

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО
СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН»

здобувач 2 курсу групи МЗЕД-23дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності

Бабік К. В.



(підпис)

Керівник

доц. Христенко Л.М.



(підпис)

Київ – 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



25 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бабік Ксенія Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних змін»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретико-прикладних аспектів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств аграрного сектору; діагностика функціонування та стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» як представника аграрного сектору України; пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства аграрного сектору в умовах глобальних змін

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Принципи зовнішньоекономічної діяльності; Місце аграрного сектору серед інших категорій; галузі аграрного сектору; схема процесу стратегічного управління; основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства; класифікація стратегій розвитку; загальний експорт України, серпень 2021-серпень 2024; кількість діючих суб'єктів господарювання; ключові цінності, керівні принципи ТОВ «Кернел-Трейд»; бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд»; підсумок результатів сегментів ТОВ «Кернел-Трейд»; горизонтальний аналіз активів ТОВ «Кернел-Трейд»; аналіз джерел формування активів ТОВ «Кернел-Трейд»; SWOT-аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»; PEST-аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»; напрями вирішення проблеми збоїв в логістиці для вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств; переваги використання залізничного транспорту; схема альтернативного маршруту; напрями адаптації інфраструктури для вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач


 (підпис)

 Бабік К.В.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

 Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 110, табл. 19, рис. 12.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств, аграрний сектор України, стратегічне управління в аграрному секторі, процес формування стратегії розвитку, аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «Кернел-Трейд», діагностика системи управління, оцінка результатів діяльності підприємства, вдосконалення стратегії розвитку, мінімізація логістичних збоїв, адаптація інфраструктури, стратегія розвитку інфраструктури, сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності.

У кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості та сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору; досліджене стратегічне управління та процес формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору; проаналізовано стан зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України; проведено діагностику системи управління та аналіз результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». У частині формування пропозицій про вдосконалення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору, у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто шляхи мінімізації логістичних збоїв та адаптації інфраструктури як елементи вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

ABSTRACT

Babik K. Improvement of the development strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises in the context of global changes. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Foreign Economic Activity». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree, the features and modern aspects of foreign economic activity of agricultural sector enterprises are considered; strategic management and the process of developing a strategy for foreign economic activity of agricultural enterprises are studied; the state of foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine is analyzed; the management system diagnosis and performance analysis of LLC «Kernel-Trade» are conducted. In the section on formulating proposals for improving the strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises, the work examines ways to minimize logistics disruptions and adapt infrastructure as elements of improving the strategy for foreign economic activity of agricultural enterprises.

Keywords: foreign economic activity of enterprises, the agricultural sector of Ukraine, strategic management in the agricultural sector, strategy development process, analysis of the state of foreign economic activity, LLC «Kernel-Trade», management system diagnosis, evaluation of enterprise performance, strategy improvement, logistics disruption minimization, infrastructure adaptation, infrastructure development strategy, modern aspects of foreign economic activity

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	8
1.1. Особливості та сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору	8
1.2. Стратегічне управління та процес формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» ЯК ПРЕДСТАВНИКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	37
2.1. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України	37
2.2. Діагностика системи управління та аналіз результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	50
2.3. Аналіз стану та виявлення проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	76
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	78
3.1. Мінімізація логістичних збоїв як елемент вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств	78
3.2. Адаптація інфраструктури як елемент вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Сучасні глобальні зміни мають великий вплив на діяльність українських аграрних підприємств. Вони завжди стикається з багатьма викликами – торгові бар'єри, контроль якості, ринкова конкуренція з боку інших країн, політична та економічна нестабільність, проблеми з логістикою, податки, тарифи тощо. Поміж інших викликів, війна в Україні суттєво вплинула на підприємницьку діяльність. З початком військових дій, обсяги експорту та імпорту України значно зменшилися, хоча, загальновідомо, що Україна є провідною країною в галузі експорту сільськогосподарських культур. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, в 2023/2024 маркетинговому році Україна експортувала 67,4 млн тонн зернових, олійних культур та продуктів їх переробки [15].

Саме тому виникає потреба у пошуку альтернативних рішень, що, так чи інакше, збільшує витрати, ускладнює терміни постачання і, як наслідок, призводить до зростання цін. Для цього є необхідність у розробці стратегії розвитку та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах глобальних змін та проблем, які мають великий вплив на коротко- та довгострокову перспективу.

Проблеми й тенденції зовнішньоекономічної діяльності були предметом вивчення багатьох науковців. Серед них: Дроздова Г.М. [28], Заячківська О.В. [33], Ковалевська А.В. [42], Гордієнко Д.Д. [29] та інші. Стратегічне управління також не залишилось поза увагою таких вчених як Стрікланд А. [3], Пергат Л. [50], Хіггенс Л. [60], Пірс Д. [60] тощо. Якщо говорити про стратегію розвитку, це поняття досліджували Золотаревський А.В., Кузьмак О.І. [43], Тур О.В. [55] та інші. Тим не менш, поняття «стратегічне управління розвитку зовнішньоекономічної діяльності» є недостатньо опрацьованим та вивченим, тому потребують подальших досліджень.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є особливості та сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору.

Предметом наукового дослідження виступає стратегічне управління та процес формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних змін. Інформаційною базою для практичного дослідження виступає діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд». Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі магістра вирішені такі завдання: розглянуто особливості та сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору; досліджене стратегічне управління та процес формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору; проаналізовано стан зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України; проведено діагностику системи управління та аналіз результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». У частині формування пропозицій про вдосконалення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору, у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто шляхи мінімізації логістичних збоїв та адаптації інфраструктури як елементи вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ адаптивного управління, індукція та дедукція для формулювання висновків щодо тенденцій у галузі, системний підхід для визначення взаємозв'язків у управлінській системі підприємств, а також методи моделювання і прогнозування для розробки механізмів вдосконалення стратегії розвитку аграрних підприємств. Крім того, застосовувалися статистичні методи для аналізу кількісних даних.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

1.1. Особливості та сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору

В умовах глобального економічного розвитку зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором зростання національної економіки будь-якої країни (в тому числі й України), що проявляється в різних формах виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Зовнішньоекономічна діяльність допомагає вирішувати проблеми як на національному рівні (вигідний обмін різними видами продовольства, сировини, енергії тощо), так і на рівні окремих підприємств (наприклад, забезпечення підприємств такими ресурсами, як матеріали, технології та енергія, підтримання обсягів продажів, збільшення доходів та фінансових показників підприємств). Таким чином, у сучасних економічних умовах діяльність підприємств на міжнародному ринку збуту є стабілізуючим фактором їх розвитку [9].

Базою для ведення зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічні зв'язки. Під зовнішньоекономічними зв'язками у наукових джерелах літератури розуміють політичну, економічну та дипломатичну взаємодію між країнами. Вони охоплюють торгові угоди, політичні рішення та рамки міжнародного співробітництва на міждержавному рівні. Ці зв'язки формують єдину систему зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність відрізняється від зв'язків тим, що вона більше стосується діяльності окремих підприємств або секторів, які працюють на міжнародних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність в усіх сферах без виключення має важливу мету – економічний розвиток держави, а також її інтеграцію на

міжнародний ринок. Як наслідок, економіка зростає, підвищується конкурентоспроможність на світовому ринку, забезпечується економічна безпека нації, удосконалюється інфраструктура, розвиваються логістичні шляхи тощо. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає, передусім, експортні та імпорتنі відносини як товарів, так і послуг, інвестування, об'єднання з іншими іноземними компаніями, або їх поглинання.

На сьогоднішній день, існує безліч трактувань поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Кожен науковець або експерт має своє власне пояснення, що воно означає. Зазвичай, воно так чи інакше перекликається, проте є свої відмінності, а саме – розставляються акценти на різних аспектах або сферах. Наприклад, згідно з законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», цей термін описується через взаємовідносини між українськими та іноземними суб'єктами господарювання, які можуть здійснюватися як в Україні, так і за кордоном. Подібного підходу дотримується і Д.Д. Гордієнко. В.Ю. Горчаков пропонує більш структуроване визначення, а саме – систему з окремими підсистемами (вихід продукції на міжнародний ринок, збільшення збуту, збереження конкурентної переваги тощо). Це дозволяє розглядати це поняття як управлінську систему. Г.М. Дроздова акцентує на функціях підприємства, що сприяють зовнішньоекономічним операціям, а А.В. Ковалевська включає до визначення обмін матеріальними цінностями, знаннями та організаційними аспектами міжнародних операцій. А.О. Фатенок-Ткачук описує зовнішньоекономічну діяльність як міжнародні економічні відносини, що враховують міжнародний поділ праці та максимізацію прибутку, з комплексним охопленням усіх етапів діяльності на міжнародному ринку.

Узагальнено, трактування поняття зовнішньоекономічна діяльність подано у табл. 1.1.

А отже, узагальнюючи думки різних авторів (табл. 1.1), під зовнішньоекономічною діяльністю, у кваліфікаційній роботі магістра розуміється складна система взаємодії суб'єктів господарювання країн, що відбувається в межах міжнародного економічного обміну товарів, послуг, технологій та ідей.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» [33, 46, 52]

Джерело / Автор	Визначення
Господарський кодекс України (ст. 377)	Господарська діяльність, яка мусить перетинати митний кордон України майном та (або) робочою силою.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст. 1)	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.
Д.Д. Гордієнко, Ф.Ф. Бутинець, А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Здійснення як на території України, так і поза її межами діяльності, яка виникає при взаєминах між вітчизняними та чужоземними суб'єктам господарювання.
В.Ю. Горчаков	Система, що забезпечує існування чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»)
Г.М. Дроздова	При виході підприємства на зовнішній ринок зовнішньоекономічна діяльність повинна містити виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції підприємства, для його участі в зовнішньоекономічних операціях.
А.В. Ковалевська	Міжнародний обмін матеріальними цінностями та послугами, який пов'язаний з теоретичними та практичними знаннями, що взаємодіють з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій.
А.О. Фатенок-Ткачук	Система міжнародних економічних відносин, які виникають між суб'єктами господарювання країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах необмеженості потреб та ресурсів і на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств із метою максимізації прибутку. ЗЕД як процес є складним ланцюгом дій – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проект, який забезпечує виготовлення товарів, виконання роботи та надання послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках.
Заячківська О.В.	Зовнішньоекономічна діяльність є частиною загальної діяльності підприємства, але вона також має характерну особливість, суть якої полягає в тому, що вона здійснюється на іншому, міжнародному рівні, який виявляється у відносинах з контрагентами з інших країн.
Малишко Є.О.	Діяльність суб'єктів господарювання та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка пов'язана із здійсненням взаємних видів діяльності, як на території України, так і за її межами.

Основними рисами зовнішньоекономічної діяльності є перетин митного контролю; взаємодія між суб'єктами господарювання різних країн; функціональна структура, що включає виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції підприємства; міжнародний обмін; інтеграція в міжнародний ринок, що охоплює виробництво, обмін і споживання товарів та послуг на основі міжнародного поділу праці з метою максимізації прибутку і збереження конкурентних позицій на світовому ринку.

Згідно зі статтею 377 Господарського кодексу України, зовнішньоекономічна діяльність реалізується на принципах свободи її суб'єктів добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, здійснювати їх у будь-яких формах, не заборонених законом, та рівності перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [22]. Більш детально, принципи ЗЕД описані у другій статті закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», що подано в узагальненому виді на рис. 1.1.

Принципи зовнішньоекономічної діяльності		
Принцип еквівалентності обміну	Принцип суверенітету народу України	Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва
Принцип юридичної рівності та недискримінації	Принцип верховенства закону	Принцип захисту інтересів суб'єктів

Рис 1.1. Принципи зовнішньоекономічної діяльності [22]

Зовнішньоекономічна діяльність – це складна категорія, яка має багато характерних ознак. Тому варто розкрити та описати її види. Їх існує безліч, тому нижче зазначено найголовніші. Відповідно до статті 4 закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» до видів зовнішньоекономічної діяльності належать:

експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
 надання послуг іноземним суб'єктам (виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консультаційні та інші, що не заборонені законами України);
 наукова та навчальна кооперація з іноземними підприємствами (наприклад, підготовка спеціалістів на комерційній основі);
 спільна підприємницька діяльність, що включає створення спільних підприємств та спільне володіння майном;
 надання ліцензій, патентів та ноу-хау іноземними суб'єктами;
 товарообмінні (бартерні) операції між підприємствами;
 орендні та лізингові операції з іноземними суб'єктами;
 інші види діяльності, що не заборонені законами України [30].

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності умовно можна поділити на декілька категорій – фізичні особи, юридичні особи, об'єднання, філії та представництва, підприємства за участю українських й іноземних суб'єктів та інші суб'єкти, передбачені законами України [30].

Підприємство є одним із ключових суб'єктів. Воно виступає як самостійний суб'єкт господарської діяльності, що виробляє продукцію чи надає послуги з метою задоволення потреб суспільства й отримання прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливості отримання економічних вигод завдяки перевагам міжнародного поділу праці та міжнародних ділових зв'язків. Це зумовлено тим, що виробництво певного товару, його реалізація чи надання послуг за кордоном може бути вигіднішим, ніж аналогічна діяльність у межах країни. Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства орієнтована на країни та партнерів, що забезпечують найбільшу вигоду [61].

Розглянувши основні теоретичні положення про зовнішньоекономічну діяльність, особливо її види, очевидним є те, що вона охоплює багаточисленні сфери діяльності. Однією з таких сфер є аграрний сектор.

Перш за все, дуже важливо зазначити, що є багато схожих, на перший погляд, понять – аграрний сектор, аграрна сфера, сільське господарство, агропромисловий комплекс. Але вони дещо різні за своєю сутністю. Це дослідження

буде зосереджене саме аграрному сектору. Проте, треба зрозуміти місце, яке займає це поняття. Нижче приведений рисунок, який чітко показує це.

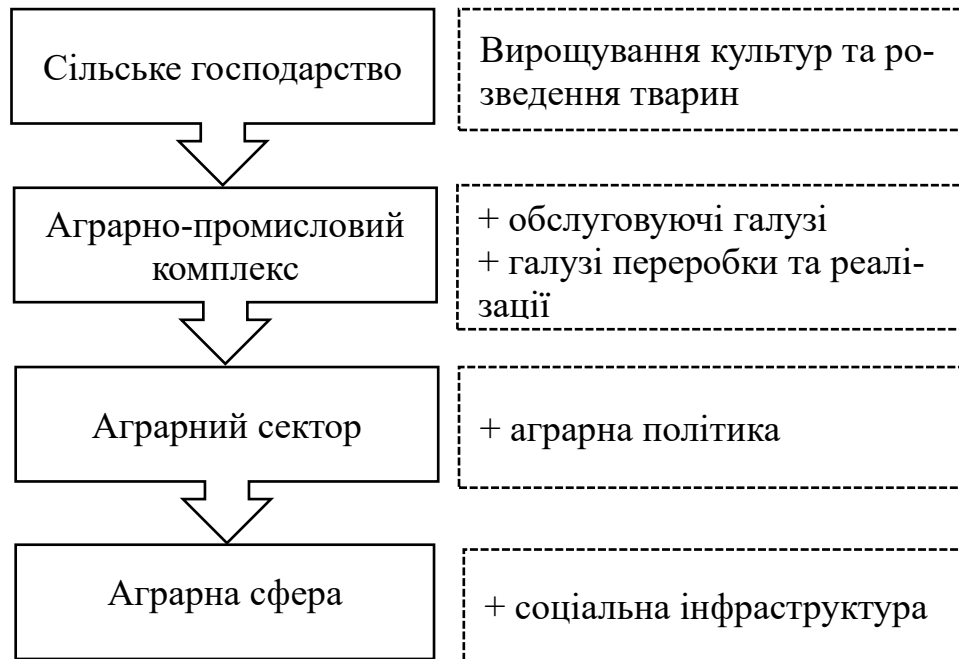


Рис. 1.2. Місце аграрного сектору серед інших категорій [59]

Чітко можна побачити, що аграрний сектор є більш ширшим поняттям. У широкому розумінні аграрний сектор економіки охоплює всі підприємства України, незалежно від форми власності та організаційно-правової структури, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції та її первинною переробкою. Також воно включає обслуговуючі підприємства і організації, що розробляють та реалізують державну аграрну політику. У вузькому розумінні аграрний сектор прирівнюється до агропромислового комплексу і охоплює підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію, займаються її первинною переробкою та забезпечують супутні процеси [59].

До аграрного сектору належать три основні галузі – виробничо-технічна, сільськогосподарська та переробно-збутова. Основні їхні складові приведено в табл. 1.2.

Аграрний сектор, основою якого є сільське господарство, відіграє ключову роль у національній економіці тих країн, де розвинене сільське господарство. Він

зкладає основи для збереження державної суверенності через забезпечення продовольчої, економічної, екологічної та енергетичної безпеки.

Таблиця 1.2

Галузі аграрного сектору [59]

Виробничо-технічна сфера	Сільськогосподарська сфера	Переробно-збутова сфера
Тракторне і сільськогосподарське машинобудування; машинобудування для харчової промисловості; агрохімія; комбікормова промисловість; система матеріально-технічного обслуговування сільського господарства; меліоративне і сільське будівництво.	Рослинництво; тваринництво; рибальство.	Харчова промисловість; холодильне, складське, спеціалізоване транспортне господарство; торговельні й інші підприємства й організації, що займаються доведенням кінцевого продукту до споживача, включаючи оптові ринки, роздрібну торгівлю і суспільне харчування.

