

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-25>

УДК 658.7:338.439(477)

САДОВНИК Олександр

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-0865-1161>e-mail: sadovnyk@kneu.edu.ua

ІВАЩЕНКО Сергій

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0008-4169-5378>e-mail: ivaschenko.serhiy@gmail.com

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розглянуто сутності інтернаціоналізації, як процесу розширення економічної діяльності та стратегічна відповідь на обмеження внутрішнього ринку, загрози політичної або економічної дестабілізації, зміни споживчого попиту та логістичні виклики. Наведено першоджерела розвитку інтернаціоналізації ланцюгів постачання до яких відносяться транснаціональні корпорації, до складу яких входять підприємства, що розташовані в двох або більше країнах, пов'язані між собою відносинами власності та здійснюють значний вплив на розвиток галузевих відносин. Встановлено, що з початку війни росії проти України ланцюги постачання вітчизняної аграрної продукції зазнали істотних логістичних перепон, які матеріалізувалися у вигляді блокування основних морських портів, перевантаження альтернативних коридорів, зростання логістичних витрат порівняно з довоєнним рівнем, недостатньої пропускної здатності прикордонної інфраструктури та обмеженнями на перевезення певних вантажів транзитом через окремі країни. Розглянуто напрями подолання вразливості аграрних ринків та ланцюгів постачання, зокрема розбудову нових стійких логістичних маршрутів, інтернаціоналізація діяльності аграрних підприємств України, залучення міжнародних партнерів та інвестицій. Запропоновано сім напрямів реагування інтернаціоналізації для зниження ризиків, зокрема диверсифікацію ринків збуту, логістичну диверсифікацію та побудову транскордонної інфраструктури, інтернаціоналізацію стратегічних функцій, участь у глобальних мережах виробництва та збуту, залучення іноземних партнерів та створення спільних підприємств, цифрову інтернаціоналізацію та використання e-commerce платформ, інституційну підтримку та міжнародне співробітництво.

Ключові слова: інтернаціоналізація, ланцюги постачання, агробізнес, аграрний ринок, ризики, турбулентність, логістика.

SADOVNYK Oleksandr, IVASHCHENKO Sergii

Kyiv National Economic University named after Vadym Getman

INTERNATIONALIZATION OF SUPPLY CHAINS OF DOMESTIC AGRICULTURAL PRODUCTS IN A TURBULENT ENVIRONMENT

The essence of internationalization as a process of expanding economic activity and a strategic response to domestic market restrictions, threats of political or economic destabilization, changes in consumer demand and logistical challenges is considered. The primary sources of development of internationalization of supply chains are given, which include transnational corporations, which include enterprises located in two or more countries, are interconnected by ownership relations and have a significant impact on the development of industry relations. It is established that since the beginning of the Russian war against Ukraine, the supply chains of domestic agricultural products have experienced significant logistical obstacles, which materialized in the form of blocking of major seaports, overloading of alternative corridors, an increase in logistics costs compared to the pre-war level, insufficient capacity of border infrastructure and restrictions on the transportation of certain goods in transit through individual countries. The directions for overcoming the vulnerability of agricultural markets and supply chains are considered, in particular, the development of new sustainable logistics routes, the internationalization of the activities of Ukrainian agricultural enterprises, the attraction of international partners and investments. Seven directions of internationalization response to reduce risks are proposed, in particular, diversification of sales markets, logistics diversification and construction of cross-border infrastructure, internationalization of strategic functions, participation in global production and sales networks, attraction of foreign partners and creation of joint ventures, digital internationalization and use of e-commerce platforms, institutional support and international cooperation.

Keywords: internationalization, supply chains, agribusiness, agricultural market, risks, turbulence, logistics

Стаття надійшла до редакції / Received 11.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах зростання глобальної нестабільності, загострення геополітичної конкуренції та порушення традиційних логістичних маршрутів особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості аграрних ланцюгів постачання. Аграрний сектор є ключовою складовою національної та світової продовольчої безпеки, і його ефективне функціонування значною мірою залежить від безперервності поставок, доступу до зовнішніх ринків та здатності адаптуватися до ризиків турбулентного походження. [1].

Останні події, зокрема повномасштабна війна росії проти України, блокування Чорноморських портів, атаки на інфраструктуру аграрного експорту, а також наслідки пандемії COVID-19, яскраво

продемонстрували вразливість аграрних ланцюгів постачання до зовнішніх шокуєчих та турбулентних потоків. За даними FAO, у 2022–2023 рр. глобальні логістичні збої призвели до перерозподілу товарних потоків, зростання вартості перевезень, обмеження доступу до традиційних ринків і формування нових логістичних коридорів. Водночас, світовий попит на сільськогосподарську продукцію залишається високим, що відкриває нові можливості для українських аграрних виробників у разі адаптації до новостворених умов.

Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки стратегічних підходів до мінімізації ризиків у функціонуванні агропродовольчих ланцюгів шляхом їх інтернаціоналізації як процесу виходу підприємств на нові ринки, диверсифікації логістичних каналів, участі в глобальних ланцюгах створення вартості та інтеграції в міжнародні інституції з урахуванням турбулентних викликів. [2, 3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження та публікації останніх років підкреслюють багатогранність інтернаціоналізації ланцюгів постачання та вирізняються цей напрям глибиною та масштабністю розкриття. Зокрема в окремих дослідження можна виявити критичну оцінку ролі інтеграції країн, що розвиваються, до глобальних ланцюгів доданої вартості як умови підвищення продуктивності, доступу до знань, інновацій та стимулювання інституційного розвитку [3], віднайти акцентування уваги на складності інтеграції малих агровиробників у міжнародні ланцюги через низьку інфраструктурну спроможність, відсутність стандартів якості та інституційну нестабільність [4]. Крім того, є наукові публікації в яких автори пропонують концептуальну основу для пояснення мотивів інтернаціоналізації, яка є особливо релевантною для аграрного бізнесу [5] або розглядають інтернаціоналізацію як адаптивну реакцію на зовнішню нестабільність, вказуючи, що компанії ухвалюють рішення про вихід на зовнішні ринки не лише з метою зростання, але й для зменшення ризиків внутрішнього середовища [6]. В той же час вітчизняні науковці все частіше порушується питання необхідності формування національної інституційної платформи для підтримки інтернаціоналізації агросектору, підкреслюють роль інтегрованих ланцюгів постачання у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпеченні продовольчої безпеки та оптимізації логістичних витрат [7], аналізують перспективи розвитку аграрного сектору України, необхідність реформування аграрної логістики на принципах логістичної інтеграції та сталого розвитку, а також впровадження цифрових технологій у побудову логістичних ланцюгів [8] чи досліджують вплив сучасних криз на ланцюги постачання агропродовольчої продукції, зокрема на стійкість цих ланцюгів у часи кризи [9, 10].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість існуючих наукових публікацій за напрямом дослідження існує ряд запитань щодо інтернаціоналізації ланцюгів постачання, які вимагають відповідай та подальших досліджень. Зокрема, враховуючи турбулентні потоки, виклики геополітичного характеру виробники та агротрейдери все більше піднімають питання розробки рекомендацій щодо зниження негативного впливу за окремими напрямками вразливості аграрних ринків та ланцюгів постачання, наголошують на розробці та впровадженні дієвого механізму реагування інтернаціоналізації для зниження ризиків турбулентного середовища. Саме цим питання і присвячена стаття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження сутності інтернаціоналізації, як процесу розширення економічної діяльності, вивчення передумов виникнення міжнародних ланцюгів створення вартості продукції та логістичних ризиків, які виникають в турбулентному середовищі, надання рекомендацій щодо розвитку напрямів подолання вразливості аграрних ринків та ланцюгів постачання, а також напрямів реагування інтернаціоналізації для зниження ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інтернаціоналізація — це процес розширення економічної діяльності підприємств за межі внутрішнього ринку через зовнішньоекономічну діяльність, участь у міжнародних коопераційних проєктах, створення спільних підприємств та інтеграцію в глобальні ланцюги вартості. У контексті агросектору інтернаціоналізація означає не лише експорт продукції, а й розміщення виробничих або логістичних активів у інших країнах, залучення іноземного капіталу, розвиток партнерства із міжнародними трейдерами та участь у глобальних платформах торгівлі [6]. В цьому контексті інтернаціоналізація розглядається як стратегічна відповідь на обмеження внутрішнього ринку, загрози політичної або економічної дестабілізації, зміни споживчого попиту та логістичні виклики. Вона сприяє зростанню стійкості підприємств шляхом диверсифікації турбулентних ризиків, отримання доступу до нових технологій, джерел сировини і фінансових ресурсів.

Першоджерелами інтернаціоналізації стали транснаціональні корпорації (ТНК), до складу яких входять підприємства, розташовані в двох або більше країнах, які пов'язані між собою відносинами власності або іншими відносинами таким чином, що одне або більше з них може здійснювати значний вплив на

діяльність інших і, зокрема, ділитися з ними знаннями, ресурсами та відповідальністю. Транскордонне виробництво стало можливим завдяки лібералізації торгівлі та інвестицій, зниженню транспортних витрат, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інноваціям у логістиці (наприклад, контейнеризація). Хоча саме по собі транскордонне виробництво не є чимось новим, за останні десятиліття воно зазнало стрімкого розвитку в багатьох галузях промисловості. Фактично, цей розвиток значною мірою зумовлений транснаціональними корпораціями в індустріально розвинених країнах, які постійно реструктурують свій бізнес і реорганізують/переміщують свої операції з міркувань конкуренції. Яскравим прикладом переміщення є перенесення трудомістких етапів виробництва з промислово розвинених країн до країн, що розвиваються, з низькою заробітною платою та великою кількістю робочої сили, зокрема Індію, Пакистан, інші країни Азії та Африки. Однак бізнес-операції також перерозподіляються між індустріально розвиненими країнами.

