

УДК 338.43:658.7:339.9

Д. І. Шеленко,д. е. н., професор, професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>**М. В. Смушак,**к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2074-9607>**В. М. Анікеєнко,**к. держ. упр., докторант,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>**О. І. Ємець,**к. е. н., доцент, доцентка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет ім. Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>**І. М. Івашків,**к. е. н., старший науковий співробітник,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-8260>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.77

РОЗВИТОК АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА: АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

D. Shelenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

M. Smushak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

V. Anikeienko,

PhD in Public Administration? Doctoral candidate, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

O. Yemets,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade And Applied Economics,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

I. Ivashkiv,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Prykarpattia State Agricultural Research Station,
Institute of Agriculture of the Carpathian Region, NAAS of Ukraine

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN THE IMPLEMENTATION OF GLOBAL ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES: MANAGEMENT AND REGULATORY ASPECTS

У статті висвітлюється стан та означено перспективність розвитку аграрної логістики, як стратегічного чинника розвитку аграрного підприємництва, артикуються проблеми зростання витрат на перевезення та зберігання продукції, обмеженості експортних коридорів та нерівномірного доступу виробників до каналів збуту. Доведено, що розвиток аграрної логістики також пов'язаний із підвищенням стійкості ланцюгів постачання, розширенням доступу

до організованих ринків та зміцненням конкурентоспроможності аграрного сектору. У статті запропоновано напрямки регулювання розвитку аграрної логістики через забезпечення зростання обсягів аграрного виробництва та через оптимізацію сукупних виробничо-логістичних витрат. Обґрунтовано, що упродовж 2020-2024 рр. ЄС посилив свої позиції у зовнішній торгівлі агропродовольчою продукцією з третіми країнами за рахунок зростання експорту, імпорту зберігаючи значне позитивне сальдо торговельного балансу. Окрім напрямків регулювання суб'єкти аграрної логістики у статті запропоновано перспективи та практичні пропозиції, які повинні передбачати: диверсифікацію аграрного виробництва та логістичних потоків; переосмислення ролі тваринництва у системі агрологістичного розвитку; розвиток логістики переробної аграрної індустрії; мінімізація ризиків ринків збуту; принцип якісної спеціалізації; інвестування в логістичну інфраструктуру; розширення механізмів лізингового фінансування; інтеграція принципів ESG у розвиток агрологістики; створення та розвиток R&D-центрів у системі агрологістики; гнучкість агрологістичних систем і їх пристосування до глобальних економічних змін. Зазначено, що в умовах воєнних і геополітичних загроз саме логістична диверсифікація є одним із чинників економічної безпеки аграрного сектору. Для визначення основних проблем і пріоритетів розвитку аграрної логістики в умовах нестабільності було акцентовано увагу на формуванні стратегічних резервів критично важливих ресурсів, диверсифікації джерел імпорту добрив, розвитку внутрішнього виробництва окремих видів агрохімічної продукції та підвищенню прогнозованості логістичного планування.

The article examines the current state and future prospects of agricultural logistics, which constitutes a strategic factor in the development of agrarian entrepreneurship. It highlights the challenges associated with rising transportation and storage costs, limited export corridors, and the unequal access of producers to marketing channels. It is substantiated that the development of agricultural logistics is also linked to enhancing the resilience of supply chains, expanding market access, and strengthening the competitiveness of the agricultural sector.

The article proposes directions for regulating the development of agricultural logistics through ensuring the growth of agricultural production volumes and optimizing total production and logistics costs. It is argued that during 2020-2024, the European Union strengthened its position in foreign trade in agri-food products with third countries through increased exports and imports, while maintaining a significant positive trade balance.

In addition to regulatory directions, the article outlines prospects and practical recommendations for agricultural logistics stakeholders, which should include: diversification of agricultural production and logistics flows; reconsideration of the role of livestock production within the system of agri-logistics development; development of logistics for the agro-processing industry; minimization of market-related risks; application of the principle of qualitative specialization; investment in logistics infrastructure; expansion of leasing finance mechanisms; integration of ESG principles into agri-logistics development; establishment and development of R&D centres within the agri-logistics system; and increasing the flexibility of agri-logistics systems in response to global economic changes.

