

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕРНОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РЕЗИЛІЄНТНОСТІ****Перегида Юлія Андріївна¹, Лагунов Костянтин Вікторович²**

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	338.43:633.1:339.137.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21700011>

Анотація. У статті обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності зернового сектору України в умовах воєнних втрат, логістичної реконфігурації, пошкодження активів, інвестиційної невизначеності та євроінтеграційної адаптації. Актуальність дослідження зумовлена тим, що конкурентоспроможність зернового сектору вже не може пояснюватися тільки родючістю земель, масштабом виробництва або традиційною експортною спеціалізацією. Вона формується як здатність сектору перетворювати виробничий потенціал на стійку ринкову віддачу через збереження конкурентної маржі на всіх ланках зернового ланцюга: від доступності землі, технологій і ресурсів до зберігання, логістики, фінансування, страхування, якості, стандартів і контрактної надійності. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний, факторний, порівняльний, кейсовий і логіко-аналітичний підходи. Емпіричну базу сформовано за матеріалами FAO GIEWS, Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review, RDNA5, Європейської парламентської дослідницької служби, Ukraine Facility Plan, USDA Agricultural Marketing Service, Європейської комісії та Ради ЄС. Показано, що у 2025 р. виробництво зернових в Україні оцінювалося приблизно у 60,8 млн т, зокрема кукурудзи – 30,7 млн т, пшениці – 23,3 млн т, ячменю – 5,2 млн т. Водночас релевантні для зернового сектору компоненти аграрних втрат охоплюють не тільки фізичні пошкодження техніки, ресурсів, продукції та потужностей зберігання, а й нижче виробництво, втрату внутрішньої ціни через експортні порушення та зростання виробничих витрат. Запропоновано механізм конкурентоспроможності як систему підтримання конкурентної маржі через шість функціональних підсистем: безпечну ресурсну базу, технологічну продуктивність, зберігання і якість, логістичну доступність, фінансово-страхову стійкість та інституційну адаптацію. Кейсовий аналіз відновлення чорноморських маршрутів, використання Шляхів солідарності, втрати складської

¹ Доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України;
Заступник завідувача кафедри організації туристичної діяльності,
професор кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління,
економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
Електронна пошта: julilla.pereguda@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>

² Доктор філософії з економіки
Директор ТОВ «Телко Україна»
e-mail: konstantin.lagunov@telko.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4023-6823>

спроможності та євроінтеграційних вимог до якості й простежуваності засвідчив їхній прямий вплив на ціну реалізації, збереження якості, швидкість обороту зерна та доступ виробників до ринку. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої рамки для діагностики вузьких місць зернового сектору, пріоритизації інфраструктурного відновлення, обґрунтування інвестицій у зберігання й логістику, розроблення фінансово-страхових інструментів, формування регіональних програм підтримки виробників і побудови індикаторів конкурентної стійкості.

Ключові слова: економічна безпека, резилієнтність, зерновий сектор, конкурентоспроможність, конкурентна маржа, логістика, зберігання, шляхи солідарності, військові втрати, аграрна економіка, повоєнне відновлення, євроінтеграція, Україна.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE GRAIN SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY AND RESILIENCE

Abstract. The article substantiates an organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of Ukraine's grain sector under conditions of war-related losses, logistics reconfiguration, asset damage, investment uncertainty and European integration adaptation. The relevance of the study is determined by the fact that the competitiveness of the grain sector can no longer be explained only by soil fertility, production scale or traditional export specialization. It is formed as the sector's capacity to transform production potential into stable market returns by maintaining a competitive margin across the grain value chain: from land access, technologies and inputs to storage, logistics, financing, insurance, quality, standards and contractual reliability. The methodological basis combines systemic, structural-functional, factor-based, comparative, case-based and logical-analytical approaches. The empirical basis is formed by FAO GIEWS, Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review, RDNA5, European Parliamentary Research Service, Ukraine Facility Plan, USDA Agricultural Marketing Service, European Commission and Council of the European Union materials. The article shows that Ukraine's cereal production in 2025 was estimated at about 60.8 million tonnes, including maize at 30.7 million tonnes, wheat at 23.3 million tonnes and barley at 5.2 million tonnes. At the same time, war-related agricultural losses include not only physical damage to machinery, inputs, products and storage facilities, but also lower production, domestic price losses caused by export disruptions and increased production costs. The proposed mechanism interprets competitiveness as a system for maintaining the competitive margin through six functional subsystems: a safe resource base, technological productivity, storage and quality, logistics accessibility, financial and insurance resilience, and institutional adaptation. The case verification shows that the restoration of Black Sea routes, the use of Solidarity Lanes, the reduction of storage capacity and European integration requirements for quality and traceability directly affect producers' ability to preserve price, quality, turnover speed and market access. The practical value of the results lies in applying the proposed framework to diagnosing bottlenecks in the grain sector, prioritizing infrastructure recovery, justifying investments in storage and logistics, developing financial and insurance instruments, designing regional producer-support programmes and constructing indicators of resilient competitiveness.

Keywords: economic security, resilience, grain sector, competitiveness, competitive margin, logistics, storage, Solidarity Lanes, war-related losses, agricultural economy, post-war recovery, European integration, Ukraine.

Вступ

Актуальність проблеми. Зерновий сектор України залишається одним із ключових сегментів аграрної економіки, експортних надходжень і продовольчої

безпеки, однак умови формування його конкурентоспроможності суттєво змінилися після 2022 р. До повномасштабної війни конкурентна позиція сектору значною мірою спиралася на значний земельний потенціал, сприятливі агрокліматичні передумови, накопичені виробничі компетентності, експортну орієнтацію та переваги чорноморської портової логістики. Після блокування та періодичного обмеження морських маршрутів, пошкодження інфраструктури, поширення мінної небезпеки, перебудови експортних каналів, здорожчання фінансування й зростання воєнних ризиків попередня модель конкурентних переваг перестала бути достатньою.

Конкурентоспроможність зернового сектору тепер визначається не самим фактом виробництва зерна, а здатністю зберігати конкурентну маржу на всіх етапах ланцюга створення вартості: від доступності землі, технологій, ресурсів і робочого капіталу до зберігання, логістики, фінансування, страхування, якості, стандартів і контрактної надійності. Прийнятна врожайність не гарантує економічної переваги, якщо її результат нівелюється високою вартістю доставки до портів або прикордонних переходів, дефіцитом складських потужностей, зниженням внутрішньої ціни, затримкою обігових коштів, воєнними ризиками або невідповідністю вимогам цільових ринків.

