

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-111>

УДК 339.5:338.4

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

THE ORGANIZATIONAL FEATURES OF AGRIBUSINESS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR CONDITIONS

Бобечко Андрій Зеновійович

аспірант,

Львівський національний університет природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4157-0137>**Bobechko Andrii**

Lviv National Environmental University

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації та здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу, а також можливостей її поліпшення в умовах ризиків воєнного стану. Проаналізовано вплив російської агресії на показники зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією. Досліджено структурні зміни в обсягах експорту продовольства у розрізі регіонів, видів транспорту та головних країн-імпортёрів. Окреслено основні проблеми організації експорту продукції підприємств агробізнесу альтернативними логістичними маршрутами, що передбачають залучення різних видів транспорту. Розроблено пропозиції щодо поліпшення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу, які охоплюють чотири ключові напрями: логістичний, інституційний, виробничо-збутовий, фінансовий.

Ключові слова: агробізнес, організація зовнішньоекономічної діяльності, міжнародна торгівля, логістика, російсько-українська війна.

The article researches the organizational peculiarities and possibilities of intensifying the foreign economic activity of agribusiness enterprises in the risks caused by the russian-Ukrainian war. Using statistical and economic methods, it has been analyzed the impact of russian aggression on the indicators of foreign trade in agricultural products. The scale of the food exports structural changes in the regional dimension is calculated. It has been revealed a significant increase the share Western regions of Ukraine in the regional structure of food exports, which indicates the growing role of alternative logistics routes as a result of the implementation European Union program "Paths of Solidarity". The analysis of the transportation volumes the main types of agricultural products by different modes of transport proved the exceptional importance of maritime logistics. The main organizational problems for exporting agribusiness products via alternative logistics routes are identified. The peculiarities of the geographical structure of agribusiness products export in the conditions of martial law are described. It has been determined three leading countries in terms of each main types of agricultural products import volumes. The proposals, developed to improve the organization of foreign economic activity of agribusiness enterprises, includes four key directions: logistical, production and sales, institutional and financial. Such measures as supply chains reorganization, further expand alternative routes and logistics infrastructure development have been defined as part of the logistics direction. The improvement of the production and sales strategy involves the commodity and geographical export structure restructuring and the use of agribusiness entities competitive advantages. The institutional barriers that must be overcome to improve export-import logistics is defined. Within the framework of the financial direction, the strategic importance of international grant support for farmers, as well as such forms of national financial preferences as export subsidies, lending and insurance of export risks, are emphasized.

Keywords: agribusiness, organization of foreign economic activity, international trade, logistics, russian-Ukrainian war.

Постановка проблеми. Виклики, які постали перед підприємствами агробізнесу в умовах воєнного стану, актуалізують потребу

докорінної трансформації організаційних засад їхньої зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Це вкрай важливо у контексті збере-

ження структури вітчизняної системи агробізнесу, конкурентних позицій її суб'єктів на внутрішньому і зовнішньому ринках, глобальній ролі України як гаранта світової продовольчої безпеки, а також забезпечення економічної основи обороноздатності країни. Тому об'єктивно потребують дослідження особливості організації відносин підприємств агробізнесу із зарубіжними партнерами, умови досягнення ними комерційного успіху, можливості виходу на нові ринки збуту продукції, способи подолання інституційних перешкод та вирішення економічних і політичних суперечностей щодо реалізації бізнес-інтересів окремих підприємницьких структур та держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу є предметом дослідження цілої когорти вітчизняних науковців: Л. Бойко, В. Бойко, Ю. Губені, Б. Духницького, Н. Зеліско, С. Кваші, В. Крупи, М. Кудінової, Ю. Лупенка, М. Маліка, Н. Непрядкіної, А. Нечипорук, І. Островського, М. Пугачова, В. Решетила, І. Сіваченка, Н. Сіренко, С. Хаєцької та ін.

Спектр їхніх наукових інтересів формують: фундаментальні засади організації агробізнесу у міжнародному аспекті [1, с. 22–75], сучасні тренди і проблеми міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією [2]; оцінка конкурентних позицій вітчизняних представників агробізнесу на світовому агропродовольчому ринку [3]. Також, останні дослідження у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу спрямовані на оцінку впливу російсько-української війни на параметри експорту продовольчих товарів [4], удосконалення організації логістики [5; 6]; пошук ефективних механізмів подолання кризи зовнішньої торгівлі продовольством, в тому числі шляхом реалізації міжнародних програм підтримки агро-бізнесу та його зовнішньоекономічної спрямованості [7].

Перехід війни у затяжну фазу, погіршення глобальної суспільно-політичної та економічної ситуації, а також зростаючі внутрішні проблеми та непрогнозовані ризики спричиняють постійну трансформацію умов та чинників зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, зумовлюють потребу у вдосконаленні механізмів її здійснення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз особливостей організації та дослідження можливостей активізації зовніш-

ньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах ризиків, спричинених російсько-українською війною.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнє десятиріччя стало періодом стрімкого економічного розвитку агропромислового комплексу України та утвердження нашої держави у статусі одного з ключових гравців глобального ринку продовольства. Цьому сприяла істотна трансформація системи зовнішньоторговельних відносин нашої країни, головним чинником якої стала імплементація Угоди про асоціацію з ЄС у частині створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі.

