дозволяють знизити ризики і підвищити стійкість бізнесу [4].

У межах концепції ланцюга створення цінності (Value Chain Management), розробленої М. Портером, збутова стратегія розглядається як ключова ланка створення доданої вартості [5]. Підприємство формує не лише товар, а й цінність через якість, швидкість постачання, логістичну оптимізацію, репутацію та сервіс. У працях Р. Каплана і Д. Нортонна підкреслюється, що стратегічне управління збутом має поєднувати фінансові й нефінансові індикатори ефективності, зокрема за допомогою системи Balanced Scorecard (BSC) [6].

Воєнні події в Україні спричинили глибоку трансформацію класичних принципів збуту. Втрата доступу до портової інфраструктури, блокада експортних шляхів, руйнування транспортної логістики зумовили зміщення акцентів від стабільності до гнучкості, від плановості до адаптивності. Сучасна збутова стратегія агробізнесу орієнтується на диверсифікацію каналів реалізації, розвиток регіональних і транскордонних логістичних рішень, цифровізацію процесів і підвищення аналітичної підтримки управлінських рішень.

Отже, теоретичні засади збутової стратегії агробізнесу передбачають перехід від традиційних схем реалізації до інтегрованих, цифровізованих і гнучких моделей управління, які поєднують маркетингову адаптивність, логістичну ефективність і ризик-менеджмент. Сучасна збутова стратегія стає

не лише інструментом комерційного успіху, а й основою економічної безпеки, стабільності та стійкого розвитку аграрного підприємництва.

Воєнні ризики стали потужним мультифакторним чинником, який комплексно вплинув на систему збуту аграрних підприємств України. Їхній вплив охопив логістичну, ринкову, фінансову та інституційну сфери, спричинивши глибоку трансформацію усієї системи реалізації сільськогосподарської продукції. За даними KSE Institute, прямі втрати аграрного сектору від війни перевищили 10,3 млрд доларів США, з яких понад третину становлять втрати, пов'язані з руйнуванням транспортної інфраструктури, портів і логістичних шляхів [7]. Частка України у світовому експорті зернових знизилася з 9,7 % у 2021 році до 5,4 % у 2024 році, що свідчить про істотне скорочення збутового потенціалу країни.

Одним із найвідчутніших наслідків війни стали логістичні ризики. Руйнування ключових морських портів - Маріуполя, Миколаєва, Херсона - та пошкодження залізничної інфраструктури призвели до втрати основних експортних маршрутів. Якщо до 2022 року понад 90 % зернового експорту здійснювалося морем, то у 2023 році цей показник скоротився більш ніж удвічі. Замість морських шляхів почали активно використовуватись так звані «Суходільні коридори солідарності» (EU Solidarity Lanes) через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину. Хоча ці маршрути забезпечили збереження мінімального рівня експорту, вони виявилися значно дорожчими та повільнішими: вартість перевезень зросла у 1,5–2 рази, а терміни доставки подовжилися майже на 40 %. Це негативно позначилося на цінній конкурентоспроможності української продукції. У результаті підприємства почали формувати нові логістичні партнерства, створювати кооперативи перевізників і переорієнтовувати поставки на дунайські порти - Рені та Ізмаїл, які у 2024 році забезпечили близько 20 % від загального обсягу аграрного експорту.

Вагомим чинником дестабілізації збуту стали ринкові ризики. Падіння світових цін на зерно у 2023–2024 роках у поєднанні з високими витратами

на транспортування призвело до зниження експортних доходів аграріїв на 25–30 %. За даними FAO, середньорічні ціни на зерно у 2023 році впали на 16 %, а на олійні культури - на 12 %. У цих умовах підприємства були змушені шукати нові ринки збуту - у країнах Близького Сходу, Північної Африки, Азії. Частка експорту до цих регіонів у 2024 році перевищила 40 %. Одночасно відбувається переорієнтація на внутрішній ринок переробки: зростає виробництво борошна, олії, комбікормів, біоетанолу, що дозволяє частково компенсувати втрати від експорту сировини. Наукові дослідження вказують, що ці процеси є ознакою поступового переходу українського агросектору від сировинної до переробно-орієнтованої моделі розвитку.