На додаток до дроблення та географічного розпорошення діяльності, однією з особливостей, яка відрізняє міжнародні ланцюги створення вартості від попередніх хвиль транскордонного виробництва, є те, що виробнича діяльність все частіше здійснюється третіми сторонами, які не пов'язані з ТНК акціонерним капіталом (так званий міжнародний аутсорсинг). У зв'язку з цим ТНК консолідували свої міжнародні операції в сегментах галузей, що відображають їхні основні сильні сторони. Вони також стали більш потужними, контролюючи та координуючи свої міжнародні виробничі мережі. Так, за окремими оцінками, на частку ТНК, якими «керують» міжнародні ланцюги створення вартості, припадає 80 відсотків щорічної світової торгівлі.

При цьому багато країн можуть брати участь у міжнародному ланцюгу створення вартості одного продукту, беручи участь у прямих або зворотних зв'язках. Так, зворотні зв'язки створюються коли певна країна використовує фактори виробництва з іншої країни для внутрішнього виробництва. Підприємства в країні, яка номінально є виробником товару, можуть отримувати ресурси з іншої країни як через прямий, так і через непрямий імпорт. Можливість отримувати ресурси з-за кордону є особливо вигідною рисою, якщо ресурси, необхідні для виробництва, або недоступні на місцевому ринку, або доступні, але мають певні обмеження (кількість, якість та ціна). Крім цього, прямі зв'язки створюються коли країна постачає фактори виробництва, які використовуються для виробництва в іншій країні. Товари, вироблені в інших країнах, можуть бути кінцевою продукцією (для місцевого споживання та інвестицій) або проміжною продукцією, яка експортується далі в інші країни для використання як фактори виробництва. Здатність виробляти та постачати фактори виробництва підприємствами може бути особливо важливою для країн, що розвиваються, які прагнуть освоїти нові галузі та перебувають у процесі навчання виробництву товарів (навіть найпростіших) для експортних ринків. Однак ці фактори виробництва є не менш важливими для промислово розвинених країн, які постачають складні, спеціалізовані та дорогі фактори виробництва.

У сучасних умовах аграрні продовольчі ланцюги постачання функціонують в середовищі зростаючих зовнішніх ризиків, з-поміж яких провідне місце посідають геополітичні та логістичні ризики. При цьому їх вплив на стабільність постачання, експортну діяльність та продовольчу безпеку відчутно зростає, особливо для країн, що активно інтегровані у світовий аграрний ринок. Зокрема це стосується і України, як працює в турбулентних геополітичних ризиках.

Так, до геополітичних ризиків сьогодення у сфері агробізнесу належать воєнні дії, запровадження або посилення міжнародних санкцій, закриття ринків, регіональні конфлікти, політична дестабілізація в країнах-партнерах, а також зміни у торговельній політиці держав. Ці фактори призводять до порушення доступу до експортних напрямків, зменшення попиту, втрати контрактів, підвищення вартості страхування перевезень, а також до зростання невизначеності в плануванні виробництва. Тому вітчизняні аграрні виробники та трейдери все більше аналізують можливі ризики, постійно шукають напрями їх згладжування.

Починаючи з 2022 року, повномасштабна безпідставна війна росії проти України стала яскравим прикладом екстремального геополітичного ризику, що перетворився на критичну загрозу для аграрного експорту. Україна, яка до війни займала провідні позиції у світовому постачанні зерна, олії та кукурудзи, зіткнулася з блокуванням морських портів, атаками на критичну аграрну інфраструктуру (елеватори, склади, логістичні термінали), мінуванням полів та знищенням техніки. Унаслідок цих дій було зруйновано або пошкоджено понад 15 млн тон потужностей зі зберігання зерна, забруднено мінами близько 6 млн га, що суттєво вплинуло на експортний потенціал країни [11, 12] (рис.1).

Також значного впливу зазнала торгівля через зміну позицій окремих держав, коливання митної політики та обмеження транзиту, зокрема в межах країн Європейського Союзу та західних сусідів України. Це створило ризики політичного характеру навіть у мирних регіонах. Зазначені події стали світовим прецедентом порушення аграрних ланцюгів постачання, які носять глобальний характер. Ми переконані, що подібні війни такі як війна на Близькому сході між Ізраїлем та бойовими організаціями цього регіону, зростаючий військовий конфлікт між Індією та Пакистаном та інші збройні конфлікти в подальшому можуть істотно змінювати та коригувати ланцюги постачання агропродовольчих товарів у світі та підвищують логістичні ризики.