Розпочата росією війна стала для українських аграріїв тяжким випробуванням і призвела до погіршення позицій України на світовому ринку, як з точки зору виробництва, так і експорту. Бойові дії на значній українській території спричинили знищення або руйнування налагоджених десятиліттями логістичних ланцюгів та технологічних процесів [8, с. 56].

За даними Мінагрополітики війна спричинила втрату 5 млн. га або 30% посівів (недоотримана виручка – 5–7 млрд. дол. США) та знищення 15% тваринництва (збитки – 2 млрд. дол. США) [5, с. 212]. Згідно останніх оцінок KSE Агроцентр прямі збитки і втрати українського агросектору, спричинені повномасштабним вторгненням росії склали понад 80 млрд. дол, з яких 10,3 млрд. дол. – вартість знищених активів і 69,8 млрд. дол. – втрати через недоотриманий виробниками дохід і зростання собівартості сільськогосподарської продукції [9]. Але ще більш масштабними є втрати суб'єктів агробізнесу, спричинені організаційними проблемами логістики продовольства у рамках виконання міжнародних торговельних угод. Основною з них стало захоплення росією низки портових міст України та блокада морських торговельних шляхів. Це призвело до різкого скорочення експорту основних груп культур (зернових, олійних), порушення ланцюгів постачання та неналежного виконання умов зовнішньоекономічних контрактів [5, с. 212]. Додатковими проблемами стало руйнування портової інфраструктури, зростання логістичних витрат, цілеспрямоване знищення та незаконне присвоєння окупаційними військами партій товарної продукції, ускладнення транспортування продукції автомобільним та залізничним транспортом через низку технічних та організаційних бар'єрів.

В умовах воєнного стану суб'єктам агробізнесу довелося докорінно змінити підходи до організації торговельних бізнес-процесів, перерозподіляти ресурси, освоювати альтернативні шляхи постачання, налагоджувати нові логістичні ланцюги та поглиблювати співпрацю з міжнародними партнерами щодо спільного вирішення проблем логістики. Мова йде, зокрема, про низку інституційних змін: запровадження нових правил перевезень, встановлення спеціальних митних режимів та механізмів транзиту, призупинення дії Регламентів ЄС щодо застосування додаткових заходів контролю, реалізація програми «Шляхи солідарності».

З огляду обставини, спричинені російським вторгненням, важливим порталом для збуту сільськогосподарської продукції суб'єктами агробізнесу став західний кордон. Свідченням цього є значне збільшення у 2022–2023 роках обсягу експорту продовольства компаніями, зареєстрованими у західних областях України та зростання питомої ваги цих регіонів у загальній вартості експорту продукції АПК (табл. 1).

Відносно 2021 р. сукупний приріст частки Західного регіону країни в експорті продовольства склав у 2022 р. – 4,8 пункти, у 2023 р. – 6,4 пункти.

Зауважимо, що більшість агрокомпаній, які є суб'єктами ЗЕД, зареєстровані у м. Київ.

Таблиця 1

Вартість та структура експорту продукції підприємств агробізнесу в розрізі регіонів України у 2021–2023 рр.

Область	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-)
	Вартість, млн. дол. США				Структура, %			
Вінницька	785,3	1317,9	1491,0	189,9	2,8	5,6	6,8	+3,9
Волинська	150,9	387,3	415,6	2,8 рази	0,5	1,7	1,9	+1,3
Дніпропетровська	823,5	874,3	950,4	115,4	3,0	3,7	4,3	+1,3
Донецька	162,7	54,8	12,1	7,4	0,6	0,2	0,1	-0,5
Житомирська	150,5	215,4	182,9	121,5	0,5	0,9	0,8	+0,3
Закарпатська	140,4	491,4	425,6	3,0 рази	0,5	2,1	1,9	+1,4
Запорізька	776,0	361,3	195,7	25,2	2,8	1,5	0,9	-1,9
Івано-Франківська	78,2	119,8	196,5	2,5 рази	0,3	0,5	0,9	+0,6
Київська	1649,0	1482,4	1288,8	78,2	6,0	6,3	5,9	-0,1
Кіровоградська	867,5	787,7	753,4	86,8	3,1	3,4	3,4	+0,3
Луганська	14,1	7,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	-0,1
Львівська	916,6	900,2	1084,4	118,3	3,3	3,8	4,9	+1,6
Миколаївська	2716,9	1452,6	935,3	34,4	9,8	6,2	4,3	-5,6
Одеська	1314,2	2056,6	1558,1	118,6	4,7	8,8	7,1	+2,3
Полтавська	786,3	693,8	813,6	103,5	2,8	3,0	3,7	+0,9
Рівненська	220,8	251,7	267,1	121,0	0,8	1,1	1,2	+0,4
Сумська	605,8	431,8	480,2	79,3	2,2	1,8	2,2	0,0
Тернопільська	328,4	440,9	443,9	135,2	1,2	1,9	2,0	+0,8
Харківська	910,5	513,9	439,9	48,3	3,3	2,2	2,0	-1,3
Херсонська	220,3	47,0	15,6	7,1	0,8	0,2	0,1	-0,7
Хмельницька	604,1	532,4	543,7	90,0	2,2	2,3	2,5	+0,3
Черкаська	809,4	1206,9	1078,9	133,3	2,9	5,2	4,9	+2,0
Чернівецька	28,3	115,9	84,9	3,0 рази	0,1	0,5	0,4	+0,3
Чернігівська	863,8	540,9	717,7	83,1	3,1	2,3	3,3	+0,1
м. Київ	11785,3	8106,0	7625,4	64,7	42,5	34,7	34,7	-7,9
Україна	27708,9	23390	22000,7	79,4	100,0	100,0	100,0	×