За своєю суттю, ця сфера, перш за все, відповідає за виробництво продуктів харчування та необхідної сировини. Це утворює основу для продовольчої безпеки, а також забезпечує ресурси для різних галузей промисловості. Іншою важливою функцією є створення робочих місць, особливо в сільській місцевості. Таким чином робиться значний внесок і в економічну стабільність, і в розвиток сільської місцевості. Також, в країнах, де розвинена ця галузь, на неї припадає значна частина ВВП.

Аграрний сектор також сприяє розвитку сільської місцевості через залучення інвестицій в інфраструктуру, як-от дороги, іригаційні системи та сховища, переробка продукції. Всі торгові мережи мають продукти власних торгових марок, і велика кількість цієї продукції виробляється саме у сільській місцевості. Це не лише полегшує ведення сільського господарства, а й сприяє економічному розвитку сільської місцевості, зниженню рівня бідності та підвищенню рівня доходів сільських сімей. Роль сільського господарства в скороченні бідності є прямою та впливовою, оскільки підвищення продуктивності сільського господарства стабілізує ціни на продовольство та покращує його доступність.

Окрім цього, аграрний сектор може зробити суттєвий внесок у вирішення глобальної проблеми голоду. Тим паче, за підрахунками демографів, до 2050 року на Землі житиме понад дев'ять мільярдів людей. Це означає, що виробництво продовольства треба буде збільшити щонайменше на 60% [47].

Як і в усіх інших галузях, аграрний сектор має свої особливості, які варто враховувати в плануванні діяльності аграрних підприємств. Вони пов'язані з природними та соціально-економічними специфіками.

По-перше, сільське господарство розвивається на основі різних форм власності і видів господарювання. Це дозволяє створювати різноманітні моделі управління, адаптовані до умов конкретних регіонів та потреб ринку. Це включає великі агрохолдинги, фермерські господарства, кооперативи та приватні малі підприємства.

По-друге, треба враховувати природні процеси, оскільки розвиток і відтворення землі, рослин і тварин, що є засобами виробництва, здійснюються відповідно до біологічних законів. Якщо говорити саме про землю, то при правильному використанні в агровиробництві, властивості землі не лише зберігаються, а й поліпшуються. Сюди ж можна віднести і природні умови, бо вони, за великим рахунком, зумовлюють кінцеві результати і рівень ефективності виробництва. В цьому і полягає відмінність між промисловою і сільськогосподарською сферою – розвиток сільського господарства ніколи не матиме всіх тих рис, які властиві промисловості. На додачу, зміна клімату грає дуже велику роль. В Україні він поступово змінюється – посухи стали частішими, а це загрожує зниженням урожайності, що в свою чергу створює загрозу продовольчій безпеці.

По-третє, сезонність має чи не ключове значення в аграрній галузі, бо вона впливає на використання робочої сили, машин і знарядь, одержання продукції та отримання прибутку від реалізації.

Ще одна особливість полягає в тому, що сільськогосподарське виробництво просторово розосереджене. Це впливає на обсяги внутрішньогосподарських перевезень вантажів і витрат енергетичних ресурсів і засобів виробництва [16].

Тож аграрний сектор не існує в вакуумі. Навпаки, присутня активна

взаємодія із зовнішніми процесами. В умовах глобалізації, саме аграрії мають можливість більш легкого виходу на міжнародні ринки через великий попит на сільськогосподарську продукцію. Тому, треба розуміти цей взаємозв'язок аграрного сектору та зовнішньоекономічної діяльності для того, щоб адекватно оцінити його роль на глобальному рівні та вдосконалити стратегії розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність в контексті агропромислового сектору включає одночасно з торгівлею, ще й пошук нових ринків збуту, забезпечення безпеки постачань, а також розвиток та впровадження сучасних технологій для підвищення якості продукції.

Зовнішня торгівля є одним з основних джерел економічного зростання країни. Вона є також джерелом зовнішньої валюти для країни, що сприяє покращенню платіжного балансу та зменшенню зовнішньої заборгованості, що дозволяє виробникам аграрної продукції розширити свої ринки збуту, зменшити ризики та залежність від внутрішнього попиту. Також, мова йде про закупівлю необхідних товарів та послуг, що теж допомагає забезпечити стабільний дохід для аграрних виробників та інших сторін, які залучені до цілого процесу експорту. До того ж збільшення обсягів експорту змушує державу вдосконалювати інфраструктуру та логістичні системи, чим користується як аграрний, так і інші сектори економіки.

Варто також зазначити, що укладання та ратифікація торгових угод з іншими країнами, регіональними блоками та міжнародними організаціями – це шлях, який активно сприяє процесу лібералізації зовнішньої торгівлі. Наприклад, Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка вважається одним з найбільших міжнародно-правовим документом за всю історію нашої країни, стимулює збільшення обсягів експорту агропромислової продукції шляхом зниження торгових бар'єрів та митних ставок. Проте, законодавство ЄС має досить високі вимоги щодо показників безпеки та якості продукції. Саме тому, аграрні підприємства мають дотримуватися санітарних та фітосанітарних заходів.

Зовнішньоекономічна діяльність в аграрному секторі охоплює комплекс взаємодій вітчизняних аграрних підприємств із міжнародними ринками.

Ключові характеристики включають експортно-орієнтоване виробництво, яке спрямоване на задоволення попиту світових споживачів, дотримуючись при цьому міжнародних стандартів якості. Сектор характеризується залежністю від глобальних ланцюгів постачання, торговельних угод і коливань цін на сировинні товари, що значно впливає на прибутковість і доступність ринку.

На стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі впливає декілька ключових факторів – економічна стабільність, сприятлива торгова політика, технологічний процес, відповідність міжнародним нормам, міжнародні відносини та регіональні торговельні угоди. Більш того, чим більше країна залучена у світову економіку і чим більше від неї залежать інші країни, тим більша її безпека. Тому що у разі військової агресії, цю країну підтримуватимуть більша кількість країн. Все це має вирішальне значення для формування доступу на ринок і конкурентного позиціонування експорту сільськогосподарської продукції.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою частиною економічного розвитку будь-якої країни, і для України, в умовах глобальних змін і внутрішніх викликів, вона стає надзвичайно актуальною. ЗЕД підприємств охоплює комплекс дій та операцій, спрямованих на отримання економічної вигоди через участь у міжнародному поділі праці та розвитку міжнародних ділових зв'язків. Це включає як виробництво, так і реалізацію товарів або надання послуг за кордоном, що часто є більш вигідним порівняно з внутрішнім ринком. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств важлива не тільки для розширення ринків збуту та отримання додаткових прибутків, але й для зміцнення міжнародних позицій і розвитку нових форм економічної співпраці. В умовах сьогодення, коли Україна стикається з економічними та політичними труднощами, зовнішньоекономічна діяльність допомагає зберігати і навіть зміцнювати економічну стабільність. Зокрема, це стосується аграрного сектору, який відіграє стратегічну роль у розвитку національної економіки. Аграрний сектор є особливим через свою територіальну диференціацію: підприємства аграрної галузі присутні по всій території країни. Це дозволяє сектору

бути більш стійким у порівнянні з іншими галузями, такими як вугільна чи переробна промисловість, які часто зосереджені в окремих регіонах. Важливість аграрного сектору для зовнішньоекономічної діяльності стає ще більш очевидною в умовах нинішніх економічних і політичних реалій. Зокрема, він забезпечує значну частину експорту і має потенціал для залучення інвестицій, що важливо для відновлення економіки країни. Саме через це для України є критично важливим існування так званого зернового морського коридору у Чорному морі. Тож зовнішньоекономічна діяльність підприємств, і зокрема аграрного сектора, є ключовим елементом економічної стратегії України в умовах глобальних змін. Вона дозволяє країні інтегруватися в міжнародну економіку та зміцнювати свої позиції на світових ринках, зокрема через експансію аграрного експорту, що є важливим фактором у розвитку економіки та соціальної стабільності.

1.2. Стратегічне управління та процес формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору

Актуальність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств аграрного сектору полягає в необхідності поєднання оперативного та стратегічного управління для забезпечення стабільного функціонування в умовах глобальних змін. Оперативне управління дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оптимізувати поточні процеси, тоді як стратегічне управління є основою для довгострокового розвитку, орієнтуючись на конкурентоспроможність, зростання експорту та залучення інвестицій. Сформована ефективна система стратегічного управління забезпечує не лише стабільність підприємств у короткостроковій перспективі, а й створює умови для сталого розвитку та зміцнення позицій на міжнародних ринках, що є важливим для економічного розвитку країни в цілому.

Для цього потрібно дослідити визначення та основні принципи стратегічного управління, а також те, як формується стратегія зовнішньоекономічної

діяльності. Це дозволить опанувати різні підходи для створення ефективної стратегії, особливо, якщо мова йде про таку складну галузь, як аграрна.

Почнемо з самого визначення стратегічного управління. Існують різні підходи до визначення поняття «стратегічне управління». Стратегічне управління є багатогранною концепцією, що об'єднує різні підходи, спрямовані на забезпечення довгострокового успіху організації в умовах взаємодії з оточуючим середовищем. Ключовим аспектом є підтримка ефективних відносин із зовнішнім середовищем для досягнення визначених цілей, як зазначають автори Банківської енциклопедії та Д. Шендел і К. Хаттен. Це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною, розвивати свої можливості та відповідати на зовнішні вимоги.

Більшість авторів сходяться на тому, що стратегічне управління включає процес формування місії та довгострокових цілей компанії. Наприклад, Л. Хіггенс підкреслює роль стратегічного управління у забезпеченні реалізації місії, тоді як Д. Пірс і Р. Робінсон бачать його як набір дій, що спрямовані на досягнення корпоративних цілей.

Важливим є також ресурсний аспект, на якому акцентують А. Романов та І. Жаріков. Порівняння внутрішніх можливостей з умовами середовища допомагає обирати оптимальні рішення, що сприяє ефективному використанню ресурсів. Це доповнює думка З. Шершньової та С. Оборської, які розглядають стратегічне управління як концепцію, що поєднує цільові і ресурсні підходи.

А. Томпсон і А. Стрикленд підкреслюють важливість довгострокового керівництва, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що забезпечує адаптивність організації. Додатково, А. Мазаракі з колегами підкреслюють роль стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності, що сприяє досягненню гармонійних відносин з міжнародним середовищем. Л. Пергат акцентує на необхідності структурних змін, що підвищують ефективність бізнес-процесів і конкурентоспроможність організації [50].

Основні визначення узагальнені в табл. 1.3.

Стратегічне управління розглядається з точки зору як процесного, так і системного підходу.

Трактування поняття «стратегічне управління» [50]

Джерело / Автор	Визначення
Банківська енциклопедія	Управлінська діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей та задач функціонування банку із підтриманням взаємовідносин між ним і оточуючим середовищем, які дозволяють йому досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють і надалі сприймати зовнішні вимоги.
Д. Шендел, К. Хаттен	Процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та середовищем, що складається з реалізації вибраних цілей і досягнення бажаного рівня відносин із цим середовищем через поділ ресурсів, що сприяє ефективному і результативному функціонуванню компанії та її підрозділів.
Л. Хіггенс	Процес управління з метою здійснення місії компанії через управління взаємодією компанії із середовищем.
Д. Пірс, Р. Робінсон	Набір рішень і дій з формулювання і виконання, опрацьованих для досягнення цілей компанії.
А. Романов, І. Жаріков	Процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, що базується на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями середовища.
З. Шершньова, С. Оборська	Реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.
А. Томпсон, А. Стрикленд	Процес за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.
А. Мазаракі, Ю. Олейніков, Т. Мельник	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінській процес, який допомагає формулювати та виконувати стратегію ЗЕД, що сприяє балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягнення визначених цілей.
Л. Пергат	Процес прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, упорядкування структури організаційної системи, її внутрішніх та зовнішніх системних відносин і бізнес-процесів для забезпечення максимальної ефективності функціонування та досягнення на цій основі бажаного рівня конкурентоспроможності.

У дослідженні, було зібрано думки різних дослідників, які розглядають стратегічне управління як процес. Тому у кваліфікаційній роботі, під стратегічним управлінням розуміється процес прийняття та реалізації рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації шляхом формування і реалізації стратегії, яка враховує ресурси підприємства та зовнішні умови, встановлює зв'язок між організацією та її середовищем, забезпечує

ефективне використання ресурсів, підтримує конкурентоспроможність та забезпечує стійкий розвиток.

Схема процесу стратегічного управління подана на рис. 1.3.

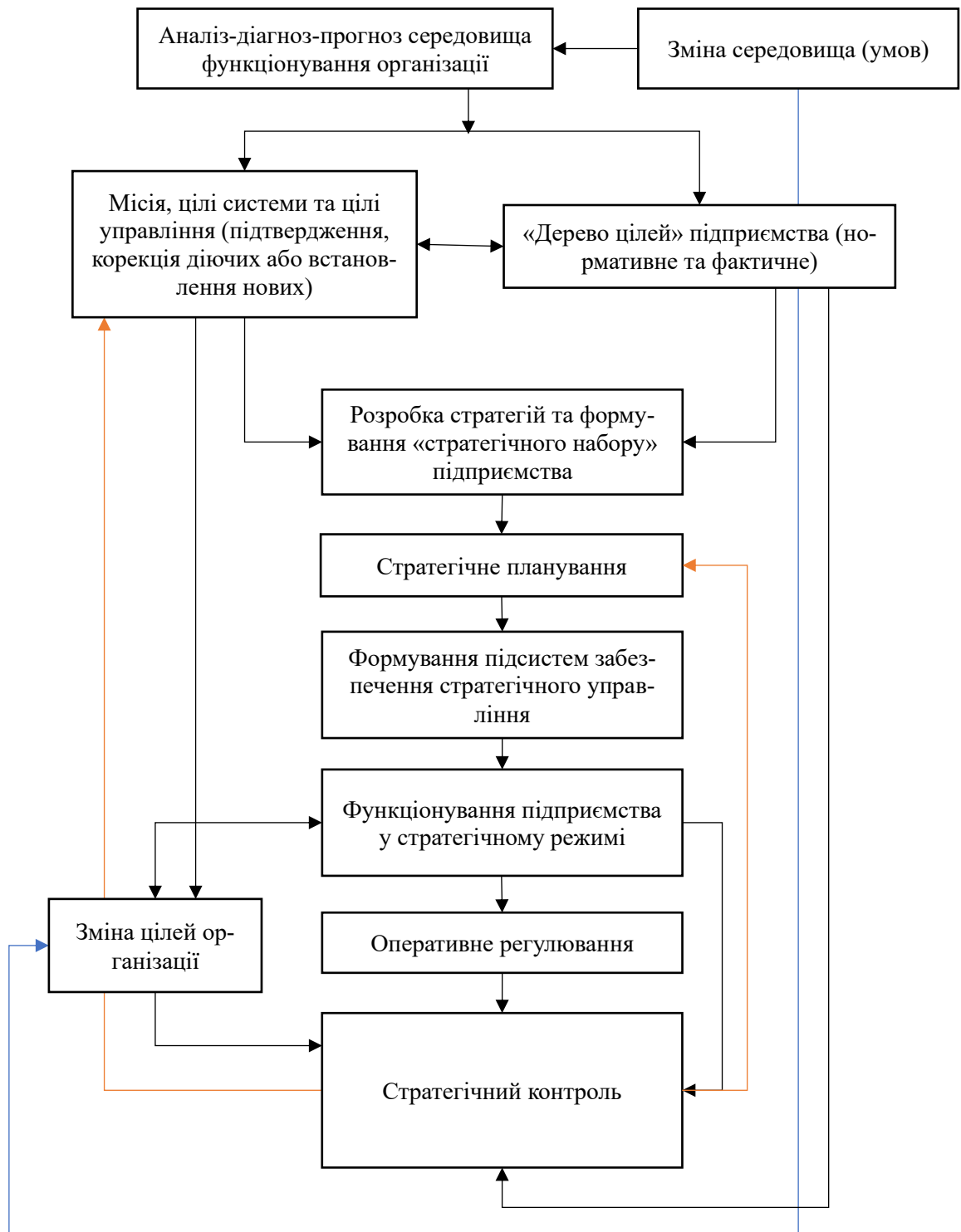


Рис. 1.3. Схема процесу стратегічного управління [60]

Процес стратегічного управління підкріплюється системою стратегічного управління, що є комплексом взаємопов'язаних компонентів, які

забезпечують ефективне стратегічне управління компанією та які складаються з організаційної структури, методів, інструментів, ресурсів і механізмів, що допомагають у розробці, впровадженню та контролю стратегій.

До основних елементів стратегічного управління належать: цілі, взаємодія із зовнішнім середовищем, стратегії, способи їх реалізації та коригування [22].

До основних принципів стратегічного управління належать: цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність [60].

Якщо говорити саме про аграрний сектор, то тут стратегічне управління має свої особливості – воно значно відрізняється від масштабу самого підприємства. Наприклад, малий бізнес зазвичай надає пріоритет «виживанню» на локальному ринку. Вони працюють з обмеженим бюджетом та, відповідно, зосереджуються на мінімізації витрат. Тим не менш, вони більш гнучкі, що може допомогти при швидкій адаптації до, наприклад, змін ринкового попиту. Підприємства середнього розміру націлені на ріст та розширення ринку. Вони мають можливість «виграти» від масової закупівлі, розширеної дистрибуції, проникнення на регіональний ринок тощо. Вони можуть відкрити для себе декілька товарів або географічних ринків для того, щоб мінімізувати ризики, які пов'язані, наприклад, із сезонними коливаннями. З іншого боку, середні підприємства більш на видноті, тому вони мають конкурувати з великими корпораціями. Великі агробізнеси – великі амбіції. Вони надають перевагу великому виробництву та експансії на міжнародному ринку. Такі корпорації контролюють різні етапи виробництва, обробки, розподілу і таке інше, щоб оптимізувати прибутки та зменшити залежність від третіх сторін. Ці підприємства

інвестують в аналітику даних, точне землеробство та інші технології, щоб максимізувати врожайність, оптимізувати логістику та покращити процес прийняття рішень. Проте, є й виклики – регуляторний контроль, відповідність якості продукції на різних ринках, вищі очікування зацікавлених сторін, необхідність швидко адаптуватися до глобальних змін тощо.

