

Ольга І. Маслак¹, Ярослава Ю. Яковенко²

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ В ЧАСИ ВІЙНИ

У статті досліджується фундаментальна трансформація агропромислового комплексу України в умовах повномасштабної війни. Авторами досліджено як повномасштабне вторгнення рф виступило каталізатором для кардинальної зміни моделі міжнародної конкурентоспроможності сектору. На основі аналізу емпіричних даних за 2022-2024 рр. було доведено, що руйнування традиційних логістичних шляхів та інфраструктури змусило український агробізнес перейти від сировинної експортної моделі до стратегії створення доданої вартості через поглиблену переробку. Автори доводять, що даний процес супроводжувався впровадженням принципів логістичного контролінгу як ключового інструменту антикризового управління, що дозволило оптимізувати матеріальні потоки, управляти витратами та приймати гнучкі стратегічні рішення в умовах екстремальної невизначеності.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, логістика, система управління, ланцюг створення вартості, стратегія конкуренції, конкурентна поведінка, логістичний контролінг.

Табл. 2. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-264-270

Olga Maslak, Yaroslava Yakovenko

TRANSFORMATION OF COMPETITIVENESS, VALUE CHAINS, AND LOGISTICAL CONTROLLING IN UKRAINIAN AGRIBUSINESS DURING THE WAR

The article explores the fundamental transformation of Ukraine's agro-industrial complex amid the full-scale war. The authors examine how the full-scale invasion by the Russian Federation has acted as a catalyst for a radical shift in the international competitiveness model of the sector. Based on empirical data from 2022–2024, it is proven that the destruction of traditional logistics routes and infrastructure forced Ukrainian agribusiness to transition from a raw-material export model to a strategy of value creation through advanced processing. The authors argue that this process was accompanied by the implementation of logistical controlling principles as a key tool of crisis management, enabling optimization of material flows, cost control, and flexible strategic decision-making in conditions of extreme uncertainty.

Keywords: international competitiveness, logistics, management system, value chain, competition strategy, competitive behavior, logistical controlling.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2025.

Постановка проблеми. До повномасштабного вторгнення рф агропромисловий комплекс України характеризувався високою міжнародною конкурентоспроможністю переважно за рахунок моделі масштабного експорту сировинних товарів, зокрема зернових та олійних культур. Зокрема, Україна посідала провідні позиції у світі з експорту соняшникової олії та шроту (1-ше місце), кукурудзи (4-те місце), ячменю та пшениці (5-те та 8-ме

¹ Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. Ukraine.

² Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. Ukraine.

місця відповідно у 2023-2024 рр) [1]. Зрозуміло, що за умов стабільної та дешевої логістики через порти Чорного моря, через які проходило до 90% усього аграрного експорту країни, така модель була високоефективною [3]. Водночас в умовах війни відбулася прискорена та вимушена трансформація стратегічної поведінки українського агробізнесу за трьома ключовими напрямками: 1) зміщення акценту з експорту сировини на внутрішню переробку у процесі перебудови ланцюгів створення вартості; 2) диверсифікація логістичних маршрутів та логістичного контролінгу; 3) зміна конкурентної стратегії від цінового лідерства до диференціації, гнучкості та стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Свідчить, що питання того, наскільки суттєво війна впливає на трансформацію конкурентоспроможності, ланцюгів створення вартості та логістичного контролю знаходиться у площині наукових інтересів українських та закордонних вчених. Так, Ялмашій Я. та Чабан Н. [9] стверджують, що руйнування інфраструктури призвело до колапсу поставок продовольства і викликало потребу в пошуку альтернативних експортних маршрутів та логістичних рішень. При цьому розробка маркетингових стратегій стала вирішальною, а акцент змістився на європейські ринки завдяки покращеній транспортній логістиці та державній підтримці [10].

Попри виклики воєнного часу, трансформація відкрила можливості для збільшення продажів на європейських ринках, що потенційно може стабілізувати агробізнес після війни [11]. Водночас, хоча ці адаптації можуть підвищити конкурентоспроможність, поточна нестабільність та логістичні виклики створюють значні ризики для довгострокового відновлення та зростання в агропромисловому секторі.

Попри зростання уваги до питань логістики в умовах воєнного часу, реалізація адаптаційних механізмів агросектору України через синтез управління ланцюгами вартості та концепції логістичного контролінгу залишається недостатньо вивченим.

Мета статті полягає у дослідженні того, як застосування інструментів контролінгу може стати основою ефективної системи управління в кризових умовах та стати неціновим фактором міжнародної конкурентоспроможності.