Додатковий вимір формує євроінтеграційна адаптація. Зерновий сектор входить у ширший процес наближення України до європейських правил аграрної політики, безпечності харчових продуктів, ветеринарної та фітосанітарної політики, простежуваності, екологічних вимог, стандартів якості й ринкового доступу. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності має пояснювати не окремий показник урожайності або експорту, а узгодження виробничої, інфраструктурної, фінансової, логістичної, якісно-стандартизаційної та інституційної підсистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інституційні джерела фіксують поєднання значної виробничої бази зернового сектору України з посиленням логістичних, інфраструктурних, фінансових і безпекових обмежень. FAO GIEWS надає поточну оцінку виробництва зернових у 2025 р. і показує, що фізичні обсяги залишаються значними, але нижчими за п'ятирічне середнє значення [1]. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review, підготовлений KSE Agrocenter, World Bank, FAO та партнерами, деталізує воєнні збитки, втрати й потреби аграрного сектору, розмежовуючи фізичні пошкодження активів і втрати доходу, спричинені нижчим виробництвом, експортними порушеннями та підвищенням витрат [2]. RDNA5 переносить ці оцінки у ширшу рамку довгострокового відновлення, де аграрний сектор розглядається не ізольовано, а як частина економічної реконструкції, відновлення активів, повернення інвестиційної спроможності та зниження територіальних і безпекових обмежень [3].

Європейська парламентська дослідницька служба підкреслює, що українське сільське господарство має сильні природні передумови й експортну спеціалізацію, однак повномасштабна війна змінила умови виробництва, логістики, доступу до ринків і політики підтримки [4]. Ukraine Facility Plan задає інституційний контур реформ і відновлення, у якому розвиток експортно-логістичного потенціалу, транспортна інтеграція, інвестиції, регуляторна адаптація та поступове наближення до правил ЄС стають важливими умовами модернізації аграрних ланцюгів [5]. Такі матеріали дають підстави оцінювати конкурентоспроможність зернового сектору не лише за виробничим обсягом, а за здатністю перетворювати урожай на стійку ринкову віддачу за умов воєнного ризику, зміни маршрутів, зростання витрат і вимог європейської інтеграції.

Академічна література конкретизує окремі площини цієї проблеми. Негрей, Клименко, Кравченко і Комар аналізують наслідки повномасштабної війни для

українського сільського господарства, політичні відповіді та стратегії відновлення, виокремлюючи втрати, логістичні порушення, руйнування інфраструктури й потребу в узгодженні відбудови з європейською аграрною політикою [6]. Яновська, Кроль і Піттман розглядають логістику зернового експорту у воєнний період і показують, що довоєнна залежність від чорноморських портів стала одним із головних джерел вразливості після початку вторгнення [7]. Боднар та співавтори досліджують логістичну трансформацію ринків зернових і олійних культур, наголошуючи на зміні маркетингових стратегій виробників і трейдерів під впливом транспортних обмежень, міжнародних угод і нових експортних маршрутів [8].

Савчук аналізує зернову економіку України в умовах повномасштабної агресії та звертає увагу на територіальні зміни у виробництві й експорті зернових [9]. Кучер і Кучер розглядають сталу конкурентоспроможність аграрних підприємств на зерновому ринку, що дає підстави пов'язувати конкурентні переваги з виробничим результатом, ресурсною базою, екологічною стійкістю та організаційною здатністю підприємства [10]. У наявній літературі виробничі, логістичні й організаційні чинники конкурентоспроможності вже достатньо описані, однак їх інтеграція в механізм управління конкурентною маржею зернового сектору залишається недостатньо розробленою. У статті конкурентоспроможність трактується як результат узгодження виробництва, зберігання, логістики, фінансування, страхування, стандартів якості та інституційного супроводу.

Виділення невирішеної частини проблеми. Наявні дослідження розкривають воєнні втрати аграрного сектору, логістичну трансформацію зернового експорту, функціонування зернового ринку та окремі аспекти конкурентоспроможності аграрних підприємств. Недостатньо розробленою залишається модель, яка пояснює, як виробничий потенціал зернового сектору перетворюється на стійку ринкову віддачу за одночасної дії земельних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, логістичних, якісно-стандартизаційних та інституційних обмежень. Потребує розмежування вплив різних вузьких місць на конкурентну маржу: частина з них знижує результат через собівартість, частина — через логістичний дисконт, втрату якості, дефіцит зберігання, нестачу оборотного капіталу, ризикову премію або невідповідність вимогам цільових ринків. Це зумовлює потребу в організаційно-економічному механізмі, який діагностує не лише обсяги виробництва чи експорту, а місце втрати економічного результату в зерновому ланцюгу.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності зернового сектору України через визначення ключових підсистем конкурентної маржі, аналіз емпіричних сигналів виробничої стійкості, воєнних втрат, логістичних обмежень і кейсів післявоєнної реконфігурації експортних каналів, а також побудову прикладної моделі узгодження ресурсної бази, технологічної продуктивності, зберігання, логістики, фінансово-страхової стійкості, стандартів якості та інституційної адаптації.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає у трактуванні конкурентоспроможності зернового сектору як здатності підтримувати конкурентну маржу в умовах воєнних, логістичних, фінансових та інституційних обмежень. Запропонований механізм поєднує шість функціональних підсистем: безпечну ресурсну базу, технологічну продуктивність, зберігання і якість, логістичну доступність, фінансово-страхову стійкість та інституційну адаптацію. На відміну від підходів, у яких конкурентоспроможність ототожнюється з виробничим обсягом, урожайністю або експортною часткою, у статті її розглянуто через канали збереження або втрати економічного результату: собівартість, логістику, якість, зберігання, фінансування, ризик і доступ до ринку.

Практичне значення. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої рамки для діагностики вузьких місць зернового сектору, пріоритизації інфраструктурного відновлення, обґрунтування інвестицій у зберігання, логістику, лабораторну інфраструктуру та якість, розроблення фінансово-страхових інструментів, формування регіональних програм підтримки виробників і побудови системи індикаторів конкурентної стійкості. Механізм може застосовуватися для оцінювання проєктів відновлення за їхнім впливом на конкурентну маржу, а не лише за фактом фізичної реконструкції активів.

Методологія

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний, факторний, порівняльний, кейсовий і логіко-аналітичний підходи. Системний підхід застосовано для аналізу зернового сектору як сукупності взаємопов'язаних підсистем, у яких результат виробника залежить від урожаю, зберігання, логістики, фінансування, страхування, якості, стандартів і правил доступу до ринку. Структурно-функціональний аналіз використано для побудови механізму підтримання конкурентної маржі. Факторний підхід застосовано для розмежування джерел конкурентоспроможності та каналів її втрати. Порівняльний метод використано для зіставлення виробничих оцінок FAO GIEWS, компонентів воєнних втрат аграрного сектору та показників логістичної реконфігурації експорту. Кейсовий підхід використано для перевірки прикладної придатності механізму на прикладах відновлення чорноморського маршруту, використання Шляхів солідарності та втрати складської спроможності.

