

**Карбовська Л.О.**

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>*

**Karbovska Liubov**

*PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"*

**Каліна І.І.**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>*

**Kalina Iryna**

*PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"*

**Мазур Ю.В.**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>*

**Mazur Julia**

*PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"*

## ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

## LOGISTICS MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі – обґрунтуванню основних викликів логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах України та можливостей їх подолання. Показано внесок в аграрного комплексу в економіку, розкрито роль України в світовому експорті продовольства до війни. Проаналізовано товарну структуру та динаміку експорту сільськогосподарської продукції (тваринного і рослинного походження) з України у 2022–2024 роках і виявлено його зменшення у 2022–2023 роках відповідно на 1,9% і 10,2% та зростання на 4,3%. У 2024 році. Обґрунтовано основні проблеми здійснення експортної діяльності з початком повномасштабного вторгнення рф. Проаналізовано кількість діючих суб'єктів господарювання, що здійснювали діяльність, та зайнятих працівників у секторі сільськогосподарства (КВЕД 01) та динаміку змін протягом 2019–2023 років, відмічена невелика частка фізичних осіб-підприємців (28,9–34,4%). Визначено провідних виробників аграрної продукції (агрохолдинги) за розміром земельного банку

(на квітень 2025 року). Показана роль елеваторів в сільськогосподарській логістиці, яких на квітень 2025 року функціонувало 7098 одиниць, і проблеми в діяльності. Дана коротка характеристика логістичної діяльності компаній-експортерів аграрної продукції таких, як: «Кернел», «Агропросперіс», «Agricom Group», «Астарта-Київ», МХП, «Агро-Рось».

**Ключові слова:** логістичне управління, зовнішньоекономічна діяльність підприємств, експорт, аграрні підприємства, аграрна продукція, міжнародна торгівля, ланцюги поставок.

**Постановка проблеми.** Здорові, стійкі та інклюзивні продовольчі системи мають вирішальне значення для досягнення цілей розвитку. Щоб забезпечити продовольством населення світу, чисельність якого за прогнозами складе до 2050 року 10 млрд. осіб, необхідний прискорений розвиток сільськогосподарства. Крім цього, дуже гострими є проблеми охорони довкілля та зростаючий дефіцит ресур-

сів [1]. Зростаючий попит на продукти харчування, їх безпека та збереження якості є тими викликами, з якими нині стикається ланцюг постачання аграрної продукції. Підвищення ефективності та економічної стійкості сільськогосподарського виробництва потребує інтеграції багатьох аспектів, одним з яких є логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Управління логістикою в аграрному секторі економіки зосереджено на ефективному потоці товарів від їх походження до місця призначення. Це передбачає підтримку запасів і ресурсів, забезпечення відповідною інформацією, а також доставку аграрної продукції у потрібне місце в потрібний час і потрібному клієнту. Без логістики неможливо досягти успіху ні в агровиробництві, ні в міжнародній торгівлі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Окремі питання логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних науковців. Так, І. Боришкевич, Л. Халас, В. Якубів, І. Григорук, М. Турала розроблено методичний підхід до класифікації сільськогосподарських підприємств України за ступенем їх зовнішньоекономічної активності, що ґрунтується на розрахунку регіонального індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2]. У статті Ляшенко В., Трушкіної Н., Лук'янова А., Сербіної Т. виконано статистичний аналіз основних показників розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропідприємств України в довоєнний період, визначено бар'єри, які перешкоджають ефективній діяльності у воєнний час і запропоновано напрями їх усунення [3]. О. Шульга розглянула роль і значення логістичного менеджменту у функціонуванні сільськогосподарських підприємств [4]. У своїй статті Квілінський А., Гнатишин Л., Прокопишин О., Трушкіна Н. розкривають сутність поняття «управління логістичною діяльністю сільськогосподарського підприємства» в умовах цифрової економіки. Ними визначено проблеми, особливості та напрями трансформації логістичного менеджменту в аграрній сфері [5]. Шматковською Т. і Галас Л. розкрито форми, методи та інструменти стимулювання прибутковості зовнішньоторговельних операцій сільськогосподарських підприємств України та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення існуючих механізмів забезпечення ефективності діяльності на зовнішніх ринках [6].