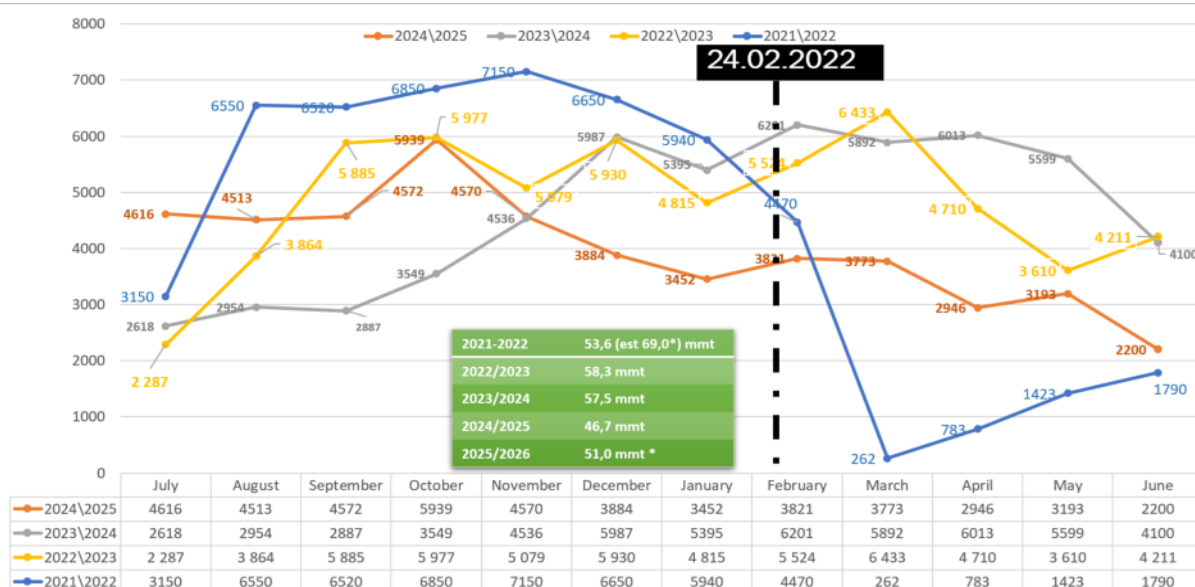


Рис. 1. Експорт українських зернових та олійних культур (без продуктів переробки), тис.т, 2021-2024 м.р.

При цьому логістичні ризики пов'язані з порушенням фізичних і технічних можливостей транспортування продукції: перебої в постачанні, дефіцит транспортних ресурсів, підвищення тарифів, нестача вантажних суден, затримки в портах, руйнування транспортної інфраструктури (доріг, залізниць, портів), нестабільність постачання пального. Такі ризики можуть призводити до затримок виконання контрактів, втрати якості продукції, зниження прибутковості та втрати ринкової частки [13]. Зокрема це відбулось у січні 2022 року і, як наслідок, Україна втратила на довгий період свої експортні агропромислові потужності (рис.2. [14]). Це прослідковується особливо в такі період як початок повномасштабного вторгнення агресора в Україну та зрив зернової угоди. Лише після деблокади морських портів Україна змогла частково відновити свій експортний потенціал.

