

УДК 658.8:[338.443:339.137.2:631.145

Грама Андрій Володимирович

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманського національного університету*

Hrama Andriy

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University*

Швець Олександр Андрійович

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманського національного університету*

Shvets Oleksandr

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11219

**СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СИСТЕМИ КАНАЛІВ
РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

**THE STRATEGIC ROLE OF THE SYSTEM
OF PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS
IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

Анотація. Вступ. Ключовим викликом для аграрних товаровиробників з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України, крім втрати виробничих потужностей, стали проблеми пов'язані із збутом продукції на прийнятних умовах, що негативно позначилося на їх поточній ефективності та конкурентоспроможності. Адаптація до нових умов функціонування передбачає перегляд та корегування підходів на основі яких відбувається формування і розвиток каналів розподілу.

Мета. Обґрунтування стратегічного значення ефективною системи каналів розподілу продукції рослинництва аграрного підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах, що сформувалися під впливом російської агресії, а також пошук напрямів вдосконалення її побудови та функціонування.

Матеріали і методи. Інформаційною базою наукового пошуку стали напрацювання вітчизняних науковців з піднятої проблеми; експертні оцінки; матеріали Державної служби статистики України; аналітичні відомості розміщені на ресурсах в мережі Інтернет стосовно діяльності суб'єктів аграрного ринку та ін.

Реалізація визначеної у дослідженні мети відбувалася із використанням наступних методів: наукової абстракції, теоретичного узагальнення, індуктивного, дедуктивного, економічного аналізу та порівняння, формалізації, експертних оцінок, монографічного, абстрактно-логічного.

Результати. Наявність ефективною системи каналів розподілу продукції в аграрного товаровиробника є ключовим інструментом трансформації його виробничого потенціалу в фінансові результати та забезпечення його конкурентоспроможності. Якісна збутова стратегія сприяє не лише формуванню справедливих цінових пропозицій, а й забезпечує стабільні довгострокові партнерства, що особливо важливо в умовах війни та економічної нестабільності.

До повномасштабного вторгнення українські аграрії мали сформовану систему збуту, що орієнтувалася на внутрішні і зовнішні ринки та враховувала специфіку кожного суб'єкта. Однак війна спричинила деструкцію логістичних маршрутів, падіння цін та інші наслідки, що найбільше вдарило по дрібних і середніх підприємствах. Частина з них була змушена

переорієнтуватися, змінюючи як підходи до реалізації, структуру товарного портфелю так і партнерські стратегії. У цьому контексті стратегічне планування системи каналів розподілу набуває критичного значення для адаптації до нових умов. Воно повинно бути комплексним, системним та ресурсозабезпеченим. Важливою умовою ефективного управління збутом є інтеграція виробничої та маркетингової функцій, що забезпечує синергію між інноваціями та попитом. Незалежно від масштабів, виробники мають активізувати участь у кооперативних об'єднаннях та галузевих асоціаціях. У підсумку, стратегічно вибудована система збуту стає важливим фактором не лише стійкості підприємства, а й національної продовольчої безпеки.

Перспективи. Подальші дослідження передбачають обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку системи розподілу продукції аграрних товаровиробників в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: аграрні товаровиробники, канали розподілу, продукція рослинництва, умови функціонування, стратегічне планування, кооперація.

Summary. Introduction. The key challenge for agricultural producers since the beginning of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation, in addition to the loss of production capacity, has been the problem of selling products on acceptable terms, which has negatively affected their current efficiency and competitiveness. Adapting to the new operating environment requires reviewing and adjusting the approaches used to form and develop distribution channels.

Objective. The article substantiates the strategic importance of an efficient system of distribution channels for crop production of an agricultural enterprise to ensure its competitiveness in the conditions formed under the influence of Russian aggression, as well as the search for ways to improve its construction and functioning.

Materials and methods. The information base for the scientific research was the work of domestic scholars on the issue; expert assessments; materials of the State Statistics Service of Ukraine; analytical information posted on the Internet about the activities of agricultural market participants, etc.

The purpose of the study was achieved by using the following methods: scientific abstraction, theoretical generalisation, inductive, deductive, economic analysis and comparison, formalisation, expert opinions, monographic, abstract and logical.

Results. An effective system of distribution channels is a key tool for transforming an agricultural producer's production potential into financial results and ensuring its competitiveness. A high-quality sales strategy not only helps to create fair price offers, but also ensures stable long-term partnerships, which is especially important in times of war and economic instability.