Однак недостатньо розкрито сучасні виклики логістичного управління зовнішньоекономіч-

ною діяльністю аграрних підприємств України та можливості розвитку даної сфери діяльності.

**Метою статті** є обґрунтування основних викликів логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах України та можливостей їх подолання.

**Виклад основного матеріалу.** Україна має розвинений аграрний комплекс, який робить значний внесок в економіку країни. Так, частка доданої вартості сільського господарства у ВВП склала: у 2019 році – 10,5%, у 2020 році – 9,8%, у 2021 році – 10,9%, у 2022 році – 11,4%, у 2023 році – 12,0% [7]. Також вітчизняний аграрний комплекс спроможний забезпечити продовольством не лише внутрішній ринок, але й експортувати ряд ключових агропродовольчих товарів на міжнародні ринки. Завдяки традиційно високому обсягу експорту продовольства Україна є одним з гарантів продовольчої безпеки у світі. Так, до повномасштабного вторгнення РФ за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі – вона забезпечувала 10% світового експорту пшениці, більш, ніж 14% кукурудзи і понад 4% соняшникової олії [8].

І понині вона продовжує залишатися ключовим постачальником продовольства у світі, хоча війна привела до зброїв у сферах виробництва та логістики аграрної продукції. Адже експорт продовольства з України базувався на морських перевезеннях з портів Чорного та Азовського морів. Після початку агресії РФ заблокувала десять з тринадцяти українських портів, з них чотири опинилися під окупацією: Бердянськ і Маріуполь в Азовському морі та Скадовськ і Херсон у Чорному морі. Незважаючи на те, що порт Херсона був звільнений у листопаді 2022 року, він донині не функціонує внаслідок близького розташування до зони бойових дій. Подібна ситуація склалася щодо безпеки портів Миколаєва, Ольвії та Очакова. Нині Україна вільно експортує сировину і товари через три порти – Одесу, Чорноморськ і Південний, через які проходить переважна більшість вантажів.

Лише завдяки Чорноморській зерновій ініціативі за участю Туреччини, ООН та РФ протягом 2022–2023 років Україні вдалося частково зберегти експорт аграрної продукції [9]. Так, за 11 місяців 2022 року вона експортувала 50,9 млн т аграрної продукції на суму 2,21 млрд дол. США: 21,9 млн т кукурудзи, 9,6 млн т пшениці, 3,9 млн т соняшникової олії, 2,9 млн т ріпаку [10].

Завдяки функціонуванню «зернового коридору», який дав змогу транспортувати залишки

з початку повномасштабної війни, у 2023 році показники експорту агропромислової продукції були вищими порівняно з 2022 роком. У 2023/24 МР Україна була лідером з експорту соняшникової олії та четвертим за обсягом експортом кукурудзи. Однак до показників 2021 року експорт досі не відновився.

У 2023 році експорт зернових культур склав 43 млн. т, що на 11% більше, ніж у 2022 році, однак на 15% менше, ніж у 2021 році; олійних культур – 7,4 млн. т, тобто на 6% менше, ніж в попередньому році та на 95% більше, ніж у 2021 році, що пов'язано зі збільшення обсягів виробництва олійних культур, а також зменшенням внутрішньої переробки на фоні проблем експорту соняшникової олії [11]. Товарна структура та динаміка експорту сільськогосподарської продукції з України у 2022-2024 роках представлена в таблиці 1.