Джерело: розраховано за даними Головних управлінь статистики регіонів України [10]

У 2021 р. вони забезпечували 42,5% усього експорту продовольства країни. Однак, в умовах ризиків воєнного стану, частина із них релокувала свій бізнес у безпечніші західні та центральні області країни.

Окупація росією значних територій України, нестача працівників та постійні обстріли значно обмежила експортні можливості підприємств агробізнесу Харківської, Херсонської, Миколаївської, Запорізької областей. Водночас, забезпечення функціонування «зернового коридору» з портів Одеської області та налагодження логістики до Чорного моря через Дунайські річкові порти (Рені, Ізмаїл – в Україні, Галац – в Румунії, Джурджулешти – в Молдові), дозволило значно збільшити обсяги продажу продовольства суб'єктами агробізнесу Вінницької та Черкаської областей.

Загалом, експорт через гирло Дунаю став важливою складовою ініціативи Єврокомісії «Шляхи солідарності», яка дозволила розвинути альтернативні маршрути постачання сільськогосподарської продукції від українських виробників, використовуючи пропускні потужності усіх видів транспорту (водного, залізничного, автомобільного). Характеризуючи їх економічне значення в організації логістики продовольства, відзначимо, що повноцінної альтернативи морським перевезенням немає. Сухопутний транспорт у 2023 р. дозволив забезпечити лише 23,3% логістики зернових (7,6 млн. т); 26,7% – соняшникової олії (1,4 млн. т) і 35,2% – олійних культур (2,5 млн. т). При цьому очевидно є перевага залізничного транспорту над автомобільним. Саме залізниця забезпечила 87% сухопутних перевезень зерна та майже 58% соняшникової олії (таблиця 2).

Проблема освоєння альтернативних маршрутів для експорту агропродовольчої продукції пов'язана із низкою організаційних проблем. Передусім, це збільшення транспортного плеча та довжини експортно-імпортних ланцюгів, через що істотно зростають терміни постачань та логістичні витрати (собівартість 1 т/км), збільшуються ризики псування продукції та втрат при її перевалці. Це спричиняє неналежне виконання підприємствами агробізнесу умов зовнішньоекономічних контрактів, погіршення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на світовому ринку, зменшення рентабельності продажів.

Серед інших ключових проблем слід виокремити наступні:

- обмежена пропускна спроможність залізничних та автомобільних пунктів пропуску через державний кордон України, недостатня кількість митних терміналів, розподільчих центрів, складських комплексів, пунктів перевантаження продукції. Через це виникають тривалі черги на кордоні, що спричиняє недотримання термінів постачань, додаткові витрати, погіршення ефективності використання транспорту та якості продукції;

- недостатній рівень розвитку транспортних мереж як в Україні, так і в окремих країнах Єврозони для масштабних і швидких перевезень автомобільним та залізничним транспортом. Ключовою проблемою залізничних перевезень є несумісність ширини колій в Україні та у Європі, що значно сповільнює логістику через необхідність перестановки колісних пар чи перевантаження продукції. У сфері автомобільних перевезень основними обмежуючими чинниками є відсут-

Таблиця 2

Обсяг перевезень основних видів продукції, виробленої суб'єктами агробізнесу України у 2023 р.