Prior to the full-scale invasion, Ukrainian farmers had an established sales system that focused on domestic and foreign markets and took into account the specifics of each entity. However, the war led to the destruction of logistics routes, falling prices and other consequences, which hit small and medium-sized enterprises hardest. Some of them were forced to reorient themselves, changing their sales approaches, product portfolio structure and partnership strategies. In this context, strategic planning of the distribution channel system becomes critical for adapting to new conditions. It should be comprehensive, systematic and well resourced. An important prerequisite for effective sales management is the integration of production and marketing functions, which ensures synergy between innovation and demand. Regardless of their size, producers should intensify their participation in cooperative unions and industry associations. As a result, a strategically built distribution system is becoming an important factor not only for the sustainability of the enterprise, but also for national food security.

Prospects. Further research involves substantiating the theoretical and practical aspects of the formation and development of the distribution system of agricultural producers in the context of ensuring their competitiveness.

Key words: agricultural producers, distribution channels, crop production, operating conditions, strategic planning, cooperation.

Постановка проблеми. Аграрний сектор понад десять останніх років вважається локомотивом національної економіки України, забезпечуючи навіть в умовах повномасштабної війни значну частку ВВП та більше 50% валютних надходжень від експортної діяльності. Враховуючи, що остання стосовно продовольчих ресурсів, носить переважно сировинний характер саме сільськогосподарські підприємства та ОСГ є базисом її реалізації. Для збереження позицій галузі як в середині країни так і на міжнародних продовольчих ринках важливим аспектом є постійний пошук можливостей забезпечення ефективного розвитку зазначених суб'єктів господарювання. В цьому контексті комплексний розвиток та ефективна оптимізація усіх внутрішньогосподарських та інфраструктурних процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки України, є критично важливими для підвищення його

конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності в умовах глобалізованої економіки.

Система розподілу продукції підприємства займає провідне місце серед чинників, що впливають на фінансову результативність аграрного виробництва, оскільки є центральною ланкою логістичного ланцюга між виробником і кінцевим споживачем. Її функціонування забезпечує безперервність економічного обігу, визначає вибір каналів збуту, впливає на структуру витрат, обсяги прибутку, швидкість обороту капіталу, рівень цінової доступності продукції та ефективність реалізації маркетингових рішень. З початком російської агресії саме на цей компонент у функціонуванні товаровиробників припало найбільше проблем, що сталося через невідповідність його побудови реаліям ведення бізнесу в умовах утрудненої експортної логістики, кадрового дефіциту, змін у запитах покупців та інших викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження публікаційної активності українських вчених-економістів свідчать про наявність значного інтересу з їх боку до проблематики формування і забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в сучасних умовах, значний вплив на які здійснює російська агресія проти України. Так, Волкова Т. В. та ін. [1] вивчали специфічні умови та виклики, що постали перед сільськогосподарськими товаровиробниками в умовах війни, а також вплив якості продукції на їх ринкове становище; колектив науковців під керівництвом Ігнатенка М. М. [2] акцентував увагу, в контексті піднятої проблеми, на масштабі бізнесу, кадровому забезпеченні, локаційному розміщенні виробничих потужностей, маркетингових аспектах; Токар К. С. [3] дійшла висновку, що ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності агробізнесу є його інтенсивна модернізація; важливість маркетингової складової в умовах невизначеності, а саме в контексті ідентифікації та реагування на зміни в конкурентному середовищі, обґрунтовано Багоркою М. О. та Кузовенко В. В. [4]; Хаєцька О. П. [5] вивчала в якості інструменту забезпечення ефективного розвитку аграрних формувань їх підтримку з боку держави через дотації і субсидії; Цебро Я. І. [6], погоджуючись із попереднім дослідником, звернув увагу на важливість міжнародної допомоги, наявність ефективної маркетингової стратегії, вирішення логістичних проблем та забезпечення інвестицій у інновації; необхідність постійного моніторингу і визначення глибини проблем конкурентоспроможності товаровиробників із використанням методів SWOT-аналізу обґрунтовано та реалізовано у науковому доробку ряду вчених [7,8]; Жалдак Г. П. і Мамаджанов А. Р. [9] вважають необхідним звернути увагу на розвиток соціально-відповідальних дій бізнесу; одержані результати в процесі наукового пошуку інших дослідників представляють не меншу цінність для вирішення піднятої проблеми.

Однак, не дивлячись на багатогранність підходів до напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу в умовах війни та повоєнний період, запропонованих вченими слід відмітити певні аспекти, що потребують додаткових досліджень. В першу чергу мова йде про вирішення проблем у збутовому сегменті функціонування товаровиробників, тобто формуванні ефективних каналів розподілу продукції із врахуванням реальних умов зовнішнього макро- і мікросередовища та внутрішніх можливостей підприємств.