На основі даних таблиці 1 можемо спостерігати, що в структурі експорту сільськогосподарської продукції продукти рослинного походження займають більшу частку: у 2022 році – 92,4%, у 2023 році – 89,6%, у 2024 році – 90,3%, наразі частка продуктів тваринного походження є такою: у 2022 році – 7,6%, у 2023 році – 10,4%, у 2024 році – 9,7%. Найбільшою є питома вага

зернових культур, яка склала: 54,1% у 2022 році, 63,5% у 2023 році та 52,2% у 2024 році, та категорії «Насіння і плоди олійних рослин», що протягом 2022-2024 років займала відповідно такі частки – 33,6%, 21,6% і 32,1% [12].

Аналіз динаміка зміни експорту сільськогосподарської продукції (тваринного і рослинного походження) показав зменшення у 2022 році на 1,9%, у 2023 році – на 0,2% та відновлення й зростання наступного року на 4,3%. У секторі продуктів тваринного походження: спостерігається зростання на 9,4% у 2022 році і на 10,4% у 2024 році, а в у 2023 році падіння на 7,4%. Протягом досліджуваного періоду експорт продуктів рослинного походження має тенденцію до зменшення на 13,3% у 2022 році, на 13,0% у 2023 році та на 1,9% у 2024 році, тобто спад зупинився (див. табл. 1).

Функції управління логістикою охоплюють різні дії та процеси, що є важливими для успіху бізнесу аграрних підприємств, адже логістична система забезпечує переміщення сільськогосподарської продукції від виробників до переробних підприємств і, зрештою, до оптових ринків і споживачів. Отже, управління ланцюгом постачання є ключовим елементом встановлення стійких зв'язків між виробниками

Таблиця 1  
Товарна структура експорту сільськогосподарської продукції з України у 2022–2024 роках

Перелік товарів згідно з УКТ ЗЕД	Рік, тис. дол. США			Структура, %			Темп зміни у % до попереднього року		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	659280,3	1363232,6	728483,0	7,6	10,4	9,7	109,4	92,6	110,4
01 живі тварини	897,2	30593,7	599,6	0,0	0,2	0,0	95,0	78,8	91,9
02 м'ясо та їстівні субпродукти	361978,9	892295,2	390310,5	4,2	6,8	5,2	109,2	96,6	95,8
03 риба і ракоподібні	21988,7	23788,8	35726,7	0,3	0,2	0,5	74,1	56,2	231,7
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	262540,9	403527,6	290434,2	3,0	3,1	3,9	119,4	89,3	127,9
05 інші продукти тваринного походження	11874,6	13027,3	11412,0	0,1	0,1	0,2	64,1	88,0	119,4
II. Продукти рослинного походження	7983386,8	11716693,9	6770139,8	92,4	89,6	90,3	86,7	87,0	98,1
06 живі дерева та інші рослини	3332,9	3971,0	1617,7	0,0	0,0	0,0	60,9	80,0	59,3
07 овочі	40085,1	113535,2	51685,0	0,5	0,9	0,7	52,2	110,6	120,3
08 їстівні плоди та горіхи	262152,0	256688,1	295066,9	3,0	2,0	3,9	85,0	82,0	148,8
09 кава, чай	4676,8	11237,4	7217,4	0,1	0,1	0,1	69,0	102,4	143,2
10 зернові культури	4672186,8	8306665,9	3917786,7	54,1	63,5	52,2	73,8	91,2	85,6
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	59481,8	157392,9	54869,4	0,7	1,2	0,7	94,0	112,9	61,3
12 насіння і плоди олійних рослин	2906638,4	2819494,1	2408633,9	33,6	21,6	32,1	154,3	75,0	124,0

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

аграрної продукції, складськими й транспортними компаніями та споживачами в ланцюгах поставок як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

