

Коваленко Н.В.

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

Kovalenko Nataliia

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>*

Kucheruk Halyna

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

Миленський 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>*

Milenkii Vladyslav

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

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

EFFICIENCY OF LOGISTICS MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY AND RISKS

Анотація. В статті розглянуто основні ризики логістичної системи при управлінні зовнішньоекономічної діяльності аграрної продукції та можливості їх зменшення і усунення. А також інструментарій маркетинго-логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, який включає: аналіз маркетингово-логістичних чинників реалізації аграрної продукції на міжнародні ринки, дослідження і сегментація ринків аграрної продукції, дослідження структури ринку аграрної продукції, аналіз транспортної інфраструктури, вивчення особливостей постачання, вивчення конкурентної структури міжнародного ринку аграрної продукції, оцінка якості експортної та імпортованої продукції, аналіз конкурентоспроможності продукції, аналіз цінової і тарифної політики на зовнішніх ринках, управління маркетин-

го-логістичними чинниками постачання аграрної продукції на міжнародні ринки, досконала організація планування поставок аграрної продукції, досконала організація постачання аграрної продукції на міжнародні ринки збуту, якісне організаційне забезпечення управлінням постачання експортної продукції, налагоджена система взаємозв'язків і комунікацій, використання транспортного і розвідувального сервісу, проведення раціональної політики ціноутворення аграрної продукції, проведення правильної тарифної політики при реалізації продукції, забезпечення якісного контролювання вантажопотоків продукції конкретним споживачам.

Ключові слова: логістичне управління, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, ефективність, ризики, економічна невизначеність, аграрні підприємства.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічного розвитку у зв'язку із прискороною глобалізацією суспільних процесів, підприємствам агропромислового сектору, виходячи на зовнішні ринки, доводиться долати багато перешкод, пов'язаних з особливостями зберігання та постачання продукції до споживачів, клієнтів, що особливо ускладнюється в умовах військового стану. Означені питання мають вирішуватись на засадах логістики. Зростання інтересу до логістичного управління як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку України спричинено значним збільшенням витрат на переміщення продукції, кардинальними змінами в системі управління запасами продукції, формуванням нових каналів постачання, прискореним розвитком комп'ютерних систем і сучасних технологій, а також переорієнтацією концептуального напрямку ринку (від постачальника) до сучасної концепції ринку (до споживача). Адаптація українського законодавства до вимог Європейського Союзу в аграрній сфері надає можливість вітчизняному бізнесу постачати продукцію на зовнішні ринки, успішно проходити сертифікацію її якості, підвищувати його ефективність. Це сприяє покращенню конкурентних переваг вітчизняних аграріїв на зовнішніх ринках, стимулює збільшення виробництва, підвищення якості їх продукції. Задля підтримання рівноправного світового партнерства Україні необхідно збільшувати обсяги зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ефективності управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків займаються такі українські вчені: Р. Б. Батюк, який у своїй дисертації «Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств» обґрунтовує теоретико-методичні положення та розробляє практичні рекомендації щодо удосконалення управління ЗЕД аграрних підприємств [1].

О. І. Баєва у праці «Логістика зовнішньоекономічної діяльності» розглядає питання управління ризиками в логістиці ЗЕД та пропонує методи їх мінімізації [2].

Трушкіна, Н. Сербіна, Т. в колективній монографії розглядали міжнародну логістичну діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики [3].

Звернення до цих наукових праць дозволить глибше зрозуміти сучасні підходи та методи управління логістикою ЗЕД аграрних підпри-

ємств в умовах економічної невизначеності та ризиків.

Метою статті є обґрунтування ефективності управління логістикою зовнішньоекономічної діяльністю аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків

Виклад основного матеріалу. Для ефективного проведення міжнародних розрахунків, логістичних і зовнішньоекономічних операцій, важливо бути обізнаним про ризики, які можуть виникнути при міжнародній торгівлі, щоб своєчасно їх зменшити чи повністю усунути. Адже можлива загроза неповернення певних грошових ресурсів чи активів протягом означеного часу (кредитний ризик), чи потенційних збитків внаслідок зміни ринкових цін (ринковий ризик), можливий ризик істотних змін ознак ринку, ризик через військові дії (ризик логістики), а також під час митного оформлення (митний ризик). Ефективність глобальної торгівлі значно залежить від валютного ризику, що впливає на аграрний бізнес не лише при укладанні угод із зарубіжними суб'єктами, а й при купівлі, продажі та виконанні форвардних контрактів, опціонів. В роботі з міжнародними контрактами можливий ризик невиконання умов договору однією із сторін. Імпортёр може скасувати чи змінити своє замовлення без попередження, а експортёр може порушити терміни доставки або представити продукцію, яка не відповідає узгодженій якості, кількості чи виду. Забезпечення цілісності договору і своєчасності виконання зобов'язань у таких випадках може бути проблемним. Нами було систематизовано основні ризики логістичної системи при управлінні ЗЕД аграрних підприємств та можливості їх усунення.