Джерела даних. Емпіричну основу дослідження сформовано за матеріалами FAO GIEWS щодо виробництва зернових в Україні [1], Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review [2], RDNA5 [3], Європейської парламентської дослідницької служби [4], Ukraine Facility Plan [5], а також матеріалами USDA Agricultural Marketing Service, Європейської комісії та Ради ЄС щодо логістики українського зерна, чорноморських маршрутів і Шляхів солідарності [13–15]. Академічну базу становлять сучасні праці з проблематики аграрного сектору України в умовах війни, логістики зернового експорту, трансформації ринків зернових та олійних культур, зернової економіки, конкурентоспроможності аграрних підприємств і євроінтеграційної адаптації [6–12].

Інструменти аналізу. У статті використано діагностичну матрицю конкурентоспроможності, графічне подання виробничого відновлення і структури зернових культур, аналіз основних вартісних компонентів втрат аграрного сектору, структурно-логічне моделювання механізму конкурентної маржі, кейсову верифікацію логістичних та інфраструктурних вузьких місць і якісну інтерпретацію інституційних обмежень. Виробничі показники FAO GIEWS використано для зіставлення 2025 р. з 2024 р. і п'ятирічним середнім, а також для розкриття структури основних зернових культур. Вартісні компоненти втрат і пошкоджень використано для аналізу каналів зменшення конкурентної маржі. Структурно-логічне моделювання застосовано для побудови механізму підтримання конкурентної маржі через шість функціональних підсистем і зовнішні рамкові детермінанти.

Обмеження дослідження. Стаття не оцінює експортний потенціал України за окремими географічними ринками й не прогнозує світові ціни на зерно. Предметом аналізу є організаційно-економічний механізм підтримання конкурентної маржі зернового сектору, а не повна модель зовнішньоторговельної позиції України. Використані оцінки втрат, виробництва, логістичних маршрутів і складської спроможності відображають конкретні джерела та періоди спостереження, тому не можуть замінити підприємницький фінансовий розрахунок або регіональну діагностику на рівні окремих територій, культур, типів господарств і логістичних коридорів.

Результати

Конкурентоспроможність зернового сектору оцінюється через здатність утримувати конкурентну маржу між ціною реалізації та сукупними витратами зернового ланцюга. До таких витрат у сучасних умовах належать не лише виробнича собівартість, а й логістика, зберігання, втрата якості, ризикова премія, фінансування, страхування, відповідність стандартам, контрактна надійність і затримки оборотного капіталу. Тому діагностика конкурентоспроможності має починатися не з урожайності як окремого показника, а з виявлення ланок, у яких вироблений обсяг втрачає економічний результат (табл. 1).

Таблиця 1

Діагностична матриця втрати конкурентної маржі зернового сектору України

Підсистема	Емпірична опора	Канал втрати конкурентної маржі	Управлінський акцент	Індикатор перевірки
Безпечна ресурсна база	виробничий обсяг зернових у 2025 р. залишається значним, але нижчим за п'ятирічне середнє [1]	недоступні або небезпечні землі зменшують виробничу базу і підвищують ризикову премію	демінування, картування ризиків, відновлення ґрунтів	доступна площа, рівень мінної небезпеки, витрати відновлення
Технологічна продуктивність	втрати через нижче виробництво культур оцінено у 35,1 млрд дол. США [2]	нижча інтенсивність технологій і пошкодження техніки підвищують собівартість	оновлення техніки, точне землеробство, ресурсне забезпечення	урожайність, витрати на гектар, енергоємність
Зберігання і якість	пошкодження потужностей зберігання оцінено у 1,8 млрд дол. США; уражено 14,6 млн т місткості [2]	дефіцит сховищ зменшує часову свободу продажу і підвищує ризик втрати якості	відновлення елеваторів, мобільні сховища, лабораторний контроль	місткість зберігання, втрати якості, частка сертифікованого зерна
Логістична доступність	до війни понад 90% зернового експорту проходило через чорноморські порти [7]	дорожчі маршрути й вузькі місця знижують ціну від фермерського господарства	портова координація, Дунайський напрям, залізнична інтеграція	вартість перевезення на тонну, час доставки, доступ до портів
Фінансово-страхова стійкість	втрати через вищі виробничі витрати оцінено у 4,4 млрд дол. США [2]	дефіцит оборотного капіталу спричиняє вимушений продаж і нижчу інвестиційну спроможність	кредитні гарантії, страхування, форвардні інструменти	вартість кредиту, покриття страхування, частка профінансованих потреб
Інституційна адаптація	Ukraine Facility Plan визначає розвиток експортної логістики й наближення до європейських правил як елемент відновлення [5]	складні процедури, неповна відповідність стандартам і регуляторна невизначеність підвищують транзакційні витрати	гармонізація стандартів, цифрові сервіси, простежуваність	час процедур, частка сертифікованих партій, кількість відмов

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5; 7].

У табл. 1 систематизовано ланки, у яких виробничий потенціал зернового сектору може втрачати маржу. Виокремлено шість каналів, через які зерновий сектор може втрачати економічний результат навіть за збереження значних фізичних обсягів виробництва. Виробнича база формує початковий потенціал, однак конкурентна ціна залежить від зберігання, логістики, фінансування та відповідності ринковим вимогам. Техніка і технології впливають на собівартість, зберігання – на часову свободу реалізації, логістика – на дисконт між внутрішньою й зовнішньою ціною, фінансування – на здатність не продавати зерно під тиском нестачі оборотних коштів, а інституційна адаптація – на доступ до вимогливіших каналів збуту.

За оцінкою FAO GIEWS, виробництво зернових в Україні у 2025 р. становило близько 60,8 млн т, що на 8% вище рівня 2024 р., але на 6% нижче п'ятирічного середнього значення [1]. З цього випливає, що розрахунковий рівень 2024 р. становив близько 56,3 млн т, а п'ятирічне середнє – близько 64,7 млн т. У структурі 2025 р. кукурудза оцінювалася у 30,7 млн т, пшениця – у 23,3 млн т, ячмінь – у 5,2 млн т; решта зернових культур становила близько 1,6 млн т [1] (рис. 1).