Більш того, на стратегічне управління підприємств аграрного сектору впливає дуже багато факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Серед внутрішніх факторів можна виділити ресурси підприємства, такі як фінансові можливості, виробничі потужності, технологічний рівень та кадровий потенціал. Важливим також є досвід роботи на міжнародних ринках і стратегічні цілі підприємства, включаючи довгострокові плани розвитку, бажання збільшити частку ринку та диверсифікувати ризики. Зовнішні фактори включають ринкові умови, розмір та потенціал ринку, рівень конкуренції і попит на продукцію. Регуляторні вимоги, такі як правове регулювання, митні тарифи, санітарні та фітосанітарні норми, також відіграють значну роль. Політична стабільність, рівень корупції та відносини між країнами можуть впливати на ризики, пов'язані з виходом на нові ринки. Економічні фактори, зокрема рівень економічного розвитку, валютні ризики, інфляція і купівельна спроможність населення, також мають значення [8]. Тож, чим більша невизначеність, тим вища є потреба у запровадженні підприємством стратегічного управління та, як наслідок, розробці та реалізації стратегії.

Підходи до визначення стратегії розглянуто в працях багатьох авторів, але для кваліфікаційної роботи магістра, було обрано наступне визначення. Стратегія – це системний підхід до досягнення довгострокових цілей організації шляхом визначення її конкурентної позиції, узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями та забезпечення узгодженості в прийнятті рішень на корпоративному, діловому та функціональному рівнях для стійкого задоволення потреб споживачів і адаптації до змін середовищ. Іншими словами, це те, що допоможе сфокусуватись на діях, які призначені для того, що досягти конкурентні цілі, визначити певний алгоритм дій, виконання яких допоможе

реалізувати діяльність, а також визначити перспективи на майбутнє.

Визначальними рисами стратегії є:

процес розробки стратегії не завершується негайною дією, а встановлюються лише загальні напрямки, рух по яким створює умови для росту і укріплення позицій організації;

стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який складається у зосередженні уваги на окремих ділянках і можливостях;

необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальність виведе організацію на бажані результати;

при формуванні стратегії неможливо передбачити всіх можливих варіантів, які відкриваються в процесі проектування конкретних заходів, у зв'язку з неповною інформацією;

успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, тому що в процесі пошуку з'являються конкретні результати і більш обґрунтована інформація;

стратегія є виправданою при визначеному наборі орієнтирів і змінюється при зміні орієнтирів;

стратегія і орієнтири взаємопов'язані як в окремі моменти часу, так і на різних рівнях організації [49].

Майже в кожній компанії, на ряду із стратегією та цілями йде й місія та бачення. Бачення відображає бажаний майбутній стан підприємства, тобто це твердження фіксує довгострокові зміни, які ви сподіваєтесь побачити у результаті. А ось місія коротко вказує, для чого компанія існує. Вона відображає дії, які робляться для втілення візії. Більш того, стратегічне управління здійснюється якраз в контексті місії. Основна його ціль – забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації. Воно окреслює та визначає майбутнє компанії, а також показує, як цілі мають досягатися [31].

Вагомим етапом процесу стратегічного управління на підприємстві є формування стратегії. Для того, щоб її розробити, перш за все, потрібно провести

стратегічний аналіз, що включає аналіз цілей, ресурсів, структури та загальної системи, та, звісно, зовнішніх факторів. Наступним кроком буде формування місії компанії, яка буде визначати напрямки діяльності та формувати імідж підприємства. Коли все це чітко сформульоване і зрозуміле для кожної зацікавленої сторони, треба обрати стратегію, яка найкраще буде підходити з огляду на проведений раніше аналіз. Важливо зазначити, що стратегії треба розробити як і для всього підприємства загалом, так і для кожного напрямку діяльності, в якому це підприємство функціонує. Коли стратегія погоджена усіма сторонами, які відповідають за це і мають вплив, настає час для дій, тобто для виконання стратегії, яке стане початком проведення змін. При цьому дуже важливо на самому початку встановити те, як прогрес буде контролюватися та оцінюватися. Для цього потрібно встановити певні показники або стандарти, створити систему моніторингу змін, а також порівнювати результати реального функціонування підприємства з визначеними цілями. Якщо щось йде за планом, тоді варто з'ясувати, чому це так та внести відповідні корективи. Дуже важливо, щоб ця стратегія, цей генеральний план був гнучким, щоб його можна було в будь-який час підправити [57].

Класифікація стратегій є досить розгалуженою і відображає багатогранність підходів до стратегічного управління. Залежно від контексту та мети дослідження, науковці визначають різні типи та напрями стратегій. Зі всіх класифікацій стратегій, предметом обговорення даного дослідження є стратегії розвитку.

Багато авторів дають власні трактування поняття стратегія розвитку. Наприклад, на думку Артеменко Л.П., Гук О.В. та Жигалкевич Ж.М., стратегія розвитку забезпечує ефективні шляхи використання ресурсів і резервів підприємства для досягнення його цілей на всіх етапах розвитку. Власенко В.А. додає, що це процес, який передбачає планування та ухвалення рішень, результатом яких стає стратегічний план. Отже, можна зробити висновок, що стратегія розвитку є інструментом, який інтегрує планування, управління та реалізацію цілей підприємства.

Інші автори, такі як Гончаров Ю.В. та Лапчик Ю.Ю., підкреслюють, що

стратегія розвитку – це не просто план, а довгострокова програма дій, яка постійно піддається контролю та корекції. Такий підхід акцентує увагу на необхідності адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує її релевантність та ефективність.

Значна увага у визначеннях приділяється комплексності стратегії розвитку. Наприклад, Денисюк І. розглядає її як інтегроване поняття, яке охоплює стратегічні напрями розвитку, функціональні стратегії керування, а також сукупність норм, орієнтирів і правил діяльності. Ця багатогранність дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати виживання у складних ринкових умовах.

Особливо цікавою є точка зору Кузьмака О.І., який акцентує увагу на інноваційному аспекті стратегії. На його думку, стратегія розвитку повинна базуватися на визначенні пріоритетів інноваційного розвитку, що дозволяє підприємствам не лише відповідати вимогам часу, але й задавати нові стандарти на ринку.

Захарчин Р.М. та Македон В.В. роблять акцент на стратегічній меті як головному орієнтирі стратегії розвитку, тоді як Тур О.В. підкреслює важливість управлінських рішень, спрямованих на досягнення позитивних перспектив розвитку. Такий підхід демонструє різноманітність трактувань, але спільним у них залишається прагнення досягнення гармонійного розвитку підприємства.

У табл. 1.4 наведені підходи до сутності стратегії розвитку підприємства.

На основі поданого дослідження можна зробити висновок, що у стратегії розвитку, перш за все, мають закладатися перспективи розвитку підприємства та визначатися його позиціонування на ринку. До того ж, така стратегія має бути гнучкою до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для формування своєчасних та дієвих коректив, спрямованих на збереження або підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпеченні їхньої довгостроковій стійкості у динамічному глобальному середовищі.

Аналізуючи підходи до трактування поняття стратегії розвитку, можна виділити ключові аспекти, які повторюються у більшості визначень. Вони розкривають сутність цього поняття незалежно від специфіки бачення різних авторів.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення сутності поняття «стратегії розвитку» [23]

Джерело / Автор	Визначення
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Власенко В.А.	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Денисюк І.	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Захарчин Р.М	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Золотаревський А.В.	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
Клименко С.М.	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
Кобелев В.М., Захарченко Ю.В.	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
Кузьмак О.І.	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
Македон В.В.	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Ступчук С.М.	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.
Хацер М.В.	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі узагальнення трактувань, доцільно визначити основні характеристики стратегії розвитку підприємства, які дозволяють глибше зрозуміти її значення та роль у функціонуванні організації.

Ці характеристики відображають фундаментальні риси стратегії, що забезпечують її ефективність та успішність у довгостроковій перспективі. Для наочності, вони представлені рис. 1.4.

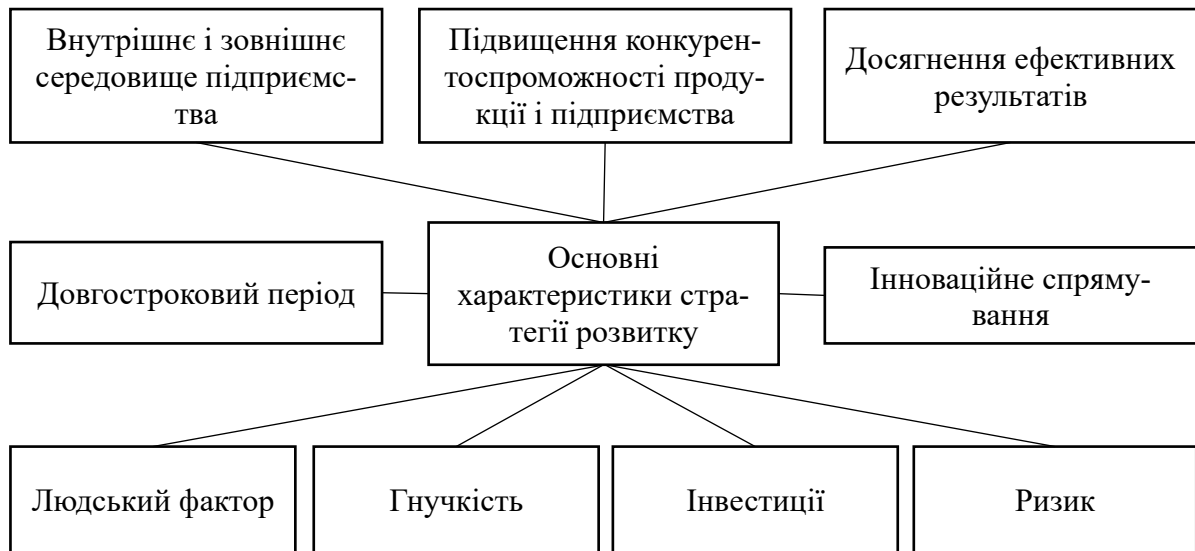


Рис. 1.4. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [23]

Стратегія розвитку підприємства охоплює низку характеристик, які взаємопов'язані між собою і визначають ефективність та стійкість організації в умовах постійних змін. Врахування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства дозволяє розробити стратегію, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, досягненню бажаних результатів та впровадженню інновацій. Усі ці фактори необхідно збалансувати з урахуванням ризиків та інвестицій, які є важливими складовими стратегічного розвитку. Крім того, гнучкість і людський фактор визначають здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, що є ключовим для забезпечення довгострокового успіху. Тож, стратегія розвитку підприємства є комплексною та динамічною системою, що потребує постійної оцінки та коригування з урахуванням

внутрішніх та зовнішніх чинників.

Після визначення основних характеристик, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства, необхідно розглянути її класифікацію, яка дозволяє структурувати різні підходи та стратегії, що застосовуються в залежності від цілей, умов діяльності та етапу розвитку підприємства. У табл. 1.5 наведена узагальнююча класифікація стратегій розвитку.

Таблиця 1.5

Класифікація стратегій розвитку [23, 49]

Стратегія		Пояснення
Стратегії росту	Прискорене (концентрований) зростання	Зосереджується на ефективному розвитку через концентрацію виробництва, поліпшення ринку та інновації.
	Інтегроване зростання	Спрямований на зміцнення контролю над важливими етапами виробництва та продажу, обмеження конкуренції та зниження витрат.
	Диверсифіковане зростання	Передбачає вихід на нові ринки, розподіл ризиків між різними видами бізнесу, отримання конкурентних переваг.
Стратегія скорочення		Передбачає зменшення масштабів діяльності для «оздоровлення» організації та відмову від непотрібних елементів.
Стратегія помірнього росту		Застосовується в стабільних галузях, з розвитком відповідно до змін умов ринку.
Комбінована стратегія		Включає різні підходи до розвитку або скорочення діяльності в різних підрозділах, що дозволяє організації адаптуватися до реальних умов.
Активні стратегії	Активно-наступальна стратегія	Передбачає агресивне просування на ринку, захоплення нових ніш і частки ринку.
	Стратегія ринкової ніші	Фокусується на вузькому сегменті ринку, де підприємство може бути лідером.
Пасивні стратегії	Пасивно-наступальна стратегія	Передбачає обережне розширення з обмеженим ризиком, при цьому підприємство чекає на можливості на ринку.
	Захисна стратегія	Передбачає збереження існуючих позицій на ринку через захист від конкурентів та мінімізацію ризиків.

Наведена класифікація дозволяє обрати найбільш ефективну стратегію для конкретної ситуації, з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також забезпечує оптимальне планування розвитку організації в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим, важливо розглянути різні види стратегій розвитку, що можуть бути використані в управлінні підприємством.

Попередні дослідження довели, що стратегія розвитку нерозривно пов'язана із діяльністю підприємства в цілому, або з певними її напрямками.

Стратегія розвитку, яка формується у відношенні до зовнішньоекономічної діяльності підприємства має передбачати довгостроковий комплексний план дій і заходів, спрямованих на оптимізацію участі підприємства у міжнародній торгівлі для розширення його експортного потенціалу шляхом зміцнення конкурентних позицій на існуючих зовнішніх ринках або виходу на нові міжнародні ринки з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення його залежності від нестабільності внутрішнього ринка та дії сезонних природних коливань.

Своєю чергою стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору формується з врахуванням специфіки функціонування галузі, глобальних соціально-економічних та політичних настроїв і трендів, а також стандартів та вимог різних зовнішніх ринків. Саме це дозволяє забезпечити стабільність зростання експортного потенціалу, підвищення доходів підприємств та розвиток агропромислової економіки України в цілому.

До основних напрямів стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств: розширення асортименту експорту продукції; покращення логістики у межах міжнародної торгівлі; розвиток міжнародної співпраці; підвищення фінансова стабільності; оптимізація процесів дотримання міжнародних стандартів тощо (рис. 1.5).

Реалізація добре структурованої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств принесе значні та далекосяжні переваги.

Перш за все, стратегія розвитку спрямована на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на міжнародних ринках. Зосереджуючись на високоякісних продуктах, які відповідають світовим стандартам і споживчим уподобанням, підприємства можуть міцніше закріпитися на зовнішніх ринках. Підвищення конкурентоспроможності призводить до кращого позиціонування на тлі міжнародних конкурентів, що дозволяє підприємствам зарекомендувати себе як надійних і привабливих партнерів у глобальному масштабі.



Рис.1.5. Основні напрями стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Основні елементи стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності для аграрних підприємств подані у табл. 1.6.

Іншим важливим результатом є розширення можливостей експорту, що безпосередньо впливає на доходи та прибутковість підприємств. Диверсифікація продуктового портфолію та оптимізація географії експорту дозволяють підприємствам виходити на нові та прибуткові ринки. Завдяки диверсифікації експортних ринків і зміцненню практики управління ризиками, підприємства можуть краще долати такі виклики, як сезонні коливання, зміни клімату та економічна нестабільність. Ця адаптивність гарантує, що підприємства залишатимуться життєздатними навіть в умовах непередбачених збоїв, зберігаючи їхню діяльність і фінансовий стан

Відповідність міжнародним стандартам у поєднанні з сертифікатами підвищує довіру та надійність серед іноземних партнерів. Такий акцент на якості не тільки поліпшує репутацію аграрних підприємств, але й позиціонує їх як постачальників преміум-класу на світових ринках, що може призвести до підвищення норми прибутку та стійкої лояльності клієнтів.