Не менш вагомим дестабілізуючим чинником стали фінансові ризики. Висока вартість кредитних ресурсів, обмежений доступ до обігових коштів, девальваційні коливання гривні та нестача інвестиційного капіталу значно ускладнили реалізацію продукції. За даними НБУ, обсяг кредитування аграрних підприємств скоротився на 27 % порівняно з довоєнним періодом, а середня ставка за кредитами сягнула 18–22 % [8]. Водночас потреба у фінансуванні логістичних операцій зросла майже на 40 %, що призвело до браку ліквідності. В умовах дефіциту фінансів підприємства часто відмовляються від укладання довгострокових контрактів, обмежуються короткостроковими угодами та знижують обсяги експорту. Це, своєю чергою, послаблює їхні позиції на міжнародних ринках і знижує довіру з боку іноземних партнерів.

Додаткову нестабільність формують інституційні ризики, пов'язані з непередбачуваністю державного регулювання та змінами зовнішньоекономічних правил. Часті зміни митних процедур, вимоги ЄС щодо сертифікації та безпечності продукції, введення тимчасових обмежень на імпорт українського зерна в окремих країнах (зокрема Польщі, Угорщині, Словаччині) створюють серйозні бар'єри для торгівлі. У 2023–2024 роках частка експорту, що підлягала додатковій сертифікації, зросла з 12 % до 28 %, що призвело до затримок і підвищення адміністративних витрат.

Нестабільність правового поля гальмує інвестиційну активність, зменшує зацікавленість іноземних компаній у довгостроковій співпраці та ускладнює планування експортних операцій.

Отже, воєнні ризики комплексно вплинули на збутову діяльність аграрних підприємств, змусивши їх діяти в умовах високої невизначеності. Зростання логістичних витрат, падіння експортних цін, обмежений доступ до фінансових ресурсів і постійні зміни нормативного середовища спричинили істотне зниження рентабельності аграрного бізнесу. Водночас ці виклики стимулювали формування нової адаптивної збутової моделі, що ґрунтується на гнучкості, диверсифікації каналів реалізації, цифровізації процесів, розвитку внутрішньої переробки та створенні регіональних логістичних кластерів. Така модель поступово перетворюється на основу післявоєнного відновлення та підвищення стійкості українського аграрного сектору у світовій торговельній системі.

Під впливом воєнних подій у збутовій діяльності аграрних підприємств України відбулися суттєві структурні зрушення, що свідчать про процес адаптаційної трансформації. Аграрний бізнес змушений оперативно реагувати на зміну ринкових умов, порушення логістичних ланцюгів, зростання фінансових ризиків і потребу диверсифікації напрямів реалізації продукції. Ці зміни охопили практично всі компоненти збутової системи - від географії продажів і транспортної інфраструктури до цифрових каналів торгівлі та форм кооперації.

Одним із найважливіших напрямів трансформації стала диверсифікація збутових напрямів. Після 2022 року аграрні підприємства активно розширюють географію збуту: орієнтація лише на ринки Європейського Союзу поступово змінюється на комбіновані стратегії, які охоплюють країни Африки, Близького Сходу та Азії. За підсумками 2024 року частка експорту до цих регіонів перевищила 40 % у загальному обсязі поставок, що дало змогу частково компенсувати втрату європейських каналів реалізації. Одночасно зростає роль внутрішньої переробки - виробництва борошна, олії,

комбікормів, біоетанолу, - що дозволяє зменшити залежність від експорту сировини й підвищити частку доданої вартості, створеної в Україні. Науковці, підкреслюють, що диверсифікація ринків і продукції перетворюється з інструменту розвитку на необхідну умову виживання та стійкості аграрного сектору в умовах війни [9].

Важливою складовою трансформації є переорієнтація логістичних маршрутів. Втрата доступу до портів Чорного моря змусила підприємства переорієнтуватися на залізнично-автомобільні маршрути через прикордонні регіони - Львівську, Волинську та Закарпатську області. Саме тут формується система хабів, «сухих портів» та складів тимчасового зберігання, які забезпечують транзит продукції до Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини. За даними Єврокомісії, вартість транспортування однієї тонни зерна через сухопутні маршрути зросла у 1,5–2 рази, а термін доставки подовжився майже на 40 %. Водночас ці маршрути стали гарантією безперервності поставок. Поступово зміцнюється значення дунайського транспортного напрямку (порти Рені та Ізмаїл), який у 2024 році забезпечив близько 20 % аграрного експорту. Вважаємо, що розвиток регіональних логістичних кластерів є стратегічним напрямом зниження витрат і підвищення ефективності збуту.