It is emphasized that under conditions of war-related and geopolitical threats, logistics diversification is one of the key factors of economic security in the agricultural sector. In order to identify the main problems and priorities for the development of agricultural logistics under conditions of instability, particular attention is given to the formation of strategic reserves of critically important resources, diversification of fertilizer import sources, development of domestic production of certain types of agrochemical products, and enhancement of the predictability of logistics planning.

Ключові слова: аграрна логістика, глобальні стратегії підприємництва, електронна торгівля, ланцюги постачання, управління стратегіями.

Key words: agricultural logistics, global entrepreneurship strategies, E-commerce, supply chains, and strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток аграрної логістики є елементом інфраструктури ринку, оскільки забезпечує безперервність руху товарних потоків, оптимізацію витрат та підвищення результативності взаємодії між виробниками, трейдерами і споживачами.

Аграрна логістика є необхідною умовою функціонування сільського господарства. Важливим, з позиції сучасності, є її системна осно-

ва як підвищення конкурентоспроможності, зміцнення стійкості до зовнішніх викликів аграрного сектору та формування довгострокових переваг на міжнародних ринках. Зазначено вище актуалізує наукове опрацювання проблематики розвитку аграрної логістики задля створення передумов для стійкого розвитку сільського господарства України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-концептуальні засади розвитку аграрної логістики висвітлено у праці С.М. Ли-

холат, О.М. Миськів, акцентуючи увагу на тому, що вона є галуззю науки, яка вивчає організацію та управління ланцюгом поставок продовольства та охоплює всі етапи від вирощування сільськогосподарської продукції до її доставки споживачеві, поліпшуючи ефективність її транспортування і зберігання [1]. Н.П. Резнік, О.Д. Дивнич, В.В. Власюк зазначають, що агрологістика вирішує виробничі завдання через планування, розподіл і координацію матеріальних, інформаційних, виробничих та фінансових ресурсів на кожному етапі ланцюга постачання [2, с. 58]. Введення роботизованих складів, автоматизованих транспортних систем та безпілотного транспорту, як обґрунтовують Г.М. Запша, С.П. Кобець, С.В. Кузьменко, Б.М. Бердник підвищує хід обробки замовлень та знижує людський фактор у логістичних операціях вимагаючи введення адаптивних логістичних моделей (омніканальна логістика, Just-in-Time) [3, с. 158]. На думку авторів, зазначене зумовило активне запровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачання та роботизації складських процесів в агрологістиці, підвищення ефективності товарообігу аграрної продукції, оптимізації витрат та зміцнення стійкості логістичних ланцюгів.

Актуально представлена проблематика кооперативу у означенні засад формування організованих логістичних систем. Зокрема А.В. Гуменюк та О.В. Гарматюк зазначають, що маркетинговий кооператив формує власний логістичний ланцюг, який спроможний забезпечити власну логістику кооперативу: поле — кооператив — експертна служба з оцінки якості овочевої продукції — логістичний центр — споживчий набір — об'єктивна ціна, вільний доступ на ринок [4, с. 101]. Тим самим опосередковано стверджується про інституційну спроможність кооперативу до забезпечення оптимізації транзакційних витрат обміну.

Дослідників та науковців дедалі більше приваблюють логістичні функції [5, с. 127], формування електронних логістичних маршрутів доставки сільськогосподарської продукції [6, с. 38], напрямки витрат [7, с. 324], оцінка стану логістичної інфраструктури та наявних ресурсів [8]. Основними стримуючими чинниками розвитку аграрної логістики є наслідки воєнного стану, які мають негативний вплив на логістичну інфраструктуру, експорт та інвестиційну привабливість аграрного сектора [9, с. 45]. Науковці наголошують на порушенні традиційних логістичних маршрутів та ускладненні експорту аграрної продукції [10, с. 59], ре-

конфігурації логістичних маршрутів [11, с. 186], розриві ланцюгів постачання [12, с. 133], перешкоджанні логістиці та експорту товарів [13, с. 162]. Наразі, дестабілізація логістичних ланцюгів, спричинена війною, актуалізувала потребу у пошуку нових механізмів забезпечення збуту аграрної продукції та інтеграції у міжнародні ринки.