Основні результати дослідження. Для сучасного агросектору класичне розуміння міжнародної конкурентоспроможності, що базується на цінових перевагах, втрачає свою актуальність. Водночас модель "п'яти сил" М. Портера дозволяє провести більш глибокий аналіз конкурентного середовища, оскільки загроза нових учасників залишається високою через відносно низькі бар'єри входу у вирощування сировини; ринкова влада покупців (великих міжнародних трейдерів) є значною; ринкова влада постачальників (насіння, добрив тощо) коливається залежно від логістичних обмежень; загроза товарів-замінників є постійною [5]. Однак війна кардинально посилила інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями, змусивши їх боротися за обмежені логістичні потужності. Модель ланцюга створення вартості М. Портера відносно агробізнесу, дозволяє виокремити як ключову ланку вихідну логістику (збір врожаю, зберігання на елеваторах, транспортування до портів

або кордонів). Повномасштабна війна завдала прямого удару по ланці вихідної логістики, яка була основою експортної моделі. Руйнування цієї ланки змусило компанії шукати нові джерела створення вартості всередині ланцюга, що стало поштовхом до розвитку переробки — переходу від продажу сировини до продажу товарів з вищою доданою вартістю [6].

Водночас, сучасні теорії конкурентоспроможності наголошують на нецінових факторах. До них належать здатність адаптуватися до регуляторних вимог (наприклад, EU Green Deal, EUDR), інноваційність, якість продукції та стійкість [2]. Зрозуміло, що в умовах високої невизначеності традиційні методи управління виявляються неефективними. Відповідно, на перший план виходить концепція логістичного контролінгу, яка є не просто обліком витрат, а інтегрованою системою інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень [4]. Якщо точніше, то її сутність полягає у координації, плануванні, контролі та регулюванні всіх матеріальних, фінансових та інформаційних потоків для досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

При цьому ключова роль логістичного контролінгу полягає у забезпеченні стабільності та ефективності роботи підприємства, чого можна досягти за рахунок реалізації низки взаємопов'язаних функцій. Зокрема, функція планування набуває особливого значення і проявляється у вимозі розробки альтернативних сценаріїв дій, впровадження гнучкого бюджетування та можливості оперативного коригування виробничих і логістичних планів відповідно до мінливих обставин.

Далі варто зазначити, що для успішної реалізації цих планів необхідна тісна координація та інтеграція, тобто, по-перше, узгодженість дій як між усіма підрозділами компанії, і, по-друге, з зовнішніми партнерами (перевізники, порти та митні служби). Ефективна координація, у свою чергу, неможлива без належного інформаційного забезпечення. Мається на увазі необхідність організації системи збору, обробки та надання релевантної інформації в режимі реального часу, що є основою для прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень [8]. Завершальним і водночас циклічним елементом є контроль та аналіз (постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), аналіз відхилень "план-факт" та розробка коригувальних заходів), що дозволяє не лише реагувати на проблеми, що виникають, але й мінімізувати потенційні втрати та максимізувати прибуток навіть у найскладніших кризових умовах.

З огляду на сучасні реалії можемо константувати, що, коли зовнішній шок (повномасштабне вторгнення) зруйнував ключову ланку ланцюга вартості (вихідну логістику), суб'єкти господарювання були змушені застосовувати інструменти логістичного контролінгу: аналіз витрат і доходів у розрізі обмежених логістичних потужностей показав, що експортувати продукцію з вищою доданою вартістю (наприклад, олію, шрот) економічно доцільніше, ніж сировину. Розуміння цього призвело до стратегічних рішень щодо інвестування у переробку, що змінило структуру ланцюга вартості. Нова структура експорту продемонстрована здатність до адаптації та, у свою чергу, сформувала нову модель міжнародної конкурентоспроможності, що базується не лише на ціні, а й на стійкості та диференціації.

Відповідно, коли висока вартість та обмежена пропускна здатність альтернативних маршрутів зробили експорт низькомаржинальної сировини, як-от зерно, економічно не вигідним, аграрії зіткнулися з вибором: зупиняти діяльність або шукати способи збільшити дохід на кожну тонну, що перетинає кордон, що отримало відображення у структурі посівних площ: спостерігається тенденція до зменшення площ під енергоємною кукурудзою (-2.1% у 2024 р.) та ячменем (-6.2%) на користь більш маржинальних олійних культур, зокрема сої (+4.3%) [1] .