Вид продукції	Обсяг експорту, млн.т.	Морський та річковий транспорт		Залізничний транспорт		Автомобільний транспорт	
		Обсяг, млн. т	Структура, %	Обсяг, млн. т	Структура, %	Обсяг, млн. т	Структура, %
Пшениця	16,2	13,7	85,8	1,78	11,2	0,48	3,0
Кукурудза	16,0	20,0	79,5	4,7	18,7	0,45	1,8
Ячмінь	2,1	1,95	92,0	0,13	6,1	0,04	1,9
Олійні культури (соя, ріпак, соняшник)	7,1	4,6	64,8	2,5 (35,2)			
Соняшникова олія	5,6	3,9	73,3	0,82	15,4	0,6	11,3

Джерело: складено за даними джерела [11]

ність або недостатня кількість багатополосних доріг, в тому числі на під'їздах до митних пунктів пропуску, поганий стан окремих доріг, недостатня кількість митних терміналів;

– дефіцит спеціалізованого транспорту (барж для транспортування, автомобілів-зерновозів, контейнерів, рефрижераторів, локомотивів, залізничних вагонів європейського зразка) та подекуди незадовільний стан матеріально-технічної та ремонтної бази транспортних компаній;

– тривалий час митного оформлення вантажів через бюрократичні процедури та недостатній рівень цифровізації митниць. Окрім того, транзит через різні країни вимагає дотримання вимог місцевого законодавства. Для захисту внутрішнього ринку деякі країни можуть запроваджувати додаткові митні або адміністративні обмеження, що значно ускладнює логістику;

– зростаючий кадровий дефіцит (передусім водіїв) через мобілізацію;

– високий рівень загроз безпеці вантажів або логістичної інфраструктури за умови проходження альтернативних маршрутів через потенційно небезпечні райони (на півдні України). Так, у 2023–2024 мали місце ракетні та дроніві атаки Дунайських портів (Рені, Ізмаїл), які знаходяться у безпосередній близькості до румунського кордону. Наявність цих загроз підвищує рівень транспортних та комерційних ризиків та ускладнює процедури їх страхування. Попри високу вартість страхових внесків багато страхових компаній не готові покривати такі ризики.

– відсутність належної координації та співпраці між країнами. Адже для ефективного функціонування альтернативних маршрутів необхідна тісна співпраця між країнами, через які проходять ланцюги постачання. Це передбачає узгодження правил митного оформлення, графіків перевезень, забезпечення належних умов для транспортування.

Водночас, варіант організації експорту суб'єктами агробізнесу своєї продукції «шляхами солідарності» має свої особливості, пов'язані з блокуванням східноєвропейськими країнами українського імпорту сільськогосподарських товарів через негативний вплив на цінову політику в країнах Польща, Болгарія, Словаччина, Румунія, Угорщина [6, с. 27]. Ці країни домоглися запровадження з 2 травня 2023 р. заборони на постачання пшениці, кукурудзи, ріпаку та насіння соняшнику з України при збереженні транзиту на ринки інших європейських країн або до морських портів. Однак,

через недобросовісні дії трейдерів значна частина «транзитного» зерна, осіла на внутрішньому польському ринку, спричинивши різке падіння цін та масові протести місцевих фермерів. Останні з листопада 2023 р. до травня 2024 р. майже повністю заблокували рух через прикордонні пункти пропуску, домагаючись скасування «транспортного безвізу» для України.

Наслідком протестів фермерів також стало рішення Єврокомісії щодо обмеження безмитного імпорту до ЄС українського цукру, меду, кукурудзи, яєць, м'яса птиці, вівса та круп (пророщених зерен), встановивши тарифні квоти на рівні середніх обсягів поставчань з середини 2021 р. до кінця 2023 р. При перевищенні цих квот передбачено відновлення митних тарифів на зазначені продукти. Цей захисний механізм створює додаткові труднощі для експорту продукції вітчизняними суб'єктами агробізнесу, а потенційні втрати від його запровадження можуть перевищити 300 млн. євро.

В організаційному аспекті логістичні труднощі спричинили певні зміни у структурі виробництва та реалізації продукції, змусивши багатьох виробників, зокрема невеликих, частково перейти на вирощування високоприбуткових «нішевих» культур або налагодити переробку сировини та виробництво готових харчових продуктів з високою доданою вартістю. Ця продукція користується значним попитом, а її експорт є більш варіативним та супроводжується меншими питомими витратами.

В умовах блокади експорту українського зерна країнами-сусідами, основним його імпортером стала Іспанія (табл. 3). У 2023 році на неї припало 17% експорту усіх видів зернових, зокрема 23% пшениці. Незмінно високим є попит на українське зерно Китаю, який щороку входить у трійку лідерів за обсягами експорту зерна і є основним користувачем «зернового коридору». У 2023 році цим маршрутом вивезено 8 млн.т зерна, у т.ч. 5,5 млн. (68,8%) кукурудзи. Проте, через логістичні труднощі експорт зерна до Китаю після повномасштабного вторгнення росії різко скоротився.

Основним ринком збуту суб'єктами агробізнесу насіння і плодів олійних культур залишаються країни ЄС та Туреччина, сої – Єгипет.

Організація альтернативних логістичних маршрутів через Дунайські річкові порти та морський порт Констанца стала ключовим

чинником виведення Румунії у ранг одного з головних імпортерів української агропродукції в умовах воєнного стану.