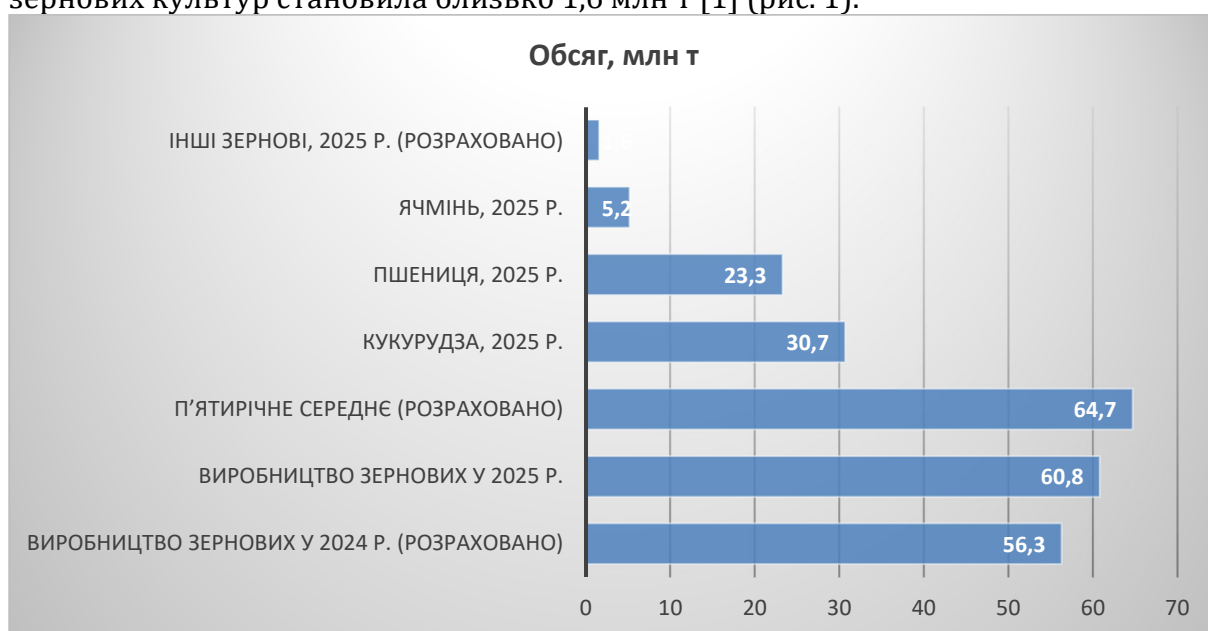


Рис. 1. Виробниче відновлення та структура зернових культур України у 2025 р., млн т

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Порівняння показників на рис. 1 розмежує фізичний масштаб виробництва та його ринкову придатність. Порівняння 2025 р. з 2024 р. показує часткове відновлення фізичного виробництва, але зіставлення з п'ятирічним середнім фіксує неповне повернення до довоєнної або умовно нормальної траєкторії. Різна структура культур означає різну залежність маржі від логістики, стандартів якості та стабільності каналів збуту. Кукурудза формує найбільший обсяг і найбільше залежить від дешевої масової логістики. Пшениця має сильнішу продовольчу й якісну складову, тому для неї важливі клас, безпечність, сертифікація і контрактна надійність. Ячмінь має менший масштаб, але також залежить від стабільності експортних і переробних каналів. Виробнича структура показує вихідний потенціал сектору, але не доводить наявності завершеної конкурентної переваги.

Воєнні втрати змінили економічну природу конкурентоспроможності зернового сектору. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review розмежує втрати доходу й зростання витрат, з одного боку, та фізичні пошкодження активів – з іншого. Втрати через нижче виробництво культур оцінено у 35,1 млрд дол. США, через нижчі внутрішні

ціни – у 24,1 млрд дол. США, через вищі виробничі витрати – у 4,4 млрд дол. США [2]. Серед фізичних пошкоджень аграрного сектору найбільш релевантними для зернової конкурентної маржі є пошкодження техніки й обладнання на 5,8 млрд дол. США, пошкоджені або викрадені ресурси й продукція на 1,97 млрд дол. США та потужності зберігання на 1,8 млрд дол. США [2] (рис. 2).

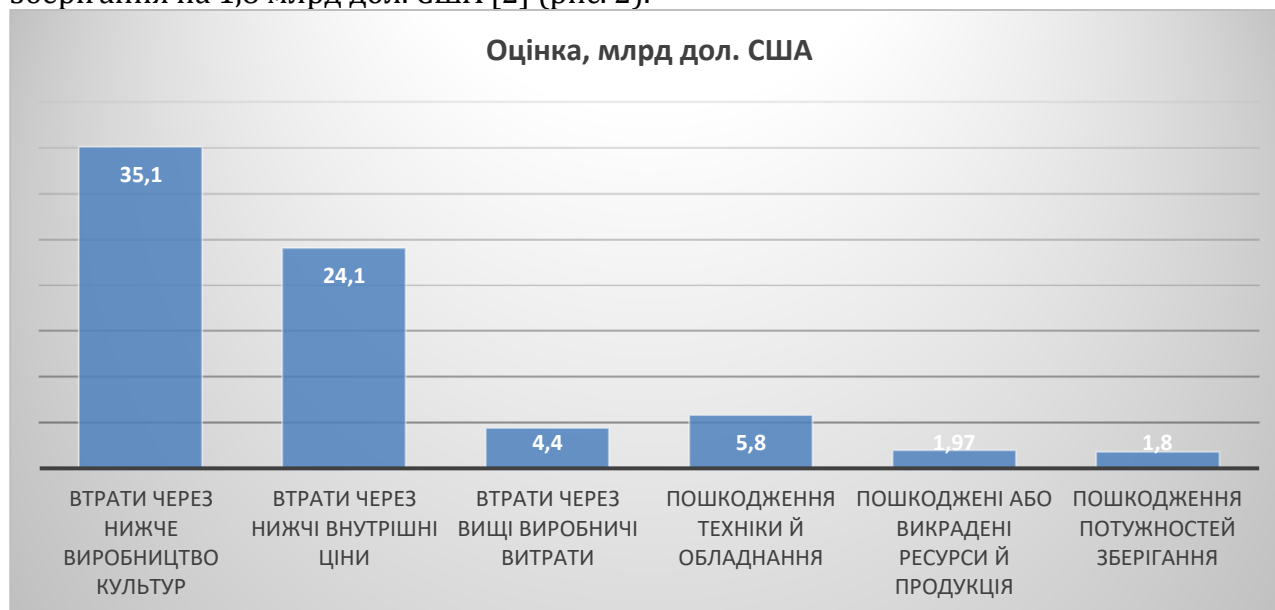


Рис. 2. Релевантні для зернового сектору канали втрати аграрної конкурентної маржі, млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [2].

Згруповані дані дають підстави розрізняти кілька каналів тиску на конкурентну маржу: втрати доходу, ціново-логістичний дисконт, зростання витрат і пошкодження активів. Втрати через нижче виробництво культур зменшують фізичну базу реалізації; втрати через нижчі внутрішні ціни відображають логістичний і ринковий дисконт; вищі виробничі витрати стискають маржу з боку собівартості. Пошкодження техніки, ресурсів і сховищ має іншу економічну природу: воно зменшує наявні активи й обмежує майбутню технологічну інтенсивність, якість зберігання та можливість обирати момент продажу. Найбільш чутливим для конкурентної маржі є блок зберігання: 3,3 млн т частково пошкоджених і 11,3 млн т повністю зруйнованих потужностей означають ураження 14,6 млн т місткості й скорочення складської спроможності приблизно на 19,5% [2]. Для зернового сектору це не просто інфраструктурна втрата, а прямий канал зменшення продажної ціни через вимушений продаж, втрату якості або додаткові витрати на тимчасові рішення (табл. 2).