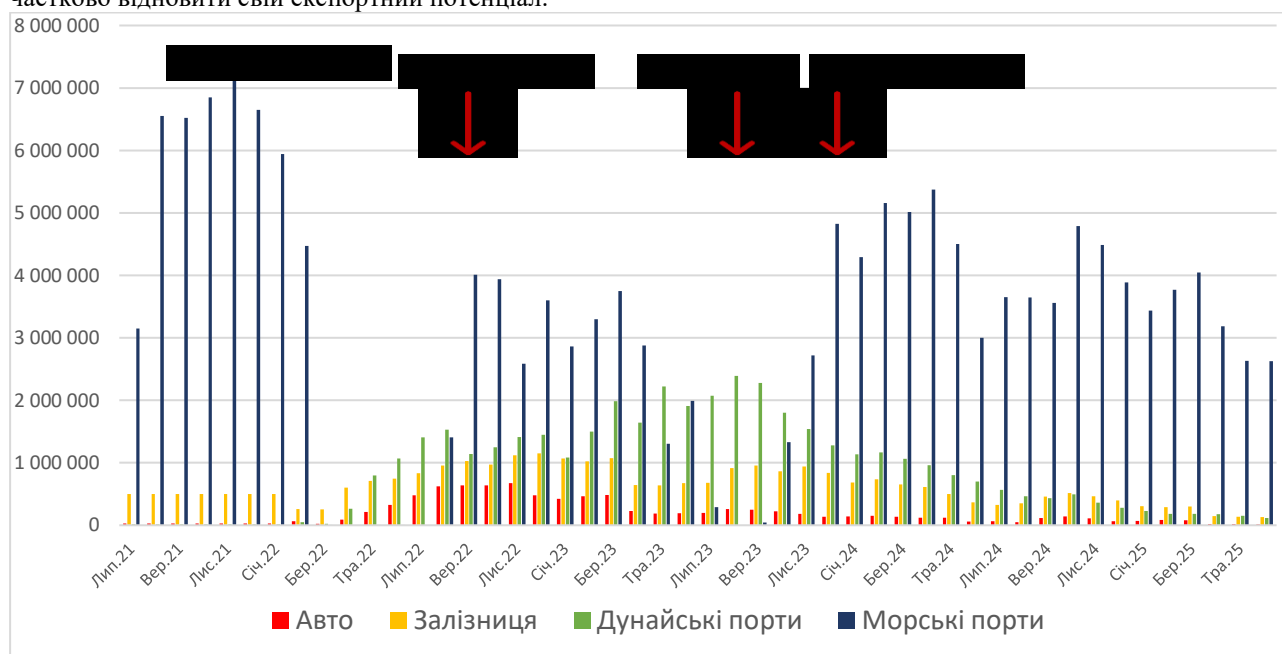


Рис. 2. Експорт зерна та продуктів переробки за видом транспорту, тис.т, липень 2021 р. – березень 2025 р.

Таким чином у воєнний період в Україні логістичні ризики матеріалізувалися у вигляді:

- блокування основних морських портів (Одеса, Чорноморськ, Південний);
- перевантаження альтернативних коридорів (залізничний і дунайський напрямки);
- зростання логістичних витрат у 2–3 рази порівняно з довоєнним рівнем;
- недостатньої пропускної здатності прикордонної інфраструктури;
- обмежень на перевезення певних вантажів транзитом через окремі країни.

При цьому на прикладі вартості перевалки зерна в Чорноморських портах можна відслідкувати вплив блокування портів російськими військами. Так, до повномасштабного вторгнення росії, українська перевалка була значно конкурентніша ніж в інших портах чорного моря, зокрема Константі (Румунія) чи навіть загалом у Європі. Перевалка в портах України, що передбачала великі інвестиції протягом десятиріч, становила на рівні 9 доларів США за тону зерна (рис. 3) [14], при цьому у Європі вартість перевалки сягала щонайменше в 1,5 рази вища.

За оцінками Української зернової асоціації, у 2022-2023 рр. логістичні витрати українських аграрних виробників досягали 40–60% експортної ціни продукції, а окремі періоди аграрії вимушені були експортувати навіть у збиток. Це, звісно, знизило конкурентоспроможність аграрної галузі на глобальному ринку. Також істотно зросли витрати на страхування вантажів, особливо при морських перевезеннях. З одного боку, поява старування воєнних ризиків суттєво вплинула на зменшення вартості логістики, однак при цьому сама страховка була непідйомною для агротрейдерів, що створило умови при яких судновласникам вигідніше нести самостійно воєнні ризики, заробляючи додаткову маржу.

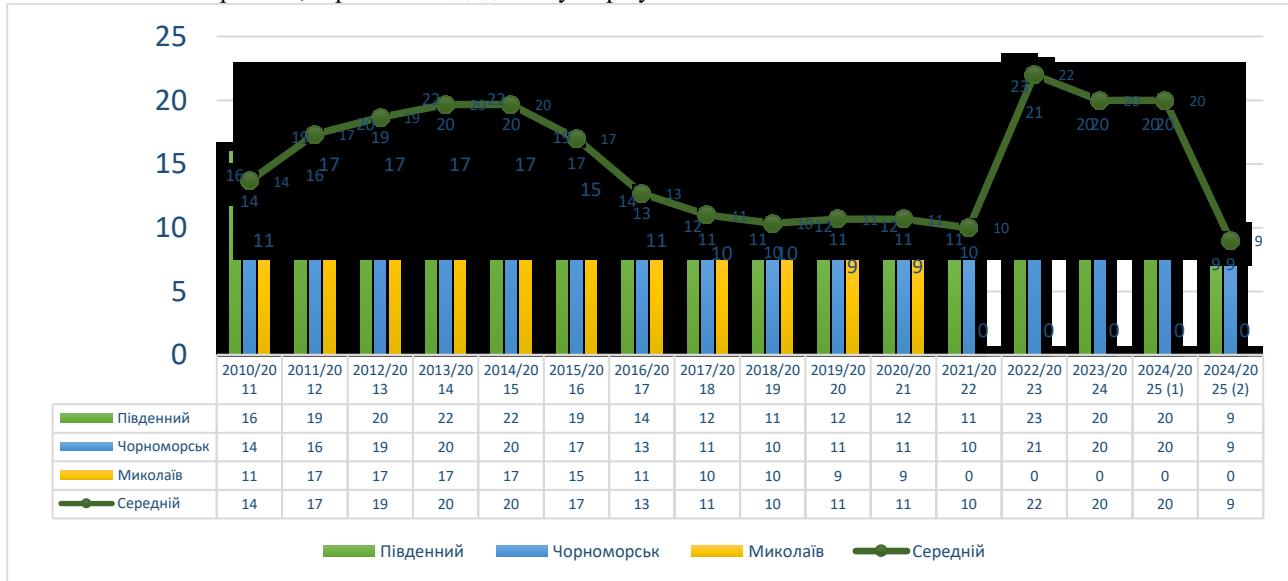


Рис. 3. Еволюція вартості перевалки української продукції в портах, дол./т, 2010-2025 рр