Сільськогосподарськими виробниками є юридичні особи різних форм власності та фізичні особи – підприємці, причому питома вага останніх склала протягом 2019-2023 років від 28,9% (найменше 2020 рік) до 34,4% (найбільше 2022 рік). Кількість діючих суб'єктів господарювання, що здійснювали діяльність у секторі сільського господарства (КВЕД 01), протягом досліджуваного періоду зазнала таких змін: незначне зменшення їх кількості протягом 2019-2021 років на 1,3-3,2%, значне зменшення на 25,5% у перший рік війни, що пов'язано з окупацією, обстрілами, мінуванням територій тощо та зростання на 19,4% у 2023 році, що було зумовлено відновленням діяльності підприємств, звільненням територій, переїздом в безпечні регіони тощо. Кількість зайнятих працівників коливалася під впливом факторів

середовища – спостерігаємо значне зменшення у 2020 році на 5,1%, у 2022 році на 15,2% та у 2023 році на 6,3% (табл. 2).

Провідними виробниками аграрної продукції є агрохолдинги. Рейтинг агрохолдингів за кількістю землі (на квітень 2025 року) представлено на рисунку 1.

Ці аграрні компанії мають розвинену логістичну систему, яка включає системне управління та планування; закупівельну діяльність; транспортування; управління запасами; переробку, виробництво, упаковку; складування, зберігання; розподіл, збут; сервісне забезпечення; інформаційна система.

Логістичне управління бізнес-процесами аграрних підприємств охоплює різні часові горизонти та функціональні області. Планування відповідно до часового горизонту включає такі три види:

– стратегічне планування, орієнтоване довгострокову перспективу та може включати рішення про будівництво нових складських

Таблиця 2

**Кількість діючих суб'єктів господарювання та зайнятих працівників у секторі сільського господарства (КВЕД 01) протягом 2019–2023 років**

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання				Кількість зайнятих працівників	
	Усього, одиниць	Темп зміни % до попереднього року	з них фізичні особи-підприємці	у % до загального показника	Усього, осіб	Темп зміни % до попереднього року
2019	68675	98,7	20350	29,6	537188	97,8
2020	67121	97,7	19369	28,9	509959	94,9
2021	64960	96,8	18890	29,1	511098	100,2
2022	48378	74,5	16638	34,4	433367	84,8
2023	57768	119,4	18140	31,4	405997	93,7

Джерело: побудовано авторами на основі [13]



**Рис. 1. Рейтинг агрохолдингів за розміром земельного банку, га**

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

комплексів або впровадження інноваційних технологій у ланцюг постачання;

– тактичне планування охоплює середньостроковий період і фокусується на реалізації стратегічних цілей через конкретні проекти та програми, наприклад, план модернізації парку сільгосптехніки на найближчі кілька років;

– оперативне планування спрямоване на формулювання та вирішення короткострокових завдань, забезпечуючи ефективність повсякденних операцій таких, як організація збирання врожаю або доставка продукції в торгову мережу.

Функціонально логістичне управління діяльністю аграрних підприємств включає широкий спектр завдань. Організація закупівель сільгосптехніки та матеріалів потребує врахування сезонності та довгострокових тенденцій в аграрних технологіях. Виробництво аграрної продукції нерозривно пов'язане з логістикою, оскільки необхідна чітка синхронізація посівних та збиральних робіт із можливостями зберігання та транспортування.

Особливу роль грає складська логістика, що також обумовлено сезонністю виробництва та потребою у довгостроковому зберіганні певних видів продукції. Збереження зерна є запорукою економічної стабільності країни. Елеватори забезпечують увесь необхідний комплекс щодо зберігання зерна, його сушіння та розподілу. Елеватори України забезпечують зберігання продукції як для внутрішнього ринку, так і на експорт. В умовах війни число елеваторів постійно зменшується, втрати елеваторних потужностей складають майже 20%. На кінець 2025 року функціонувало 7098 елеваторів, в розрізі окремих регіонів найбільша кількість у Кіровоградській області – 171 одиниця, в Київській – 139, у Донецькій – 122, у Хмельницькій – 117, у Запорізькій – 116, Вінницькій – 82 одиниці тощо [15].