Ілюстративним проявом трансформації став бум у переробній галузі (табл.1). Переробка сировини в олію, шрот чи цукор дозволяє концентрувати вартість у меншому фізичному обсязі, що робить експорт значно вигіднішим в умовах дороговартісної логістики. Дані за 2023-2024 рр. демонструють значне зростання виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю порівняно з попереднім роком, тобто війна, по суті, змусила сектор перейти на вищий щабель ланцюга доданої вартості, що є фундаментальним зсувом у його бізнес-моделі.

**Таблиця 1. Трансформація структури експорту:
від сировини до продукції з доданою вартістю [1]**

Продукція	Виробництво, 2021/22 (млн т)	Експорт, 2021/22 (млн т)	Виробництво, 2023/24 (млн т)	Експорт, 2023/24 (млн т)	Зміна експорту (%)
Сировина					
Пшениця	32.2	18.8	22.5	16.2	-13.8%
Кукурудза	42.1	27.0	30.3	26.0	-3.7%
Ячмінь	10.1	5.7	5.8	2.2	-61.4%
Продукція переробки					
Соняшникова олія	5.0	4.6	6.7	5.6	+21.7%
Соєва олія	0.235	0.238	0.330	0.248	+4.2%
Ріпакова олія	0.075	0.084	0.428	0.428	+409.5%
Цукор	1.45	0.081 (USD bln)	1.83	0.445 (USD bln)	+449.4%

Крім того, в умовах війни агрокомпанії були змушені перейти від статичного до динамічного, сценарного планування, коли напрацьовувалися численні сценарії, що враховували різні варіанти роботи логістичних шляхів: повна блокада, функціонування "зернового коридору" під міжнародним моніторингом, робота виключно Українського морського коридору. Для кожного сценарію готувалися відповідні плани дій, що стосувалися обсягів зберігання, напрямків руху товарних потоків та структури продажів, що також знайшло відображення у гнучкому плануванні посівних кампаній. Наприклад, рішення щодо структури посівів на 2024 рік, де спостерігалось скорочення площ під кукурудзою та ячменем на користь сої та соняшнику, приймалися не на основі довгострокових трендів, а виходячи з коротко- та середньострокових прогнозів щодо логістичних можливостей, вартості ресурсів та очікуваної цінової кон'юнктури.

Таким чином, українські агрокомпанії, можливо, не завжди формально називали свою діяльність "логістичним контролінгом", але по факту вони інтуїтивно чи свідомо впровадили його ключові принципи (Табл.2).

Таблиця 2. Рамкова модель логістичного контролінгу в агробізнесі України в умовах воєнного часу (2022-2024 рр.) [1]

Функція контролінгу	Ключові завдання	Приклади реалізації в Україні (2022-2024)
Планування	Розробка альтернативних логістичних сценаріїв; гнучке планування виробництва.	Створення "Шляхів солідарності"; розвиток Дунайського кластера; зміна структури посівних площ.
Координація та інтеграція	Узгодження дій між виробництвом, логістикою, продажами та зовнішніми партнерами.	Створення спільних логістичних ланцюгів "поле-порт"; координація з Укрзалізницею, АМПУ, митницею.
Інформаційне забезпечення	Збір, обробка та надання релевантної інформації для прийняття оперативних рішень.	Моніторинг світових цін, вартості фрахту, черг на кордонах; використання супутникових даних та AgriTech.
Контроль та аналіз	Моніторинг та оптимізація логістичних витрат; аналіз відхилень "план-факт".	Динамічне перенаправлення потоків між Дунаєм, залізницею та морським коридором; розрахунок рентабельності експорту за різними маршрутами.

Таким чином, довоєнна конкурентна стратегія українського АПК переважно базувалася на лідерстві за витратами. Завдяки унікальним чорноземам та великим масштабам виробництва, компанії могли пропонувати сировину (зерно, соняшник) за конкурентними цінами на світовому ринку [2]. Війна та логістична криза змусили сектор шукати нові джерела конкурентних переваг, що призвело до переходу до стратегії диференціації.

Висновки. Отже, відбувся вимушений, але швидкий перехід від сировинної моделі до поглибленої переробки, що є якісним зсувом у бік виробництва продукції з вищою доданою вартістю. У результаті цієї трансформації сформувалася нова модель міжнародної конкурентоспроможності, де поряд із традиційними ціновими факторами ключову роль почали відігравати стійкість, диференціація продукту та здатність відповідати високим міжнародним стандартам якості та екологічності.