Послідовники глобалізації, мають особливу підприємницьку орієнтацію з виходом на міжнародні ринки та із новими або встановленими товарами ініціюючи використання нових можливостей на складних ринках, які зазвичай пов'язаних з невизначеністю та ризиком [14, с. 129]. Поглиблення партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та розвиток портової інфраструктури, є важливим інституційним каталізатором розширення ринкових можливостей, доступу до каналів збуту та включення у глобальну екосистему аграрної торгівлі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку аграрної логістики у реалізації глобальних стратегій підприємництва в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність наукового опрацювання проблем розвитку аграрної логістики у реалізації глобальних стратегій підприємництва зумовлена: по-перше, віддаленістю сільськогосподарських підприємств від логістичної інфраструктури, майбутнє яких в умовах війни визначається просторовою локалізацією постачальників, агровиробників, споживачів, конфігурацією логістичних потоків, рівнем транспортних витрат й своєчасністю постачання продукції; по-друге, постійним загостренням монополізації виробничих і дистрибуційних ланок, які обмежують конкуренцію, знижують гнучкість ринку та ускладнюють доступ окремих суб'єктів господарювання до ефективних каналів постачання й реалізації продукції; по-третє, можливістю розширення міжрегіональних і міжнародних зв'язків у сфері постачання сільськогосподарської продукції, надійність зернових коридорів та наближення логістичних систем до вимог глобального ринку, міжнародних стандартів якості та безпеки; по-четверте, орієн-

тацією на загальногалузовий розвиток, зокрема відсутністю комплексного підходу до розвитку агропромислового комплексу адже логістичні рішення часто мають локальний характер і не забезпечують належної інтеграції між виробництвом, переробкою, транспортуванням і збутом. Логічність такого бачення розвитку аграрної логістики, представлена у частині досліджень "Agriculture Institute", де йдеться про забезпечення нею безперервного потоку грошей на кожному етапі сільського господарства — від купівлі насіння до продажу кінцевого продукту, а отже і буде одним із найбільших викликів [15].

При цьому варто урахувати перспективність розвитку аграрної логістики, яка є стратегічним чинником розвитку аграрного підприємництва, спроможна підвищити результативність їх функціонування й стійкість аграрного виробництва та ефективність просування продукції до споживача. Аграрна логістика включає весь ланцюг діяльності — постачання вхідних ресурсів, виробництво, переробку, торгівлю та роздрібну торгівлю та на основі цього розробляє фінансові рішення, які обслуговують усіх учасників цього ланцюга та сприяє кращому доступу до кредитів, зниженню ризику та кращій ефективності сільськогосподарських підприємств від малих до великих [15].

Комплексне поєднання інституційних, економічних і організаційних механізмів регулювання сформує ефективну модель розвитку аграрної логістики, здатну адаптуватися до умов невизначеності та забезпечувати стійкість організованих товарних ринків. Напрямки регулювання розвитку аграрної логістики варто розглядати у двох напрямках, через: забезпечення зростання обсягів аграрного виробництва та оптимізацію сукупних виробничо-логістичних витрат, що подано на рис. 1.

Важливими складовими сформованого розвитку аграрної логістики стали два взаємопов'язані напрямки: забезпечення зростання об-

сягів аграрного виробництва та оптимізація сукупних виробничо-логістичних витрат. Перший напрям реалізується завдяки розширенню доступу агровиробників до фінансових ресурсів, інтеграції у ланцюги доданої вартості, розвитку складської інфраструктури та формуванню стабільних каналів збуту. Другий напрям, на думку авторів, є зниження трансакційних витрат, удосконалення системи зберігання, цифровізацію логістичних процесів і застосування інструментів мінімізації ризиків. На підтвердження цього О. Shpykuliak, I. Balaniuk, D. Shelenko, S. Balaniuk, A. Sukhovii доводять, що вища результативність індивідуальних господарств пов'язана з кооперацією, спеціалізацією та експортною орієнтацією, зокрема у поєднанні із розвиненою аграрною логістикою [16, с. 28—29].