Метою статті є обґрунтування стратегічного значення ефективної системи каналів розподілу продукції рослинництва аграрного підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах, що сформувалися під впливом російської агресії, а також пошук напрямів вдосконалення її побудови та функціонування.

Матеріали і методи. Інформаційною базою наукового пошуку стали напрацювання вітчизняних науковців з піднятої проблеми; експертні оцінки; матеріали Державної служби статистики України; аналітичні відомості розміщені на ресурсах в мережі Інтернет стосовно діяльності суб'єктів аграрного ринку та ін.

Теоретико-методичною основою дослідження є напрацювання науковців і практиків стосовно забезпечення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників у турбулентних умовах ведення бізнесу спричинених війною з Російською Федерацією. Реалізація визначеної у дослідженні мети відбувалася із використанням наступних методів: наукової абстракції/теоретичного узагальнення (визначення сутності понять та дефініцій пов'язаних із піднятою проблематикою); індуктивного, дедуктивного (збір, систематизація та обробка інформації, уточнення окремих понять); економічного аналізу та порівняння (обробка статистичних даних і обґрунтування висновків); формалізації (інтерпретація отриманих результатів в процесі дослідження); експертних оцінок/монографічного (дослідження ведення окремих практик); абстрактно-логічного (теоретичні узагальнення, формування висновків).

Виклад основного матеріалу. Ефективність системи каналів розподілу продукції аграрного товаровиробника є визначальним чинником, що дозволяє трансформувати його технологічні зусилля в фінансові результати. Слід також відзначити її важливість і з точки зору забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, мова про економічний аспект, що напругу проявляється через рівень реалізаційних цін, а побічно — формування тісних і довгострокових контактів з покупцями і клієнтами, які базуються на довірі, врахуванні інтересів один одного та взаємоповазі. Саме в періоди криз проявляються зазначені відносини, що допомагають діловим партнерам залишатися «на плаву» та пристосуватися до нових реалій. Підтвердженням даного твердження є моніторинг ситуації стосовно суб'єктів аграрного бізнесу, в яку вони потрапили з початком повномасштабної війни Російської Федерації проти України та подальшого розвитку подій. В даному контексті мова йде як про дрібних так і великих за масштабом діяльності товаровиробників.

Протягом двох перших десятиліть 21 століття в Україні сформувалася система виробництва сільськогосподарської продукції та її розподілу, що забезпечувала прибутковість господарської діяльності лівової частки товаровиробників та визначила їх місце в структурі аграрного бізнесу. Сприятливі природні та кліматичні умови ведення господарської діяльності, досить місткий внутрішній ринок, доступ на міжнародні продовольчі ринки, в першу чергу стосовно зернових і олійних культур (табл. 1), а також розвинута система каналів розподілу з відповідними інституціями стали тим базисом, що вивів сільське

господарство України на провідні позиції в її національній економіці. Істотним недоліком ситуації, що склалася можна вважати реалізацію експортного потенціалу галузі переважно за рахунок сировинної складової. З точки зору конкурентоспроможності стабільні умови функціонування аграрного ринку, як стосовно внутрішніх так і зовнішніх операцій, дозволили практично кожному товаровиробнику зайняти чітко окреслену нішу, в межах якої, за інших рівних умов, він одержував досить високий дохід, що в окремі роки міг бути значно вищим ніж 50% рентабельності. Таким чином, боротьба між ними в основному відбувалася за контроль над земельними ресурсами, як базисом аграрного виробництва.

В класичному розумінні стосовно аграрного бізнесу виділяють такі типові канали розподілу продукції [14,15], як прямі (збут переробним підприємствам, в рахунок плати за оренду паїв, населенню (фірмова торгівля)) та опосередковані (трейдером, заготівельним структурам, підприємцям). В практичній діяльності окремо взятий товаровиробник, дотримуючись обраної стратегії збуту, міг використовувати обидва підходи. При цьому обраний варіант реалізації продукції повинен був забезпечити не лише прийнятний рівень ціни, а й гарантувати можливість повторних комерційних операцій, тобто мова йде про стабільність та прогнозованість співпраці з діючими контрагентами за різних умов зовнішнього мікросередовища. Ключовими параметрами формування системи розподілу продукції аграрного виробника виступали наступні:

