

УДК 658.8:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-18>**Коваленко Н. В.**

доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

**Natalia Kovalenko**

National Transport University

**Кучерук Г. Ю.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри психології,  
Київський інститут водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6716-6791>

**Halyna Kucheruk**

Kyiv Institute of Water Transport  
named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny

**Миленький В. М.**

доктор економічних наук, старший викладач кафедри продюсерства  
аудіовізуального мистецтва та виробництва,  
Київський національний університет театру, кіно і телебачення  
імені І.К. Карпенка-Карого  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1248-2476>

**Vladyslav Milenkii**

Kyiv National I.K. Karpenko-Kary Theatre, Cinema and Television University

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

## MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF LOGISTICS

**Анотація.** Розглянуто особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики в умовах глобалізації. Метою роботи є аналіз розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрної сфери в контексті логістики, виявлення наявних проблем та основних ризиків, що проявляються в системі логістики, розробка підходів щодо їх пом'якшення та усунення. Проведено оцінку розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств на даний час, розглянуто деякі особливості організації міжнародних логістичних операцій в умовах глобалізації, оцінено основні показники експортно-імпортних операцій, означено основні країни постачання вітчизняної продукції. Доведено, що логістична система міжнародних перевезень внаслідок воєнних дій значно змінилась, порушилися логістичні ланцюги постачання агропродукції, припинено співробітництво з деякими партнерами, втрачено доступу до певних ринків збуту, відбулося переміщення логістичних потісів, зменшення чисельності персоналу, кваліфікованих фахівців. Акцентовано увагу на особливостях адаптації аграрного бізнесу до військових умов.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, логістика, аграрні підприємства, ризики, глобалізація, управління, ланцюги поставок.

**Abstract.** The article considers the peculiarities of managing the foreign economic activity of agricultural enterprises on the basis of logistics in the context of globalization. The aim of the work is to analyze the development of foreign economic activity of the agrarian sphere in the context of logistics, to identify existing problems and main risks that manifest themselves in the logistics system, to develop approaches to their mitigation and elimination. The author assesses the development of foreign economic activity of agricultural enterprises at present, considers some peculiarities of organization of international logistics operations in the context of globalization, evaluates the main indicators of export-import operations, and identifies the main countries of supply of domestic products. proved that the logistics system of international transportation has changed significantly as a result of military operations, disrupting the logistics supply chains of agricultural products, terminating cooperation with some partners, losing access to certain markets, relocating logistics processes, and reducing the number of staff and qualified specialists. The author emphasizes the peculiarities of adaptation of the agricultural business to military conditions. The main risks of the logistics system and possible ways to reduce them through the development of new markets, optimization of transportation, cooperation with insurers, regulation of customs procedures, implementation of approaches to attracting and training personnel, stabilization of demand, development of effective partnerships, development of objective plans, etc. are identified. The modern tools for marketing and logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises are proposed. In particular, it should be used on the basis of research and segmentation of agricultural markets, determination of

*their structure and competitive features of the international market, qualitative analysis of transport infrastructure, taking into account the price and tariff policy in foreign markets. Management of marketing and logistics factors of agricultural products supply to international markets involves the use of perfect supply planning, operational organizational and economic management of exports, use of a well-established system of relationships and communications, etc.*

**Keywords:** foreign economic activity, logistics, agricultural enterprises, risks, globalization, management, supply chains.