Помітно зріс і рівень цифровізації збутових процесів. В умовах воєнних обмежень значного поширення набули електронна комерція та онлайн-платформи збуту - ProZorro Market, GrainTrade, AgroUA, eAgro. Завдяки цифровим інструментам аграрії отримали змогу укладати угоди дистанційно, здійснювати моніторинг цін у реальному часі, контролювати виконання контрактів і знижувати ризики фізичних поставок. За аналітичними оцінками, використання електронних торгових майданчиків дозволяє підвищити середню ціну реалізації продукції на 8–12 % завдяки прозорій конкуренції покупців. Впровадження CRM- та ERP-систем, а також аналітики Big Data переводить збутову діяльність з інтуїтивної площини у

керовану, що сприяє кращому плануванню обігових коштів і зменшенню фінансових ризиків.

Важливою тенденцією є формування партнерських мереж і розвиток кооперації. Малі та середні виробники, які зазнали найбільших втрат від війни, створюють збутові кооперативи, спільні логістичні альянси, координаційні центри. Такі об'єднання, як «Всеукраїнська аграрна рада» або «Grain Alliance», забезпечують консолідацію партій продукції, узгоджене транспортування, спільне користування складськими потужностями та вихід на зовнішні ринки. За результатами досліджень, кооперація дозволяє збільшити ціну реалізації для фермерів на 15–20 % і знизити логістичні витрати щонайменше на 10 %. І. Свиноус підкреслює, що саме кооперація є ключем до зменшення транзакційних витрат і зміцнення позицій малих виробників у системі ринку [10].

Водночас відбувається інституційна трансформація системи підтримки експорту. Держава у співпраці з міжнародними партнерами запровадила низку антикризових інструментів - тимчасовий морсько-дунайський коридор для вивезення зернових, Програму «AgriRecovery», спрощені митні процедури, грантові та кредитні програми від USAID Agro, EU4Business, FAO та ЄБРР. За оцінками Міністерства аграрної політики, у 2023–2024 роках сумарна підтримка аграріїв через гранти й пільгове кредитування перевищила 60 млн доларів США. Такі заходи дозволили відновити частину експортних операцій, зберегти робочі місця й забезпечити надходження валютної виручки. Вважаємо, що стабільність правил експорту, прогнозованість державної політики та швидке відшкодування ПДВ є передумовами інвестиційної привабливості збутової інфраструктури.

Таким чином, трансформація збутових стратегій агробізнесу в умовах війни відображає перехід від централізованої, експортоорієнтованої моделі до гнучкої, диверсифікованої та цифрової системи управління збутом. Нові підходи базуються на поєднанні міжнародної інтеграції, внутрішнього переробного потенціалу, інноваційних логістичних рішень і державної

підтримки. Саме така адаптивна структура забезпечує стійкість аграрного сектору, збереження його експортного потенціалу та створює основу для відновлення економіки України у післявоєнний період.

Перспективи поствоєнного розвитку збутових стратегій аграрного сектору України безпосередньо пов'язані з процесами відбудови економіки, відновлення інфраструктури та глибшої інтеграції до європейського економічного простору. Система збуту, що нині функціонує у режимі адаптації до кризових умов, у післявоєнний період має трансформуватися у високотехнологічну, експортно орієнтовану й екологічно збалансовану модель, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність українського агробізнесу.

Одним із ключових напрямів стане інтеграція до європейської транспортно-логістичної мережі TEN-T Network. Це передбачає розвиток сучасних транспортних коридорів, модернізацію прикордонних переходів, електронну взаємодію між митними системами України та ЄС, а також стандартизацію логістичних процедур відповідно до норм Євросоюзу. Така інтеграція дозволить скоротити час і витрати на доставку продукції, підвищити передбачуваність поставок і забезпечити стабільний доступ до європейських та світових ринків. За попередніми оцінками Міністерства інфраструктури, після повного підключення до мережі TEN-T Україна зможе збільшити обсяг експорту сільськогосподарської продукції на 25–30 % протягом перших трьох років після війни.