Таблиця 1.6

Основні елементи стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності для аграрних підприємств

Елемент	Зміст
Аналіз та оцінка зовнішніх ринків	<p>Дослідження попиту та споживчих вподобань на потенційних ринках збуту, що дозволить аграрним підприємствам ефективніше адаптувати свою продукцію до вимог міжнародного ринку.</p> <p>Вивчення ринкових бар'єрів, нормативних вимог, стандартів безпеки та якості, які діють на ринку.</p> <p>Визначення найбільш перспективних ринків для кожного типу продукції, що дозволить оптимізувати географію експорту</p>
Розробка продуктового портфеля для експорту	<p>Вибір продукції з високою доданою вартістю та потенціалом на світових ринках.</p> <p>Адаптація продуктів для різних ринків, що передбачає модифікацію упаковки, сертифікацію згідно з міжнародними стандартами та дотримання фітосанітарних вимог.</p> <p>Зосередження на якості продукції, що відповідає світовим стандартам, а також розвиток брендингу для підвищення впізнаваності на міжнародному рівні.</p>
Розвиток експортної інфраструктури	<p>Інвестування в логістичну інфраструктуру, яка забезпечить швидку і безпечну доставку продукції на зовнішні ринки (наприклад, холодильні склади, сучасний транспорт, пакувальні лінії).</p> <p>Налагодження співпраці з логістичними компаніями, що спеціалізуються на транспортуванні агропродукції, особливо швидкопсувних товарів.</p> <p>Використання цифрових технологій для моніторингу та управління ланцюгами постачання з метою підвищення ефективності та зниження витрат.</p>
Оптимізація процесів управління якістю та сертифікації	<p>Запровадження міжнародних стандартів якості, що підвищує довіру іноземних партнерів.</p> <p>Отримання сертифікатів екологічності та органічного виробництва, які підвищують конкурентоспроможність на ринках, орієнтованих на екологічно чисту продукцію.</p> <p>Проведення регулярного контролю якості на всіх етапах виробництва та підготовки до експорту, що підвищує репутацію підприємства.</p>
Диверсифікація ринків збуту та зниження ризиків	<p>Оцінка ризиків, пов'язаних з виходом на нові ринки, та створення портфеля з кількома географічними напрямками для зниження залежності від одного ринку.</p> <p>Встановлення зв'язків із дистриб'юторами та партнерами в різних країнах, що дозволяє зменшити залежність від економічних і політичних змін на конкретному ринку.</p> <p>Моніторинг ризиків, пов'язаних із сезонністю, змінами клімату та волатильністю цін на сировину.</p>
Залучення інвестицій та фінансових ресурсів	<p>Залучення державних програм підтримки, грантів і міжнародних інвестицій для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.</p> <p>Використання пільгових кредитів, програм страхування експортних ризиків та інших фінансових інструментів, що знижують витрати на вихід на нові ринки.</p>
Підготовка та розвиток людських ресурсів	<p>Підвищення кваліфікації працівників у сферах зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу та логістики.</p> <p>Навчання персоналу щодо стандартів якості, вимог міжнародного ринку та принципів експортної діяльності.</p> <p>Залучення фахівців із знанням іноземних мов, культурних особливостей ринку та специфіки ведення міжнародного бізнесу.</p>

Нарешті, кумулятивний ефект цих заходів сприяє загальній стабільності та розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації. Інтегруючи передову логістику, інноваційний маркетинг і стратегічне партнерство, компанії можуть побудувати надійну основу для сталого зростання. Це не тільки приносить користь самим підприємствам, але й посилює роль сільськогосподарського сектора у світовій економіці, що безпосередньо сприяє ширшому економічному розвитку.

Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом для забезпечення успішного розвитку підприємств, зокрема аграрних, в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Актуальність цього напрямку в аграрному секторі обумовлена необхідністю адаптації підприємств до глобальних економічних і екологічних викликів, забезпечення стабільності та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Поняття стратегічне управління можна розглядати, використовуючи як і процесний підхід, так і систематичний. Згідно з процесним підходом, стратегічне управління включає безперервний цикл, що складається з визначення цілей, розробки стратегії, реалізації заходів і оцінки результатів. Системний підхід підкреслює взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на процес стратегічного управління. У рамках проведеного дослідження стратегічне управління розглядається як комплексний процес, що включає планування, реалізацію та коригування стратегії на всіх рівнях підприємства. Ключовими елементами стратегічного управління є цілі, взаємодія із зовнішнім середовищем, стратегії, методи їх реалізації та коригування. Всі ці елементи повинні бути взаємопов'язані і працювати на досягнення загальних цілей підприємства. Основою стратегічного управління є стратегія. Класифікація стратегій є досить розгалуженою і відображає багатогранність підходів до стратегічного управління. Кожен з типів стратегій має свої особливості, що дозволяє підприємствам обирати найбільш підходящий шлях розвитку залежно від обставин. Зі всіх класифікацій стратегій, предметом обговорення даного дослідження є стратегії розвитку.

На основі проведеного дослідження встановлено, що у стратегії

розвитку, перш за все, мають закладатися перспективи розвитку підприємства та визначатися його позиціонування на ринку. До того ж, така стратегія має бути гнучкою до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для формування своєчасних та дієвих коректив, спрямованих на збереження або підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпеченні їхньої довгостроковій стійкості у динамічному глобальному середовищі.

Стратегія розвитку нерозривно пов'язана із діяльністю підприємства в цілому, або з певними її напрямками. Тож, стратегія розвитку, яка формується у відношенні до зовнішньоекономічної діяльності підприємства має передбачати довгостроковий комплексний план дій і заходів, спрямованих на оптимізацію участі підприємства у міжнародній торгівлі для розширення його експортного потенціалу шляхом зміцнення конкурентних позицій на існуючих зовнішніх ринках або виходу на нові міжнародні ринки з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення його залежності від нестабільності внутрішнього ринка та дії сезонних природніх коливань. У процесі реалізації стратегії розвитку важливо враховувати основні елементи стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках та зміцнити позиції на зовнішньоекономічному фронті.

Своєю чергою стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору формується з врахуванням специфіки функціонування галузі, глобальних соціально-економічних та політичних настроїв і трендів, а також стандартів та вимог різних зовнішніх ринків. Саме це дозволяє забезпечити стабільність зростання експортного потенціалу, підвищення доходів підприємств та розвиток агропромислового сектору України в цілому. За допомогою ефективно сформованої стратегії аграрні підприємства можуть краще долати такі виклики, як сезонні коливання, зміни клімату, політичної та економічної нестабільності. Ця адаптивність гарантує, що підприємства залишатимуться життєздатними навіть в умовах непередбачених збоїв, зберігаючи їхню діяльність і фінансовий стан.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою частиною економічного розвитку будь-якої країни, і для України, в умовах глобальних змін і внутрішніх викликів, вона стає надзвичайно актуальною. ЗЕД підприємств охоплює комплекс дій та операцій, спрямованих на отримання економічної вигоди через участь у міжнародному поділі праці та розвитку міжнародних ділових зв'язків. Це включає як виробництво, так і реалізацію товарів або надання послуг за кордоном, що часто є більш вигідним порівняно з внутрішнім ринком. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств важлива не тільки для розширення ринків збуту та отримання додаткових прибутків, але й для зміцнення міжнародних позицій і розвитку нових форм економічної співпраці. В умовах сьогодення, коли Україна стикається з економічними та політичними труднощами, зовнішньоекономічна діяльність допомагає зберігати і навіть зміцнювати економічну стабільність. Зокрема, це стосується аграрного сектору, який відіграє стратегічну роль у розвитку національної економіки. Аграрний сектор є особливим через свою територіальну диференціацію: підприємства аграрної галузі присутні по всій території країни. Це дозволяє сектору бути більш стійким у порівнянні з іншими галузями, такими як вугільна чи переробна промисловість, які часто зосереджені в окремих регіонах.

Актуальність стратегічного управління в аграрному секторі обумовлена необхідністю адаптації підприємств до глобальних економічних і екологічних викликів, забезпечення стабільності та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. У рамках проведеного дослідження стратегічне управління розглядається як комплексний процес, що включає планування, реалізацію та коригування стратегії на всіх рівнях підприємства. Основою стратегічного управління є стратегія. Класифікація стратегій є досить розгалуженою і відображає багатогранність підходів до стратегічного управління. Зі всіх класифікацій стратегій, предметом обговорення даного дослідження є стратегії розвитку.

На основі проведеного дослідження встановлено, що у стратегії

розвитку, перш за все, мають закладатися перспективи розвитку підприємства та визначатися його позиціонування на ринку. До того ж, така стратегія має бути гнучкою до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для формування своєчасних та дієвих коректив, спрямованих на збереження або підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпеченні їхньої довгостроковій стійкості у динамічному глобальному середовищі.

Стратегія розвитку нерозривно пов'язана із діяльністю підприємства в цілому, або з певними її напрямками. Тож, стратегія розвитку, яка формується у відношенні до зовнішньоекономічної діяльності підприємства має передбачати довгостроковий комплексний план дій і заходів, спрямованих на оптимізацію участі підприємства у міжнародній торгівлі для розширення його експортного потенціалу шляхом зміцнення конкурентних позицій на існуючих зовнішніх ринках або виходу на нові міжнародні ринки з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення його залежності від нестабільності внутрішнього ринка та дії сезонних природних коливань. У процесі реалізації стратегії розвитку важливо враховувати основні елементи стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках та зміцнити позиції на зовнішньоекономічному фронті.

Своєю чергою стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору формується з врахуванням специфіки функціонування галузі, глобальних соціально-економічних та політичних настроїв і трендів, а також стандартів та вимог різних зовнішніх ринків. Саме це дозволяє забезпечити стабільність зростання експортного потенціалу, підвищення доходів підприємств та розвиток агропромислового сектору України в цілому. За допомогою ефективно сформованої стратегії аграрні підприємства можуть краще долати такі виклики, як сезонні коливання, зміни клімату, політичної та економічної нестабільності. Ця адаптивність гарантує, що підприємства залишатимуться життєздатними навіть в умовах непередбачених збоїв, зберігаючи їхню діяльність і фінансовий стан.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» ЯК ПРЕДСТАВНИКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України

Аграрний сектор України має вирішальне значення для світового постачання продовольства, оскільки експорт зерна та олійних позиціонує Україну як головного міжнародного гравця. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств є важливим для посилення цієї глобальної позиції, подолання викликів і сприяння сталому зростанню.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності допомагає зміцнити позиції України на світовому ринку. Коли українські агробізнеси розуміють глобальний попит, вони мають змогу оптимізувати експортні стратегії, виходити на нові регіони та диверсифікувати свої портфелі, що, в свою чергу зміцнює економічну стабільність. Цей аналіз також допомагає стратегічному плануванню – підприємства можуть адаптуватися до коливань цін, торгової політики та геополітичних ризиків. Це дозволяє їм швидко і гнучко реагувати на виклики та підтримувати стійкість на нестабільному глобальному ринку.

Крім того, аналіз зовнішньоекономічної діяльності висвітлює ринки, що розвиваються, що в перспективі можуть стати потенційними партнерами. Це розуміння дозволяє бізнесу зосередитися на регіонах з високим попитом на українську продукцію, а також підтримувати довгострокове зростання та стабільність. До того ж, аналіз сприяє зменшенню ризиків, допомагає підприємствам розробляти стратегії зменшення залежності від вразливих експортних маршрутів, що особливо важливо, враховуючи залежність України від чорноморських портів. Висновки аналізу зовнішньоекономічної діяльності скеровують розподіл ресурсів та інвестицій, та визначають сфери, де модернізація може

підвищити ефективність і прибутковість.

Тому цей аналіз має важливе значення для сільськогосподарських підприємств України для зміцнення глобального позиціонування, адаптації до викликів, сталого розвитку та сприяння економічній стійкості країни.

Спочатку, для повного розуміння викликів і можливостей зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств важливо оцінити загальний стан та тенденції розвитку цього сектору. Для цього розглянемо ключові економічні показники аграрного сектору України, аналіз структури виробництва та основні експортні позиції. Такий аналіз дозволить більш детально оцінити контекст, в якому функціонують аграрні підприємства України.

Почнемо з того, що Україна відіграє значну роль на світовому експортному ринку завдяки стратегічному розташуванню та багатим природним ресурсам для підтримки диверсифікованого експортного портфеля. На рис. 2.1 показано те, як змінювалися експортні показники України з серпня 2021 по серпень 2024 року.

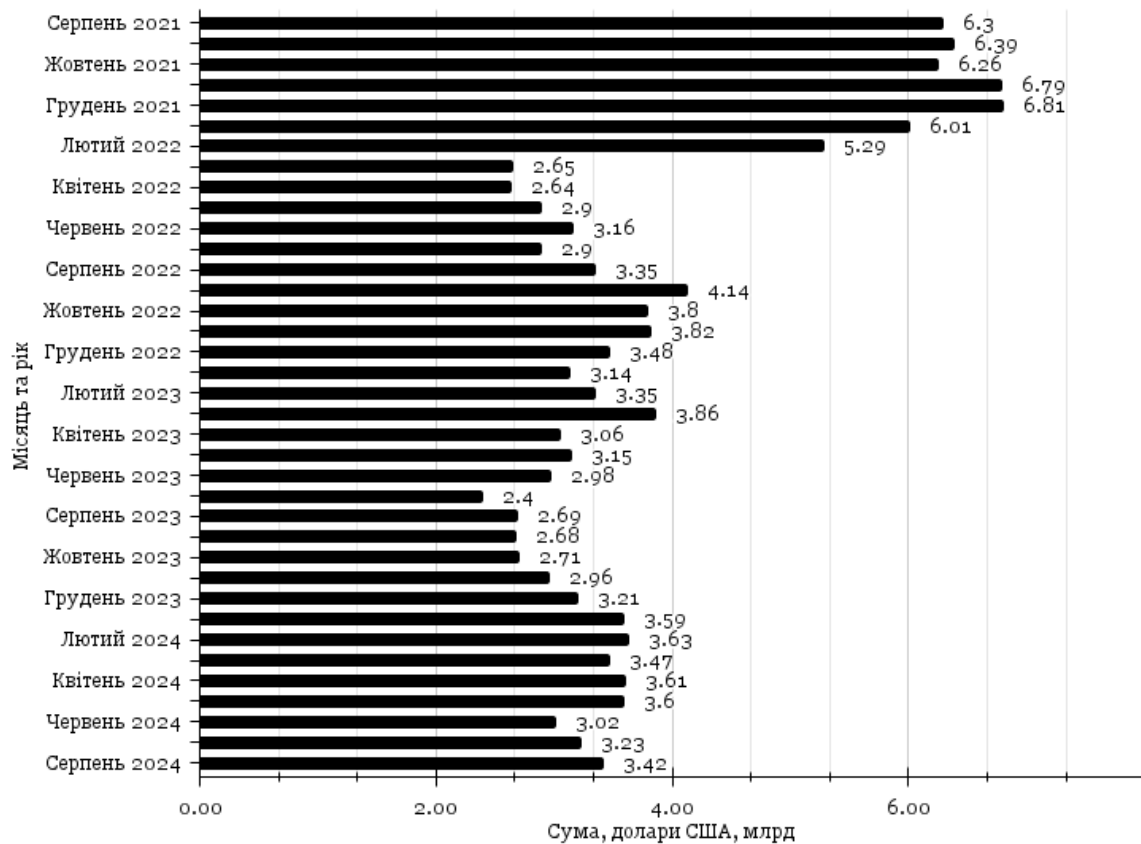


Рис. 2.1. Загальний експорт України, серпень 2021-серпень 2024 [4]

На рис. 2.1, наглядно показано історію стійкості посеред значних зривів. Ці дані демонструють, як внутрішні виклики та глобальні події вплинули на показники експорту України. Наприкінці 2021 року вартість українського експорту залишалася відносно стабільною, із середньомісячними показниками від 6,3 до 6,8 млрд доларів США. Ця стабільність свідчить про сильний експортний сектор, який виграв від стійкого глобального попиту, безперервних торговельних операцій і в основному безперешкодних логістичних каналів. Експорт був ефективним і послідовним, а сектор процвітав. Цей період був підкріплений сприятливими ринковими умовами, високою сільськогосподарською продукцією та добре налагодженими морськими та сухопутними шляхами, які разом підтримували стійкі обсяги та загальний економічний стан.

Однак ця стійка тенденція була порушена на початку 2022 року через швидку ескалацію війни, розв'язану російською федерацією. З цього моменту, спостерігається різке зниження вартості експорту: місячний експорт впав з 5,29 млрд доларів США в лютому до мінімуму в 2,64 млрд в квітні. Це означає скорочення експорту майже на 50% протягом кількох місяців. У цей період критично важливі експортні маршрути України через Чорне море були заблоковані, що створило значні логістичні проблеми. Ці збої не лише обмежили здатність України задовольняти експортний попит, але й збільшили витрати та затримки для експорту сільськогосподарської продукції, зокрема експорту зерна та металу, який зазвичай залежить від морського транзиту. Стала очевидною нагальна потреба в альтернативних експортних маршрутах, що ознаменувало початок етапу адаптації та управління кризою для експортної галузі України.

Починаючи з серпня 2022 року, спостерігається поступове відновлення, коли місячна вартість експорту зросла приблизно до 4,14 млрд доларів США до вересня 2022 року. Хоча вартість експорту ще не повернулася до докризового рівня, це покращення вказує на стійкість експортного сектора України, що підтримується обома сторонами – внутрішніми коригуваннями та міжнародною допомогою. Цьому відновленню сприяло кілька факторів, одним із яких

була міжнародна Чорноморська зернова ініціатива. Ця угода забезпечила безпечний прохід для українського сільськогосподарського експорту, дозволивши тимчасово послабити обмеження на судноплавних шляхах. Тим часом Україна розробила альтернативні сухопутні експортні канали, зокрема через Європу. Хоча ці маршрути створюють логістичні проблеми, вони допомогли зберегти обсяги торгівлі України та пом'якшити певний економічний вплив заблокованих морських шляхів.

На початку 2023 року рівень експорту демонстрував ознаки стабілізації, залишаючись у діапазоні від 3 до 4 млрд доларів США на місяць. Помітний пік до 3,86 млрд в березні 2023 року свідчить про тимчасове зростання, яке було зумовлене покращенням експортних маршрутів або тимчасовим сплеском глобального попиту на українські товари. До цього часу Україна внесла значні корективи у свою логістичну мережу, а саме налагодили торговельні партнерства та альтернативні маршрути. Ця стабільність відображає здатність сектору адаптуватися до тривалих викликів і підкреслює цінність нових партнерств, збільшення залежності від залізничного та автомобільного транспорту до Європейського Союзу та внутрішні зусилля з реструктуризації логістики.

У період з липня по грудень 2023 року вартість експорту знову трохи знизилася, впавши приблизно до 2,4-3 млрд доларів США на місяць. Протягом цього періоду було зафіксовано найнижчий рівень експорту з середини 2022 року, хоча ближче до кінця 2023 року відбулося незначне зростання. Це зниження можна пояснити повторюваними логістичними проблемами та зміною умов глобального ринку. Зокрема, невизначеність навколо відновлення Чорноморської зернової ініціативи негативно вплинула на довіру та обсяги експорту. Експортери зіткнулися з обмеженим доступом до моря, що посприяло зменшенню обсягів, а також збільшенню витрат і затримок на інших наземних маршрутах.