**Постановка проблеми.** Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств є одним із основних факторів соціально-економічного розвитку України, яка має потужний експортний потенціал у сфері агропромислового виробництва. Активна та своєчасна участь аграрних підприємств у міжнародній торгівлі є одним із детермінуючих важелів пришвидшення інтеграції країни до світового господарства, що в подальшому позитивно вплине на розвиток економіки в цілому. Крім того, вихід на міжнародні ринки також є одним із пріоритетних напрямів зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрного сектору. Це вимагає розробки та реалізації відповідних організаційно-економічних заходів щодо активізації й розвитку зовнішньоекономічної діяльності із застосуванням сучасних бізнес-технологій. Крім того, пошуки нових механізмів організації зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, нарощування експортного потенціалу вбачається надзвичайно важливим завданням в умовах воєнного стану. Нині аграрні підприємства стикаються з низкою проблемних питань за кожним напрямом функціонування, особливо щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що особливо пов'язано з порушенням логістичних процесів внаслідок військової агресії РФ проти України. А від стабільності реалізації процесів логістики значною мірою залежить ефективність розвитку зовнішньоекономічної діяльності будь-якої країни. В свою чергу, руйнування ланцюгів поставок негативно позначається на спроможності вітчизняних товаровиробників реалізовувати свою зовнішньоекономічну стратегію. При цьому особливо постраждали ті компанії, виробничі процеси яких є залежними від поставок з окупованих територій. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, суперечностей між основними учасниками системи міжнародних поставок зумовлює порушення координації, появи дезінтеграційних процесів, збоїв, або й до розривів у ланцюгах поставок. В умовах сьогодення глобальна економіка потерпає від багатьох ризиків та викликів, що негативно відображається і на розвитку логістичних процесів і на зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств. Військовий стан утворює особливо нестабільні умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності, особливо внаслідок того, що традиційні способи управління ланцюгами міжнародних поставок продукції можуть бути недостатньо ефективними. Від ефективності вирішення означених проблеми, багато в чому залежить перспективність і стабільність розвитку не лише окремих суб'єктів бізнесу, а й світової економіки загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Питанням зовнішньоекономічної діяльності підприємств в контексті розвитку логістичних процесів приділено увагу в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як: І. Багорова, А. Вічевич, Н. Галазюк, О. Гребельник, В. Данкевич, М. Дідківський, С. Доцюк, М. Дроздова, О. Єрмакова, А. Загородній, О. Зелінська, О. Максимець, І. Павленко, Н. При-

тули, М. Сахацький, Ю. Ушкаренко, К. Танг, С. Чопра, І. Червена, П. Шредер та інших.

Особливим надбанням з точки зору обґрунтування теоретико-практичних засад забезпечення й розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання в галузі АПК є наукові напрацювання Н. Валінкевич, Ю. Зборовської, Т. Зінчук, А. Ключник, Л. Назарової, О. Опалова, Н. Сербієнко, М. Кудінової М., Рубайко М. О. Прокопчук, В. Ткачука, В. Федюка та ін. Водночас, аналіз наукових джерел свідчить, що низка теоретичних, методичних і практичних питань щодо розробки концептуальних засад, пріоритетів і механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств потребує подальшого дослідження. Зокрема, йдеться про організаційно-економічне забезпечення активізації зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в контексті розвитку логістичних процесів. Означене свідчить про важливість і особливу актуальність даного дослідження.

Так, в дослідженнях Зелінської О. та Галазюк Н. узагальнено систему факторів, що змушують вітчизняні підприємства адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) до нових викликів в сучасних умовах, окреслено перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Основними науковими результатами дослідження є: визначення важливості формування продуманої і прагматичної стратегії виходу підприємства на нові ринки збуту, адже це досить дієвий спосіб покращити свої перспективи, максимізувати шанси на більш ефективну діяльність, отримання нових можливостей щодо свого подальшого розвитку, запропоновано стратегічні напрями трансформації ЗЕД для українських компаній [7].

Автори Кудінова М., Рубайко М. поліпшення здійснення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств пов'язують із наданням підтримки на основі міжнародних програм. Проаналізовано становище аграрного сектору, потужності зерносовищ по регіонах України, динаміку експорту з України зернових і зернобобових культур. Приймаючи до уваги можливі варіанти програм міжнародної підтримки визначено грант, який найбільше підійде саме для подальшого розвитку та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності українських аграрних підприємств. Зазначено представлені можливості та перелік документів для подання заявки на фінансування [10]. У роботах Зінчук Т. розглянуто основні аспекти формування та розвитку Спільної аграрної політики Європейського Союзу (САП ЄС). Проаналізовано основні результати реформ в ході еволюції європейської аграрної політики, викладено основні причини перманентних змін на засадах САП ЄС, екологічну і соціальну складові САП ЄС при врахуванні викликів глобалізації у контексті стало розвитку тощо [8].

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Незважаючи на важливі наукові напрацювання в питаннях формування зовнішньоекономічної політики аграрних підприємств в контексті розвитку логістичних процесів, в умовах глобалізації суспільних

процесів, військового стану, коли логістичні технології стають більш складними, уразливими і нерередбачуваними для більшості аграрних підприємств, залишаються недостатньо дослідженими питання їх ефективного використання в процесі управління ЗЕД.

**Метою статті** є оцінка особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю у контексті логістичних процесів аграрних підприємств та розробка основних підходів до його удосконалення.

**Вклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у економічному підйомі держави в умовах глобалізації та транснаціоналізації. Зовнішньоекономічна діяльність допомагає країні подолати нестачу товарів, енергоносіїв, передових технологій та обладнання охоплює в себе міжнародні комерційні операції, що вимагає їх організації та регулювання. Означений процес сприяє інтеграції аграрної економіки України в глобальну систему і сприяє міжнародній співпраці. Зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником як для національного рівня, так і для глобальної економічної системи. Доведено, що логістика є важливою складовою успішної ЗЕД і впливає на загальну господарську діяльність аграрних підприємств. Міжнародне співробітництво може принести значні економічні, політичні і соціальні вигоди як для аграрного сектору так і для країни в цілому [1].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах логістики має велике значення для ефективного розвитку аграрних підприємств, адже злагоджена логістика дає можливість швидко й ефективно доставляти різні види аграрної продукції у будь-які країни світу, допомагає підприємствам зменшити загальні витрати, забезпечує їх певні переваги над конкурентами, підвищення іміджу, репутації [1, 2]. Ефективна організація логістичних процесів є досить важливим чинником успіху будь-якого аграрного підприємства у сфері ЗЕД.

Військове вторгнення РФ в Україну дуже вплинуло на її логістику. В якості основних проблем тут можна означити: переривання традиційних логістичних каналів; блокування морських портів, що призвело до неможливості використання морського транспорту при експорті багатьох видів аграрної продукції, значно обмежило міжнародні поставки компаній; знищення аеропортів, певної інфраструктури тощо. Зокрема, блокування морських портів призвело до суттєвого скорочення експорту із 6–7 млн тонн в місяць до 1,5 млн тонн, що зумовило зниження внутрішніх цін реалізації аграрної продукції нижче показників собівартості (навесні 2022 року) [6].

І хоча після укладення зернової угоди ситуація дещо поліпшилась, однак і надалі є складнощі з логістикою, зберігається загроза блокування зернового коридору аграріїв. На даний період вважається пошкодженими до 5% земель сільськогосподарського призначення, а втрати доступних посівних площ складають понад 25%, зрошуваних земель – більше 70% [5]. Великі масиви земель є небезпечними для виробництва, внаслідок пошкодження, мінування. Значних руйнувань зазнали об'єкти вітчизняної інфраструктури, зокрема, сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості.

Також існують виклики, які були ще й до початку війни, зокрема, складність підключення до інженерних мереж; певні захисні бар'єри при просуванні аграрної

продукції на ринки інших країн (враховуючи наявність квот ЄС); незавершена адаптація законодавства в галузі безпеки, ветеринарного і фітосанітарного контролю до нормативів ЄС; проблеми з блокуванням податкових накладних; певні невідповідності потужностей по перевалці та постачанні сільськогосподарської продукції зростаючим потребам агропромислових підприємств; підвищення цін на паливо і транспортні послуги, що значно підвищило вартість аграрної логістики, негативно вплинуло на фінансову стабільність аграрного сектору; зміна геополітичної ситуації також негативно відобразилась на роботі багатьох аграрних підприємств; введення військового стану та певні санкції, накладені на агресора, призвели до відміни співпраці з партнерами РФ, постачальниками, змусило підприємців шукати нових партнерів; посилення геополітичної напруги, що ускладнило співпрацю з певними міжнародними партнерами, – внаслідок безпекових міркувань чи побоювання перед санкціями вони відмовлялися співпрацювати чи скорочували обсяги взаємодії; бойові дії в країні також створюють ризики і загрози для логістики, а також розвитку ЗЕД; в умовах війни ще існує загроза викрадення чи пошкодження транспортних засобів, що зумовлює необхідність постійного перегляду маршрутів постачання, збільшує витрати, ускладнює логістичні процедури [3, 5].

Попри блокування портів та проблеми з логістичною системою, спричинені воєнними діями в Україні, обсяг експорту аграрної продукції у 2022 р. становив 23,4 млрд дол., це на 15,5 % менше, ніж у попередньому році. При цьому обсяг імпорту аграрної продукції склав 5,95 млрд дол., це на 23,1 % менше, ніж у попередньому році, а сальдо торгівлі було позитивним, складало 17,5 млрд дол., – на 12,6 % менше, порівняно з попереднім роком [5]. Дослідження свідчать, що значну частину аграрного експорту складає сільськогосподарська сировина, зокрема, зернові, олійні культури, рослинні олії, особливо, соняшникова. Варто зазначити, що упродовж останніх років аграрні підприємства зіштовхнулися з проблематикою переорієнтації ринків збуту, переш за все, внаслідок блокування морських портів, які формували основну долю маршрутів експорту аграріїв. Останнє стосується як зернових культур так і продукції з доданою вартістю, зокрема, насіння олійних (соняшник, ріпак) чи бобових (соя, горох). Встановлено, що частка валютної виручки з експорту головної агропродовольчої продукції у 2022 р. становила 19,4 млрд дол., а це становить 82,7 % загальних обсягів експорту вітчизняної продукції [6].