Важливою умовою відновлення експортного потенціалу стане реабілітація морської інфраструктури. Відновлення портів Одеси, Чорноморська, Миколаєва, Херсона та Маріуполя забезпечить відродження морського експорту, який до 2022 року становив понад 90 % у структурі зовнішньої торгівлі агропродукцією. Розширення пропускної спроможності дунайських портів і створення нових перевантажувальних терміналів дасть змогу збільшити обсяги експорту зерна та олійних культур до 80 млн тонн щорічно. Крім того, передбачається залучення міжнародних інвестицій

(зокрема від ЄБРР, Світового банку, USAID) у модернізацію портової інфраструктури, енергетичну автономність елеваторів і розвиток «зелених» логістичних технологій.

Наступним вектором стане розвиток екологічно орієнтованих збутових стратегій, які передбачають просування сертифікованої, органічної, низьковуглецевої продукції. Європейський ринок, орієнтований на стандарти *Green Deal* і *Farm to Fork*, відкриває широкі можливості для українських виробників, які впроваджують системи екологічного менеджменту, простежуваності та «зеленого» маркетингу. За прогнозами OECD (2024), попит на органічні продукти у країнах ЄС зростатиме в середньому на 10–12 % щороку, що створює сприятливі умови для диверсифікації експорту українських агровиробників [11]. Таким чином, у післявоєнний період екологічна орієнтація стане не лише маркетинговою перевагою, а й критерієм допуску до міжнародних ринків.

Важливе місце у модернізованій системі збуту посідатиме цифровізація аграрного простору, зокрема через створення національних платформ *AgroDataHub* та *SmartVillage Ukraine*. Такі інструменти дозволять об'єднати дані про виробництво, запаси, контракти, логістику та експорт у єдину аналітичну систему. Використання *Big Data*, штучного інтелекту та супутникового моніторингу сприятиме прогнозуванню ринкової кон'юнктури, оптимізації ланцюгів постачання та управлінню ризиками. У перспективі цифрові екосистеми можуть виконувати роль «єдиного вікна» для аграріїв - від пошуку покупців і оформлення контрактів до контролю якості та сертифікації продукції. Це значно підвищить прозорість операцій і скоротить транзакційні витрати, що є особливо важливим у післявоєнний період.

Ще одним напрямом стане підвищення ролі аграрних бірж і клірингових центрів у формуванні прозорих торгових операцій. Розвиток біржової інфраструктури - Української аграрної біржі, *Grain Exchange*, системи електронного клірингу - забезпечить формування реальних ринкових

цін, страхування контрактних ризиків та хеджування коливань вартості сировини. Це дозволить стабілізувати прибутковість аграрних підприємств і зменшити їхню залежність від зовнішніх шоків. Як підкреслюють українські економісти, формування повноцінного біржового сегмента стане каталізатором переходу від неформального трейдингу до цивілізованої торгівлі з чіткими гарантіями виконання контрактів.

Таким чином, поствоєнний розвиток збутових стратегій аграрного сектору України базуватиметься на чотирьох ключових складових: інтеграції в європейські логістичні та торговельні системи; відновленні морської інфраструктури; екологічній модернізації виробництва та збуту; цифровій трансформації управління продажами. Ці напрями не лише забезпечать повернення України на світові ринки як провідного експортера агропродукції, але й закладуть фундамент для сталого, конкурентоспроможного та екологічно відповідального розвитку аграрного бізнесу у новій економічній реальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Війна в Україні стала каталізатором глибокої трансформації збутових стратегій аграрного бізнесу, що охоплює організаційні, економічні та технологічні аспекти управління. Під впливом воєнних ризиків підприємства перейшли від традиційних експортних схем до гнучких, цифрових і багатовекторних моделей взаємодії з ринком.

Ключовою тенденцією стала диверсифікація каналів збуту, яка зменшила залежність від окремих напрямів. Українські агровиробники активно освоюють ринки Близького Сходу, Африки, Азії та Балкан, водночас розвиваючи внутрішню переробку - виробництво олії, комбікормів, біоетанолу - що підвищує додану вартість.