Стан інфраструктури та логістики значно впливає на ефективність реалізації сільськогосподарської продукції та продовольства і, відповідно, на конкурентоспроможність аграрної сфери, особливо в умовах криз останніх років та порушення світових ланцюжків поставок. Незважаючи на це, ряд вітчизняних компаній вийшли із своєю продукцією на європейський та світовий ринки.

Так, у 2023/24 МР найбільшими експортерами зерна (Топ -5) стали такі агрохолдинги, як: Кернел (частка 10%), Louis Dreyfus (7%), Нібулон (6%), ADM (5%), Cargill (4%) [16].

«Кернел» також є найбільшим виробником та експортером соняшникової олії, частка світового експорту складає 12%, продукція поставляється

до більш ніж 70 країн. Компанія має налагоджені логістичні ланцюги, розвинену інфраструктуру, ряд терміналів, елеватори, потужність яких становить 2 500 тис. т.

Серед експортерів аграрної продукції слід відмітити такі компанії [17]:

«Agricom Group» – українська агропромислова група, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції продуктів харчування. Лідер із вирощування безглютенового вівса та його переробки. Частка експорту в реалізації продукції на кінець 2021 року склала 70%, продукція компанії експортується у 38 країн світу.

«Агросперіс» – великий виробник і експортер таких сільськогосподарських культур, як пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, а також наливної високоолеїнової олії, шроту в 37 країн світу.

«Астарта-Київ» – один з найбільших вертикально інтегрованих агропромхолдингів в Україні. В портфелі бізнесів такі напрями діяльності: рослинництво, тваринництво, цукрова та молокопереробна промисловість, виробництво і переробка сої, біоенергетика тощо. Продукція реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Компанія володіє мережею елеваторних комплексів загальною потужністю понад 550 тис. т.

МХП – великий вітчизняний вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, експортер м'яса птиці, зернових, олії брендів «Наша Ряба», Qualiko, «Ukrainian Chicken», «Легко!», «Бацинський» тощо на ринки понад 80 країн світу.

Група компаній «Агро-Рось» є вертикально інтегрованим агрохолдингом, одним з найбільших виробників та експортером продукції птахівництва в Україні. Основні види діяльності – рослинництво, вирощування птиці, переробка м'яса й збут через власні розподільчі центри.

При розробці схем транспортування агропродукції слід брати до уваги особливості сільських доріг та специфіку перевезення вантажів, що швидко псуються. Завершальною ланкою у цьому ланцюзі виступає система розподілу сільгосппродукції, що забезпечує ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача.

Усі ці аспекти логістики сільського господарства тісно взаємопов'язані, формуючи комплексну систему. Її головна мета – підвищення ефективності та конкурентоспроможності агропромислового комплексу шляхом оптимізації всіх ланок ланцюжка постачання.

Можливості для покращення ефективності логістичного управління потоками сировини та продукції аграрних підприємств:

1. Розвиток логістики останньої милі – фокус на вдосконаленні логістики «від поля до столу», скорочення термінів доставки кінцевому споживачу, завдяки послугам кур'єрської доставки.

2. Запровадження аутсорсингу логістичних послуг – передача на аутсорсинг непрофільних логістичних функцій спеціалізованим 3PL та 4PL провайдером для підвищення ефективності.

3. Розвиток логістики прямих закупівель – встановлення довгострокових партнерських відносин із фермерами/виробниками, минаючи посередників, задля забезпечення кращого контролю ланцюжка поставок.

Впровадження таких підходів покликане оптимізувати рух потоків продукції та постачання в аграрному секторі з точки зору швидкості, вартості, надійності та екологічності.

**Висновки.** Логістика є інструментом раціонального використання ресурсів, скорочення витрат часу і коштів на шляху доведення продукції до споживачів. Можливості логістики в підвищенні ефективності процесів закупівлі, транспортування, зберігання і розподілу матеріальних потоків визнані в усьому світі і використовуються у всіх областях людської діяльності, в тому числі і в сільському господарстві.