На початку 2024 року вартість експорту знову почала відновлюватися, сягнувши приблизно 3,42 млрд доларів США до серпня 2024 року. Це помірне, але стабільне покращення відображає стійкість і адаптивні стратегії в

експортному секторі України. Покращення альтернативних торговельних шляхів, стабілізація партнерства та відновлення глобального попиту, особливо на українську сільськогосподарську продукцію, сприяли поступовому «відродженню» сектора. Експортні показники України в цей період також підкреслюють роль постійної міжнародної підтримки в підтримці торговельних шляхів і підтримці економічної стійкості країни. Це відновлення вказує на обнадійливий шлях для експортної економіки України, оскільки альтернативні маршрути та міцніші торгові партнерства створюють більш стабільну основу для майбутнього зростання.

В останні роки країна експортувала низку товарів, включаючи метали, машини та хімічну продукцію. Однак, як вже було зазначено, однією з визначних сфер експорту України є аграрний, який став вирішальною складовою її зовнішньоекономічної діяльності. Як провідного експортера зернових, олійних культур і супутніх сільськогосподарських продуктів, Україну часто називають «житницею Європи». За перші дев'ять місяців 2024 року аграрний сектор України продемонстрував значне зростання експорту. Експортні дані показують помітне зростання кількох ключових товарів, що підкреслює як стійкість, так і адаптивність українських сільськогосподарських підприємств.

Український експорт кукурудзи та пшениці продемонстрував вражаюче зростання: експорт кукурудзи зріс на 16,2% до 25,2 млн тонн, а експорт пшениці на 42,4% до 16 млн тонн. Ці збільшення підкреслюють конкурентну перевагу України на світовому ринку зерна та позиціонують країну як ключового постачальника основних продуктів харчування. Оскільки світовий попит на ці основні культури продовжує зростати, Україна має хороші можливості для зміцнення своєї частки на ринку, що сприяє як глобальній продовольчій безпеці, так і економічному зростанню.

Крім того, експортний портфель України диверсифікований – зростанню сприяють значні обсяги соняшникової олії, шроту, м'яса птиці та соків. Зокрема, соняшникова олія залишається товаром для експорту, а зростання експорту соків (+65% виручки) свідчить про стратегічний зсув у бік

сільськогосподарської продукції з доданою вартістю. Така диверсифікація зменшує ризики, оскільки українські експортери не надто залежать від якогось окремого товару. Крім того, експорт м'яса птиці, який приніс 708 мільйонів доларів, підкреслює конкурентоспроможність країни на світовому ринку білка, особливо беручи до уваги зростання попиту на доступний тваринний білок у всьому світі.

Позитивні показники експорту як масових товарів, так і продукції з доданою вартістю вказують на триваючу модернізацію та диверсифікацію сільськогосподарського сектора України. Зосереджуючись не лише на сирих продуктах, таких як зерно, але й на оброблених товарах, таких як олія та соки, Україна виходить на ринки з більшою вартістю, що збільшує її потенціал доходів і підтримує внутрішнє економічне зростання за рахунок промислової переробки [27].

На зниження експортних можливостей також впливає і загальна врожайність основних сільськогосподарських культур України. Оскільки менше гектарів відводиться під такі основні продукти, як пшениця, кукурудза та ячмінь, загальна врожайність цих культур неминуче падає, зменшуючи обсяг, доступний як для внутрішнього споживання, так і для експорту. Ця зміна не тільки обмежує роль України на світовому ринку зерна, але й створює додатковий тиск на внутрішні поставки. Тому, щоб зрозуміти, як виробничі обмеження впливають на сільськогосподарське виробництво в Україні. Табл. 2.1 демонструє узагальнені показники посівної та зібраної площі зернових та зернобобових культур.

Останні дані про виробництво зерна та зернобобових в Україні з 2021 по 2023 рік показують значні зміни, що відображають економічні та політичні виклики країни. За ці три роки відбулося помітне скорочення посівних і зібраних площ, особливо таких основних культур, як пшениця, кукурудза та ячмінь. Наприклад, посівні площі пшениці різко скоротилися з 7,095 тис. га в 2021 році до 4,665 тис. га в 2023 році. Ці скорочення впливають як на продовольчу безпеку в Україні, так і на її експортну спроможність, оскільки ці основні культури є життєво важливими як для внутрішніх потреб, так і для міжнародної торгівлі.

Таблиця 2.1

Виробництво культур зернових і зернобобових у 2021-2023 роках [27]

Культура	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Площа посівна, тис. га	Площа зібрана, тис. га	Площа посівна, тис. га	Площа зібрана, тис. га	Площа посівна, тис. га	Площа зібрана, тис. га
Культури зернові та зернобобові, з них	15994,8	15948,4	12171,1	11772,9	10984,6	10835,9
пшениця	7095,2	7090,2	5435,3	5281,5	4664,8	4658,4
пшениця озима	6907,6	6903,1	5217,4	5065	4471,9	4466,1
пшениця яра	187,6	187,1	217,9	216,5	192,9	192,3
кукурудза	5522,4	5481,8	4325,3	4124,5	4112,7	3975,2
ячмінь	2475,6	2472,1	1774,5	1740,2	1495,5	1494,3
ячмінь озимий	1139	1137,2	827,8	806,5	613,7	613
ячмінь ярий	1336,6	1334,9	946,7	933,7	881,8	881,3
жито	172	171,6	102	101,5	79,3	78,4
жито озиме	171	170,6	100,7	100,2	78,7	78
жито яре	1	1	1,3	1,3	0,6	0,4
тритикале	9,2	9,2	7,8	7,7	5,4	5,1
тритикале озиме	8,2	8,2	7,4	7,3	5,2	4,9
тритикале яре	1	1	0,4	0,4	0,2	0,2
овес	178,1	178	154	153,5	165	164,8
гречка	89,5	91,9	121,3	121	147,6	147,9
сорго	42	41,7	15,7	15,2	13,9	12,9
просо	82,9	87,1	50,9	49,1	89,1	87,9
рис	10,4	10,1	0,7	0,7	2,2	2,2
культури зернобобові, з них	313,9	310,7	180,3	174,1	206,2	205,5
квасоля	48,5	48,4	37,5	37	41,7	41,7
боби кінські	1,9	1,9	2,3	2,3	0,8	0,8
нут	8,5	8,4	3,4	3,1	4,4	4,1
сочевиця	5,4	5,3	2,9	2,8	5,2	5,2
горох	242,8	240,2	131,3	125,7	150,3	150
вика	2,5	2,5	1,5	1,5	1,8	1,8
вика озима	0,4	0,4	0	0,1	0	0
вика яра	2,1	2,1	1,5	1,4	1,8	1,8
люпин солодкий	3,4	3,4	1,3	1,3	1,3	1,3
люпин гіркий	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1

Незважаючи на загальний спад, посіви деяких культур, наприклад гречки, збільшилися. Таке зростання свідчить про стратегічний зсув у бік культур, які є стійкими та необхідними для продовольчої безпеки в невизначені часи. Навпаки, спеціальні культури, такі як рис і сорго, різко скоротилися через вищі потреби в обслуговуванні та нижчу прибутковість за поточних умов.

Сектор експорту сільськогосподарської продукції України продемонстрував стійкість і адаптивність, незважаючи на глобальні збої, про що свідчать дані про зовнішню торгівлю зерновими культурами між 2021 і 2024 роками. Цей аналіз зосереджений на ключових тенденціях і змінах в обсягах торгівлі та основних країнах-імпортерах. Зокрема, розглянемо динаміку експорту пшениці, жита, ячменю, вівса, кукурудзи, рису, сорго та інших зернових, які разом роблять значний внесок в економіку країни. Дані узагальнені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зовнішня торгівля України із зазначенням основних країн - контрагентів
(тисяч доларів США) [25]

Найменування товарної позиції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Січень - Жовтень 2024 р.	
	Країна	Вартість	Країна	Вартість	Країна	Вартість	Країна	Вартість
Пшениця	Єгипет	858265	Турція	475524	Іспанія	679176	Іспанія	874120
	Індонезія	731800	Румунія	332115	Турція	447241	Індонезія	426905
	Турція	446450	Єгипет	241627	Румунія	416774	Єгипет	330348
	Інше	3038267	Інше	1627727	Інше	1397765	Інше	1664238
Всього		5074782		2676993		2940956		3295611
Жито	Іспанія	9305	Іспанія	5800	Польща	566	Іспанія	1152
	Польща	6957	Польща	3571	Німеччина	474	Ізраїль	497
	Турція	5599	Турція	2041	Словачія	338	Польща	432
	Інше	6231	Інше	196	Інше	45	Інше	87
Всього		28092		11608		1423		2168
Ячмінь	Китай	677938	Турція	94437	Турція	75194	Китай	210889
	Турція	204903	Румунія	89229	Китай	69676	Іспанія	58407
	Саудівська Аравія	79636	Іспанія	88301	Іспанія	59802	Йорданія	33354
	Інше	312865	Інше	174860	Інше	157716	Інше	203411
Всього		1275342		446827		362388		506061
Овес	Індія	1206	Польща	596	Німеччина	227	Італія	1066
	Пакистан	627	Лібія	219	Італія	173	Індія	869
	Лібія	493	Угорщина	173	Швейцарія	132	Німеччина	583
	Інше	1712	Інше	653	Інше	443	Інше	1993
Всього		4038		1641		975		4511

Продовження таблиці 2.2

Найменування товарної позиції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Січень - Жовтень 2024 р.	
	Країна	Вартість	Країна	Вартість	Країна	Вартість	Країна	Вартість
Кукурудза	Китай	1872982	Китай	1054976	Китай	1081407	Іспанія	725732
	Іспанія	582784	Румунія	820656	Іспанія	683233	Китай	540143
	NLD	538687	Іспанія	656876	Румунія	572624	Єгипет	440075
	Інше	2898168	Інше	3407413	Інше	2629009	Інше	2322285
Всього		5892621		5939921		4966273		4028235
Рис	Турція	3362	Лебанон	400	Екваторіальна Гвінея	42	Турція	4098
	Молдова	1679	Молдова	257	Молдова	35	Молдова	167
	Румунія	520	Румунія	199	Румунія	23	США	89
	Інше	770	Інше	118	Інше	40	Інше	25
Всього		6331		974		140		4379
Сорго зернове	Ізраїль	5386	Ізраїль	3776	Румунія	4270	Ізраїль	2266
	Турція	2772	Іспанія	3006	Італія	2342	Польща	899
	Польща	1670	Польща	2226	Польща	1825	Саудівська Аравія	524
	Інше	4205	Інше	7890	Інше	4153	Інше	1909
Всього		14033		16898		12590		5598
Гречка, просо; інші зернові культури	Індонезія	10228	Польща	2957	Польща	3345	Польща	5508
	Польща	4123	Німеччина	2276	Італія	2790	Індонезія	3015
	Німеччина	3359	Індонезія	1595	Сполучене Королівство	1696	Німеччина	1868
	Інше	30898	Інше	14028	Інше	13974	Інше	14332
Всього		48608		20856		21805		24723

Пшениця незмінно була основним експортом для України. У 2021 році найбільшим покупцем пшениці в Україні був Єгипет, який закупив на суму понад 850 мільйонів доларів. Однак до 2023 року основним пунктом призначення стала Іспанія, імпорту якої досяг приблизно 679 мільйонів доларів. Зміна переваг між країнами передбачає диверсифікацію експортних ринків, що є корисним для стабілізації економіки України на тлі невизначеності глобального ланцюжка поставок. До січня-жовтня 2024 року експорт пшениці до Іспанії зріс

ще більше, що відображає постійний високий попит.

Експорт жита демонструє значне зниження торговельної вартості протягом багатьох років, що відображає обмежений попит або менші обсяги виробництва. У той час як Іспанія та Польща були ключовими ринками у 2021 та 2022 роках, вартість експорту жита різко впала у 2023 році, що свідчить про те, що український експортний ринок жита менш стабільний і схильний до коливань. До 2024 року торгівля житом дещо відновилася, і Іспанія залишається головним партнером, але з відносно скромними обсягами торгівлі порівняно з іншими зерновими.

Експорт ячменю з України демонструє нестабільність, особливо з Китаєм і Туреччиною як основними партнерами. У 2021 році Китай імпортував ячмінь на суму майже 678 мільйонів доларів, але до 2023 року Туреччина та Румунія стали більш важливими ринками. До 2024 року Китай знову став домінуючим імпортером, що свідчить про те, що український експорт ячменю реагує на зміни попиту з боку кількох ключових гравців.

Овес є нішевим сегментом експортного портфеля України. Провідні імпортери щороку змінювалися, зокрема Індія та Італія були помітними в певні роки. Незважаючи на те, що загальна вартість експорту вівса значно нижча, ніж для інших зернових, невеликий, але стабільний попит доводить, що Україна здатна займати ніші на ринках Європи та Азії.

Кукурудза є основним зерновим експортом України, зберігаючи високі показники торгівлі з Китаєм як найбільшим імпортером з 2021 по 2023 рік. У 2024 році Іспанія випередила Китай, ознаменувавши стратегічну зміну на експортних ринках України кукурудзи. Диверсифікація експорту кукурудзи на такі європейські ринки, як Іспанія та Нідерланди, допомогла стабілізувати загальний дохід, незважаючи на те, що торгівля з Китаєм коливалася. Ця зміна відображає здатність України адаптуватися до диверсифікації своєї клієнтської бази, особливо в умовах геополітичної напруженості та проблем логістики.

Хоча рис є відносно незначною експортною культурою, Туреччина стала ключовим покупцем у 2021 році та знову у 2024 році. Загалом експорт рису

залишається мінімальним, що підкреслює обмежене виробництво в Україні в цій категорії. Однак невелика, але постійна присутність на таких ринках, як Ліван і Молдова, свідчить про певний потенціал для зростання, якщо виробництво збільшиться.

Експорт сорго досяг піку в 2022 році з Ізраїлем і Туреччиною як основними покупцями. Однак у 2023 році спостерігався спад, і Румунія та Італія стали значними імпортерами. Це зниження відображає зміни глобального попиту на сорго та вказує на те, що українським експортерам доведеться зосередитися на встановленні стабільних довгострокових партнерських відносин для підтримки зростання в цьому секторі.

Відносно стабільним був попит на експорт гречки, проса та інших круп. Зокрема, Індонезія і Польща були постійними імпортерами. Зростання попиту з боку Польщі, особливо у 2024 році, свідчить про те, що деякі європейські ринки залишаються надійними для українського експорту в цій категорії. Німеччина і Великобританія також виявили інтерес, і це допомогло виявити потенційні ринки зростання в Європі.

Зменшення врожайності має хвилевий вплив на аграрний сектор України; це впливає ще й на кількість активних сільськогосподарських підприємств. Оскільки дохідність падає, багатьом меншим або фінансово вразливим підприємствам важко залишатися прибутковими. Зіткнувшись із високими експлуатаційними витратами та скороченням врожаю, деякі підприємства змушені скорочувати виробництво або навіть закриватися. Це зменшення кількості діючих сільськогосподарських підприємств ще більше послаблює виробничі потужності, оскільки менше підприємств доступні для задоволення як місцевого, так і міжнародного попиту.

Узагальнені дані по кількості діючих суб'єктів господарювання представлені в табл. 2.3.

Згідно з даними, загальна кількість суб'єктів підприємницької діяльності в усіх секторах в Україні зазнала помітних змін між 2021 та 2023 роками. У 2021 році їх було 1,956,320. У 2022 році це число скоротилося до 1,732,576,

тобто приблизно на 11.4%. До 2023 року загальна кількість суб'єктів підско-чила до 1,913,257, майже повернувшись до рівня 2021 року. Ці коливання мо-жуть бути пов'язані з економічними проблемами, нормативними змінами або зусиллями з відновлення бізнес-середовища.

Таблиця 2.3

Кількість діючих суб'єктів господарювання [26]

Показники	Кількість діючих суб'єктів господарювання					
	Усього одиниць	У % до за- гального показника	Підприємства		ФОП	
			Одиниць	У % до за- гального показника	Одиниць	У % до за- гального показника
2023 р.						
Усього по Укра- їні	1913257	100	307916	100	1605341	100
Сільське, лісове та рибне госпо- дарства	62960	3,3	40889	13,3	22071	1,4
2022 р.						
Усього по Укра- їні	1732576	100	261992	100	1470584	100
Сільське, лісове та рибне госпо- дарства	53281	3,1	32844	12,5	20437	1,4
2021 р.						
Усього по Укра- їні	1956320	100	370906	100	1585414	100
Сільське, лісове та рибне госпо- дарства	70803	3,6	47753	12,9	23050	1,5

У секторі сільського, лісового та рибного господарства дані показують тенденцію до скорочення кількості суб'єктів господарювання з 2021 по 2022 роки з подальшим частковим відновленням у 2023 році. Сектор становив 3.6% усіх суб'єктів господарювання у 2021 році з 70,803 діючими суб'єктами. Ця частка дещо знизилася до 3.1% у 2022 році з 53,281 одиницями, перш ніж час-тково збільшитися до 3.3% у 2023 році з 62,960 одиницями.

У таблиці також розрізняємо підприємства та індивідуальних підприєм-ців у межах галузі. Відсоток підприємств у сільському, лісовому та рибному господарствах зріс з 12.9% від загальної кількості у секторі у 2021 році до

13.3% у 2023 році зі зменшенням до 12.5% у 2022 році. Ця тенденція вказує на те, що підприємства – часто більші, більш структуровані організації – стикаються з невеликим падінням, але відновлення до 2023 року, вказує на стійкість структурованого сільськогосподарського бізнесу. І навпаки, фізичні особи-підприємці постійно становлять нижчу частку від загальної кількості в цьому секторі, близько 1.4-1.5% протягом вказаного періоду. Відносно стабільна частка індивідуальних підприємців підкреслює стійку базу менших, локально орієнтованих операцій у сільському господарстві, лісовому господарстві та рибальстві.