Переформатування логістики вивело з переліку найбільших імпортерів соняшни-

кової олії Індію, але вона продовжує залишатися важливим торговельним партнером України у зазначеній ринковій ніші. Проте, експорт до цієї країни загалом є недиверсифікованим [3, с. 212].

Таблиця 3

Топ-3 країн за обсягами експорту продукції підприємствами агробізнесу України*

Рік	Країна	Вартість, млн.дол	Частка у загальному експорті продукту,%
Зернові культури			
2021 р.	Китай	2552,5	20,8
	Єгипет	1386,4	11,3
	Туреччина	918,3	7,5
Всього топ-3		4857,2	39,6
2022 р.	Румунія	1240,4	13,6
	Китай	1104,9	12,1
	Іспанія	983,0	10,8
Всього топ-3		3328,3	36,5
2023 р.	Іспанія	1422,9	17,1
	Китай	1151,1	13,9
	Румунія	1042,8	12,5
Всього топ-3		3616,8	43,5
Насіння і плоди олійних рослин			
2021 р.	Німеччина	582,0	23,9
	Бельгія	230,4	9,5
	Нідерланди	198,0	8,1
Всього топ-3		1010,4	41,5
2022 р.	Румунія	700,4	18,6
	Туреччина	512,5	13,6
	Польща	476,4	12,7
Всього топ-3		1689,3	44,9
2023 р.	Німеччина	455,3	16,1
	Румунія	414,5	14,7
	Туреччина	377,1	13,4
Всього топ-3		1246,9	44,2
Жири та олії тваринного або рослинного походження			
2021 р.	Індія	1926,0	27,4
	Китай	987,8	14,0
	Нідерланди	763,0	10,8
Всього топ-3		3676,8	52,2
2022 р.	Індія	772,2	13,0
	Туреччина	665,9	11,2
	Румунія	429,7	7,2
Всього топ-3		1867,8	31,4
2023 р.	Румунія	1000,9	17,7
	Туреччина	845,0	15,0
	Китай	624,3	11,0
Всього топ-3		2470,2	43,7

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах триваючої війни, передбачає реалізацію комплексу заходів за чотирма ключовими напрямками (рис. 1).

Логістичний напрям передбачає докорінну реорганізацію ланцюгів постачання, що з однієї сторони включає розробку нових логістичних маршрутів, а з іншої – розв’язання проблем організаційно-економічного забезпечення експорту продовольства підприємствами агробізнесу шляхом розвитку логістичної інфраструктури.

Першочерговим питанням організації ланцюгів постачання є подальше розширення альтернативних маршрутів з метою скорочення транспортного плеча і диверсифікації товарних потоків. Попри те, що повноцінної заміни морським перевезенням немає, з огляду на збереження високого рівня воєнних загроз для логістики з портів Одещини, необхідно реалізувати потенціал сухопутних видів транспорту. Це передбачає розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень, коли продукція транспортується за одним договором із залученням кількох видів транспорту, що належать одному або декільком перевізникам. При цьому вантаж переміщується у стандартизованій транспортній одиниці (контейнері) без перевантаження самого

вантажу. Умовою ефективної реалізації цієї концепції є підвищення інтегрованості транспортної мережі України шляхом приведення її експлуатаційної та операційної сумісності із трансєвропейською транспортною мережею (TNT-T).

Головними кроками у напрямку досягнення цієї мети є:

- стандартизація залізничної інфраструктури – будівництво в Україні залізничних магістралей європейського стандарту (1435 мм), які б з’єднали головні логістичні хаби для експорту продовольства (Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Київ, Львів) і проходили через найбільші прикордонні пункти пропуску: Рава-Руська, Мостиська-2, Чоп, Ягодин. Це дозволить перевозити продукцію чотирма транспортними коридорами TNT-T, що з’єднують морські порти Північного, Балтійського, Чорного, Адріатичного та Егейського морів, а також річкові порти Рейну та Дунаю.

- інтеграція з європейськими системами сигналізації та управління, такими як Європейська система управління залізничним рухом (ERTMS), що дозволить спростити рух поїздів через кордони;

- будівництво та модернізація терміналів для інтермодальних перевезень, які здатні обслуговувати різні види транспорту, включа-