1. *Локація в якій розташовано виробництво продукції.* Віддаленість від великих населених пунктів і переробних підприємств визначає спеціалізацію аграріїв, а також орієнтацію на конкретного покупця. Особливо це стосується товарного портфелю овочевих та плодово-ягідних господарств (мова про продукцію з обмеженим терміном зберігання), що орієнтуються на прямі продажі міському населенню або профільному заводу. Крім того, даний критерій характеризує рівень логістичних витрат, що суттєво впливає на прибутковість операцій із реалізації продукції;

2. *Політика підприємства в сфері збуту.* Вибір каналу збуту значною мірою визначається термінами реалізації продукції та орієнтацією на конкретний сегмент покупців. Зазвичай невеликі виробники намагаються продавати продукцію безпосередньо «з поля», оскільки не мають власних сховищ і прагнуть отримати швидкий прибуток. Основними покупцями в такому випадку виступають або великі аграрні підприємства, розташовані поблизу, або дрібні торговці. Крім того, господарства населення та малі фермери часто надають перевагу продажу за готівку, що, наприклад, дає можливість занижувати реальні доходи, а отже зменшувати податкове навантаження або ж з інших причин. Великі агро-виробники також можуть реалізувати частину продукції безпосередньо «з поля», але здебільшого це зумовлено необхідністю погашення кредитів, що бралися під майбутній врожай для придбанням сільськогосподарської техніки, насіння, ЗЗР, добрив та ін. Ще одним варіантом таких дій виступає формування ресурсного забезпечення під наступний виробничий цикл. Важливим чинником при виборі каналу реалізації є також орієнтація підприємства на певну категорію бізнес-партнерів (переробні підприємства, роздрібні мережі, трейдери), що часто залежить від попереднього досвіду взаємодії, налагоджених ділових стосунків та репутації контрагента. Досить часто зустрічається ситуація коли аграрії вирощують окремі види продукції під замовлення із наперед обговореними умовами поставки. В даному випадку мова йде про нішеві культури (наприклад круп'яні), овочі, плоди та ягоди.

3. *Рівень спеціалізації виробника.* Незалежно від розміру земельного банку, на якому ведеться господарська діяльність, можна виділити багатогалузеві підприємства (широкий спектр позицій, що різняться за технологічними параметрами і потенційними покупцями) та ті, що працюють з однією або декількома спорідненими культурами. Для перших характерним є налагодження співпраці із широким колом спеціалізованих контрагентів, що передбачає формування різновекторної системи розподілу із

Таблиця 1

Експорт продукції рослинництва аграрного сектору України, млн. т

| Продукція | 2020/ 2021 МР | 2021/ 2022 МР | 2022/ 2023 МР | 2023/ 2024 МР | 2024/ 2025 МР | Середня питома вага експорту у обсягах виробництва за останні три періоди, % |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| Пшениця | 16,413 | 18,741 | 16,894 | 18,402 | 15,723 | 75 |
| Ячмінь | 4,210 | 5,752 | 2,712 | 2,491 | 2,318 | 45 |
| Кукурудза | 22,596 | 23,535 | 29,228 | 29,389 | 21,963 | 90 |
| Олія соняшникова | 5,277 | 4,494 | 5,647 | 6,248 | 2,857 | 90 |
| Соя | 1,468 | 1,396 | 3,109 | 3,257 | 3,812 | 50 |
| Ріпак | 2,397 | 2,713 | 3,605 | 3,902 | 3,140 | 80 |

Джерело: узагальнено авторами на основі даних джерел [10–13]

використанням як прямих продажі так і залученням посередників. Натомість другі — обмежуються мінімальною кількістю вузькоспеціалізованих контактів (один-два).

4. *Обсяги виробництва конкретного виду продукції і її якісні параметри.* Наявність достатньої великих партій продукції дозволяє скоротити товаровиробникам кількість рівні каналу розподілу і тим самим одержати кращі цінові пропозиції. Це також вигідно і зернотрейдерам загальнонаціонального рівня та крупним переробним компаніям, оскільки вони економлять на логістичних витратах, послугах агентів, що представляють їх інтереси в регіонах. Натомість малі агровиробники змушені співпрацювати з регіональними комерційними посередниками. Це негативно впливає на їхню прибутковість, оскільки вартість експортно орієнтованих культур формується відповідно до світової ринкової кон'юнктури, а присутність додаткової ланки в ланцюгу збуту означає зменшення доходу виробника на користь посередника. Окрім цього, існує точка зору, що саме концентрація виробництва дозволяє забезпечити належну якість продукції та знизити її собівартість.