І. Boryshkevych та V. Yakubiv акцент роблять на тому, що ефективне функціонування логістичних систем залежить не тільки від інфраструктури, фінансів чи регуляторних механізмів, а від якості управління персоналом, рівня мотивації працівників і узгодженості організаційних цілей з інтересами персоналу [17, с. 27]. Згідно із даними дослідженнями розуміння аграрної логістики варто розглядати не тільки, як зовнішній економічний інстру-



Рис. 1. Напрямки регулювання розвитку аграрної логістики

Джерело: розроблено авторами.

мент впливу, а як внутрішню управлінську спроможність підприємств (належна організація праці, координація дій та стимулювання персоналу в системі реалізації глобальних стратегій підприємництва). Індикатором ефективності функціонування аграрного сектору є обсяг доходів, отриманих від експорту сільськогосподарської продукції. За підсумками 2024 року Україна отримала 24,7 млрд дол. США від експорту аграрної продукції, що відповідає другому по величині після 2021 р. найвищому історичному значенню, завдячуючи стабільній роботі українського зернового коридору та зернової ініціативи [18]. Згідно із даними ГС "Всеукраїнська Аграрна Рада" (ВАР), експорт агропродовольчої продукції України у 2023 р. становив 21,9 мільярда доларів США тобто 61 % загального експорту товарів з України (проти 23,4 мільярда доларів США та 53 % від загального експорту товарів) [19].

Експорт агропродовольчої продукції до країн за межами ЄС-27 відображає зовнішні товарні потоки Європейського Союзу у взаємодії з глобальними ринками. Проаналізовані у табл. 1 показники дають можливість оцінити масштаби, напрями та структуру експорту й імпорту аграрної продукції та функціонування зовнішньої агрологістики ЄС.

За досліджуваний період 2020—2024 рр. спостерігається посилення позицій Європейського Союзу на світовому агропродовольчому ринку, зокрема загальний експорт агропродовольчої продукції ЄС зріс з 183980 млн євро у 2020 р. до 235409 млн євро у 2024 р., тобто на 27,95 %. Імпорт агропродовольчої продукції ЄС із третіх країн мав тенденцію до зростання та у 2024 р. склав 171887 млн євро проти 121602 млн

євро у 2020 р., тобто на 41,35 %. У 2024 р. ЄС підтвердив статус нетто-експортера агропродовольчої продукції зберігши позитивне сальдо торгівлі на рівні 63522 млн євро.

Структурний аналіз експорту свинини у 2024 р. становив 12365 млн євро, що менше за показник 2020 р. на 18,17 %. Натомість експорт зернових культур характеризувався менш вираженою динамікою зростання порівняно з іншими позиціями і у цілому залишався відносно стабільним і у 2024 р. склав 11716 млн євро, що лише на 2,65 % перевищує рівень 2020 р. Найбільш виразне зростання серед наведених товарних груп продемонстрували інші агропродовольчі товари (приріст — 31,35 %), яловичина та телятина (приріст 29,62 %) та експорт овочів (приріст на 26,29 %) за рахунок підвищення конкурентоспроможності цих груп продукції у структурі агропродовольчого експорту ЄС.

Окрім напрямків регулювання суб'єкти аграрної логістики мають такі перспективи та практичні пропозиції, які повинні передбачати:

1. Диверсифікацію аграрного виробництва та логістичних потоків. Надмірна концентрація на обмеженому переліку культур — це складна проблема, зумовлена залежністю товаровиробників від цінової кон'юнктури, логістичних обмежень та ризиків збуту. Разом з тим рівень диверсифікації накладає потребу у випрацюванні системи щодо розширення структури посівів за рахунок не лише традиційних, а й нішевих культур (проса, бобових, олійних і високомаржинальних спеціалізованих видів продукції) адже вона є умовою формування гнучкої до змін попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках агрологістичної системи.