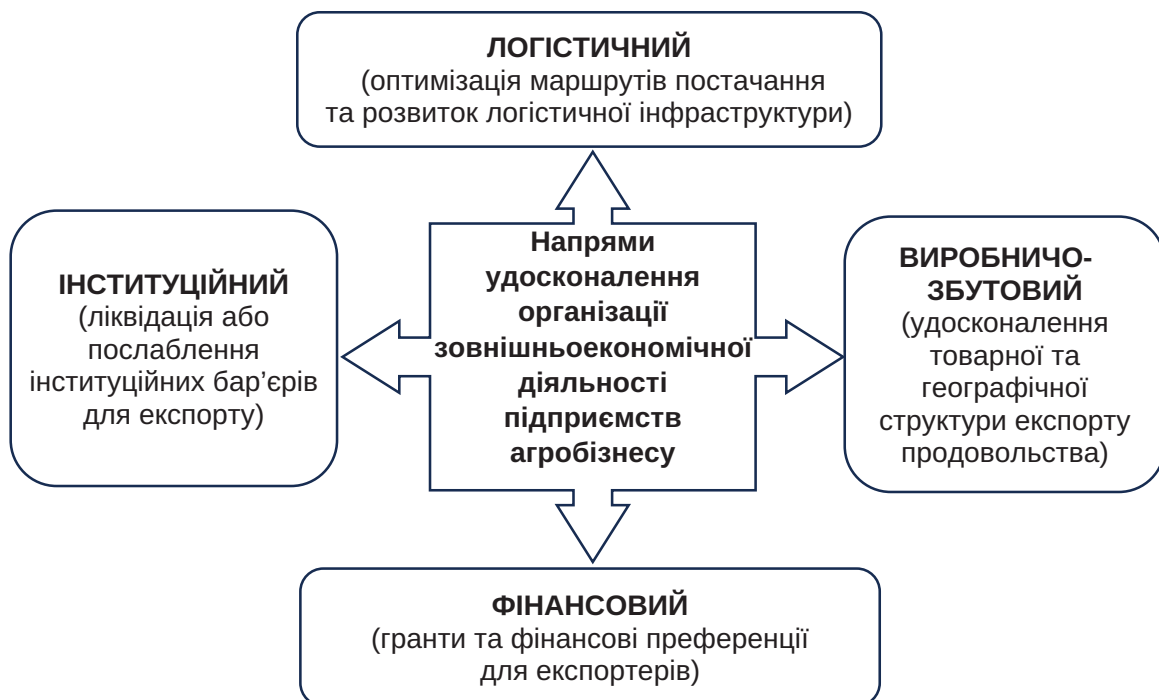


Рис. 1. Напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу

Джерело: власна розробка автора

ючи залізничний, автомобільний, річковий та морський;

- розширення пропускної спроможності прикордонних пунктів пропуску шляхом модернізації існуючих та будівництва нових сучасних вантажних та митних терміналів, адаптованих під різні види транспорту;

- будівництво логістичних складських комплексів та елеваторів для тимчасового зберігання продукції на території Європейського Союзу.

- технічна модернізація рухомого складу, зокрема закупівля вагонів європейського зразка, додаткових вузькоколіїних візків, впровадження технологій автоматичної зміни ширини колісних пар.

- розширення співпраці з європейськими транспортними компаніями для організації логістики вітчизняної агропродукції, розробки спільних проєктів та обміну найкращими практиками;

- мінімізація простоїв транспорту на всіх етапах товароруку шляхом чіткої організації його роботи, що передбачає автоматизацію усіх транспортно-логістичних процесів, створення електронних черг та системи накопичувачів. Також доцільно автоматизувати документообіг, що дозволить збільшити швидкість та зменшити витрати на опрацювання вантажів, мінімізувати помилки та негативний вплив «людського фактора».

Оскільки модернізація та будівництво транспортної інфраструктури потребують значних фінансових інвестицій, кошти під відповідні проєкти доцільно залучати на умовах державно-приватного партнерства. Адже в умовах воєнного стану фінансові можливості держави обмежені, а підприємства агробізнесу безпосередньо зацікавлені у тому, щоб якнайшвидше реалізувати свій експортний потенціал, скоротити терміни постачання, мінімізувати логістичні витрати і зберегти конкурентні позиції.

Стосовно пошуку нових логістичних маршрутів суб'єктам агробізнесу та владним структурам доцільно звернути на можливість експорту до портів Адріатичного та Балтійського морів: Трієст (Італія), Рієка (Хорватія); Копер (Словенія), Росток, Гамбург (Німеччина), Роттердам (Нідерланди) та ін. Недостатнє задіяння цих маршрутів зумовлене складністю та високою вартістю логістики (додатково 30-40 EUR за тону). Для Хорватії та Словаччини обмеження логістики також пов'язані з невисокою пропускною спроможністю портів та недостатнім рівнем розвитку мережі заліз-

ничних та автомобільних шляхів. Зважаючи на значні логістичні витрати, цими напрямками доцільно експортувати продукцію з високою доданою вартістю.

Поліпшення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу за виробничо-збутовим напрямом передбачає перегляд та оптимізацію товарної та географічної структури експортно-імпорتنих операцій, укладення договорів із новими замовниками. Для збільшення доходів підприємств агробізнесу необхідно:

- здійснити глибокий маркетинговий аналіз ємності ринків ЄС з метою виявлення сегментів, найбільш залежних від імпорту продовольчих товарів;

- реструктурувати виробництво та збут, збільшивши експортну частку «нішевих» та органічних видів сільськогосподарської продукції, плодів та ягід, продуктів тваринництва, готових харчових продуктів, або тих які забезпечують генерацію найвищого рівня грошового доходу в розрахунку на вагову одиницю. Для цього доцільно розвивати інтеграцію виробничих і переробних компаній, фермерів та торговельних структур; налагодити в Україні глибоку переробку продукції (виробництво замкнутого циклу).