Ефективність управління ЗЕД на основі логістики проявляється в передбаченні подібних ризиків і пом'якшенні можливих втрат при виникненні непередбачених обставин. Ризики, пов'язані з перевезенням, або логістичні, виникають під час транспортування продукції від постачальників до покупців і форс мажорні фактори (військові дії) є не передбачуваними та потребують управління. Процес постійного контролю логістичних витрат та закладення їх у контракт, для оптимізації витрат й зменшення можливих втрат сприяє мінімізації ризику. Виходячи на зовнішні ринки, аграрні підприємства можуть пом'якшити ризики, не покладаючись виключно на внутрішній ринок та захистити себе від певних сезонних коливань попиту.

Використання логістики у контексті ЗЕД передбачає, що в систему транспортно-ло-

**Основні ризики логістичної системи при управлінні ЗЕД аграрної продукції
та можливості їх зменшення і усунення**

№ з/п	Ризики	Можливості щодо їх зменшення і усунення
1	Втрата традиційних ринків збуту аграрної продукції на окупованих РФ територіях та в деяких зарубіжних країнах (Росія, Китай)	Пошук можливостей виходу на нові, нетрадиційні ринки збуту аграрної продукції
2	Проблеми з міжнародними контракатами	Оптимізація маршрутів постачання аграрної продукції
3	Ризики, пов'язані з митницею, ускладненням митних процедур, зростанням тарифів	Митна логістика має враховувати гнучкі тарифи, невеликі терміни постачання, забезпечення інформування про постачання та можливості складувати продукції для подальшої доставки, переадресації експортних замовлень
4	Ризики пов'язані з коливанням валют	Встановлення паралельних операцій виробництва та продажу в певних країнах
5	Ризики пов'язані з маркетингом у міжнародних масштабах	Використання послуг досвідчених фахівців, маркетологів
6	Підвищення страхових тарифів при перевезенні аграрної продукції	Організація переговорного процесу із страховими компаніями, страховиками
7	Збільшення митних бар'єрів при міжнародних перевезеннях	Спрощення процедури проходження митниці
8	Втрата досвідчених, висококваліфікованих фахівців	Формування заходів із організації навчання персоналу, залучення до роботи досвідчених фахівців
9	Пошкодження і знищення транспортної інфраструктури, небезпеки пов'язані з глобальним конкурентним ландшафтом	Використання надійніших об'єктів інфраструктури або знаходження можливостей відновлення існуючих, урахування минулого досвіду міжнародних перевезень
10	Погіршення системи взаємовідносин з постачальниками, контрагентами	Стабілізація попиту, розвиток тривалих партнерських взаємовідносин з основними постачальниками, контрагентами, підвищення іміджу аграрного підприємства
11	Непередбачуваність попиту на міжнародних ринках на аграрну продукцію	Розробляти відповідні прогнози, попередньо формувати домовленості з клієнтами

Джерело: складено автором [4, 5]

гістичного забезпечення має бути покладена методологія аналізу, що оптимізує певні поточкові процеси, а також оцінка ефективності прийнятих рішень. Управління ЗЕД на засадах логістики має спрямовуватись на транспортно-логістичне забезпечення операцій ЗЕД, на основі визначення логістичних потреб, зміни попиту на експедиційні послуги, оцінювання логістичного обслуговування, з урахуванням тенденцій ринку, вивчення митної логістичної системи перевезень вантажів, задля зменшення і оптимізації витрат на міжнародні перевезення.