На тенденції, які спостерігаються в наведених даних, можуть впливати різні фактори. Початкове падіння з 2021 по 2022 рік як у загальних, так і в окремих галузях можна пояснити макроекономічними факторами, перебоями в глобальних ланцюгах поставок та змінами політики, що впливають на бізнес-операції. У сільському господарстві відновлення у 2023 році свідчить про адаптацію та підвищення стійкості в секторі, а також про заходи підтримки, запроваджені для стабілізації або стимулювання аграрного бізнесу. Крім того, більші підприємства є більш стійкими порівняно з окремими підприємцями, що відображає їх здатність краще протистояти економічній нестабільності.

Таким чином, аналізуючи стан зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні, кілька ключових показників дають змогу зрозуміти як сильні, так і вразливі сторони галузі. Оцінка охоплювала період із 2021 по 2024 роки, період, який позначився значним зовнішнім тиском на економіку та сільськогосподарську галузь України, включаючи військовий стан, геополітичні збої та виклики у світовій логістиці та торгівлі.

Показники експорту України за цей проміжок часу демонструють як стійкість, так і виклики, з якими стикається аграрний сектор. Будучи великим експортером зернових і зернобобових культур, Україна історично відігравала ключову роль у глобальних ланцюгах постачання продовольства. Посівні та зібрані площі під цими культурами з 2021 по 2023 рік вказують на динамічний сектор, хоча він і стикається з коливаннями врожайності через зовнішні фактори, включаючи погодні умови та проблеми з доступом на ринок. Незважаючи на ці коливання, у

секторі зберігся стабільний обсяг виробництва, що підкреслює адаптивність і важливість українських агробізнесів на світовому ринку.

Аналіз також підкреслив динаміку зовнішньої торгівлі України, особливо зосередившись на ключових країнах-партнерах. Ця інформація не тільки підкреслює залежність країни від певних ринків для її експорту, але також вказує на сфери, де диверсифікація може підвищити стійкість. Зважаючи на те, що український сільськогосподарський експорт тісно пов'язаний з кількома основними країнами-імпортерами, будь-які порушення в цих відносинах можуть суттєво вплинути на національну економіку.

Огляд кількості активних сільськогосподарських суб'єктів господарювання з 2021 по 2023 рік пропонує цінну інформацію про вітчизняний аграрний ландшафт. Результати цього аналізу підкреслюють критичну роль експорту сільськогосподарської продукції в економіці України, а також підкреслюють необхідність стратегічних заходів для посилення сектору проти зовнішніх ризиків. Вирішуючи проблеми в галузі логістики, відкриваючи нові торговельні партнерства та підтримуючи внутрішнє бізнес-середовище, Україна може підвищити стабільність і потенціал зростання свого сільськогосподарського сектора. Саме цей період відображає переломний час для агробізнесу України, коли стратегічні коригування можуть призвести до сталого зростання та стійкості на висококонкурентному глобальному ринку.

2.2. Діагностика системи управління та аналіз результатів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Діагностика системи управління та аналіз продуктивності необхідні для виявлення сильних і слабких сторін в організації, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, які сприяють покращенню. Завдяки діагностиці систем управління, компанії можуть точно визначити неефективність і оптимізувати розподіл ресурсів, що підвищує продуктивність і знижує витрати. Крім того, аналіз ефективності дає змогу зрозуміти, чи досягаються стратегічні

цілі, надаючи контрольні показники, які допомагають оцінити ефективність. Разом ці процеси підтримують проактивний підхід до управління, що допомагає організаціям адаптуватися до змін, зменшувати ризики та підтримувати зростання.

ТОВ «Кернел-Трейд» – одна з найбільших аграрних холдингових компаній в Україні, зареєстрована в Люксембурзі. Вона є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим експортером зерна з України, оператором розгалуженої логістичної мережі сільськогосподарського виробництва та найбільшим виробником зернових та олійних культур в Україні.

Компанія була заснована у 1995 році з придбання перших елеваторів і початку експорту зернових. У 2002 році, Кернел купує перший олійноекстракційний завод у Полтаві та продовжує нарощувати елеваторні потужності. В тому ж році вони придбали перші сільгосппідприємства, а в 2004 році – торгову марку «Щедрий дар» та потужності для виробництва соняшникової олії. Таким чином, вони вийшли на споживчий ринок. У 2007 році, Кернел публічно розміщує акції на Варшавській фондовій біржі, а також укладає ліцензійну угоду з компанією «Чумак». В результаті, вони посіли перше місце в Україні з виробництва та продажу бутильованої соняшникової олії.

З 2008 до 2010 років компанія активно розширювала інфраструктуру, придбавши другий за величиною термінал в Чорноморському порту та інші значні активи. У наступні роки Кернел наростила потужності за рахунок купівлі нових підприємств і терміналів в Україні та Росії, хоч згодом, у 2016-2020 роках, компанія поступово вийшла з російських активів.

У 2017 році Кернел стала першою українською компанією, що випустила євробонди на 500 млн доларів після 2014 року. До 2020 року компанія стала лідером рейтингу корпоративної сталості в Україні. Також було відкрито новий термінал у порту Чорноморська, що значно збільшило потужності перевалки зернових [12].

Місія компанії полягає у розкритті унікальних можливостей агробізнесу, розвиваючи потенціал. Бачення – прагнення стати лідером глобального

агробізнесу та зробити регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок [11].

Основні принципи та ключові цінності Кернел узагальнені у наступному рисунку.

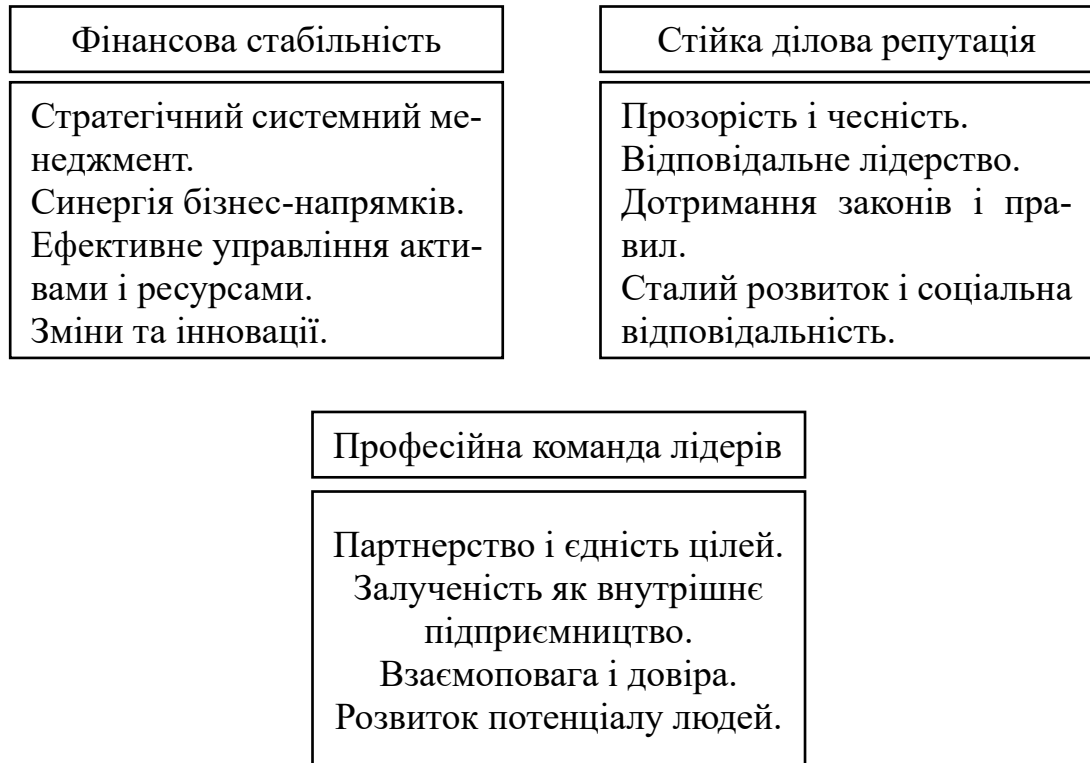


Рис 2.2. Ключові цінності, керівні принципи ТОВ «Кернел-Трейд» [11]

Кернел є членом національних і міжнародних організацій: Американської торгової палати в Україні, Європейської бізнес асоціації, GAFTA, Федерації асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA), «Укроліяпром», УЗА, U.S.-Ukraine Business Council, UNIC [13].

ТОВ «Кернел-Трейд» розробила складну систему управління, щоб відповідати багатогранним вимогам великого, вертикально інтегрованого бізнесу, що працює на висококонкурентному глобальному ринку. Ця система управління побудована для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності і побудована навколо основних підрозділів, кожен з яких відповідає за окремі сфери діяльності компанії.

Структура Кернел поділена на кілька ключових напрямків, кожен з яких має чітко визначені обов'язки, які сприяють ефективності компанії та її

зовнішньоекономічної діяльності. В структуру входять такі напрямки: закупівля зернових і олійних культур, агробізнес, елеваторні потужності, експорт зернових та олії, заводи з переробки олійних культур, бутильована соняшникова олія, та портові термінали [13].

Бізнес-модель Кернел графічно продемонстрована на наступному рисунку.

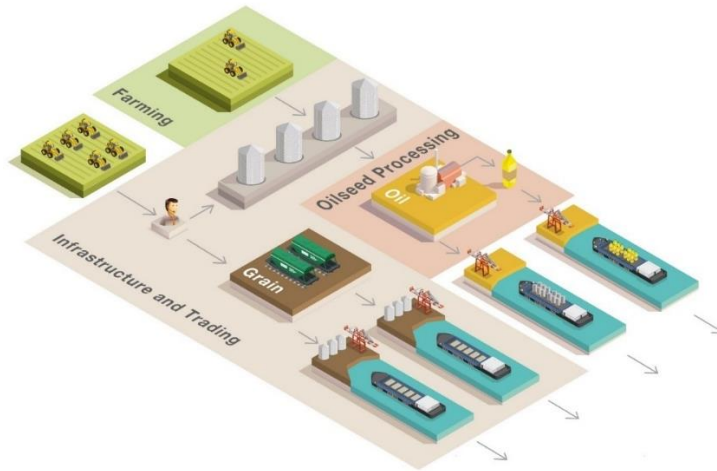


Рис 2.3. Бізнес модель ТОВ «Кернел-Трейд» [13]

У сегменті з переробки насіння олійних культур Кернел відповідальним за близько 6% світового виробництва соняшникової олії та 9% світового експорту. Лідирує на українському ринку з виробництва бутильованої соняшникової олії та має потужність переробки насіння соняшнику 4 млн тонн на рік. Крім того, компанія виробляє відновлювану енергію з біомаси, що відображає її прагнення до сталого розвитку.

У сегменті Інфраструктури та торгівлі, Кернел займає першу позицію як найбільший експортер зерна в Україні, на частку якого припадає близько 10% експорту зерна країни в 2024 фінансовому році. Він управляє провідним експортним зерновим терміналом в Україні з річною потужністю перевалки 11 мільйонів тонн. Компанія також підтримує найбільшу в Україні приватну мережу зернових елеваторів із 2.2 мільйонами тонн одноразового зберігання зерна та значний приватний парк вагонів із 3,400 вагонів. Власна торгова діяльність Кернел через Avere ще більше зміцнює її конкурентну перевагу.

У сегменті сільського господарства, Кернел є одним із найбільших виробників в Україні, в його розпорядженні 358,000 гектарів орендованих

сільськогосподарських угідь. Компанія покладається на сучасне обладнання, стійкі методи ведення сільського господарства та стратегічний кластерний підхід до управління, зосереджуючись на експортно-орієнтованій суміші культур. Майже вся сільськогосподарська продукція Кернел спрямовується через сегменти інфраструктури, торгівлі та переробки олійних культур, що підвищує прибутковість і забезпечує інтегровану операційну модель [35].

Узагальнений підсумок динаміки обсягів виробництва та діяльності в аграрному секторі в 2023-2024 роках продемонстровано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Підсумок результатів сегментів ТОВ «Кернел-Трейд» [35]

Сегмент	Об'єм, т		Y-O-Y, %
	2023 р.	2024 р.	
Переробка олійних культур	1,139	1,477	30
Інфраструктура та торгівля	3,705	5,452	47
Сільське господарство	1,849	1,813	(2)

Відзначено суттєве зростання обсягів переробки олійних культур на 30% у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 1,139 т до 1,477 т). Це свідчить про збільшення попиту на перероблену продукцію та розширення потужностей переробних підприємств. Значне зростання у сфері інфраструктури та торгівлі на 47% (з 3,705 т до 5,452 т) свідчить про позитивні зміни в інфраструктурних можливостях, зокрема, в портах, транспорті чи логістиці. Це є наслідком інвестицій у модернізацію інфраструктури, а також розширення обсягів зовнішньої торгівлі. Таке збільшення дозволяє покращити ефективність експорту. Зниження обсягів сільськогосподарського виробництва на 2% (з 1,849 т до 1,813 т) може бути пов'язане з кліматичними умовами, зменшенням площ посівів та економічними труднощами в галузі.

Кернел володіє такими відомими марками продукції, як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумака», «QLIO», «Le Blanc», «Маринадо», «КЕРНЕЛ», «Premi» [13].

Структура корпоративного управління компанією визначена в Статуті та Хартії корпоративного управління. Компанія підтримує високий рівень різноманітності за статтю, освітою, віком і професійним досвідом у своїх органах

управління, бо розуміють важливу роль різноманітності в максимізації вартості для акціонерів. Рада директорів Компанії складається з восьми директорів, включаючи трьох невиконавчих директорів, двоє з яких є незалежними.

Рада директорів має аудиторський комітет, основною функцією якого є допомога в моніторингу достовірності та цілісності фінансової інформації, наданої компанією, а також у загальному перегляді та оцінці процесів аудиту, бухгалтерського обліку та фінансової звітності Компанії.

Також існує комітет з призначення та винагород, основною функцією якого є надання допомоги раді директорів у встановленні критеріїв і процедур винагороди для директорів, у розгляді будь-якої винагороди для директорів, а також у розгляді будь-яких кандидатів для призначення або повторного призначення в раду директорів.

Основною функцією комітету зі сталого розвитку є допомога раді директорів у визначенні, визначенні пріоритетів і виконанні стратегічної діяльності компанії в сферах кліматичних ризиків і можливостей, декарбонізації, захисту навколишнього середовища, а також розвитку соціального та людського капіталу.

Річна та консолідована звітність компанії засвідчується зовнішнім аудитором, призначеним річними загальними зборами акціонерів. З грудня 2021 року аудитором компанії є PwC Société coopérative [14].

Фінансові результати діяльності компанії є важливим індикатором її економічної ефективності та здатності реагувати на зовнішньоекономічні виклики. Оскільки ТОВ «Кернел-Трейд» є однією з найбільших аграрних компаній України, аналіз її фінансових показників дає змогу оцінити ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а також виявити тенденції та проблеми, що виникають в умовах глобальних змін.

Горизонтальний аналіз фінансових звітів є важливим інструментом для оцінки динаміки фінансових показників компанії, оскільки дозволяє виявити зміни за певний період та оцінити вплив цих змін на загальний фінансовий стан. У цьому аналізі розглянуто активи компанії ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021 – 2023 роки. Результати представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Кернел-Трейд» [36, 37, 38]

Показники, тис. доларів США	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Поточні господарські активи					
Грошові кошти та їх еквіваленти	574,040	447,625	954,103	(126,415)	506,478
Торгові дебіторські рахунки	381,124	142,738	321,579	(238,386)	178,841
Попередні платежі постачальникам	127,726	107,167	135,044	(20,559)	27,877
Попередньо сплачений корпоративний податок на прибуток	12,041	12,228	3,595	187	(8,633)
Відшкодовувані та попередньо сплачені податки	185,966	204,686	162,280	18,720	(42,406)
Запаси	332,027	953,922	341,543	621,895	(612,379)
Біологічні активи	376,644	161,911	147,895	(214,733)	(14,016)
Інші фінансові активи	294,156	205,811	376,063	(88,345)	170,252
Активи, класифіковані як утримувані для продажу	0	287,068	0	287,068	(287,068)
Загальна сума поточних активів	2,283,724	2,523,156	2,442,102	239,432	(81,054)
Необоротні господарські активи					
Основні засоби	1,065,205	1,018,073	1,020,411	44,794	2,338
Активи, що підлягають використанню	364,699	247,740	205,644	159,055	(42,096)
Нематеріальні активи	62,144	124,198	36,334	25,810	(87,864)
Добровільність	120,925	71,620	71,632	49,293	12
Відстрочені податкові активи	15,098	41,568	21,353	(6,255)	(20,215)
Необоротні фінансові активи	46,322	52,532	25,524	20,798	(27,008)
Інші необоротні активи	38,462	106,725	62,169	(23,707)	(44,556)
Загальна сума необоротних активів	1,712,855	1,662,456	1,443,067	269,788	(219,389)
Загальна сума активів	3,996,579	4,185,612	3,885,169	509,220	(300,443)

Аналіз поточних активів показує значні коливання в окремих їх категоріях. Одним із найпомітніших позитивних факторів є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 506,478 тис. в 2023 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про покращення ліквідності компанії, що є важливим аспектом, оскільки дає компанії більшу фінансову гнучкість для здійснення необхідних інвестицій, погашення зобов'язань або покриття поточних витрат. Однак, разом

з покращенням ліквідності, можна відзначити і зниження торгових дебіторських рахунків на 238,386 тис. в 2022 році. Це підкреслює важливість контролю за дебіторською заборгованістю і своєчасним управлінням кредитною політикою компанії для підтримки стабільного фінансового стану. Ще одним важливим моментом є різке зменшення запасів на 612,379 тис. в 2023 році. Такі зміни вказують на готовність компанії адаптуватися до змін на ринку та можливість скорочення витрат на зберігання або виробництво надлишкових запасів.