Таблиця 1. Динаміка експорту агропродовольчої продукції ЄС до країн за межами ЄС-27 (із третіми країнами) за 2020—2024 рр., млн євро

Показник	Роки				Зміна 2024 р. – 2020 р., %
	2020	2022	2023	2024	
Загальний експорт агропродовольчої продукції ЄС	183980	228836	228794	235409	127,95
Загальний імпорт агропродовольчої продукції ЄС	121602	171759	159430	171887	141,35
Сальдо торгівлі	62378	57077	69364	63522	101,83
Зернові культури	11414	16862	14611	11716	102,65
Овочі	7348	8232	8802	9280	126,29
Продукція рослинництва та рослинного походження	36684	50070	48781	45782	124,8
Продукція тваринного походження	46745	53305	51438	52058	111,37
Свинина	15111	13832	12269	12365	81,83
Яловичина та телятини	3774	4365	4626	4892	129,62
Молочні продукти	15990	20347	19580	19691	123,15
Інших агропродовольчі товари	34157	42818	42410	44866	131,35

Джерело: сформовано на основі [20, с. 4; 6; 8].

2. Переосмислення ролі тваринництва у системі агрологістичного розвитку. Суттєва роль має відводитися тваринництву адже воно є формою переробки вирощеної рослинницької сировини та джерелом створення доданої вартості. Об'єктивною обставиною, при цьому, стане спроба зменшити сировинну орієнтацію аграрного експорту, підвищити економічну віддачу від виробленої продукції та стабілізувати доходи сільськогосподарських підприємств. У свою чергу, агрологістика орієнтована на переміщення зерна, олійних культур на забезпечення ефективного обігу продукції тваринництва, кормів, компонентів переробки та готової харчової продукції, яка власне продукує складну та багаторівневу проблему наявності реалізаційних баз, функціонування каналів ринкового розподілу продукції та формування кон'юнктури.

3. Розвиток логістики переробної аграрної індустрії. У вітчизняному сільському господарстві особливого значення набувають проекти з переробки ріпаку, сої, інших олійних культур, а також нішевих видів сировини. Не викликає сумніву, що конкурентні переваги формуються як на етапі виробництва так і на етапі доведення продукції до товару з вищим ступенем готовності. Причому часто вплив розбудови агрологістичної інфраструктури інтегрованої із переробними потужностями, елеваторною інфраструктурою, холодовими складами, контейнерними терміналами та об'єктами мультимодального сполучення дасть можливість зменшувати втрати, скорочувати витрати часу та підвищувати експортну гнучкість.

4. Мінімізація ризиків ринків збуту. Усвідомлення наростаючих ризиків ринків збуту для агрологістики зумавляють до переходу від моделі орієнтації на окремі ринки чи маршрути до моделі багатовекторного збуту. Як правило, йдеться про розвиток альтернативних логістичних коридорів, диверсифікацію експортних напрямів, розширення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, формування стійких партнерств із трейдерами, переробниками та кінцевими покупцями.

5. Принцип якісної спеціалізації. Успішне позиціонування сільськогосподарських підприємств на міжнародних ринках можливе за рахунок його позиціонування як найкращого у своєму сегменті за критеріями якості, стандартизації, простежуваності, стабільності постачання та сервісного супроводу. Зазначене

також відповідає необхідності залучення інвестицій у сертифікацію, цифрові системи контролю логістичних процесів, лабораторне забезпечення, післязбиральну доробку продукції та управління якістю на всіх етапах руху товару.

6. Інвестування в логістичну інфраструктуру. Усі об'єкти, у які вкладено фінансові ресурси — елеватори, зерносховища, логістичні хаби, під'їзні колії, портові та перевантажувальні потужності, автомобільна та залізнична інфраструктура — матимуть довгострокову цінність для аграрної економіки. Проекція розвитку означуваної проблеми має бути зорієнтована на підтримку інфраструктурних проектів, фізичне переміщення продукції та на підвищення стійкості усього агропродовольчого ланцюга постачання.

7. Розширення механізмів лізингового фінансування. Вирішального значення у забезпеченні вчасності агрологістичних процесів для агровиробників і логістичних операторів набув лізинг. Адже він є одним із реальних способів оновлення технічної бази без надмірного фінансового навантаження. Активізація лізингових програм сприятиме технологічному оновленню агрологістики й підвищенню її операційної ефективності у частині придбання транспортних засобів, перевантажувальної техніки, холодильного обладнання, енергоощадних систем зберігання, мобільних сушарок, контейнерного обладнання та іншої сучасної техніки.