### Література:

1. Agriculture and Food. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>
2. Boryshkevych, Iryna & Halas, L & Yakubiv, Valentyna & Hryhoruk, I & Turala, M. (2023). Modeling the sustainable development of the foreign economic activity of agricultural enterprises (case for Ukraine). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 1150. 012009. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1150/1/012009>
3. Liashenko, V. & Trushkina, Nataliia & Lukianov, A. & Serbina, T. (2022). Proposals for the Organization of International Logistics Activities of Agricultural and Agro-Processing Enterprises During the War Period. *Economic Herald of the Donbas*, 29–37. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-29-37](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-29-37)
4. Shulha, Olha (2021). The role of logistics management in the activities of agricultural enterprises. *Black Sea Economic Studies*. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-29>
5. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, 5 (2), 43–70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
6. Shmatkovska, Tetiana & Halas, Lesya. (2021). Foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. *European Journal of Economics and Management*, 7, 5–10. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2021.7.2.1>
7. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності. Національні рахунки /

Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
9. Козаченко О. Як три роки війни вплинули на експорт, врожай та повернення земель в обіг. URL: [https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viini-vplinuli-na-eksport-vrozai-ta-povernennya-zemel-v-obig-442300/#QYvadsd\\_nW](https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viini-vplinuli-na-eksport-vrozai-ta-povernennya-zemel-v-obig-442300/#QYvadsd_nW)
10. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryny-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
11. Агропродукція: у 2023 році найбільше зросло виробництво цукрових буряків – на 29%. URL: <https://skilky-skilky.info/ahroproduksiia-u-2023-rotsi-naybilshe-zroslo-vyrobnystvo-tsukrovyykh-buriakiv-na-29/>
12. Зовнішня торгівля товарами / Зовнішньоекономічна діяльність / Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Діяльність підприємств / Економічна діяльність / Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Рейтинг агрохолдингів за кількістю землі. Агрохолдинги України. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrayiny>
15. Елеватори України. Веб-ресурс «Трипілля». URL: <https://tripoli.land/ua/elevato>
16. Рейтинг найбільших експортерів зерна з України 2023/24. URL: <http://shareupotential.com/ru/BE/ukrainian-zerno-krupneishie-eksportery-2024.html>
17. Топ-25 українських компаній-експортерів. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-ukrajinskih-kompaniy-eksporteriv-28122021-446877>

### References:

1. Agriculture and Food. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>
2. Boryshkevych, Iryna & Halas, L & Yakubiv, Valentyna & Hryhoruk, I & Turala, M. (2023). Modeling the sustainable development of the foreign economic activity of agricultural enterprises (case for Ukraine). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 1150. 012009. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1150/1/012009>
3. Liashenko, V. & Trushkina, Nataliia & Lukianov, A. & Serbina, T. (2022). Proposals for the Organization of International Logistics Activities of Agricultural and Agro-Processing Enterprises During the War Period. *Economic Herald of the Donbas*. 29–37. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-29-37](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-29-37)
4. Shulha, Olha. (2021). The role of logistics management in the activities of agricultural enterprises. *Black Sea Economic Studies*. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-29>
5. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, 5(2), 43–70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
6. Shmatkovska, Tetiana & Halas, Lesya. (2021). Foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. *European Journal of Economics and Management*, 7, 5–10. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2021.7.2.1>
7. Výrobnystvo ta rozpodil valovoho vnutyrisnho produktu za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Natsionalni rakhunky [Production and distribution of gross domestic product by type