Застосування системи логістики у проведенні операцій ЗЕД аграрних підприємств гарантує вирішення питань забезпечення матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами, постачання продукції при одночасній оптимізації витрат і підвищення ефективності аграрного бізнесу. Останнє пов'язано із завданнями планування і прогнозування, оцінювання ризиків ЗЕД, оптимізацією поставок і запасів, питаннями інформаційного й фінансового забезпечення. З точки зору системного

підходу до організації аграрного бізнесу зазначимо, що логістика є важливою складовою в процесі ЗЕД агропідприємств. При цьому транспортна і складська ланки є основними бізнес-процесами у логістиці при експортно-імпортних операціях аграріїв. Загалом, транспортно-логістичне управління реалізацією маркетингової стратегії ЗЕД в контексті інтеграції України у європейський економічний простір являється важливішим фактором ефективності управління. При організації роботи транспорту на основі використання сучасних систем управління, спроможних якісно впливати на умови існуючого середовища та пріоритети споживачів сприятиме оптимізації логістичних витрат при реалізації операцій зовнішньоекономічної діяльності. Доречно також зазначити, що організація зовнішньоторговельних поставок представляє логістичний процес, що потребує контролю виконання перевізників і суб'єктів, з цією метою можна запропонувати наступний інструментарій маркетинго-логістичного управління ЗЕД для аграрних підприємств (табл. 2).

Інструментарій маркетинго-логістичного управління ЗЕД аграрних підприємств

Аналіз маркетинго-логістичних чинників реалізації аграрної продукції на міжнародні ринки	Управління маркетинго-логістичними чинниками постачання аграрної продукції на міжнародні ринки
Дослідження і сегментація ринків аграрної продукції	Досконала організація планування поставок аграрної продукції
Дослідження структури ринку аграрної продукції	Досконала організація постачання аграрної продукції на міжнародні ринки збуту
Аналіз транспортної інфраструктури	Якісне організаційне забезпечення управлінням постачання експортної продукції
Вивчення особливостей постачання	Налагоджена система взаємозв'язків і комунікацій
Вивчення конкурентної структури міжнародного ринку аграрної продукції	Використання транспортного і розвідувального сервісу
Оцінка якості експортної та імпортованої продукції	Проведення раціональної політики ціноутворення аграрної продукції
Аналіз конкурентоспроможності продукції	Проведення правильної тарифної політики при реалізації продукції
Аналіз цінової і тарифної політики на зовнішніх ринках	Забезпечення якісного контролювання вантажопотоків продукції конкретним споживачам

Джерело: складено автором [6; 7]

Ефективність управління ЗЕД на засадах логістики з урахуванням представленого інструментарію може сприяти збільшенню поставок аграрної продукції при мінімізації витрат, що позитивно відображатиметься на результативності агробізнесу. Поліпшити управління ЗЕД на засадах логістики вздовж ланцюга поставок також можливо на основі штучного інтелекту, який дає можливість аграрним компаніям оперативного відслідковувати транспортні засоби в режимі певного часу, допомагати швидко і найбільш правильно приймати рішення, краще контролювати та відслідковувати зовнішньоекономічні операції, структурувати необхідну інформацію, прогнозувати маршрути перевезень, раціонально розподіляти замовлення, розробляти ефективні графіки роботи для перевізників [8].

Важливим рішенням стосовно покращення ЗЕД українських аграрних підприємств в умовах сьогодення має стати залучення міжнародних інструментів, зокрема, таких як тимчасове зниження певних митних обмежень, створення спеціальних торговельних зон, поширення використання договорів про вільну торгівлю з іншими державами. Також необхідно шукати нові ринки для збуту аграрної продукції на основі розвитку експорту до країн, які не приймають участі у війні, чи до країн, що не мають альтернативних постачальників аграрної продукції. Військові умови, в яких доводиться працювати аграрним підприємствам, потребують оптимізації управління зовнішньоекономічними відносинами на основі збільшення пропускної здатності міжнародних пунктів пропуску в Україні, формування

інфраструктури суміжних пунктів пропуску в умовах зростання експортного навантаження, створення найбільш сприятливих умов для підприємств експортерів, переорієнтування з логістики морського транспорту на логістику більш альтернативних видів транспорту, удосконалення розвитку транспортних коридорів через Польщу, Румунію, а також Словаччину, запровадження аналітичної системи, заснованої на новітніх інформаційних технологіях, використання передових технологій штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень.

Висновки. У сучасних умовах економічної нестабільності, зростання ризиків на світових ринках та геополітичної напруженості, аграрні підприємства України стикаються з серйозними викликами в сфері логістики зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків потребує особливої уваги до стратегічного планування, адаптивності та впровадження інновацій. Сучасні виклики, пов'язані з глобальними кризами, зміною ринкової кон'юнктури, нестабільністю валют, воєнними діями та логістичними обмеженнями, вимагають від підприємств не лише оперативного реагування, а й проактивного управління ризиками.