Значного поширення набули цифрові платформи (ProZorro Market, GrainTrade, AgroUA, eAgro), які забезпечують прозорість операцій, знижують транзакційні витрати та дозволяють продовжувати торгівлю навіть у кризових умовах. Вони інтегруються з аналітичними системами Big Data,

CRM і ERP, створюючи підґрунтя для «розумного» управління попитом і пропозицією.

Паралельно зростає роль кооперативної моделі збуту: об'єднання малих і середніх виробників у спільні логістичні мережі («Всеукраїнська аграрна рада», Grain Alliance) підвищують прибутковість на 15–20 % і зміцнюють позиції на ринку.

Відновлення експорту забезпечується через альтернативні логістичні маршрути - Польщу, Румунію, Словаччину, Угорщину та дунайські порти (Рені, Ізмаїл), що зберегли значну частку поставок. Подальша інтеграція до системи TEN-T стане запорукою стабільності й зниження транспортних витрат.

Отже, воєнні умови прискорили перехід аграрних підприємств від реактивного управління до проактивного, цифрового й кооперативного збутового менеджменту, який формує нову архітектуру аграрного ринку України - стійку, інноваційну й інтегровану у глобальні ланцюги постачання.

Література

1. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.
2. Болдовська К. П., Андрєєва Д. В., Зам'ятіна Є. Ж., Латушко М. Ю. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 3(2). С. 37-40.
3. Гурко А. В. Стратегія збуту в маркетинговій діяльності підприємств. *Наукові записки КНТУ*. 2011. Вип. 11, ч. 1. С. 355-359.
4. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123-131.

5. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Київ: Основи, 2005. С. 65-72.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. P. 7-11, 147-155.
7. KSE Institute. Russia's War Against Ukraine: Agricultural Sector Damage Assessment (as of 2024). Kyiv: Kyiv School of Economics, 2024.
8. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Київ: НБУ, 2024. С. 27-29.
9. Павленко О. Стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту української аграрної продукції. Економіка та суспільство. 2025. № 71.
10. Ібатуллін М. І., Свиноус І. В., Хахула Б. В., Свиноус Н. І. Розвиток кооперативних зв'язків у свинарстві як основи інноваційного розвитку галузі та продовольчого забезпечення країни. Агросвіт. 2022. № 20. С. 30-36.
11. OECD/FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033. Paris: OECD Publishing, 2024. P. 85-87.

References

1. Matviets', O.V. and Koshivs'ka, M.V. (2018), "Marketing as an integral part of the economic activity of the enterprise", Modern economics, vol. 11, pp. 116-121.
2. Boldovs'ka, K.P. Andrieieva, D.V. Zam'iatina, Ye.Zh. and Latushko, M.Yu. (2017), "Theoretical and methodological aspects of forming a strategy for an enterprise to enter the foreign market", Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryemnytstva, vol. 3(2), pp. 37-40.
3. Hurko, A.V. (2011), "Sales strategy in the marketing activities of enterprises", Naukovi zapysky KNTU, vol. 11, no. 1, pp. 355-359.

4. Losheniuk, O.V. Halan, L.V. and Posokhov, I.M. (2022), “Modern strategies in international marketing”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 2 (66), pp. 123-131.
5. Porter, M. (2005), *Konkurentna perevaha: iak dosiahty vysokoho rezul'tatu ta zabezpechyty joho stijkist'* [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their sustainability], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
7. KSE Institute (2024), *Russia's War Against Ukraine: Agricultural Sector Damage Assessment (as of 2024)*, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.
8. National Bank of Ukraine (2024), *Zvit pro finansovu stabil'nist'* [Financial Stability Report], Kyiv, Ukraine, pp. 27-29.
9. Pavlenko, O. (2025), “Strategic directions for diversifying markets for Ukrainian agricultural products”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71.
10. Ibatullin, M.I. Svynous, I.V. Khakhula, B.V. and Svynous, N.I. (2022), “Development of cooperative relations in pig farming as the basis of innovative development of the industry and food supply of the country”, *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 30-36.
11. OECD/FAO (2024), *OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033*, OECD Publishing, Paris, pp. 85-87.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025 р.