Таблиця 2

Емпірична верифікація каналів конкурентоспроможності зернового сектору

Емпіричний сигнал	Що він доводить	Межі інтерпретації	Управлінський висновок
Виробництво зернових у 2025 р. – близько 60,8 млн т	сектор зберігає значну виробничу базу	фізичний обсяг не гарантує ринкової маржі	діагностика має переходити від урожаю до повного ланцюга реалізації
2025 р. вище 2024 р., але нижче п'ятирічного середнього	є часткове відновлення, але не повне повернення до нормальної траєкторії	зростання за один рік може бути погодним або кон'юктурним	потрібне відновлення не лише посівів, а й технологічної та логістичної стійкості
Кукурудза – 30,7 млн т, пшениця – 23,3 млн т	сектор має різні культурні профілі конкурентоспроможності	масові культури мають різну залежність від	інструменти підтримки мають відрізнятися для масової логістики й якісного контрагування

		логістики, якості й стандартів	
Втрати через нижче виробництво культур – 35,1 млрд дол. США	виробнича база зазнала довготривалого економічного тиску	показник не розкриває конкретні рішення на рівні підприємств	пріоритетами є доступ до землі, техніки, ресурсів, обігових коштів і демінування
Втрати через нижчі внутрішні ціни – 24,1 млрд дол. США	експортні порушення знижують farm-gate price і маржу виробника	ціна залежить від світового ринку, маршрутів, ризиків і контрактів	логістика має розглядатися як центральний елемент конкурентоспроможності
Пошкодження зберігання – 1,8 млрд дол. США; уражено 14,6 млн т місткості	зберігання визначає часову свободу продажу й здатність зберегти якість	відновлення сховища не завжди гарантує доступ до вигідного ринку	інвестиції слід ранжувати за впливом на збереження ціни й маржі
До війни понад 90% зернового експорту йшло через чорноморські порти	залежність від морської логістики була джерелом ефективності й одночасно вразливості	альтернативні маршрути мають іншу вартість, пропускну здатність і ризиковість	логістична диверсифікація має бути частиною конкурентної політики

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 7].

Емпіричні сигнали, систематизовані в табл. 2, підтверджують неможливість зведення конкурентоспроможності зернового сектору до одного показника: виробничий масштаб, ціна реалізації, логістична доступність, зберігання, техніка й фінансування мають різну доказову силу. Оцінювання сектору лише за виробництвом приховує логістичний дисконт. Фокус лише на експорті залишає поза увагою втрати техніки та складських потужностей. Якщо фокусуватися лише на пошкоджених активах, не враховується стиснення маржі через нижчі внутрішні ціни. Механізм конкурентоспроможності має спиратися на пріоритизацію вузьких місць, а не на перелік бажаних заходів.

Логістика є окремою конкурентною підсистемою, а не допоміжним сервісом. Дослідження Яновської, Кроль і Піттмана наголошує, що до війни понад 70% зернового виробництва України експортувалося, а понад 90% цього експорту проходило через порти Чорного моря [7]. Блокада, окупація або пошкодження портової інфраструктури змінили економіку продажу: конкурентна ціна почала залежати від альтернативних маршрутів, пропускну здатності кордонів, вартості залізничних і автомобільних перевезень, страхових ризиків і стабільності морського коридору. Ukraine Facility Plan додатково підкреслює, що відновлення й розвиток експортно-логістичного потенціалу з фокусом на TEN-T належить до пріоритетних завдань модернізації [5]. Для зернового сектору логістична інтеграція є елементом конкурентної політики, а не лише транспортним проєктом.

Категорія конкурентної маржі формує ядро організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності зернового сектору. У спрощеному вигляді її можна подати як різницю між ціною реалізації та сукупними витратами виробництва, зберігання, логістики, фінансування, страхування, відповідності стандартам і ризику. Механізм спрямований на зменшення втрат маржі на кожній ланці зернового ланцюга, оскільки збільшення урожаю саме по собі не гарантує стійкої ринкової віддачі (рис. 3).