Рейтинг основних імпортерів агропродукції з України в розрізі окремих країн зазнав теж кардинальних змін. Найбільшим імпортером в умовах війни стала Польща, змістивши у даній позиції Китай. Частка Польщі в експорті становила 11,5 %, а на другому місці серед основних імпортерів являється Румунія, яка, як свідчать дослідження, до повномасштабного вторгнення навіть не входила до першої двадцятки. Третю сходинку рейтингу зайняла Туреччина. Загалом, 10 країн у 2022 р. сформували для українських експортерів агропродовольства близько 65,0 % валютних надходжень [5].

Важливою детермінантою формування експортного потенціалу аграрної продукції, наряду із збільшенням попиту на світовому ринку, вбачається значна

концентрація виробництва експортоорієнтованих видів аграрної продукції у великих підприємствах, які мають велику площу посіву зернових та олійних культур, що дозволяє формувати великі розміри партії продукції, у межах 2,5–8,0 тис. т. [6]. Також на відміну від інших галузей, в агросекторі у здійснення ЗЕД залучається значна кількість посередників, експортних трейдерів (наприклад, Гленкор Україна Кернел, «АДМ Трейдінг Україна» також Бунге Україна й інші). Найбільш потужними виробниками сільськогосподарської продукції, що у великих об'ємах здійснюють торгівлю на зовнішньому ринку, являються «Нібулон», а також «Миронівський хлібопродукт» [9, 11].

Як свідчать дослідження, вітчизняні аграрні підприємства протягом останніх 10 років суттєво збільшили обсяги експорту зернових. Незважаючи на той факт, що деблокада українських чорноморських портів розпочалася в серпні 2022 р., на зарубіжні ринки протягом 2022 року було поставлено 38,5 млн т вітчизняного зерна, або на 42 % більше ніж у 2012 році [6]. На частку нашої країни припадає значна частка світового експорту пшениці та кормового зерна. Так як логістичні комунікації у Чорному морі перебувають у зоні бойових дій, це унеможливило їхнє використання, а також зумовило різке підвищення світових цін на пшеницю і кукурудзу. Так, в ЄС котирування виросли на 150 дол./т, через очікування попиту із Близького Сходу, а також з Північної Африки. Найбільше ціни піднялись у США, до 162 дол./т [5,6].

Незважаючи на війну, українські аграрні підприємства протягом 2022–2024 р. змогли наростити обсяги експорту м'яса і субпродуктів, на 9 %. Завдяки курятині вітчизняна м'ясопродукція утримала позиції на міжнародному ринку. Так як вартість реалізації цього продукту зросла, це забезпечило товаровиробникам 853,0 млн дол. На сьогодні Україна експортує м'ясну продукцію в Африку, СНД, Євросоюз, Азію та до Близького Сходу [5]. Частка ЄС у даному співвідношенні протягом означеного періоду зросла на 39% по вартості товару. Найбільше у воєнний час вітчизняним аграрним підприємствам вдалося експортувати виробленої продукції до Польщі (28,4%), а другою за обсягами експорту являється Молдова, 22,8% загальної вартості аграрної продукції [4].

Підвищення ефективності продажів аграрної продукції може бути досягнуто різними способами, зокрема на основі поліпшення позицій на ринку способом утворення філій, дочірніх компаній, розширення наявних мереж пунктів обслуговування тощо. Задля протидії наслідкам коливань валютного курсу важливим рішенням може бути встановлення паралельних операцій виробництва і продажу в певних країнах.

**Висновки.** Уведення воєнного стану в Україні і складність підтримки економічного розвитку в умовах глобалізації зумовлюють пошуки нових механізмів управління ЗЕД аграрних підприємств, які повинні бути не лише адаптованими до сучасних реалій, але й результативними у контексті підтримки міжнародних торговельних відносин, зростанні доходів держави, зберіганні своєї бізнес-активності, а також ідентифікації нових ринків для ефективного збуту вітчизняної аграрної продукції. Військові дії в Україні негативно позначились на використанні логістичного інструментарію в аграрному секторі. У зв'язку з цим було проаналізовано основні ризики логістичної системи та визначено основні можливості щодо їхнього пом'якшення та усунення.