5. *Вид продукції та категорії споживачів.* Традиційно склалося, що всю продукцію рослинництва українських аграріїв можна умовно поділити на експортоорієнтовану та призначену для внутрішнього ринку. Основними контрагентами (табл. 2) стосовно реалізації кукурудзи на зерно, пшениці, ячменю, ріпаку та частково сої виступають, передусім, зернотрейдингові компанії, тоді як профільні переробні підприємства відіграють вагомую роль коли мова йде про круп'яні культури, насіння соняшнику та цукрові буряки. Традиційно також продукція зернових культур виступає в ролі еквіваленту при розрахунках товаровиробників з орендодавцями за користування земельними паями, проте спостерігається чітка переорієнтація останніх на грошові виплати. Щодо овочів, а також плодово-ягідної групи, то споживчий інтерес до них виявляють як суб'єкти харчової промисловості, так і торговельні мережі

та кінцеві споживачі (населення), що свідчить про багатоканальну структуру попиту на цю продукцію.

6. *досвід співпраці із діловими партнерами та рівень особистих відносин між особами, які приймають рішення про заключення договорів купівлі-продажу.* Особливо важливим даний критерій є для менеджменту дрібних та середніх товаровиробників, який представлено власниками бізнесу.

Побудована з врахуванням вище перерахованих чинників система каналів розподілу продукції окремо взятих аграрних товаровиробників трансформувалася за перших 20 років 21 століття в ефективну загальнонаціональну структуру, що забезпечувала до початку 2022 року прибуткове ведення агробізнесу всіх зацікавлених сторін та зводила до мінімуму рівень конкуренції між однотипними господарствами за покупця. Звичайно вона мала певні недоліки, такі як недосконалість логістичних ланцюгів, відсутність достатньої інформації про кон'юнктуру профільних ринків, труднощі з виходом на вторинний ринок продукції, висока частка тіньового обігу. Саме на усунення цих «вузьких» місць і було спрямовано зусилля всіх зацікавлених сторін.

Розпочаті Російською Федерацією в лютому 2022 року воєнні дії спричинили кризові явища, що мали негативний вплив на всі галузі національної економіки [8]. Проте, в перші місяці вторгнення одна з найбільш складних ситуацій склалася в аграрному секторі, коли через блокування доступу до світових продовольчих ринків в середині країни різко обвалилися ціни на експортоорієнтовані види продукції (в першу чергу кукурудзу на зерно і озиму пшеницю), а значне здорожчання логістики, під впливом втрати традиційних маршрутів, зробило ситуацію ще катастрофічнішою. Так, за лютий-червень 2022 року спад становив 45%, при умові, що на глобальному рівні спостерігався ріст у 15% [16]. В подальшому ситуація дещо стабілізувалася, проте рівень закупівельних цін, в країні де пропозиція збіжжя переважає внутрішній попит в рази, так і залишився досить низькими.

Таблиця 2

Структура каналів розподілу продукції рослинництва аграрних товаровиробників України, %

| Продукція | Канали розподілу | | | | |
|----------------|--------------------------|--|----------------------|----------|--------------------------|
| | переробним підприємствам | населенню, в т.ч. у рахунок оплати праці | орендна плата за паї | на ринку | комерційним організаціям |
| Зернові | 10,3 | 0,1 | 2,1 | 0,3 | 87,2 |
| Соняшник | 36,3 | 0,0 | 0,1 | 0,1 | 63,5 |
| Соя | 28,3 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 71,6 |
| Ріпак | 12,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 87,9 |
| Цукрові буряки | 100 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Овочі | 34,7 | 1,1 | 0,0 | 4,5 | 59,7 |

Джерело: складено авторами за результатами опитування товаровиробників та моніторингу джерел в мережі Інтернет

За такого розвитку подій, в першу чергу, постраждала переважна більшість дрібних і середніх підприємств, що акцентували увагу лише на експортоорієнтованих видах продукції, оскільки ціни знаходилися на рівні собівартості або навіть нижче неї. Наслідком, згідно даних Світового банку [8], стало призупинення господарської діяльності на подальший робочий період понад 18% підприємств даних категорій до моменту часткової стабілізації середовища їх функціонування. Ситуацію для них також ускладнювала відсутність власних потужностей для зберігання, що могли б дозволити їм дочекатися більш прийнятних умов реалізації та зберегти необхідні якісні параметри продукції. Мінімізувати свої витрати, а отже залишитися більш конкурентоспроможними, вдалося лише тим господарствам, що за попередні роки змогли налагодити довготривалі, диверсифіковані, конструктивні ділові відносини із трейдерами та переробними підприємствами. Останнє дозволило товаровиробникам, хоча б частково, оперативного переорієнтуватися із зовнішнього на внутрішній ринок.