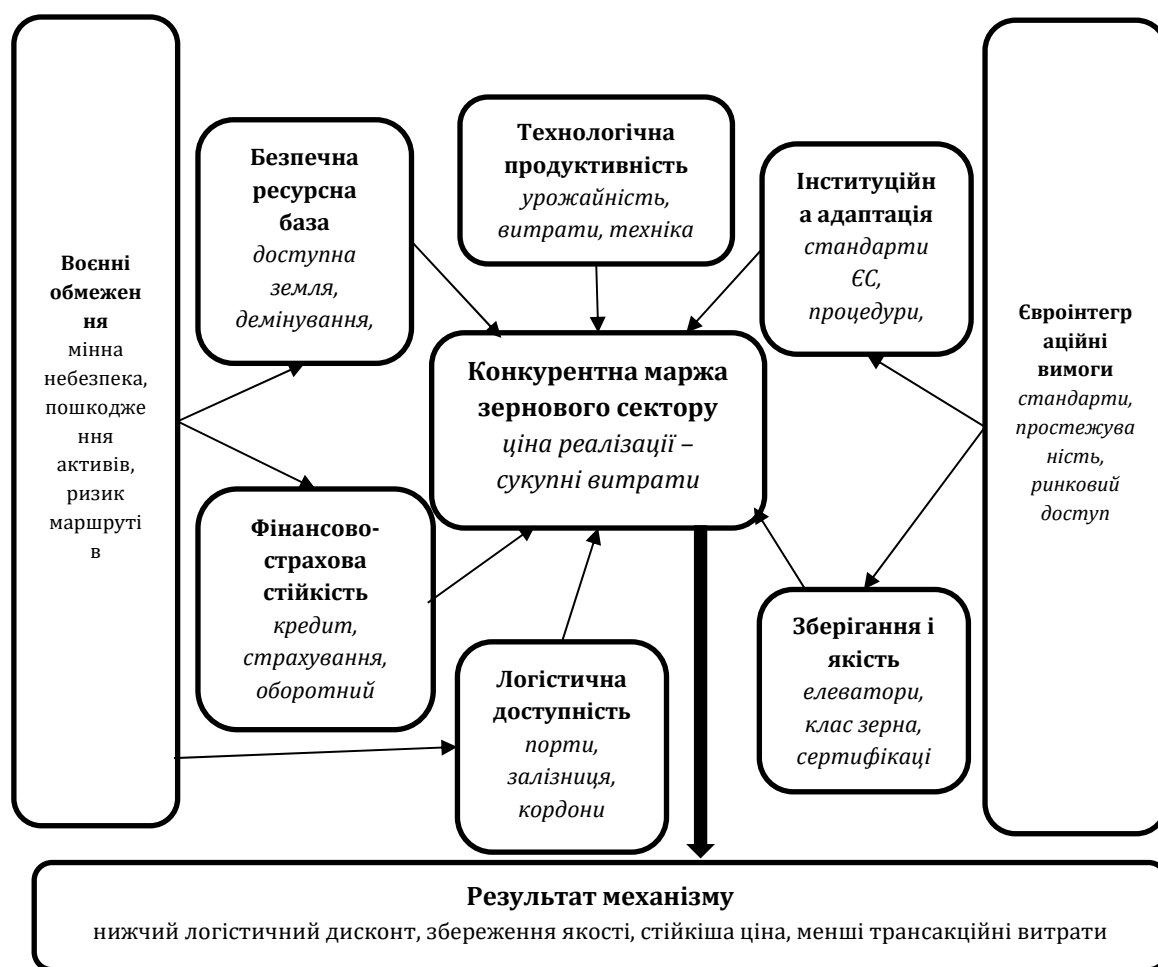


Рис. 3. Організаційно-економічний механізм підтримання конкурентної маржі зернового сектору України

Джерело: авторська розробка.

На рис. 3 узагальнено взаємодію внутрішніх підсистем і зовнішніх детермінант, що впливають на підтримання конкурентної маржі. Центральним елементом механізму є конкурентна маржа зернового сектору, на яку впливають шість підсистем: безпечна ресурсна база, технологічна продуктивність, зберігання і якість, логістична доступність, фінансово-страхова стійкість та інституційна адаптація. Кожна підсистема формує окремий канал збереження або втрати маржі: земля визначає можливість сіяти й збирати; технології знижують собівартість; зберігання утримує якість і дає часову свободу продажу; логістика зменшує дисконт між внутрішньою та зовнішньою ціною; фінансово-страхові інструменти знижують ризик вимушеного продажу; інституційна адаптація відкриває ринки з вищими вимогами й знижує трансакційні витрати. Об'єктом управління є конкретні канали збереження або втрати конкурентної маржі, а не сектор як абстрактна сукупність виробників (табл. 3).

Таблиця 3

Організаційно-економічний механізм за типами вузьких місць

Вузьке місце	Емпіричне підтвердження	Пріоритетний пакет рішень	Очікуваний вплив на конкурентну маржу	KPI
Небезпечна або недоступна земля	виробництво нижче п'ятирічного середнього; воєнні ризики для	демінування, картування ризиків, відновлення ґрунтів, пріоритетне	розширення виробничої бази й зниження	доступна площа; витрати відновлення; рівень ризику

	земельної бази [1; 2]	фінансування безпечних площ	ризикової премії	
Висока собівартість виробництва	втрати через нижче виробництво культур і вищі виробничі витрати [2]	точне землеробство, оновлення техніки, енергоощадні технології, агрономічний супровід	зменшення питомих витрат і стабілізація урожайності	витрати на гектар; урожайність; енергоємність
Дефіцит зберігання або втрата якості	14,6 млн т ураженої місткості зберігання; 19,5% скорочення складської спроможності [2]	відновлення елеваторів, мобільні сховища, лабораторний контроль, сертифікація	збереження класу зерна й часової свободи продажу	місткість зберігання; втрати якості; премія за якість
Дорогий або нестабільний маршрут	довоєнна залежність від чорноморських портів; експортні порушення й нижчі внутрішні ціни [2; 7]	портова координація, Дунайський напрям, залізнична інтеграція, мультимодальні контракти	зменшення логістичного дисконту до зовнішньої ціни	вартість перевезення на тонну; час доставки; доступ до портів
Нестача оборотного капіталу	вищі виробничі витрати та затримка обороту після збору урожаю [2]	кредитні гарантії, страхування, форвардні інструменти, грантові програми	зменшення вимушеного продажу й підтримка інвестицій	вартість кредиту; страхове покриття; частка профінансованих потреб
Невідповідність стандартам і процедурам ЄС	Ukraine Facility Plan пов'язує відновлення з інвестиціями, транспортною інтеграцією й наближенням до правил ЄС [5]	гармонізація стандартів, цифрові сервіси, простежуваність, лабораторна інфраструктура	доступ до вимогливіших каналів збуту й нижчі трансакційні витрати	час процедур; частка сертифікованих партій; кількість відмов

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 5; 7] та авторською інтерпретацією механізму конкурентної маржі.

У табл. 3 вузькі місця зернового сектору зіставлено з пакетами рішень, очікуваним впливом на конкурентну маржу та KPI. За логістичного дисконту пріоритет мають портова координація, залізнична інтеграція, мультимодальні контракти й резервні маршрути, тоді як інвестиції лише у врожайність не усувають втрат ціни. За дефіциту зберігання основне значення мають елеваторна інфраструктура, мобільні сховища, лабораторний контроль і сертифікація. За фінансових обмежень першочерговими стають кредитні гарантії, страхування, форвардні інструменти й грантові програми. За невідповідності стандартам ЄС конкурентну маржу підтримують простежуваність, цифрові сервіси, лабораторна інфраструктура та скорочення процедурних витрат. Проєкти відновлення слід ранжувати за очікуваним впливом на маржу, а не за формальною належністю до виробничої, логістичної або інфраструктурної сфери.

Практичну придатність механізму підтверджують три типові ситуації, які після 2022 р. визначали здатність зернового сектору зберігати конкурентну маржу: логістична реконфігурація експорту, втрата складської спроможності та поєднання морських і суходільних каналів доступу до ринку.

Перший кейс пов'язаний із перебудовою логістики після блокування традиційних морських маршрутів. До війни чорноморська портова логістика була основою конкурентної переваги українського зерна, оскільки забезпечувала масове вивезення продукції з відносно низькою питомаю вартістю транспортування. Після 2022 р. цей

канал зберіг роль джерела ефективності, але одночасно став критичною вразливістю. Дані USDA щодо транспортування зерна показують, що у 2024 р. Україна відновила доступ до основних морських портів Чорного моря – Чорноморська, Одеси й Південного, а частка кукурудзи, пшениці та сої, експортованих морськими маршрутами, зросла з 80% у 2023 р. до 92% у 2024 р. [13]. Водночас структура морської логістики змінилася: частка дунайських портів у морському експорті зернових та олійних знижилася з 45% у 2023 р. до 13% у 2024 р., тоді як частка портів Одеського регіону зросла з 52% до 85%. Частка залізниці скоротилася з 15% до 7%, а автомобільних перевезень – з 4% до 1% загального експорту.