Враховуючи зазначене можна стверджувати, що сучасний аграрний сектор функціонує в умовах багатовимірної нестабільності, де геополітичні, логістичні, фінансові та регуляторні ризики взаємодіють між собою, формуючи системну вразливість аграрних ланцюгів доданої вартості. Така вразливість проявляється не лише у порушеннях постачання чи збуту, а й у загрозі довгострокової втрати конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Тому геополітичні ризики, такі як військові конфлікти, торговельні санкції, блокада портів, дестабілізація політичного середовища, мають прямий деструктивний вплив на аграрну інфраструктуру, зокрема логістичні вузли (елеватори, порти, залізничні станції, термінали), що є критично важливими для функціонування експортно орієнтованої моделі сільського господарства. Військові дії в Україні, наприклад, призвели до часткової або повної втрати доступу до Чорноморських портів на певний період, що раніше забезпечували до 70% аграрного експорту.

У свою чергу, логістичні ризики (включаючи зміну маршрутів перевезень, дефіцит транспортних потужностей, зростання вартості страхування вантажів і зниження надійності поставок) посилюють ефект геополітичної нестабільності. Зміни в регуляторному полі, зокрема фітосанітарні вимоги або митні процедури, створюють додаткові бар'єри на шляху до зовнішніх ринків, особливо для малих і середніх виробників.

Крім того кумулятивний ефект цих ризиків проявляється у:

- зниженні експортної активності через погіршення доступу до міжнародних каналів збуту;
- падінні маржинального прибутку через зростання логістичних витрат і тривалості обороту капіталу;
- вимушеному зменшенні інвестиційної активності, спрямованої на розширення виробництва або вихід на нові ринки.

Ці чинники знижують загальну стійкість аграрної економіки, підривають довіру міжнародних партнерів і створюють ризики довготривалої деградації аграрної експортної моделі. Відтак ідеться вже не про тимчасові труднощі, а про системну вразливість, що вимагає стратегічного переосмислення моделі функціонування агросектору в умовах глобальних загроз. Тому подолання такої вразливості потребує комплексного підходу, який має ґрунтуватися на трьох ключових напрямках, що зазначені в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями подолання вразливості аграрних ринків та ланцюгів постачання		
№	Напрямок	Опис
1	Розбудова нових стійких логістичних маршрутів	Розвиток альтернатив до традиційних експортних каналів, зокрема використання транскордонної залізничної інфраструктури, мультимодальних перевезень через країни ЄС, інвестиції в внутрішні річкові перевезення (зазначена диверсифікація каналів має зменшити залежність від окремих маршрутів і підвищити гнучкість у реагуванні на кризи)
2	Інтернаціоналізація діяльності аграрних підприємств	Розширення присутності на зовнішніх ринках не лише у формі експорту, а й через створення торгових представництв, логістичних хабів або навіть виробничих потужностей за кордоном (дозволить зменшити залежність від внутрішніх загроз, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та посилити переговорну позицію на ринку)
3	Залучення міжнародних партнерів та інвестицій	Участь у міжнародних програмах технічної допомоги, публічно-приватні партнерства у сфері логістики, інфраструктурні проекти за підтримки ЄІВ, Світового банку, ЄБРР (сприятиме зміцненню інституційної та фізичної спроможності до протидії ризикам, а залучення іноземних трейдерів, логістичних операторів і фінансових партнерів потенційно може стати точкою опори для стабілізації аграрного експорту)

Слід враховувати, що ризики геополітичного та логістичного характеру виступають взаємопов'язаними детермінантами системної вразливості аграрного сектору, а їх подолання потребує не лише оперативних антикризових заходів але і стратегічної трансформації через ринкову диверсифікацію, структурну модернізацію логістики та активну інтернаціоналізацію діяльності аграрних підприємств.

Як наслідок, у відповідь на загострення геополітичних, логістичних та економічних ризиків, що дедалі частіше впливають на функціонування вітчизняних агропродовольчих ланцюгів, інтернаціоналізація трансформується зі звичайного інструмента розширення ринків збуту у стратегічний механізм управління ризиками. У сучасних умовах вона передбачає не лише експорт продукції, але й комплексне включення аграрних підприємств до глобальних ланцюгів створення вартості, що дозволяє зменшити залежність від окремих географічних зон, ринкової кон'юнктури та політичних рішень. В цілому підходи та можливості інтернаціоналізації можна відобразити у вигляді семи основних блоків зниження ризиків (рис.4.).