Наступною проблемою стало руйнування проміжних ланок в загальнонаціональній системі розподілу продукції, а саме припинення господарської діяльності рядом дрібних посередницьких структур/підприємців, що займали проміжну позицію між дрібним виробництвом та трейдерами загальнонаціонального масштабу / підприємствами харчової промисловості. Причин могло бути декілька, а саме

міграція працівників/власників за кордон, мобілізація до лав ЗСУ, не бажання працювати в збиток та інші.

Складнощі із збутом традиційних видів продукції змусили аграрних товаровиробників переглянути свою господарську стратегію та внести відповідні корективи в товарну політику, орієнтуючись на наявні та потенційно доступні канали розподілу. Наслідком для середнього бізнесу стала подальша диверсифікація напрямів діяльності з частковою переорієнтацією на внутрішнього споживача. Серед дрібних господарств досить часто спостерігалася повна зміна виробничого напрямку. Даний висновок частково підтверджують зміни в структурі посівних площ (табл. 3) як сільськогосподарських підприємств так і господарств населення. Крім того, свої корективи вносять військові дії і кліматичні зміни, що мають місце на території країни, змінюючи традиційні локації вирощування окремих культур. В даному контексті слід відмітити релокацію виробництва овочів відкритого ґрунту з території Херсонської та Запорізької областей в центральні та західні регіони. Проте, різкі зміни в обсягах та структурі виробництва конкретних видів продукції в регіонах, призводять до зростання попиту на відповідні потужності пов'язані із зберіганням, що і так є досить дефіцитними.

Забезпечення конкурентоспроможності українських аграріїв, що функціонують в складних умовах для яких характерним є високий ступінь

Таблиця 3

Структура посівних площ сільськогосподарських культур в Україні, %

| Культури | 2021 р. | 2024 р. |
|--|---------|---------|
| Культури зернові та зернобобові | 56,0 | 47,8 |
| в т.ч. пшениця | 25,0 | 21,1 |
| кукурудза | 19,2 | 17,4 |
| ячмінь | 8,7 | 6,1 |
| жито | 0,6 | 0,3 |
| овес | 0,6 | 0,7 |
| гречка | 0,3 | 0,4 |
| сорго | 0,2 | 0,1 |
| просо | 0,3 | 0,4 |
| горох | 0,9 | 0,9 |
| Культури технічні | 32,0 | 39,8 |
| в т.ч. соя | 4,5 | 11,4 |
| ріпак озимий та кольза (ріпак ярий) | 3,5 | 5,4 |
| соняшник | 22,9 | 21,3 |
| буряк цукровий фабричний | 0,8 | 1,1 |
| Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі | 6,3 | 7,1 |
| в т.ч. картопля | 4,5 | 5,2 |
| культури овочеві відкритого ґрунту | 1,6 | 1,7 |
| культури баштанні продовольчі | 0,2 | 0,2 |
| Культури кормові | 5,4 | 5,2 |
| Культури сільськогосподарські, всього | 100,0 | 100,0 |

Джерело: розраховано авторами на основі даних джерела [17]

невизначеності, практично неможливо без стратегічного підходу до планування системи розподілу виробленої ними продукції. Цей процес має відбуватися із дотриманням ряду ключових принципів, зокрема: комплексного підходу, системності, забезпечення необхідними ресурсами, наявності альтернативних рішень, узгодженості та послідовності управлінських дій. Створення життєздатної логістичної системи, що базується на стратегічних рішеннях, дозволить господарюючим суб'єктам віднайти оптимальні варіанти руху товарних потоків, підвищити рентабельність бізнесу, мінімізувати транзакційні витрати. Враховуючи сезонні чинники в діяльності підприємств аграрної сфери, нестабільність ринкової кон'юнктури, наростаючий рівень конкуренції реалізація дій спрямованих на планування системи збуту буде виступати не лише інструментом адаптації, а й дозволить сформуванню успішної стратегії господарювання. Також, ми поділяємо позицію Ревенко О. В. та інших дослідників [18], згідно з якою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах потребує тісної інтеграції виробничого та маркетингового блоків, адже саме їх узгоджене функціонування створює передумови для стабільного та результативного ведення господарської діяльності як у період воєнних викликів, так і на етапі післявоєнного відновлення.