- враховувати при плануванні виробництва та збуту діючі преференції та можливості щодо виходу на міжнародні ринки;

- оптимізувати географічну структуру експорту, врахувавши потенціал експорту в країни, торгові компанії яких виходять на ринок з найкращими ціновими пропозиціями;

- диверсифікувати цінові стратегії для сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів з найвищим експортним потенціалом, що дозволить зберегти ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємств агробізнесу в умовах високих логістичних витрат.

Поліпшення організації експортно-імпоротної логістики агропродовольчої продукції також потребує ліквідації або послаблення різного роду інституційних бар'єрів, до яких належать бюрократичні та технічні процедури перетину кордону (ліцензування, декларування, дозволи, експертизи, митний контроль та митне оформлення вантажів); тарифні квоти, а також законодавчі обмеження та заборони імпорту до ЄС окремих видів сільськогосподарської продукції тощо.

Подолання цієї проблеми потребує допомоги європейських країн у частині спрощення митних процедур, продовження терміну

режиму дії безмитної торгівлі, бездозвільних транзитних автомобільних перевезень; запровадження «зелених коридорів», що передбачають перенесення фітосанітарного, санітарного та ветеринарного контролю із кордону у порти європейських країн, які є проміжною ланкою морського транзиту. Тому важливим є підписання двосторонніх та багатосторонніх угод, які сприяють зниженню тарифів і бар'єрів для експорту аграрної продукції.

Також, необхідним є всебічне сприяння організації експорту підприємствами агробізнесу зі сторони державних структур і недержавних самоврядних організацій (бізнес-асоціацій, регіональних торгово-промислових палат, дослідницьких установ тощо). Це, зокрема:

- належна консалтингова підтримка виробників та експортерів щодо виходу на нові перспективні ринки, пошуку торгових партнерів, адаптації продукції до міжнародних стандартів та її сертифікації;

- організація урядами та торговими палатами міжнародних ярмарок, виставок, бізнес-форумів, де підприємства можуть представити свою продукцію, укласти договори з замовниками;

- надання технічної допомоги суб'єктам агробізнесу у питаннях впровадження інноваційних технологій виробництва та організації продажів (технології e-commerce);

- підтримка в просуванні національних брендів агропродукції на міжнародних ринках;

- створення мереж логістичних хабів для зручного зберігання і перевезення сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки;

- подальший розвиток системи публічних закупівель агропродукції.

Фінансове забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни передбачає:

- експортні субсидії – пряме або непряме фінансування державою підтримки експортних операцій (компенсації частини логістичних витрат, витрат на рекламу або участь у міжнародних виставках);

- інвестиції в порти, залізниці, дороги та інші об'єкти логістичної інфраструктури, що сприяють зменшенню транспортних витрат;

- страхування експортних ризиків – знищення товарних партій продукції чи транспорту внаслідок воєнних дій; несвоєчасне виконання договірних зобов'язань через блокаду логістики; ризики неплатежів тощо;

- кредитування експортних операцій – фінансування виробництва та постачання продукції на зовнішні ринки, підтримка ліквідності підприємств під час підготовки продукції до експорту;

- урядові, приватні та міжнародні гранти – безповоротне фінансування проєктів у рамках програм розвитку певних напрямів агробізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Зокрема, державним агентством США (USAID) такі гранти у 2024 році даються для розвитку переробки сільськогосподарської продукції, яка не займає великої частки в експорті (плоди і ягоди, овочі, зелень, бобові, м'ясо (крім курятини), бобові, кукурудза (на харчові продукти). Також за рахунок грантових коштів забезпечується часткове покриття витрат на участь у торгових місіях, виставках, навчальних поїздках до ЄС, отримання консультацій з експорту.

Висновки. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу сьогодні здебільшого визначаються соціально-економічними процесами та умовами, спричиненими російським вторгненням та дією режиму воєнного стану. Водночас, війна стала своєрідним викликом суб'єктам агробізнесу щодо їх стійкості, гнучкості та адаптивності до цих складних умов. Вона також виявила «слабкі» сторони вітчизняної моделі агробізнесу, передусім її виробничо-збутової ланки, і засвідчила необхідність докорінної зміни підходів до організації зовнішньоторговельної діяльності, структури бізнес-процесів і логістичного забезпечення експорту продовольства. Серед них, реструктуризація та диверсифікація виробництва, збільшення експортної частки готової (переробленої) продукції, розширення географічної структури експорту, пошук альтернативних логістичних маршрутів та нових бізнес-партнерів.