1. TOPLead. (2024). The infographic report "Agribusiness of Ukraine, 2023/24 MY". URL: <https://toplead.eu/en/works/id/agribusiness2024-333>

2. Мустафаєва Л.А., Босак А.О. (2016). Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 851. С. 199-205. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/2f266a2c-fba1-4368-a951-856f269e3331/content>

3. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. (2023) URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/>

4. Маслак О. І., Яковенко Я. Ю. (2020) Формування конкурентних переваг транспортної інфраструктури з позицій стратегії сталої логістики. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки. № 6 (8). С. 51–54.
5. Васильченко М.І., Коломієць А.І., Краєва А.А. (2018). Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. № (25). С. 231–236. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/33.pdf
6. Залознова Ю., Ткачов А. (2024). Трансформація аграрного експорту України в умовах російської військової агресії. Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". Vol. 14. No. 3ю С. 116–142. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6281/ff10928c7703cdf62a132b366cf4880f173b.pdf>
7. Гаврилюк Н. М. (2016). Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту. Ефективна економіка. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5161>
8. Маслак О., Почтовюк А., Гришко Н., Маслак М., Яковенко Я. (2022). Теоретичні засади логістичної стратегії машинобудівного підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). № 2. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.88>
9. Алмашій Я. І., Чабан Н. (2025). Розвиток аграрного сектору сучасної світової економіки та місце України в стратегічних змінах. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». № 1 (65). С. 7–13.
10. Филук Г., Магомедова А. (2025). Трансформація бізнес-моделей вітчизняних зернотрейдерів як запорука зміцнення їх конкурентоспроможності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. T. 342. № 3 (1). С. 128–134.
11. Данкевич В., Данкевич Є. (2024). Компетентнісний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу України під час війни і відбудови: креативні рішення, інновації та діджиталізація. Економічний простір. № 193. С. 163–168.

1. TOPLead. (2024). The infographic report "Agribusiness of Ukraine, 2023/24 MY". URL: <https://toplead.eu/en/works/id/agribusiness2024-333>
2. Mustafaieva L.A., Bosak A.O. (2016). Mizhnarodna konkurentospromozhnist ahrarynoho sektoru Ukrainy: teoretychni bazys i problemy rozvytku. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». № 851. S. 199–205. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/2f266a2c-fba1-4368-a951-856f269e3331/content>
3. Ahrosektor Ukrainy: vplyv viiny ta perspektyvy vidnovlennia. (2023) URL: <https://dlf.ua/ua/agrosector-ukrayini-vplyv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/>
4. Maslak O. I., Yakovenko Ya. Yu. (2020) Formuvannia konkurentnykh perevah transportnoi infrastruktury z pozytsii stratehii staloi lohistyky. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky). № 6 (8). S. 51–54.
5. Vasylchenko M.I., Kolomiets A.I., Kraieva A.A. (2018). Kontrolinh lohistychnoi diialnosti pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku. № (25). S. 231–236. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/33.pdf
6. Zaloznova Yu., Tkachov A. (2024). Transformatsiia ahrarynoho eksportu Ukrainy v umovakh rosiiskoi viiskovoi ahresii. Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". Vol. 14. No. 3iu S. 116–142. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6281/ff10928c7703cdf62a132b366cf4880f173b.pdf>
7. Havryliuk N. M. (2016). Kontsepsiia lohistychnoho kontrolinhu v upravlinni pidpriemstv avtomobilnoho transportu. Efektyvna ekonomika. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5161>
8. Maslak O., Pochtoviuk A., Hryshko N., Maslak M., Yakovenko Ya. (2022). Teoretychni zasady lohistychnoi stratehii mashynobudivnoho pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky). № 2. S. 88–91. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.88>
9. Almashii Ya. I., Chaban N. (2025). Rozvytok ahrarynoho sektoru suchasnoi svitovoi ekonomiky ta mistse Ukrainy v stratehichnykh zminakh. Naukovy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika». № 1 (65). S. 7–13.

10. Fyliuk H., Mahomedova A. (2025). Transformatsiia biznes-modelei vitchyznianskykh zernotrederiv yak zaporuka zmitsnennia yikh konkurentospromozhnosti. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. T. 342. № 3 (1). S. 128-134.

11. Dankevych V., Dankevych Ye. (2024). Kompetentnisnyi pidkhid u zabezpechenni konkurentospromozhnosti biznesu Ukrainy pid chas viiny i vidbudovy: kreatyvni rishennia, innovatsii ta didzhytalizatsiia. Ekonomichnyi prostir. № 193. S. 163-168.