Підвищення ефективності логістики у ЗЕД аграрного сектору можливе за умови: цифровізації логістичних процесів, диверсифікації експортних ринків і маршрутів, зміцнення партнерських відносин з надійними логістичними операторами, впровадження системи моніторингу ризиків і їх мінімізації.

Результативне управління логістикою дозволяє зменшити витрати, прискорити доставку продукції, зберегти її якість, забезпечити своєчасне виконання контрактів і підвищити загальну конкурентоспроможність аграрного підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, у складних економічних умовах логістика перетворюється не лише на інструмент виконання зовнішньоекономічної діяльності, а й на стратегічну функцію, яка напряду впливає на стійкість і розвиток аграрного бізнесу.

Література:

1. Батюк Р.Б. Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», Поліський національний університет. Житомир, 2024. 269 с.
2. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 17–20.
3. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 635 (611–623)
4. 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>
5. 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>
6. 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>
7. 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>
8. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the

Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. 168 с. URL: <http://surl.li/qbwcc>

References:

1. Batiuk R.B. (2024) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic principles of the development of foreign economic activity of agricultural enterprises] Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 "Economics", Polesie National University, Zhytomyr, 269 p.
2. Baeva O.I., Vasylchenko O.O. (2018) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v lohistytsi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Features of risk management in the logistics of foreign economic activity]. *Economy and Society*, No. 18. P. 17–20.
3. Trushkina N., Serbina T. (2022) Mizhnarodna lohistychna diialnist u strukturi zovnishnoi torhivli Ukrainy: bariery, zahrozy ta vyklyky [International logistics activity in the structure of foreign trade of Ukraine: barriers, threats and challenges] Modern aspects of science: XX. Part of international collective monographs / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Czech Republic: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 635 (611–623).
4. Volokhova I.V., Volokhov V.A., Lukianova O.M. (2022) Faktory vplyvu na lohistychnu 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>
5. Kalina I.I., Shuliar N.M., Lishchenko A.V. (2024) Operatsiini protsesy upravlinnia tsykлом zamovlennia v lohistychnii diialnosti [Operational processes of order cycle management in logistics activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-75>
6. Zvit shchodo otrymuvachiv derzhavnoi pidtrymky v haluzi APK. [Report on recipients of state support in the agro-industrial complex]. Ofitsiyni sait Ministerstva ahrarnoi polityky ta prodovolstva. Available at: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovihzernobobovih-ta-boroshna>
7. Kudinova M., Rubaiko M. (2023) Mekhanizmy mizhnarodnoi pidtrymky zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini [Mechanisms of international support of foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35>
8. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 168 с. Available at: <http://surl.li/qbwcc>

Summary. Modern agricultural enterprises of Ukraine operate in conditions of constant challenges associated with economic instability, military operations, disruption of logistics chains and restrictions on foreign markets. In such circumstances, effective management of logistics of foreign economic activity becomes of particular importance, since it is it that determines the possibility of stable export of agricultural products, the formation of competitive advantages and ensuring foreign exchange earnings. Economic uncertainty, increased risks in international trade, logistical problems, changes in customs and transport regulations require agricultural enterprises to have a flexible, strategically sound approach to managing foreign economic activity. Under such conditions, logistics becomes not only a tool for delivering products, but also an important factor in ensuring the economic stability of enterprises, optimizing costs and increasing their efficiency. The article examines the main risks of the logistics system in managing foreign economic activity of agricultural products and the possibilities of their reduction and elimination. As well as the tools of marketing and logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises, which

include: analysis of marketing and logistics factors of selling agricultural products to international markets, research and segmentation of agricultural product markets, research of the structure of the agricultural product market, analysis of transport infrastructure, study of supply features, study of the competitive structure of the international agricultural product market, assessment of the quality of export and imported products, analysis of product competitiveness, analysis of price and tariff policy in foreign markets, management of marketing and logistics factors of supplying agricultural products to international markets, perfect organization of planning for the supply of agricultural products, perfect organization of supplying agricultural products to international sales markets, high-quality organizational support for managing the supply of export products, an established system of interconnections and communications, use of transport and intelligence services, implementation of a rational pricing policy for agricultural products, implementation of the correct tariff policy when selling products, ensuring high-quality control of product cargo flows to specific consumers.

Keywords: logistics management, foreign economic activity, efficiency, effectiveness, risks, economic uncertainty, agricultural enterprises.