Однією з головних проблем аграрного виробництва в сфері збуту є відсутність у більшості підприємств можливості сформувати партії товару, що дозволили б їм стати учасниками вторинного ринку (біржова торгівля), в першу чергу стосовно експортоорієнтованих культур, а також претендувати на кращі цінові пропозиції. Виходом в цій ситуації могла б стати участь товаровиробників у кооперативних структурах стосовно тих видів продукції, відносно яких є така потреба. Актуальність такого кроку присутня, як для дрібного бізнесу так і великотоварних підприємств відносно товарних позицій, що вважаються не ключовими для них. Проте, високий ступінь недовіри (з різних причин) менеджменту господарств до подібних ініціатив, незважаючи на позитивний іноземний досвід, стримує розвиток обслуговуючої кооперації в аграрній сфері. На наше переконання, в даному питанні державні інституції повинні виступити каталізаторами розвитку кооперації, через реалізацію відповідних організаційних аспектів та формування системи мотиваційних інструментів для потенційних учасників.

Позитивно на реалізацію збутового потенціалу господарства впливає його участь у галузевих асоціаціях [19], що забезпечують своїм членам не лише юридичну підтримку, а й надають актуальну інформацію щодо ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій, можливостей підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наявність у аграрного підприємства ефективної системи каналів розподілу продукції є ключовим елементом трансформації його виробничого потенціалу у фінансові результати та важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація якісної стратегічної побудови збутової політики зумовлює не лише прийнятний рівень реалізаційних цін, але й забезпечує формування стабільних, довготривалих відносин із бізнес-партнерами, що набуває особливої цінності в умовах воєнної нестабільності та періодів економічної турбулентності.

Сформована в Україні протягом довоєнного періоду загальнонаціональна система розподілу продукції, що орієнтувалася на запити внутрішніх та зовнішніх покупців, сприяла формуванню індивідуальних збутових траєкторій товаровиробників виходячи із їх стратегії, масштабу бізнесу, виробничої спеціалізації та інших чинників. Проте російська агресія призвела до деструкції сталих механізмів збуту через блокування експортної логістики, стрімке падіння цін, часткову втрату виробничих потужностей і т.д. За такого розвитку подій найбільш вразливими виявилися дрібні та середні виробники, орієнтовані на сировинну модель експорту. Частина з них змушена була переорієнтувати свій бізнес, а отже переглянути підходи стосовно збуту продукції, як в контексті залучення нових ділових партнерів, так і політики.

Стратегічне планування системи розподілу продукції виступає необхідною умовою ефективної адаптації аграрного підприємства до сучасних викликів і забезпечення його економічної стабільності у довгостроковій перспективі. Воно повинне спиратися на принципи комплексності, ресурсної забезпеченості, системності, альтернативності та послідовності дій. Інтеграція виробничої та маркетингової функцій — важлива передумова стійкого розвитку, що формує єдину логіку управління збутом і сприяє формуванню синергії між технологічними інноваціями та запитами ринку. Важливим аспектом розвитку збутової діяльності товаровиробників, не залежно від масштабів їх бізнесу, є активна участь у кооперативному галузевому русі та профільних асоціаціях.

Отже, в умовах війни та глобальних трансформацій аграрного ринку, стратегічно орієнтоване формування каналів розподілу продукції виступає не лише інструментом збереження економічної життєздатності аграрних підприємств, а й чинником забезпечення на належному рівні національної продовольчої безпеки та економічної стабільності країни загалом.

Подальші дослідження передбачають обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку системи розподілу продукції аграрних товаровиробників в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Література

1. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>.
2. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31.
3. Токар К.С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80.
4. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 106–113.
5. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69), С. 101–107.
6. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. (32). С. 217–221. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>
7. Томчук, О., Поліщук, Н. 2024. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. (Лют. 2024). С. 49–58. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.6>.
8. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28–40.
9. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52–59.
10. Broyaka A. Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years of Resilience. URL: https://www.agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_04-16-25.pdf (дата звернення: 10.07.2025).
11. Шевчук І. У 2024/25 МР експорт зерна з України впав на понад 10 млн. у порівнянні з попереднім сезоном. URL: <https://elevatorist.com/novosti/20678-u-2024-25-mr-eksport-zerna-z-ukrayini-vpav-na-ponad-10-mln-t-nij-minulogo-sezonu-uz> (дата звернення: 13.07.2025).
12. Експорт ріпаку з України у 2024/25 МР скоротився до трирічного мінімуму. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1549071> (дата звернення: 20.07.2025).
13. Підсумки сезону 2024/2025: експорт зернових та олійних — 46,7 млн. т. URL: <https://uga.ua/news/pidsumky-sezonu-2024-2025-eksport-zernovyh-ta-olijnyh-46-7-mln-t/> (дата звернення: 19.07.2025).
14. Муштай В.А., Горян Я.С. Організація раціональної системи розподілу сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 117–123.
15. Сєвідова І., Лещенко Л. Аналіз ефективності різних каналів реалізації продукції сільськогосподарських підприємств. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32756/2/GEB_2020v65n4_Sievidova_I-Analysis_of_the_efficiency_60-67.pdf (дата звернення: 21.07.2025).
16. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosector-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 22.07.2025).
17. Посівні площі сільськогосподарських культур в Україні за їх видами (2021р. та 2024р.). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html (дата звернення: 20.07.2025).
18. Ревенко О.В., Ларіна Т.Ф., Іванова В.О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 75–79.
19. Голобородько Я.О. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та напрями підвищення їх конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 55–62.