Рис. 4. Семиблочний підхід реагування інтернаціоналізації для зниження ризиків

Так, диверсифікація ринків збуту є найбільш очевидною перевагою інтернаціоналізації є розширення географії продажів, що дозволяє зменшити ризик втрати доходів через закриття одного або кількох ринків (через санкції, торговельні бар'єри, конфлікти тощо). Для українських агровиробників та трейдерів це, зокрема, означає перехід від орієнтації переважно на ринки Близького Сходу та Північної Африки до активнішого освоєння ринків ЄС, Південно-Східної Азії, Субсахарської Африки та Латинської Америки.

Разом з цим, логістична диверсифікація та побудова транскордонної інфраструктури при розширенні інтернаціоналізації дозволяє підприємствам будувати альтернативні логістичні маршрути та канали дистрибуції за межами країни походження. Наприклад, створення логістичних хабів, зерносховищ, пакувальних центрів або представництв у портах країн ЄС (Польща, Румунія, Болгарія) дає змогу мінімізувати ризики фізичного блокування основної експортної інфраструктури. Такі рішення вже реалізуються в Україні, зокрема у вигляді інвестицій у сухопутні маршрути через країни ЄС і перевантаження продукції в портах Дунаю.

Важливою також є інтернаціоналізація стратегічних функцій. Згідно з парадигмою OLI [5], одним із способів зниження ризиків є внутрішнє управління стратегічно важливими функціями, такими як логістика, контроль якості, сертифікація, маркетинг та фінансування. Це дозволяє зменшити залежність від сторонніх посередників, уникнути розривів у ланцюгах постачання та швидше адаптуватися до змін. Аграрні холдинги, які володіють власними транспортними потужностями, експортними підрозділами та трейдинговими компаніями, значно менше схильні до зовнішніх потрясінь.

Ще одним із блоків зниження ризиків є участь у глобальних мережах виробництва та збуту. Інтернаціоналізація відкриває шлях до участі в транснаціональних агропромислових кластерах, де українські компанії можуть виступати постачальниками сировини, контрагентами з переробки або дистриб'юторами

кінцевої продукції. Така кооперація створює взаємозалежні системи, що підвищують загальну стабільність. Крім того, багатосторонні відносини між учасниками мереж знижують ризик ізоляції внаслідок регуляторних змін або конфліктів.

Не можна нехтувати також таким блоком як залучення іноземних партнерів та створення спільних підприємств. Формування спільних підприємств із міжнародними компаніями, а також залучення стратегічних інвесторів або імпортерів, дозволяє агробізнесу не лише поділити ризики, але й інтегруватися у вже наявні. Такий підхід також сприяє передачі технологій, підвищенню стандартів якості та відповідності міжнародним вимогам, що, своєю чергою, зменшує регуляторні ризики при виході на нові ринки.

Розвиток сучасних інформаційних технологій дозволяє говорити про цифрову інтернаціоналізацію та використання е-commerce платформ як про фундаментальний інноваційний блок зниження ризиків. Так, із розвитком цифрових технологій, інтернаціоналізація просувається дедалі більше через електронні канали: агропідприємства мають змогу реалізовувати продукцію на міжнародних маркетплейсах, дистанційно укладати контракти, використовувати блокчейн для прозорості ланцюгів постачання. Такі інструменти зменшують залежність від фізичних посередників і скорочують часові витрати на вихід на ринок.

Досить потужним блоком також є інституційна підтримка та міжнародне співробітництво, оскільки реалізація інтернаціоналізації потребує підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Йдеться про дипломатичне сприяння відкриттю нових ринків, розвиток міждержавних інфраструктурних проєктів, стимулювання інвестицій через гарантії, пільгові кредити, страхування експортних операцій. Участь у міжнародних програмах (наприклад, EU4Business, ініціативах Світового банку, IFC, FAO) створює додаткові можливості для аграрних компаній, особливо середніх і малих.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження встановлено, що інтернаціоналізація ланцюгів постачання вітчизняної аграрної продукції в турбулентному середовищі дозволить підвищити загальну ефективність діяльності підприємств агробізнесу та трейдерів. При цьому варто комплексно використовувати напрями подолання вразливості аграрних ринків та ланцюгів постачання, що дозволить зменшити залежність від окремих маршрутів і підвищити гнучкість у реагуванні на кризи, зменшити залежність від внутрішніх загроз, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та посилити переговорну позицію на ринку, сприятиме зміцненню інституційної та фізичної спроможності до протидії ризикам. Крім того варто використовувати семиблочний підхід реагування інтернаціоналізації для зниження ризиків, зокрема диверсифікацію ринків збуту, логістичну диверсифікацію та побудову транскордонної інфраструктури, інтернаціоналізацію стратегічних функцій, участь у глобальних мережах виробництва та збуту, залучення іноземних партнерів та створення спільних підприємств, цифрову інтернаціоналізацію та використання е-commerce платформ, інституційну підтримку та міжнародне співробітництво.