Логістична реконфігурація експорту підтверджує, що транспортний маршрут впливає не лише на доставку зерна, а й на ціну виробника, швидкість обороту та величину дисконту до зовнішньої ціни. Повернення до чорноморських маршрутів знизило транспортний тиск на виробника: USDA фіксує, що у 2024 р. транспортні витрати для експорту української пшениці й кукурудзи наблизилися до довоєнних рівнів, зокрема через падіння залізничних, баржових і морських ставок. Морські ставки на окремих маршрутах знижилися на 2–48%, а вартість залізничного перевезення однієї метричної тонни зерна на 100 миль зменшилася з 5,82 до 4,38 дол. США; натомість автомобільне перевезення подорожчало з 14,85 до 15,19 дол. США [13]. Логістичний пакет рішень у табл. 3 слід оцінювати за впливом маршруту на ціну виробника, швидкість обороту, ризикову премію та здатність уникнути дисконту до зовнішньої ціни.

Другий кейс стосується зберігання як чинника часової свободи продажу. Втрата елеваторної й складської інфраструктури має ширший економічний ефект, ніж фізичне пошкодження активу, оскільки без зберігання виробник втрачає можливість чекати вигіднішого цінового моменту, підтримувати якість зерна, виконувати контрактні вимоги й уникати вимушеного продажу після збору урожаю. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review оцінює пошкодження потужностей зберігання у 1,8 млрд дол. США; за розрахунками звіту, 3,3 млн т складської місткості частково пошкоджено, 11,3 млн т повністю зруйновано, що разом означає скорочення складської спроможності України на 19,5% без урахування потужностей, які залишаються фізично цілими, але недоступні через окупацію.

Пошкодження складської інфраструктури підтверджує, що зберігання і якість становлять окреме вузьке місце конкурентної маржі. Відновлення елеваторних потужностей без лабораторного контролю, сертифікації, сортування, сушіння та контрактного планування не гарантує повернення конкурентної позиції, оскільки фізична місткість має перетворюватися на здатність зберегти клас зерна, виконати умови контракту й обрати вигідніший момент продажу. Складська інфраструктура впливає на маржу через три канали: зменшення втрат якості, зниження потреби у терміновому продажі та розширення можливості працювати з контрактами, де важливими є клас зерна, безпечність і простежуваність. Тому інвестиції у зберігання мають ранжуватися не лише за відновленими тоннами місткості, а й за їхнім впливом на ціну реалізації, втрати якості й часову гнучкість продажу.

Третій кейс пов'язаний із паралельним використанням чорноморського коридору та Шляхів солідарності ЄС. Дані Європейської комісії показують, що з травня 2022 р. Шляхи солідарності дали змогу Україні експортувати майже 214 млн т товарів, зокрема майже 91 млн т зерна, олійних культур і пов'язаних продуктів; окремо ЄС мобілізував понад 2 млрд євро для збільшення пропускну здатності, ремонтів і ліквідності операторів [14]. Рада ЄС уточнює, що Шляхи солідарності охоплюють залізничні, автомобільні та дунайські маршрути через сусідні країни, а з травня 2022 р. через них було експортовано близько 92 млн т українського зерна, олійних і пов'язаних продуктів; водночас 60% таких продуктів пройшло через чорноморський коридор, а 40% – через

Шляхи солідарності [15]. У березні 2026 р. уже 80% експорту зерна, олійних і пов'язаних продуктів здійснювалося через Чорне море.

Диверсифікація маршрутів підтримує конкурентну маржу тоді, коли знижує ризик втрати ціни, доступу до ринку або швидкості обороту. Коли чорноморський канал працює стабільніше, він знижує транспортну складову й підвищує ціну на рівні виробника. Коли він блокується або стає ризиковим, Шляхи солідарності виконують страхову й стабілізаційну функцію, навіть якщо окремі суходільні або дунайські маршрути мають вищу питому вартість. Отже, оптимальна логістична стратегія зернового сектору має поєднувати дешевий масовий маршрут і резервні канали доступу до ринку. Для логістичної підсистеми обсяг експорту є недостатнім KPI; потрібні показники вартості перевезення на тонну, часу доставки, частки резервних маршрутів, стабільності доступу до портів і величини дисконту внутрішньої ціни до зовнішньої.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Зерновий сектор України зберігає значний виробничий потенціал, однак конкурентоспроможність дедалі більше залежить від контролю втрат маржі за межами виробничої ділянки. Фізичний урожай є початковою умовою конкурентної позиції; економічний результат формується після проходження зерна через зберігання, логістику, фінансування, страхування, стандарти якості, контрактні умови та регуляторні процедури. Тому конкурентоспроможність у сучасних умовах доцільно трактувати не як наслідок масштабу виробництва, а як здатність сектору перетворювати вироблений обсяг на стійку ринкову віддачу.

Порівняння з іншими дослідженнями. На відміну від праць, зосереджених переважно на виробничому масштабі, логістичних порушеннях або наслідках воєнних втрат, у статті конкурентоспроможність розглянуто через управління конкурентною маржею. За даними FAO GIEWS, виробництво зернових у 2025 р. оцінюється приблизно у 60,8 млн т, що свідчить про збереження великої виробничої бази [1]. Водночас оцінки KSE Agrocenter, World Bank, FAO та партнерів показують іншу площину проблеми: втрати аграрного сектору формуються через нижче виробництво, експортні порушення, нижчі внутрішні ціни, зростання виробничих витрат і пошкодження ключових активів [2]. Отже, політика конкурентоспроможності не може обмежуватися підтримкою посівної кампанії або компенсацією фізичних пошкоджень; вона має охоплювати канали, у яких вироблений урожай втрачає ціну, якість, швидкість обороту або доступ до ринку.

Запропонований підхід узгоджується з дослідженнями воєнної трансформації українського сільського господарства, у яких наголошено на втраті активів, зміні державної підтримки, логістичних порушеннях і потребі у відновлювальних стратегіях [6]. Він також відповідає працям із логістики зернового експорту, де довоєнна залежність від чорноморських портів розглядається як джерело ефективності й одночасно як критична вразливість після початку повномасштабного вторгнення [7]. Дослідження ринків зернових та олійних культур підтверджують, що війна змінила транспортну карту, маркетингові стратегії виробників і трейдерів, а також вагу альтернативних маршрутів [8]. Територіальний вимір цієї трансформації розкрито в роботі Савчука, де зміни виробництва й експорту розглядаються як частина нової регіональної конфігурації зернової економіки [9].