- of economic activity. National accounts / economic statistics] / Ekonomichna statystyka. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [Agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and long-term tasks]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
  9. Kozachenko O. Yak try roky viiny vplynuly na eksport, vrozhai ta povnennia zemel v obih [How the three years of war affected the export, harvest and return of land to circulation]. Available at: [https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viini-vplinuli-na-eksport-vrozai-ta-povnennya-zemel-v-obig-442300/#QYvadsd\\_nW](https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viini-vplinuli-na-eksport-vrozai-ta-povnennya-zemel-v-obig-442300/#QYvadsd_nW)
  10. Ahrarnyi sektor ekonomiky: pidsumky 2022 ta prohnoz na 2023 rik [Agricultural sector of the economy: results of 2022 and forecast for 2023]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
  11. Ahroproduksiia: u 2023 rotsi naibilshe zroslo vyrobnytstvo tsukrovyykh buriakiv – na 29% [Agricultural products: in 2023, sugar beet production increased the most – by 29%]. Available at: <https://skilky-skilky.info/ahroproduksiia-u-2023-rotsi-naybilshe-zroslo-vyrobnytstvo-tsukrovyykh-buriakiv-na-29/>
  12. Zovnishnia torhivlia tovaramy / Zovnishnoekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka [Foreign trade in goods / Foreign economic activity / Economic statistics]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
  13. Diialnist pidpriemstv / Ekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka [Activity of enterprises / Economic activity / Economic statistics]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
  14. Reitynh ahrokhodyniv za kilkistiu zemli. Ahrokhodyniv Ukrainy [Rating of agricultural holdings by land quantity. Agricultural Holdings of Ukraine]. Available at: <https://tripoli.land.ua/agrokhodyniv-ukrainy>
  15. Elevatory Ukrainy. Veb-resurs “Trypillia” [Grain Elevators of Ukraine. Trypillia web resource]. Available at: <https://tripoli.land.ua/elevato>
  16. Reitynh naibilshykh eksporteriv zerna z Ukrainy 2023/24 [Rating of the largest grain exporters from Ukraine 2023/24]. Available at: <http://shareupotential.com/ru/BE/ukrainian-zerno-krupneishie-exportery-2024.html>
  17. Top-25 ukrainskykh kompanii-eksporteriv [Top 25 Ukrainian exporting companies]. Available at: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-ukrajinskih-kompaniy-eksporteriv-28122021-446877>

**Summary.** The article is devoted to an actual problem – justification of the main challenges of logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises in modern conditions of Ukraine and opportunities to overcome them. The contribution of the agricultural sector to the country's economy as a share of the added value of Agriculture in GDP during 2019–2023, which ranged from 9.8% to 12.0%, is shown. The role of Ukraine in world food exports before the war is revealed – it provided 10% of world exports of wheat, more than 14% of corn and more than 4% of sunflower oil. The article analyzes the commodity structure and dynamics of exports of agricultural products (animal and vegetable origin) from Ukraine in 2022–2024 and reveals its decrease in 2022 by 1.9%, in 2023 – by 10.2% and recovery and growth next year by 4.3%. The main problems of export activities with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation, which was caused by the blockade of ten of the thirteen Ukrainian ports, four of which were under occupation, and the export of food from Ukraine was based on sea transportation from the ports of the Black and Azov seas, are justified. It is determined that supply chain management is a key element in establishing links between agricultural producers, warehouse and transport companies, and consumers in supply chains. The number of active business entities that carried out activities and employed employees in the agricultural sector (KVED 01) and the dynamics of changes during 2019–2023 were analyzed, and a small share of individual entrepreneurs (28.9–34.4%) was noted. Leading producers of agricultural products (agricultural holdings) by the size of the land bank (as of April 2025) have been identified. The role of grain elevators in agricultural logistics, of which 7,098 units operated as of April 2025, and problems in operations are shown. A brief description of the logistics activities of companies exporting agricultural products such as: Kernel, Agroprosperis, Agricom Group, Astarta-Kiev, MHP, Agro-Ros is given.

**Keywords:** logistics management, foreign economic activity of enterprises, export, agricultural enterprises, agricultural products, international trade, supply chains.