8. Інтеграція принципів ESG у розвиток агрологістики. Як свідчать результати наукового дослідження О.В. Лагодієнко АПК України має потенціал для реалізації програм ESG [21, с. 291]. Перш за усе для українських компаній дедалі важливішим є досягнення міжнародних стандартів виробництва і постачання. Базовим у формалізаційному механізмі є скорочення енергоспоживання, заощадження ресурсів, зменшення викидів вуглецю та екологізації логістичних процесів. На згаданий аспект логістичні рішення мають враховувати як економічну доцільність так і екологічну ефективність: впровадження енергоощадних складів, альтернативних джерел енергії, низьковуглецевого транспорту, систем моніторингу викидів і ресурсозбереження. Відповідно така трансформація відповідатиме цінностям сталого розвитку та підвищуватиме інвестиційну привабливість аграрного сектору.

9. Створення та розвиток R&D-центрів у системі агрологістики. Запропоновані центри поєднуюватимуть агробіологічний сервіс для аграріїв, навчально-наукову діяльність і фундаментальні галузеві дослідження. Відповідно

такі центри будуть платформами для розроблення нових логістичних рішень, тестування технологій зберігання і переробки, удосконалення сортової політики, оцінювання якості сировини та підготовки фахівців для інноваційної аграрної економіки. Це й безпосередньо стосуються проблем інтеграції науки, освіти й бізнесу, яка назріла давно і потребує посилення інституційних основ модернізації агрологистики [22, с. 52].

10. Гнучкість агрологістичних систем до глобальних економічних змін. Ускладнення судноплавства й напруження навколо Ормузької протоки, як морського коридору світової торгівлі має вплив на ціни на нафту, пальне, добрива, логістичні послуги. Чутливим до змін є ринок добрив, оскільки країни Перської затоки є важливими виробниками й експортерами азотних і фосфатних добрив. Зростання страхових платежів і подорожчання фрахту можуть спричинити додатковий тиск на собівартість аграрного виробництва та відобразатиметься на витратах аграріїв.

Узагальнюючи перспективи та практичні пропозиції, можна стверджувати, що розвиток агрологистики в Україні має здійснюватися на засадах диверсифікації, переробної орієнтації, інфраструктурної модернізації, екологічної відповідальності, технологічного оновлення та інституційної інтеграції науки, бізнесу і держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічне регулювання розвитку аграрної логистики є засобом упорядкування товаропросування та передумовою структурної модернізації аграрного підприємництва в умовах глобалізації. Зміщення від традиційної орієнтації на виробництво до логістично-орієнтованої парадигми господарювання є стратегією розвитку аграрного підприємництва де аграрна логістика є його визначальним чинником.

Отже, у 2020—2024 рр. зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією ЄС із третіми країнами характеризувалася розширенням масштабів, збереженням позитивного торговельного сальдо та структурною неоднорідністю товарної динаміки. Найбільш стійкі позитивні тенденції спостерігалися у сегментах продукції тваринного походження, рослинницької продукції, тоді як експорт свинини виявив спадну динаміку, а експорт зернових культур — відносну стабільність.

Література:

1. Лихолат С.М., Миськів О.М. Сутність агрологистики та її сучасний стан в Україні. Академічні візії. 2022. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122569>

2. Резнік Н.П., Дивнич О.Д., Власюк В.В. Інноваційні технології інтеграційної та комерційної взаємодії суб'єктів аграрного ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 2. С. 55—59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-10>

3. Запша Г.М., Кобець С.П., Кузьменко С.В., Бердник Б.М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1 (283), С. 157—174. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174).

4. Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. Формування та організація логістично-збутових систем для підприємств АПК. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 99—102. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-17>

5. Шеленко Д.І., Бойчук А.В. Соціальне підприємництво у формуванні логістичного забезпечення розвитку територіальних громад. Бізнес-навігатор. Вип. 1 (84). 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-19>

6. Матковський П.Є., Сас А.С., Шеленко Д.І. Формування електронних логістичних маршрутів доставки сільськогосподарської продукції від виробника до споживача у системі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Держава і регіон. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 1 (124). С. 37—40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-5>.

7. Шпикуляк О.Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія економічна теорія та економічна історія. Вип. 5 (19). Ч. 2. Луцьк. 2008. С. 323—329.

8. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Ємець О.І. Концептуалізація ролі оцінки товарів і послуг у механізмі управління логістичними структурами агробізнесу. Фаховий науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10502>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17336190431732.pdf>

9. Шпикуляк О.Г., Ксенофонтова К.Ю., Шеленко Д.І., Лупенко А.Ю., Шпикуляк В.О. Інституційний аналіз ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції ЄС в контексті міжнародної торгівлі. Агросвіт. 2025. № 19. С. 40—49. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.19.40](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.40) URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.40>

nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7627/7760

10. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu., Ksenofontova, K. Structural analysis of the development of competitive agricultural activity in Ukraine under wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. 32 (6), 55—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2025.55>

11. Shelenko D. Development of the Agricultural Sector of Ukraine's Economy under Martial Law: National Losses and International Prospects. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 177—198. DOI: <https://doi.org/10.34752/qm2rea57> URL: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/issue/view/35>.

12. Yakubiv V. Straty gospodarcze ukraińskich społeczności terytorialnych w wyniku wojny. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 127—142. DOI: <https://doi.org/10.34752/vsje857>

13. Sas L. Konsekwencje ekonomiczne zniszczenia ukraińskiej infrastruktury w wyniku rosyjskiej agresji militarnej. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 155—176. DOI: <https://doi.org/10.34752/x2rjh670>

14. Knight, G.A., Cavusgil, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35 (2), pp. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

15. Understanding Agricultural Value Chain Finance and Its Benefits. 2025, Agriculture.Institute. URL: <https://agriculture.institute/farm-cost-mgt/agricultural-value-chain-finance-benefits/>

16. Shpykuliak, O., Balaniuk, I., Shelenko, D., Balaniuk, S., Sukhovii, A. The socio-economic role of small agribusiness in the development of modern Ukraine and Poland. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2024, 11(2), pp. 24-38. DOI: [10.15330/jpnu.11.2.24-38](https://doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38).

17. Boryshkevych, I., Yakubiv, V. Theoretical principles of motivation management in the territorial community. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2023, 10, pp. 24—32. DOI: [10.15330/jpnu.10.2.24-32](https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32).

18. Висоцький Т. Другий історичний показник: від експорту сільгосппродукції у 2024 році Україна отримала 24,7 млрд доларів. 2025. URL: <https://mediacenter.org.ua/uk/drugij-istorichnij-pokaznik-vid-eksportu-silgospproduksiyi-u-2024-rotsi-ukrayina-otrimala-24-7-mlrd-dolariv/>

19. Farmers called on the Prime Minister of Ukraine to promote the continuation of preferences for Ukrainian food in the EU market. ГС "Всеукраїнська Аграрна Рада" (БАР). URL: [https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-](https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source)

[on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source](https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source)

20. Agri-food trade statistical factsheet: European Union — Extra EU27. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. 2025. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/98c0d1eb-4fb9-4b8c-87c7-8034c17b1e82_en?filename=agri-food-extra-eu27_en.pdf

21. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 7. С. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

22. Матковський П.Є., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Розроблення інформаційної та обліково-аналітичної платформи для сільськогосподарських виробників і споживачів. Інтелект ХХІ. 2021. № 6. С. 51—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

References:

1. Lykholat, S.M. and Myskiv, O.M. (2022), "The essence of agrologistics and its current state in Ukraine", *Academic Visions*, vol. 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122569>

2. Reznik, N., Dyvnych, O. and Vlasyuk, V. (2021), "Modern features of agricultural logistics", *Actual problems of innovative economy*, Vol. 2, pp. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-10>

3. Zapsha, H., Kobets, S., Kuzmenko, S. and Berdnyk, B. (2025), "Modeling of the logistics management system of an enterprise taking into account current trends in foreign economic activity", *Actual problems of economics*, Vol. 1 (283), pp. 157-174. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174>

4. Gumenyuk, A. and Garmatiuk, O. (2020), "Formation and organization of logistics and sales systems for agricultural enterprises", Vol. 3(20), pp. 99-102. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-17>

5. Shelenko, D. and Boichuk, A. (2026), "Social entrepreneurship in forming logistics support for the development of territorial communities", *Business Navigator*, Vol. 1(84), DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-19>

6. Matkovskyi, P., Sas, L. and Shelenko, D. (2022), "Formation of Electronic logistic routes for the delivery of agricultural products from producer to consumer in the system of budgeting activities of economic entities", *State and Region. Series: Economy and Entrepreneurship*, Vol. 1

(124), pp. 37—40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-5>.