Аналіз необоротних активів показує деяке зменшення їх вартості. Зокрема, зниження вартості нематеріальних активів на 87,864 тис. може свідчити про амортизацію або відсутність значних інвестицій у нові технології, що є важливим сигналом для подальшого розвитку інноваційної стратегії компанії. Водночас незначне зниження вартості основних засобів вказує на їх ефективне використання у виробничому процесі.

Загальна сума активів компанії знизилась на 300,443 тис. за рік, що є результатом змін у структурах як поточних, так і необоротних активів. Проте в цілому компанія змогла зберегти стабільність завдяки покращеній ліквідності і стратегічним змінам у її активній частині. Враховуючи ці зміни, ТОВ «Кернел-Трейд» повинна звернути увагу на подальше вдосконалення управління активами, особливо в частині контролю за дебіторською заборгованістю, запасами та біологічними активами. Стратегії компанії мають бути спрямовані на підтримку сталого розвитку, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання активів в умовах змінюваного економічного середовища.

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ТОВ «Кернел-Трейд» дозволяє оцінити, як зміни в структурах зобов'язань і капіталу компанії впливають на її фінансову стабільність і розвиток. Аналіз даних за період 2021–2023 років демонструє значні зміни в поточних і необоротних зобов'язаннях, а також у складі власного капіталу. В табл. 2.6 приведені результати горизонтального аналізу джерел формування активів компанії.

Таблиця 2.6

Аналіз джерел формування активів ТОВ «Кернел-Трейд» [36, 37, 38]

Показники, тис. доларів США	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Поточні зобов'язання					
Торгові кредиторські рахунки	150,061	161,342	158,567	11,281	(2,775)
Аванси від клієнтів та ін. поточні зобов'язання	140,543	89,200	153,770	(51,343)	64,570
Зобов'язання з податку на прибуток	46,504	7,411	12,943	(39,093)	5,532
Короткострокові позики	13,888	1,093,087	869,933	1,079,199	(223,154)
Поточна частина довгострокових позик	21,715	0	0	(21,715)	0
Поточна частина зобов'язань по оренді	37,338	39,111	31,160	1,773	(7,951)
Поточні облігації, випущені компанією	212,495	595,038	596,211	382,543	1,173
Проценти за випущеними облігаціями	15,353	7,612	7,612	(7,741)	0
Інші фінансові зобов'язання	278,918	128,537	68,608	(150,381)	(59,929)
Зобов'язання, пов'язані з активами, класифікованими як утримувані для продажу	0	116,848	0	116,848	(116,848)
Загальна сума поточних зобов'язань	916,815	2,238,186	1,898,804	1,321,371	(339,382)
Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові позики	227,740	0	0	(227,740)	0
Зобов'язання по оренді	287,154	200,441	166,735	(86,713)	(33,706)
Відстрочені податкові зобов'язання	20,806	21,893	20,557	1,087	(1,336)
Інші необоротні зобов'язання	1,216	38,871	55,078	37,655	16,207
Загальна сума довгострокових зобов'язань	536,916	261,205	242,370	(275,711)	(18,835)
Капітал, що належить акціонерам					
Випущений капітал	2,219	2,219	2,219	0	0
Резерв емісійного доходу	500,378	500,378	500,378	0	0
Додатковий оплачений капітал	39,944	39,944	39,944	0	0
Власні акції	0	(96,897)	(96,897)	(96,897)	0
Резерв по виплатах працівникам, що погашається за рахунок власного капіталу	1,850	0	0	(1,850)	0
Резерв переоцінки	57,290	104,303	104,303	47,013	0
Інші резерви	(896)	0	0	896	0
Резерв перекладу	(703,034)	(816,490)	(932,089)	(113,456)	(115,599)
Нерозподілений прибуток	2,048,399	1,949,731	2,123,999	(98,668)	174,268
Загальна сума капіталу, що належить акціонерам ТОВ «Кернел-Трейд»	1,946,150	1,683,188	1,741,857	(262,962)	58,669
Не контрольовані інтереси	2,756	3,033	2,138	277	(895)
Загальний капітал	1,948,906	1,686,221	1,743,995	(262,685)	57,774
Загальні зобов'язання та капітал	3,402,637	4,185,612	3,885,169	782,975	(300,443)

Поточні зобов'язання компанії демонструють значні коливання, зокрема, у зобов'язаннях за облігаціями, торгових кредиторських рахунках та авансах від клієнтів. Найбільше зростання зафіксовано у поточних облігаціях, де відбулося збільшення на 1,173 тис. у 2023 році. Це свідчить про активне залучення фінансування через боргові інструменти, що може бути пов'язано з необхідністю фінансування операційної діяльності в умовах фінансової нестабільності. Зобов'язання по короткострокових позиках зменшились на 223,154 тис., що говорить про зниження залежності від короткострокового боргу або про погашення частини позик. Водночас значне зниження зобов'язань по інших фінансових зобов'язаннях на 59,929 тис. і зменшення зобов'язань, пов'язаних з активами, утримуваними для продажу, на 116,848 тис., свідчать про успішне завершення певних фінансових зобов'язань і оптимізацію структури зобов'язань компанії.

Зміни в необоротних зобов'язаннях також відображають певні тенденції в управлінні довгостроковими фінансовими зобов'язаннями. Наприклад, значне зниження довгострокових позик на 227,740 тис. в 2022 році може бути результатом реструктуризації боргу або погашення старих зобов'язань. Зниження зобов'язань по оренді на 33,706 тис. вказує на скорочення фінансових зобов'язань за орендними угодами.

У структурі капіталу спостерігаються зміни, що також мають важливе значення для фінансової стійкості компанії. Нерозподілений прибуток зріс на 174,268 тис. у 2023 році, що є позитивним знаком, оскільки компанія змогла збільшити власні ресурси, незважаючи на зменшення інших резервів. Однією з основних змін у капіталі є зміна в резерві перекладу, де зменшення на 115,599 тис. може бути результатом впливу коливань валютних курсів. Водночас зниження власних акцій на 96,897 тис. свідчить про активні викуплені акцій, що є частиною стратегії підвищення вартості компанії для акціонерів.

Горизонтальний аналіз джерел формування активів показує, що ТОВ «Кернел-Трейд» активно управляє своєю фінансовою структурою, знижуючи короткострокові зобов'язання, реструктуризуючи борги та збільшуючи

нерозподілений прибуток. Загалом, компанія показує адаптацію до змінюваного економічного середовища, вдосконалюючи структуру капіталу і зобов'язань, що допомагає зміцнити її фінансову стійкість і забезпечити подальший розвиток у майбутньому.

Горизонтальний аналіз фінансових результатів компанії ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 роки, дає важливу інформацію про зміни в доходах, витратах та фінансовому результаті підприємства. Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів дозволяє оцінити, як різноманітні фактори вплинули на фінансову діяльність компанії, а також виявити основні тенденції в її роботі. Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів сформований в табл. 2.7.

У 2023 році компанія зафіксувала зниження загального доходу на 1,88 мільярда порівняно з 2022 роком. Це значне скорочення доходів може бути результатом падіння попиту на продукцію, змін на світових ринках або інших макроекономічних чинників. Навіть порівняно з 2021 роком доходи знизились на 263 мільйони. Ці тенденції вказують на певну вразливість компанії до зовнішніх факторів, що можуть впливати на її фінансові результати. Особливої уваги заслуговують зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, яка у 2023 році стала негативною на рівні -114,705 мільйона. Це вказує на зниження вартості активів компанії, що є наслідком несприятливих погодних умов та змін у ринкових цінах на сільськогосподарську продукцію.

Одним із позитивних моментів є покращення валового прибутку в 2023 році на 614 мільйонів порівняно з попереднім роком. Це дозволило частково компенсувати зниження доходів. Такий результат можна пояснити зниженням собівартості продажу, що вказує на ефективнішу організацію виробництва та оптимізацію витрат. Водночас компанія зіткнулася з деякими викликами в управлінні операційними витратами. Хоча загальні витрати знизились на 25 мільйонів, деякі позиції, зокрема знецінення активів і збитки від знецінення фінансових активів, все ж призвели до значних втрат у 2022 році, що

відобразилось на прибутку від операційної діяльності, який у 2023 році зріс на 348 мільйонів доларів США.

Таблиця 2.7

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів ТОВ «Кернел-Трейд», тис. доларів США [36, 37, 38]

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Доходи	5,594,800	5,331,545	3,455,121	(263,255)	(1,876,424)
Чисті зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	132,631	12,537	(114,705)	(120,094)	(127,242)
Собівартість продажу	(4,821,872)	(4,691,973)	(2,074,014)	129,899	2,617,959
Валовий прибуток	905,559	652,109	1,266,402	(253,450)	614,293
Інші операційні доходи	111,268	63,694	53,547	(47,574)	(10,147)
Інші операційні витрати	0	(44,710)	(34,867)	(44,710)	9,843
Загальні, адміністративні та збутові витрати	(318,284)	(230,405)	(205,019)	87,879	25,386
Чисті (відрахування) / відновлення збитків від знецінення фінансових активів	(4,689)	(32,993)	4,130	(28,304)	37,123
Збиток від знецінення активів	(4,561)	(317,028)	(14,733)	(312,467)	302,295
Прибуток від операційної діяльності	689,293	90,667	439,460	(598,626)	348,793
Фінансові витрати	(147,709)	(130,549)	(153,249)	17,160	(22,700)
Фінансові доходи	5,950	11,322	30,792	5,372	19,470
Прибуток від курсових різниць, чистий	6,306	10,140	62,650	3,834	52,510
Інші витрати, чистий	(3,254)	(25,061)	(11,829)	(21,807)	13,232
Прибуток до оподаткування	537,974	(43,481)	367,824	(581,455)	411,305
Витрати з податку на прибуток	(32,252)	2,781	(69,050)	35,033	(71,831)
Прибуток за період	505,722	(40,700)	298,774	(546,422)	339,474
Прибуток за період, що належить акціонерам ТОВ «Кернел-Трейд»	512,708	(41,102)	299,192	(553,810)	340,294

Фінансові витрати компанії збільшились на 22,7 мільйона в 2023 році. Однак компанії вдалося досягти значного збільшення фінансових доходів і отримати додаткові прибутки від курсових різниць, що компенсувало частину

зростання витрат. Прибуток до оподаткування у 2023 році зріс на 411 мільйонів, що є значним покращенням порівняно з попереднім роком. Однак витрати на податок на прибуток залишаються значними, що знову вказує на деяке податкове навантаження. В результаті, компанія закінчила рік з прибутком за період у розмірі 298 мільйонів доларів США, що є значним відновленням після збитків у 2022 році.

ТОВ «Кернел-Трейд» показала змішані результати у 2023 році. Хоча компанія зазнала значних фінансових труднощів, зокрема у вигляді падіння доходів та зниження вартості біологічних активів, їй вдалося досягти поліпшення фінансових результатів завдяки зниженню витрат та ефективному управлінню фінансами. Важливими факторами для компанії залишаються здатність адаптуватися до змін на ринку та підтримка фінансової стабільності в умовах глобальних економічних змін.

Таким чином, аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» надав комплексний огляд структури, історії та основних операційних показників компанії з 2021 по 2023 рік. Система управління Кернел, заснована на чітких принципах корпоративного управління, відображає її надійну організаційну структуру, що сприяє ефективному прийняттю рішень та оперативний нагляд. Бізнес-модель компанії, зосереджена на закупівлі, переробці та експорті зернових і олійних культур, дозволила Кернел зміцнити свої лідерські позиції на експортному ринку сільськогосподарської продукції України.

Фінансовий аналіз, що включає горизонтальну оцінку активів і джерел формування активів, показало, що компанія успішно долала мінливі умови в аграрному секторі, ефективно керуючи своїми активами та забезпечуючи постійний потік доходу від своєї основної діяльності. Цей успіх пояснюється стійким фінансовим менеджментом Кернел, а також його здатністю адаптувати свою операційну модель до викликів глобального ринку.

З 2021 по 2023 роки Кернел продемонстрував динамічне зростання обсягів виробництва відповідно до загального зростання експорту сільськогосподарської продукції України, хоча вона не була застрахована від викликів,

спричинених геополітичною нестабільністю та логістичними збоями. Незважаючи на це, фінансові показники залишаються високими, що демонструє його здатність керувати витратами, підвищувати продуктивність і прибутковість навіть у складних ринкових умовах.

Стратегічне управління компанією дозволило їй зберегти конкурентоспроможність на світовому ринку. Горизонтальний аналіз фінансових результатів підкреслив операційну ефективність Кернел, де дохід від основних видів діяльності, таких як експорт зерна, переробка олійних культур і сегмент олії в пляшках, залишався стабільним, що значно вплинуло на загальні фінансові результати. Однак коливання світових цін на сировинні товари та збої в логістиці також вплинули на фінансові результати компанії, що підкреслило необхідність постійної адаптації та стратегічного планування.

Ефективне управління та надійна бізнес-модель Кернел дозволили їй зберегти конкурентоспроможні позиції в нестабільному сільськогосподарському секторі. Результати з 2021 по 2023 роки підкреслюють стратегічну здатність компанії адаптуватися та процвітати в складному економічному середовищі, що робить її ключовим гравцем у секторі експорту сільськогосподарської продукції України. Фінансова стабільність компанії та позитивні тенденції до зростання підкреслюють її міцну основу та постійний потенціал для майбутнього успіху, що є важливим для її подальшого розширення як на місцевих, так і на міжнародних ринках.

2.3 Аналіз стану та виявлення проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Актуальність аналізу стану та виявлення проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності Кернел полягає у важливості цього сектору як для компанії, так і для економіки України в цілому. Оскільки ця компанія є одним із найбільших гравців в галузі експорту сільськогосподарської продукції в Україні, її зовнішньоекономічна діяльність має вирішальне значення для забезпечення

сталості на світовому ринку, особливо в період, позначений динамічними глобальними змінами та викликами.

По-перше, розуміння поточного стану зовнішньоекономічної діяльності Кернел допомагає оцінити, наскільки ефективно компанія орієнтується на міжнародних ринках, керує ланцюгом поставок і реагує на глобальні економічні коливання. Український сільськогосподарський експорт глибоко інтегрований у світовий ринок, особливо в таких секторах, як зерно, олійні культури та соняшникова олія. Аналізуючи зовнішньоекономічну діяльність Кернел, можна оцінити конкурентоспроможність компанії та її здатність використовувати можливості, одночасно пом'якшуючи ризики, пов'язані з міжнародною торгівлею, такі як тарифна політика, геополітична нестабільність і коливання цін на сировинні товари.

По-друге, виявлення проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності має вирішальне значення для прийняття стратегічних рішень компанії. Для Кернел, логістичні проблеми, такі як збій портових операцій у Чорному морі та глобальні кризи в судноплавстві, створюють великі ризики для своєчасних поставок і прибутковості. Крім того, існують й інші виклики, які пов'язані з доступом на міжнародний ринок, регуляторними змінами тощо. Вони вимагають постійної уваги та адаптації. Тому, виявивши ці проблеми на ранній стадії, компанія може розробити ефективні стратегії для посилення своїх позицій на міжнародному ринку, мінімізації ризиків і підвищення ефективності роботи.

Нарешті, аналіз зовнішньоекономічної діяльності у контексті його впливу на український аграрний сектор є дуже важливим для стратегічних рекомендацій і покращень у всій галузі. Оскільки Кернел відіграє ключову роль у секторі, її успіх чи невдача впливає не лише на результати її власного бізнесу, а й на економічну стабільність сільськогосподарських виробників в Україні. Розуміння викликів, з якими стикається Кернел, може допомогти сформулювати ширші дискусії щодо модернізації сільського господарства, необхідності розвитку інфраструктури та створення підтримки державної політики для посилення експортного потенціалу країни.

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим напрямом для ТОВ «Кернел-Трейд», оскільки компанія забезпечує значну частину експорту сільськогосподарської продукції України. Аналіз ринків збуту дозволяє оцінити стабільність, ефективність і залежність компанії від окремих регіонів, що має важливе значення для формування стратегії розвитку. У табл. 2.8 наведено розподіл основних ринків збуту ТОВ «Кернел-Трейд» за трьома категоріями продукції: соняшникова олія, бутильована соняшникова олія та зернові культури за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8

Географічна структура експорту ТОВ «Кернел-Трейд» за видами продукції у 2021-2023 роках [36, 37, 38]

2021 р.		2022 р.		2023 р.	
Соняшникова олія					
Китай	29.00%	Китай	17.00%	Індія	46.00%
Індія	22.00%	Індія	31.00%	Китай	18.00%
Ірак	21.00%	Ірак	14.00%	Європа	11.00%
Європа	15.00%	Європа	28.00%	Ірак	6.00%
Інші	13.00%	Інші	10.00%	Інші	19.00%
Бутильована соняшникова олія					
Україна	42.00%	Україна	39.00%	Україна	46.00%
Європа	18.00%	Європа	30.00%	Європа	35.00%
Близький схід	16.00%	Близький схід	10.00%	Близький схід	9.00%
СНД	7.00%	СНД	3.00%	Африка	4.00%
Азія	7.00%	Азія	7.00%	СНД	2.00%
Інші	10.00%	Інші	11.00%	Інші	4.00%
Зернові культури					
Китай	37.00%	Азія	42.00%	Азія	43.00%
Європа	27.00%	Європа	25.00%	Європа	42.00%
Близький схід	18.00%	Близький схід	27.00%	Близький схід	12.00%
Інші країни Азії	16.00%	Китай	3.00%	Африка	2.00%
Африка та інші	2.00%	Інші	3.00%	Інші	1.00%

Сегмент експорту соняшникової олії зазнав значних змін за останні три роки. Якщо у 2021 році найбільшими споживачами були Китай (29%), Індія

(22%) та Ірак (21%), то у 2023 році Індія стала лідером, займаючи 46% експорту. Таке зростання частки Індії є наслідком її стабільного попиту на рослинні олії, що посилюється високими темпами зростання населення. Водночас частка Китаю скоротилася до 18%, а Європи – до 11%. Це свідчить про конкуренцію з іншими постачальниками або зміну споживчих пріоритетів у цих регіонах. Примітним є також збільшення частки категорії «інші країни» до 19% у 2023 році, що вказує на диверсифікацію ринків збуту.