Вирішення більшості зазначених організаційних проблем потребує консолідації зусиль підприємств агробізнесу, торговельно-посередницьких структур, органів державної та місцевої влади, урядів та підприємницьких структур іноземних держав, міжнародних організацій. Першочерговим завданням є налагодження ефективного діалогу та координації дій зі структурами, відповідальними за реалізацію аграрної торговельної політики і розробку інституційних механізмів ЗЕД. Великим агрокомпаніям також доцільно інтегрувати у свою виробничо-збутову структуру малі підприємства агробізнесу і активно допо-

магати їм впроваджувати інноваційні технології, підвищувати продуктивність виробництва, якість продукції, розвивати брендинг та виходити на зовнішній ринок. Це дасть змогу забезпечити диверсифікацію експорту,

подовження ланцюгів доданої вартості, ефективну конкуренцію, розширення присутності підприємств агробізнесу на міжнародному ринку та збільшення їх експортного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Губені Ю., Цюлковська С. Розвиток та активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу: наукове видання. Львів : Ліга-Прес, 2019. 191 с.
2. Решетило В. П., Островський І. А., Можайкіна Н. В. Міжнародна торгівля аграрною продукцією: сучасні тренди та проблеми продовольчої безпеки України. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 4–9.
3. Пугачов М., Духницький Б. Перспективи розвитку експорту агропродовольчої продукції з України до країн Азії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 209–214.
4. Hubeni Y., Zelisko N., Krupa V. (2024). Structural and Dynamic Changes in International Trade in Agricultural Products in Ukraine. *Problems of World Agriculture*, 24(1), 35–46. DOI: 10.22630/PRS.2024.24.1
5. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 209–217. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).209-217](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).209-217)
6. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18–32.
7. Кудінова М. М., Рубайко М. О. Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023 № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3156/3079>.
8. Бойко Л. О., Бойко В. О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація в післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61.
9. Татарський Ю. Прямі збитки аграрного сектору України через війну перевищили \$80 млрд. KSE Агроцентр. *Forbes Ukraine*. URL: <http://surl.li/ktbkpk>
10. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.08.2024).
11. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <http://surl.li/nzpkem>

REFERENCES:

1. Hubeni Yu., Tsiolkovska S. (2019). Rozvytok ta aktyvizatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidprijemstv ahrobiznesu: naukove vydannia [Development and activation of agribusiness enterprises foreign economic activity of: scientific publication]. Lviv: Liga-Press. 191p. (in Ukrainian).
2. Reshetylo V. P., Ostrovskiy I. A., Mozhaikina N.V. (2020). Mizhnarodna torhivlia ahraryoiu produktsiiei: suchasni trendy ta problemy prodovolchoi bezpeky Ukrainy [International trade in agricultural products: current trends and problems of food security in Ukraine]. *Ahrosvit – Agroworld*, 12, pp. 4–9.
3. Pugachov M., Dukhnytskyi B. (2023). Perspektyvy rozvytku eksportu ahroprodovolchoi produktsii z Ukrainy do krain Azii [Prospects for the export of agricultural products from Ukraine to Asian countries]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 6, pp. 209–214.
4. Hubeni Y., Zelisko N., Krupa V. (2024). Structural and Dynamic Changes in International Trade in Agricultural Products in Ukraine. *Problems of World Agriculture*, 24(1), 35–46. DOI: 10.22630/PRS.2024.24.1
5. Kudinova M.M., Rubaiko M.O. (2023) Mekhanizmy mizhnarodnoi pidtrymky zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarykh pidprijemstv v Ukraini [Mechanisms of international support for foreign economic activities of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3156/3079>
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Zovnishnoekonomichna diialnist [State Statistic Service of Ukraine. Foreign economic activity]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed August 20, 2024).
7. Prokopyshyn O. S., Trushkina N. V., Serbina T. V. (2022) Shchodo orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi lohistychnoi diialnosti ahrarykh pidprijemstv v umovakh viiny [Regarding the Organization of Foreign Economic Logistics Activities of Agrarian Enterprises in the Conditions of War]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of Economic Science of Ukraine*, 1 (42), pp. 209–217. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).209-217](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).209-217)

8. Boiko L. O., Boiko V. O. (2023) Suchasnyi stan ahrobiznesu v Ukraini ta yoho revitalizatsiia v pislivoienni period [The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in a post-war period]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, 16, pp. 55–61.
9. Nechyporuk A., Kotova M., Kochubei D. (2023). Eksport Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Ukraine's exports under martial law]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, parvo – Foreign trade: economy, finance, law*, 5, pp. 18–32.
10. Tatarskyi Yu. Priami zbytky ahrarynoho sektoru Ukrainy cherez viinu perevyschchyly \$80 mlrd – KSE Ahro-tsentr [Direct losses of the agricultural sector of Ukraine due to the war exceeded \$80 billion. KSE Agrocenter] Forbes Ukraine. Available at: <http://surl.li/ktbkpk> (accessed August 10, 2024).
11. Ahrarnyi eksport-2023: skilky i kudy prodaly zerna ta olii [Agrarian exports-2023: how much and where grains and oils were sold]. Available at: <http://surl.li/nzpkem> (accessed August 15, 2024).