Подальші дослідження з інтернаціоналізації ланцюгів постачання вітчизняної аграрної продукції будуть направлені на аналіз кращих практик інтернаціоналізації агробізнесу та рекомендації з їх практичне використання. При цьому планується звернути увагу на досвід розвинених аграрних країн та України, дослідити роль міжнародних трейдерів, платформ і асоціацій, оцінити роль глобальних трейд-мереж в інтернаціоналізації аграрного бізнесу та досвід ABCD-компаній в інтернаціоналізації аграрного бізнесу. Особливу увагу подальшим дослідженням буде присвячено інституційним умовам підтримки інтернаціоналізації та впровадження новітніх моделей державної підтримки інтернаціоналізації з вдосконалення логістичної та експортної інфраструктури.

Література

1. Knickel, K., Redman, M., Darnhofer, I., Ashkenazy, A., Calvão Chebach, T., & Sumane, S. (2020). Between aspirations and reality: Making farming, food systems and rural areas more resilient, sustainable and equitable. *Journal of Rural Studies*, Volume 59, April 2018, Pages 197-210. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.012>
2. Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7th ed.). The Guilford Press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=ltbiBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
3. Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer* (2nd ed.). Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2119925&utm_source
4. Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: A framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51–82. URL: https://ageconsearch.umn.edu/record/103987?utm_source
5. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593199000359?utm_source
6. Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580. URL:

https://www.researchgate.net/publication/46526159_The_Internalisation_Theory_of_the_Multinational_Enterprise_A_Review_of_the_Progress_of_a_Research_Agenda_after_30_years

7. Попов О. Значення інтегрованих ланцюгів постачання для аграрного сектору України [Електронний ресурс] / Олександр Попов, Данило Смородкін // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дата. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 115–116. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47417>

8. Волощук, В., Богачик, С., & Іванишин, О. (2020). Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологистики. *Підприємництво та інновації*, (13), 19-23. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.3>

9. Куць, Тетяна, & Макачук, Оксана. *Ланцюги постачання в галузі рослинництва України: основні учасники та особливості формування*. Журнал європейської економіки. Том 21, №4 (2022), стор. 444-456. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1622>

10. Висоцька О. Сучасні кризи і функціонування ланцюгів постачання агропродовольчої продукції [Електронний ресурс] / Оксана Висоцька, Яна Чергинець // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 лист. 2022 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дата. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 74–76. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/39325>

11. *The impact of the war in Ukraine on trade and development: Food security, energy and finance*. United Nations Conference on Trade and Development. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf

12. *The State of Agricultural Commodity Markets 2023*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/publications>

13. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Logistics_and_Supply_Chain_Management.html?id=NIfQCwAAQBAJ&redir_esc=y

14. Щорічний звіт про зерновий ринок України. Українська зернова асоціація. URL: <https://uga.ua/wp-content/uploads/2025.09.05-Gorbachov-UGA.pdf>

References

1. Knickel, K., Redman, M., Darnhofer, I., Ashkenazy, A., Calvão Chebach, T., & Sumane, S. (2020). Between aspirations and reality: Making farming, food systems and rural areas more resilient, sustainable and equitable. *Journal of Rural Studies*, Volume 59, April 2018, Pages 197-210. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.012>

2. Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7th ed.). The Guilford Press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=ltBiBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

3. Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer* (2nd ed.). Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2119925&utm_source

4. Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: A framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51–82. URL: https://ageconsearch.umn.edu/record/103987?utm_source

5. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593199000359?utm_source

6. Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580. URL: https://www.researchgate.net/publication/46526159_The_Internalisation_Theory_of_the_Multinational_Enterprise_A_Review_of_the_Progress_of_a_Research_Agenda_after_30_years

7. Попов О. Значення інтегрованих ланцюгів постачання для аграрного сектору України [Електронний ресурс] / Олександр Попов, Данило Смородкін // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дата. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 115–116. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47417>

8. Волощук, В., Богачик, С., & Іванишин, О. (2020). Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологистики. *Підприємництво та інновації*, (13), 19-23. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.3>

9. Кутс, Тетяна, & Макачук, Оксана. *Ланцюги постачання в галузі рослинництва України: основні учасники та особливості формування*. Журнал європейської економіки. Том 21, №4 (2022), 444 - 456. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1622>

10. Висоцька О. Сучасні кризи і функціонування ланцюгів постачання агропродовольчої продукції [Електронний ресурс] / Оксана Висоцька, Яна Чергинець // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 лист. 2022 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дата. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 74–76. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/39325>

11. *The impact of the war in Ukraine on trade and development: Food security, energy and finance*. United Nations Conference on Trade and Development. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf

12. *The State of Agricultural Commodity Markets 2023*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/publications>

13. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Logistics_and_Supply_Chain_Management.html?id=NIfQCwAAQBAJ&redir_esc=y

14. Ukrainian grain market annual report. Ukrainian grain association. URL: <https://uga.ua/wp-content/uploads/2025.09.05-Gorbachov-UGA.pdf>