7. Shpykuliak, O.H. (2008), "Institute of Costs in Economic Theory and Practice of Management", Zbirnyk naukovykh prats, Ekonomichni nauky, Seriya: ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia, Vol. 5 (19), 2, pp. 323—329.

8. Shelenko, D., Shpykuliak, O. and Yemets, O. (2024), "Conceptualization of the role of goods and services assessment in the management mechanism of agribusiness logistics structures", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11>

9. Shpykuliak, O., Ksenofontova, K., Shelenko, D., Lupenko, A. and Shpykuliak, V. (2025), "Institutional analysis of the role of Ukrainian agricultural enterprises in the functioning of the EU organic products market in the context of international trade", Agrosvit, Vol. 19, pp. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2025.19.40>

10. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu. and Ksenofontova, K. (2025), "Structural analysis of the development of competitive agricultural activity in Ukraine under wartime conditions", Ekonomika APK, Vol. 32(6), pp. 55—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.-apk/6.2025.55>

11. Shelenko, D. (2025), "Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under martial law: national losses and international prospects", Wiedza Obronna, Vol. 294 (5), pp. 177—198, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/issue/view/35> (Accessed 11 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/qm2rea57>

12. Yakubiv, V. (2025), "Economic losses of Ukrainian territorial communities as a result of the war", Wiedza Obronna, Vol. 294 (5), pp. 127—142, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/article/view/434> (Accessed 13 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/vsjeff857>

13. Sas, L. (2025), "Economic consequences of the destruction of Ukraine's infrastructure as a result of russian military aggression", Wiedza Obronna, Vol. 294 (5), pp. 155—176, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/article/view/437> (Accessed 16 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/x2rjh670>

14. Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". Journal of International Business Studies, Vol. 35(2), 124—141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

15. Agriculture.Institute (2025), "Understanding Agricultural Value Chain Finance and Its

Benefits", available at: <https://agriculture.institute/farm-cost-mgt/agricultural-value-chain-finance-benefits/> (Accessed 03 Mar 2026).

16. Shpykuliak, O., Balaniuk, I., Shelenko, D., Balaniuk, S. and Sukhovii, A. (2024), "The socio-economic role of small agribusiness in the development of modern Ukraine and Poland", Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Vol. 11 (2), pp. 24—38. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38>.

17. Boryshkevych, I. and Yakubiv, V. (2023), "Theoretical principles of motivation management in the territorial community", Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Vol. 10, pp. 24—32. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32>.

18. Vysotskyi, T. (2025), "Second highest historical record: Ukraine earned USD 24.7 billion from agricultural exports in 2024", available at: <https://mediacenter.org.ua/uk/drugij-istorichnij-pokaznik-vid-eksportu-silgospproduktsiyi-u-2024-rotsi-ukrayina-otrimala-24-7-mlrd-dolariv/> (Accessed 11 Mar 2026).

19. The "Ukrainian Agri Council" Public Union, (2024), "Farmers called on the Prime Minister of Ukraine to promote the continuation of preferences for Ukrainian food in the EU market", available at: https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source (Accessed 11 Mar 2026).

20. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development (2025), "Agri-food trade statistical factsheet: European Union — Extra EU27", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/98c0d1eb-4fb9-4b8c-87c7-8034c-17b1e82_en?filename=agrifood-extra-eu27-en.pdf (Accessed 14 Mar 2026).

21. Lagodiyenko, O.V. (2024), "The Key Aspects and Approaches of Management of ESG Programs at Enterprises of the Agricultural Complex of Ukraine", Business Inform, Vol. 7, pp. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

22. Matkovskyi, P., Sas, L. and Shelenko, D. (2021), "Development of information and accounting and analytical platform for agricultural producers and consumers", Scientific economic journal "Intellect XXI", Vol. 6, pp. 51—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26

Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26