Для підвищення ефективності управління ЗЕД на засадах логістики менеджменту доцільно використовувати запропонований інструментарій маркетинго-логістичного управління ЗЕД аграрних підприємств. Це може сприяти оптимізації витрат на логістику, як одного із важливих факторів впливу на результативність бізнесу. Використання ефективного інструментарію логістики та інших запропонованих підходів при управлінні ЗЕД дозволить керівництву аграрного бізнесу вивільнити фінансові ресурси на додаткові інвестиції, знизити рівень запасів продукції у постачанні і виробництві, поліпшити систему збуту, прискорити оборотність вкладеного капіталу, зменшити собівартість виробництва, активізувати експортно-імпорتنі операції, сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, удосконаленню їхньої діяльності.

Перспективи подальших розвідок з даної проблематики можуть бути в площині дослідження зарубіжних практик і особливостей застосування електронної логістики в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

#### Бібліографічний список:

1. Багрова І. В., Власюк В. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник. Київ: Центр навч. літератури, 2004. 580 с.
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>
4. Завербний А. С., Двудіт З. П., Вуск Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>
5. Звіт щодо отримувачів державної підтримки в галузі АПК. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovihzernobobovih-ta-boroshna>
6. Зерна сховища. Географія елеваторних потужностей України. URL: <https://landlord.ua/rejtingi/reitynh-rehioniv-ukrainy-za-potuzhnistiu-elevatornykh-kompleksiv/>
7. Зеленська О. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
8. Зінчук Т. О. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 494 с. ISBN 978-611-01-1467-7.
9. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>

10. Кудінова М., Рубайко М. Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35>

11. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Ліщенко А. В. Операційні процеси управління циклом замовлення в логістичній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-75>

#### References:

1. Bahrova I. V., Vlasiuk V. Y (2004). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv: Pidruchnyk [Foreign economic activity of enterprises: Textbook]. Kyiv: Tsentr navch. lit., p. 580. (in Ukrainian)

2. Vasylytsiv N. (2023) Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to challenges in martial law conditions]. *Економіка та суспільство*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

3. Volokhova I. V., Volokhov V. A., Lukianova O. M. (2022) Faktory vplyvu na lohystychnе zabezpechennia Ukrainy v umovakh viiny [Factors influencing the logistics support of Ukraine in wartime]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 80. S. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>

4. Zaverbnyi A. S., Dvulit Z. P., Vuiek Kh. I. (2022) Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Features of the formation of logistics chains in wartime and in the post-war period]. *Економіка та суспільство*. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>

5. Zvit shhodo otrymuvachiv derzhavnoi pidtrymky v haluzi APK. [Report on recipients of state support in the agro-industrial complex] Ofitsiyni sait Ministerstva ahrarynoi polityky ta prodovolstva. Available at: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovihzernobobovih-ta-boroshna>

6. Zerna skhovyshcha. Heohrafiia elevatornykh potuzhnosti Ukrainy. [Grain storage. Geography of elevator capacities of Ukraine]. Available at: <https://landlord.ua/rejtingi/reitynh-rehioniv-ukrainy-za-potuzhnistiu-elevatornykh-kompleksiv/>

7. Zelenska O. (2024) Transformatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises in the conditions of modern challenges]. *Економіка та суспільство*. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>

8. Zinchuk T.O. (2019) Ahraryna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: vyklyky ta perspektyvy : monohrafiia [Agrarian policy of the European Union: challenges and prospects: monograph]. Kyiv: “Tsentr uchbovoi literatury”, 494 s. ISBN 978-611-01-1467-7.

9. Kulakova S. Yu., Kalemбет A. V., Podkopova D. Ye. (2023) Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh vytrat pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of formation of logistics costs of enterprises under martial law]. *Finansovo-kredytни systemy: perspektyvy rozvytku*. № 1(8). S. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>

10. Kudinova M., Rubaiko M. (2023) Mekhanizmy mizhnarodnoi pidtrymky zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarynykh pidpriemstv v Ukraini [Mechanisms of international support of foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Економіка та суспільство*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35>

11. Kalina I. I., Shuliar N. M., Lishchenko A. V. (2024) Operatsiini protsesy upravlinnia tsyklom zamovlennia v lohistychnii diialnosti [Operational processes of order cycle management in logistics activities]. *Економіка та суспільство* № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-75>

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025