References

1. Volkova, N., Mekhtiev, R., & Popadin, Ye. (2023). Kliuchovi aspekty konkurentospromozhnosti ta yakosti produktii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh voiennoi ahresii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10> [in Ukrainian].
2. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Iu., Astafiev, A.O., Rozovyk, O.H. (2024) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 23–31 [in Ukrainian].
3. Tokar, K.S. (2024) Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Vinnytskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*. vol. 189, pp. 75–80 [in Ukrainian].
4. Bahorka, M.O., Kuzovenko, V.V. (2024) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv yak osnovnyi skladnyk yikh adaptatsii do suchasnykh umov ahrobiznesu. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom*. Ekonomichni nauky, vol. 3 (75), pp. 106–113 [in Ukrainian].
5. Khaietska, O.P. (2022) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho seredovyscha. *Biznes-navihator*, vol. 2 (69), pp. 101–107 [in Ukrainian].

6. Tsebro, Ya. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidprijemstv: vyklyky ta shliakhy vyrishennia. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 217–221 [in Ukrainian].
7. Tomchuk, O., Polishchuk, N. (2024) Problemy konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidprijemstv Ukrainy pid chas voiennoho stanu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. (Liut. 2024), pp. 49–58 [in Ukrainian].
8. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Marketynhovyi analiz seredovyshcha funktsionuvannia ahrarnykh pidprijemstv. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 2, pp. 28–40 [in Ukrainian].
9. Zhaldak, H. P., Mamadzhanov, A. R. Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidprijemstv. *Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, vol. 22, pp. 52–59 [in Ukrainian].
10. Broyaka A. Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years of Resilience. Available at: https://www.ag-manager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_04-16-25.pdf.
11. Shevchuk, I. U 2024/25 MR eksport zerna z Ukrainy vpav na ponad 10 mln u porivnianni z poperednim sezonom. Available at: <https://elevatorist.com/novosti/20678-u-2024-25-mr-eksport-zerna-z-ukrayini-vpav-na-ponad-10-mln-t-nij-minulogo-sezonu-uza> [in Ukrainian].
12. Eksport ripaku z Ukrainy u 2024/25 MR skorotyvsia do tryrichnoho minimumu. Available at: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1549071> [in Ukrainian].
13. Pidsumky sezonu 2024/2025: eksport zernovykh ta oliinykh — 46,7 mln t. [in Ukrainian].
14. Mushtai, V. A., Horian, Ya. S. (2018) Orhanizatsiia ratsionalnoi systemy rozpodilu silskohospodarskoi produktsii. *Infrastruktura rynku*, vol. 23, pp. 117–123 [in Ukrainian].
15. Sievidova, I., Leshchenko, L. Analiz efektyvnosti riznykh kanaliv realizatsii produktsii silskohospodarskykh pidprijemstv. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32756/2/GEB_2020v65n4_Sievidova_I-Analysis_of_the_efficiency_60-67.pdf [in Ukrainian].
16. Ahrosektor Ukrainy: vplyv viiny ta perspektyvy vidnovlennia. Available at: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vplyv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> [in Ukrainian].
17. Posivni ploschi silskohospodarskykh kultur v Ukraini za yikh vydamy (2021r. ta 2024r.). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html [in Ukrainian].
18. Revenko, O. V., Larina, T. F., Ivanova, V. O. (2024) Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarnoho pidprijemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 3, pp. 75–79 [in Ukrainian].
19. Holoborodko, Ya. O. (2018) Formuvannia konkurentnykh perevah silskohospodarskykh pidprijemstv ta napriamy pidvyschennia yikh konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 55–62 [in Ukrainian].