Кейсовий аналіз логістики, зберігання і Шляхів солідарності конкретизує практичний зміст механізму. Відновлення чорноморського маршруту й одночасне збереження Шляхів солідарності засвідчують дві функції логістичної конкурентоспроможності: зниження питомої вартості масового експорту та страхування від повторних маршрутних шоків [13–15]. Втрата складської спроможності підвищує значення зберігання як каналу збереження ціни, якості й часової свободи продажу [2]. Євроінтеграційна адаптація посилює залежність доступу до вимогливіших

каналів збуту від стандартів, простежуваності, лабораторного контролю, фітосанітарних процедур і транспортної інтеграції [4; 5; 12]. Кейсовий аналіз підтверджує доцільність добору пакета рішень залежно від місця втрати конкурентної маржі.

Наукова новизна розгорнуто. Науковий внесок охоплює три взаємопов'язані положення: трактуванні конкурентоспроможності зернового сектору як здатності підтримувати конкурентну маржу в умовах воєнних, логістичних, фінансових та інституційних обмежень; побудові діагностичної матриці підсистем, що розкриває канали втрати економічного результату; обґрунтуванні організаційно-економічного механізму, у якому кожна підсистема оцінюється за внеском у збереження або втрату маржі.

Практичне значення розгорнуто. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості застосовувати його для ранжування рішень у програмах відновлення. На рівні підприємств рамка придатна для внутрішньої діагностики втрат маржі, планування інвестицій у техніку, сховища, лабораторний контроль, страхування й логістичні контракти. На рівні регіонів вона може використовуватися для визначення пріоритетів демінування, відновлення елеваторних потужностей, розвитку мультимодальних маршрутів і лабораторної інфраструктури. Розподіл підтримки слід пов'язувати з очікуваним впливом конкретного рішення на усунення вузького місця конкурентоспроможності, а не із загальною потребою сектору.

Висновки

Конкурентоспроможність зернового сектору України в сучасних умовах визначається здатністю зберігати конкурентну маржу за наявності воєнних, логістичних, фінансових та інституційних обмежень. Значний виробничий потенціал залишається базовою перевагою, але не гарантує стійкого економічного результату без доступної землі, технологічної продуктивності, якісного зберігання, прийнятної логістичної вартості, фінансово-страхової стійкості, стандартів якості та регуляторної передбачуваності.

Емпіричні дані підтверджують подвійний характер проблеми. З одного боку, у 2025 р. Україна зберігає масштабне виробництво зернових на рівні близько 60,8 млн т [1]. З іншого боку, втрати аграрного сектору мають виробничу, ціново-логістичну та витратну природу: нижче виробництво культур, нижчі внутрішні ціни через експортні порушення, вищі виробничі витрати, пошкодження техніки, ресурсів, продукції та потужностей зберігання формують основні канали зменшення економічного результату [2]. Тому політика конкурентоспроможності має поєднувати фізичне відновлення активів зі зменшенням втрат маржі на всьому зерновому ланцюгу.

Запропонований організаційно-економічний механізм охоплює шість функціональних підсистем: безпечну ресурсну базу, технологічну продуктивність, зберігання і якість, логістичну доступність, фінансово-страхову стійкість та інституційну адаптацію. Його прикладна цінність полягає у можливості визначати, де саме виникає основне вузьке місце: у землекористуванні, технології, елеваторній інфраструктурі, маршруті збуту, фінансуванні, страхуванні, стандартах або процедурах доступу до ринку.

Кейсова верифікація підтверджує практичну придатність механізму. Логістична реконфігурація експорту показує, що чорноморський маршрут знижує транспортний тиск на виробника, тоді як Шляхи солідарності виконують резервну й стабілізаційну функцію [13–15]. Пошкодження складських потужностей доводить, що елеваторна інфраструктура впливає не лише на фізичне зберігання, а й на якість, контрактну надійність і часову свободу продажу [2]. Євроінтеграційна адаптація формує окремий

канал конкурентоспроможності через стандарти, простежуваність, якість, фітосанітарні процедури та ринковий доступ [4; 5; 12].

У програмах повоєнного відновлення зерновий сектор має оцінюватися за здатністю забезпечувати стабільну ринкову віддачу, а не лише за обсягом виробництва, кількістю відновлених активів або номінальним зростанням експорту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісної індикаторної матриці конкурентної маржі за регіонами, культурами, типами господарств і логістичними маршрутами, а також на апробацію механізму для окремих зернових ланцюгів – кукурудзи, пшениці та ячменю.

Список використаних джерел

1. FAO. GIEWS Country Brief: Ukraine. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2026. URL: <https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=UKR>
2. KSE Agrocenter, World Bank, FAO, Government of Ukraine. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Kyiv, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074642129/pdf/P180198-405a6aea-dcd5-4926-9724-151419507961.pdf>
3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank, 2026. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395>
4. Albaladejo Román A. Ukrainian agriculture: From Russian invasion to EU integration. Brussels: European Parliamentary Research Service, 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2024\)760432](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2024)760432)
5. Ukraine Facility. Ukraine Plan 2024–2027. Kyiv, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
6. Nehrey M., Klymenko N., Kravchenko T., Komar V. Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: consequences, policy responses and recovery strategies. Agricultural and Resource Economics. 2025. Vol. 11, No. 2. P. 148–182. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06>
7. Yanovska V., Król A., Pittman R. The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to address? Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2025. Vol. 30. Article 101363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101363>
8. Bodnar O., Halchynska Yu., Larina Ya., Filatova A., Stepanets I. Logistics transformation on grain and oilseeds markets during the war in Ukraine: Marketing approaches and strategies. Scientific Horizons. 2024. Vol. 27, No. 9. P. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.134>
9. Savchuk I. Ukraine's grain economy in the context of Russia's full-scale invasion. Czasopismo Geograficzne. 2025. Vol. 96, No. 2. P. 217–234. DOI: <https://doi.org/10.12657/czageo-96-09>
10. Kucher A., Kucher L. Assessment of the sustainable competitiveness of agricultural enterprises on the grain market: case of Ukraine. In: Rocha J. M., Figurek A., Goncharuk A. G., Sirbu A., editors. Baking Business Sustainability Through Life Cycle Management. Cham: Springer, 2023. P. 203–223. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-25027-9_13

11. Новоселець А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, No. 3. Article 12. DOI: 10.51599/is.2024.08.03.12.
12. Kovalenko A., Tsybulska J., Sakal O., Krupin V., Bratinova M. Ukraine's Agricultural and Rural Development: Transformation of Strategic Planning within the Processes of European Integration. *European Research Studies Journal*. 2025. Vol. 28, No. 1. P. 739–760. URL: <https://ersj.eu/journal/3933>
13. USDA Agricultural Marketing Service. Ukraine Grain Transportation. Washington, DC: United States Department of Agriculture, 2025. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Ukraine%20June%202025.pdf>
14. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes. Brussels: European Commission, 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en
15. Council of the European Union. Supporting Ukraine's trade: EU trade measures and solidarity lanes. Brussels: Council of the European Union, 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-solidarity-supporting-ukraine-trade/>