На ринку бутильованої соняшникової олії Україна залишається головним споживачем протягом усього періоду, збільшивши свою частку з 42% у 2021 році до 46% у 2023 році. Це пов'язано з високим внутрішнім попитом, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. Європа, у свою чергу, значно збільшила свою частку – з 18% до 35%, що свідчить про зростання популярності української продукції на європейському ринку. Водночас ринки Близького Сходу та СНД скоротили обсяги закупівель, що є результатом логістичних обмежень та зниження купівельної спроможності.

Значні зміни відбулися також у географії експорту зернових культур. Якщо у 2021 році основним імпортером був Китай (37%), то у 2023 році на перший план вийшли країни Азії (43%) та Європи (42%). Це може бути наслідком перебоїв у глобальних ланцюгах постачання зерна через геополітичну ситуацію та підвищення попиту з боку європейських країн. Водночас частка Близького Сходу скоротилася з 18% до 12%, що є результатом економічної нестабільності в регіоні.

Загалом, географічна структура експорту ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє здатність компанії швидко реагувати на виклики міжнародного ринку та адаптувати свої стратегії до нових умов. Переорієнтація на Індію, Європу та країни Азії є свідченням ефективного стратегічного планування.

Аналіз географічної структури експорту ТОВ «Кернел-Трейд» дає змогу зрозуміти, які регіони є ключовими для компанії та як змінюються її пріоритети на міжнародних ринках. Однак для більш глибокого розуміння ефективності зовнішньоекономічної діяльності важливо проаналізувати і фінансово-

економічні показники діяльності компанії. У табл. 2.9 представлено динаміку основних показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 роки, що включає показники сегментів переробки олійних культур та інфраструктури. Зміни в цих показниках відображають вплив змін у структурі експорту, а також внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові результати компанії.

Таблиця 2.9

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за сегментами (2021–2023 рр.) [36, 37, 38]

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Показники діяльності сегмента переробки олійних культур					
Перероблені олійні культури, тис. тонн	3,183	2,187	2,502	(996)	315
Продажі соняшникової олії, тис. тонн	1,367	967	1,139	(400)	172
Дохід, млн дол. США	1,741	1,681	1,908	(60)	227
Показники діяльності сегмента інфраструктури та торгівлі					
Обсяги експорту зернових, тис. тонн	8,013	7,969	3,705	(44)	(4,264)
Пропускна спроможність експортного терміналу (Україна), тис. тонн	8,159	7,269	4,433	(890)	(2,836)
Зернові та олійні культури, прийняті на внутрішніх елеваторах, тис. тонн	3,801	4,185	2,825	384	(1,360)
Дохід, млн дол. США	4,909	4,535	2,602	(374)	(1,933)

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Кернел-Трейд» демонструвала значні коливання в основних показниках своєї діяльності, що відображає як внутрішні, так і зовнішні економічні виклики. Аналізуючи два ключові сегменти – переробку олійних культур і інфраструктуру та торгівлю – можна відзначити важливі зміни, які вплинули на фінансові та операційні результати компанії.

Сегмент переробки олійних культур виявився найбільш стійким до змін. У 2021 році Кернел переробив 3,183 млн тонн олійних культур, що стало рекордним показником за аналізований період. Однак у 2022 році через глобальні економічні потрясіння цей обсяг знизився до 2,187 млн тонн – на 996 тис. тонн менше. Це зниження можна пояснити проблемами з постачаннями,

нестабільністю ринків та іншими факторами, що вплинули на попит і пропозицію. Однак у 2023 році компанія змогла відновити частину своїх потужностей: обсяг переробки олійних культур збільшився на 315 тис. тонн, досягнувши рівня 2,502 млн тонн. Це свідчить про поступове відновлення компанії та її здатність адаптуватися до нових умов. Паралельно з цим показник продажу соняшникової олії також показав позитивну динаміку: з 967 тис. тонн у 2022 році до 1,139 млн тонн у 2023 році.

Фінансові показники сегмента переробки олійних культур також свідчать про покращення. Якщо у 2022 році доходи від цієї діяльності зменшились на 60 млн доларів порівняно з 2021 роком (склавши 1,681 млн доларів), то у 2023 році вони зросли на 227 млн доларів, досягнувши 1,908 млн доларів. Це вказує на те, що незважаючи на труднощі, компанія змогла покращити ефективність своїх операцій.

Значно більш суттєві труднощі компанія зазнала в сегменті інфраструктури та торгівлі, зокрема в експорті зернових та роботі експортних терміналів. Якщо в 2021 році компанія експортувала 8,013 млн тонн зернових, то вже в 2023 році цей показник різко впав до 3,705 млн тонн. Що стосується пропускної спроможності експортного терміналу, то у 2021 році вона становила 8,159 млн тонн, але до 2023 року цей показник знизився до 4,433 млн тонн. Зниження пропускної спроможності терміналу було зумовлене як інфраструктурними обмеженнями, так і змінами в умовах зовнішньої торгівлі.

Зниження обсягів експорту та пропускної здатності терміналів безпосередньо вплинуло на доходи компанії від цього сегмента. Якщо в 2021 році дохід від інфраструктури та торгівлі становив 4,909 млн доларів, то у 2023 році він різко впав до 2,602 млн доларів, що є значною втратою для компанії.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» в період 2021-2023 років вказує на складні умови, в яких функціонує компанія. Сегмент переробки олійних культур продемонстрував відносну стабільність та навіть часткове відновлення в 2023 році, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до нових умов. Натомість сегмент інфраструктури та торгівлі зазнав

значних втрат, що стало результатом проблем із зовнішньою торгівлею та інфраструктурними обмеженнями.

Для глибшого розуміння проблем та перспектив зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» важливо не лише ідентифікувати труднощі, але й систематизувати їх, використовуючи інструмент SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими компанія стикається в умовах глобальних змін. В узагальненому виді, SWOT-аналіз представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Внутрішнє середовище	Власний термінал. Наявність семи екстракційних заводів олії. Розвиток інвестиційної діяльності. Лідерство на українському ринку. Сильна репутація бренду та довіра клієнтів. Стабільний попит на міжнародному ринку. Стійкість до зривів ринку. Наявність власних агрокомпаній. Налагоджена маркетингова політика. Інтегрована бізнес-модель. Успішна зовнішньоекономічна діяльність.	Залежність від інфраструктури України. Обмежена диверсифікація продукції (основними джерелами доходу є зерно та соняшникова олія). Високі операційні витрати. Залежність від клімату та погодних умов. Засоби обробки та зберігання вимагають постійного оновлення та модернізації.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Розширення міжнародної діяльності. Диверсифікація асортименту. Зростання цін на соняшкову олію на світовому ринку. Створення партнерства або спільних підприємств з іншими агробізнесами. Державна підтримка та субсидії.	Посилення конкуренції. Наявність товарів-замінників. Зміни в законодавстві країн-імпортерів. Впровадження тарифів. Зміна клімату. Політична нестабільність. Військова агресія з боку росії. Збої в ланцюзі поставок. Можливість нестачі робочої сили.

ТОВ «Кернел-Трейд» ефективно використовує свою розгалужену інфраструктуру та має добре розвинену міжнародну присутність. Його контроль над різними етапами виробництва, від володіння терміналами та олійноекстракційними заводами до управління сільськогосподарськими операціями, дозволив компанії створити сильний бренд і підтримувати постійний попит на

світовому ринку.

Однак Кернел стикається з властивими проблемами. Його залежність від української інфраструктури та обмежена диверсифікація асортименту продукції обмежують гнучкість і прибутковість. Крім того, високі експлуатаційні витрати та необхідність постійної модернізації переробних і складських Кернел створюють значні фінансові вимоги. Залежність виробництва Кернел від кліматичних умов збільшує його вразливість, особливо зараз в період непередбачуваних погодних умов та зміни клімату.

Можливості для Кернел полягають у розширенні міжнародної діяльності та диверсифікації портфоліо продуктів, що може зменшити залежність від основних джерел доходу та підвищити стійкість. Зростання світових цін на соняшникову олію разом із потенційною державною підтримкою є перспективою для зростання. Створення спільних підприємств з іншими агробізнесами також може зміцнити ринкові позиції Кернел і стати буфером проти внутрішніх проблем.

Тим не менш, компанія повинна долати серйозні загрози – загострення конкуренції, законодавчі зміни та геополітичні ризики, такі як триваюча військова агресія з боку російської федерації. Політична нестабільність, збої в ланцюгах постачання та нестача робочої сили ще більше посилюють ризики, що робить для Кернел обов'язковим прийняття стратегічних заходів для довгострокової стабільності.

Для того, щоб більш глибоко оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» в аграрному секторі, проведемо також і PEST-аналіз.

Фактори PEST-аналізу підсумовані в табл. 2.11.

Кернел стикається з величезними труднощами в нестабільному політичному середовищі в Україні, яке позначене постійними конфліктами, що створює серйозні перешкоди для операцій. Значні ризики включають перебої з постачанням, нестачу робочої сили та проблеми з безпекою, які можуть вплинути на виробництво та експорт. Триваюча блокада чорноморських портів завдала

серйозної шкоди логістиці та експортним можливостям, які є життєво важливими для Кернел як основного вантажовідправника зерна та олії.

Незважаючи на ці перешкоди, Кернел використовує переваги Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, що забезпечує тісніші економічні зв'язки та відкриття нових сфер. Ця угода встановила сприятливі умови торгівлі. Наприклад, були скасовані мита на українські сільськогосподарські товари з боку ЄС, що зробило експорт Кернел більш конкурентоспроможним у Європі. Крім того, нові торговельні шляхи за межами звичайного маршруту Чорного моря дозволяють Кернел пом'якшити певні логістичні небезпеки.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»

Політичні фактори	Економічні фактори
Воєнний стан; низький рівень політичної стабільності; Угода про асоціацію між Україною та ЄС; введення нових стандартів якості; глобалізація економіки; блокада чорноморських портів; створення нових торговельних коридорів; скасування мит на українську сільськогосподарську продукцію Європейським Союзом; державні субсидії та пільги.	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища; рівень цін на зернові культури; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика (напр., в альтернативну інфраструктуру); участь в міжнародних економічних організаціях; диверсифікація діяльності підприємства; глобальний попит на зерно та олійні продукти; інфляція; витрати на логістику та ланцюжок поставок; страхування; курс валют.
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Активна міграція населення; високі вимоги до якості продукції; позитивне ставлення до екологічно-чистої сільськогосподарської продукції; продовольча безпека (внутрішній і зовнішній); доступність стабільної робочої сили; корпоративна соціальна відповідальність.	Постійний розвиток науково-технічного прогресу в Україні та закордоном; можливість залучення інвестицій в науково-технічні новітні проекти; висока варіативність рекламних та інноваційних засобів розповсюдження інформації; відкритість закордонного досвіду та можливість залучення наукових та технічних досліджень та надбань автоматизація.

Державні субсидії та стимули для сільського господарства України також зміцнюють позиції Кернел. Ця допомога може полегшити фінансовий тягар і стимулювати інвестиції в інфраструктуру та технології. Крім того, нові стандарти якості, запроваджені для узгодження з правилами ЄС, надають певні переваги, що дозволяє Кернел конкурувати на ринках, де потрібен високий рівень безпеки та якості, що зрештою покращує її репутацію за кордоном. А глобалізації та зростання торгівлі, в свою чергу, ще більше сприяє зусиллям Кернел отримати доступ до глобальних ринків.

Економічне середовище формується під впливом місцевих і глобальних економічних тенденцій. Коливання цін на зернові безпосередньо впливають на доходи компанії, оскільки вони визначають ринкову вартість її основної продукції. Ціни на енергоносії також мають значний вплив, оскільки вони сприяють збільшенню виробничих і транспортних витрат, причому зростання вартості енергії може потенційно знизити прибутковість.

Інвестиційна сфера має важливе значення для зростання Кернел, зокрема інвестиції в альтернативну інфраструктуру та логістику для подолання збоїв, пов'язаних з війною. Участь Кернел у міжнародних економічних організаціях відкриває шляхи для фінансування та партнерства, що підвищує її стійкість. Крім того, світовий попит на зернові та олійні продукти залишається стабільним, що обумовлено зростанням населення та занепокоєнням щодо продовольчої безпеки, що вигідно позиціонує Кернел як постачальника. Проте високі витрати на логістику та ланцюг постачання, інфляція та коливання валют створюють постійний економічний тиск, який вимагає стратегічних заходів – скорочення витрат, підвищення ефективності, управління валютними ризиками тощо.

Соціокультурні фактори додають ще один рівень складності. Міграція населення, спричинена війною, а також активні мобілізаційні заходи створюють проблеми з робочою силою, оскільки скорочення робочої сили може вплинути на здатність Кернел задовольняти виробничі потреби. У відповідь потрібно вивчити стратегії залучення та утримання кваліфікованої робочої сили, такі як пропонування конкурентоспроможної заробітної плати або участь в

ініціативах корпоративної соціальної відповідальності, які покращують стабільність громади.

Зростаючий акцент на високоякісних та екологічно чистих сільськогосподарських продуктах узгоджується з уподобаннями споживачів у всьому світі, що дає Кернел можливість виділити свою продукцію на міжнародних ринках. Зосереджуючись на методах сталого ведення сільського господарства та контролі якості, Кернел може підвищити імідж свого бренду, особливо на ринках з високими нормативними вимогами та очікуваннями споживачів. Занепокоєння продовольчою безпекою, особливо в регіонах, які постраждали від військового конфлікту або стихійних лих, підкреслюють важливість ролі Кернел як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому, щоб зміцнити корпоративний імідж і сприяти позитивним стосункам із зацікавленими сторонами, треба дотримуватися практик корпоративної соціальної відповідальності та сприяти гуманітарним потребам.

В сфері технологій Кернел має хороші позиції, щоб мати змогу покращувати сільськогосподарські технології та робити внесок у прогрес. Постійний науково-технічний прогрес України в поєднанні з відкритістю Кернел до іноземного досвіду підтримує мету компанії щодо підвищення ефективності та продуктивності. Інвестиції сприяють зниженню витрат і покращенню якості продукції, що робить Кернел більш конкурентоспроможною компанією на міжнародному ринку.

Кернел ефективно залучає нові наукові проекти, що позитивно впливає на довгострокової стратегії, особливо у впровадженні інновацій, які підвищують стійкість і продуктивність. Сучасні методи реклами та поширення інформації також дозволяють Кернел охоплювати ширшу аудиторію, що впливає на просування своєї продукції на міжнародних ринках. Більш того, компанія розвиває партнерські відносини з дослідницькими установами та використовує передові технології.

ТОВ «Кернел-Трейд» стикається з численними ризиками, пов'язаними зі складним геополітичним та економічним середовищем країни. Ці ризики

різноманітні, починаючи від логістичних збоїв і закінчуючи коливаннями світових цін на сировинні товари, і вимагають стратегічного управління для забезпечення безперервності та зростання бізнесу.

Одним із значних ризиків, з якими стикається компанія, є ймовірність слабких врожаїв в Україні. Несприятливі погодні умови в 2024 році в поєднанні з нормованими початковими запасами на 2025 фінансовий рік підкреслили вплив цієї проблеми. Зменшення врожаю не тільки впливає на прибутковість сільськогосподарської діяльності Кернел, але також створює неефективність переробки олійних культур і перешкоджає експортній діяльності зерна.

Іншою актуальною проблемою є порушення логістики через триваючий конфлікт в Україні, зокрема блокування портів Чорного моря. Ці збої збільшують витрати, подовжують час доставки та негативно впливають на експортну маржу.

Ризик втрати критично важливої інфраструктури, такої як експортні термінали та переробні підприємства, становить серйозну загрозу стабільності роботи Кернел. Пошкодження цих активів може суттєво вплинути на прибуток і вимагати значних капіталовкладень для відновлення.

Коливання світових цін на сировину також є проблемою для Кернел. Низькі ціни на зернові та олійні культури можуть знизити прибутковість у різних сегментах, перешкоджати інвестиціям у сільське господарство та ускладнювати відшкодування витрат на логістику.

Загроза втрати запасів через фізичне пошкодження чи крадіжку є ще однією проблемою Кернел. Хоча накопичення запасів у зонах високого ризику зменшилося, потенціал ракетних атак і атак безпілотників залишається.

Непередбачена мінливість ринку також може призвести до значних фінансових втрат, якщо торгові позиції не будуть ефективно керовані.

Перебої з електропостачанням, посилені атаками на енергетичну інфраструктуру України, є ще одним серйозним викликом для Кернел.

Нарешті, тривала війна в Україні посилила ризики, пов'язані з людським капіталом. Нестача кадрів через мобілізацію та еміграцію в поєднанні з

підвищеним психічним навантаженням створює значні проблеми [35].

Ризики, з якими стикається Кернел, узагальнені в рис. 2.4.

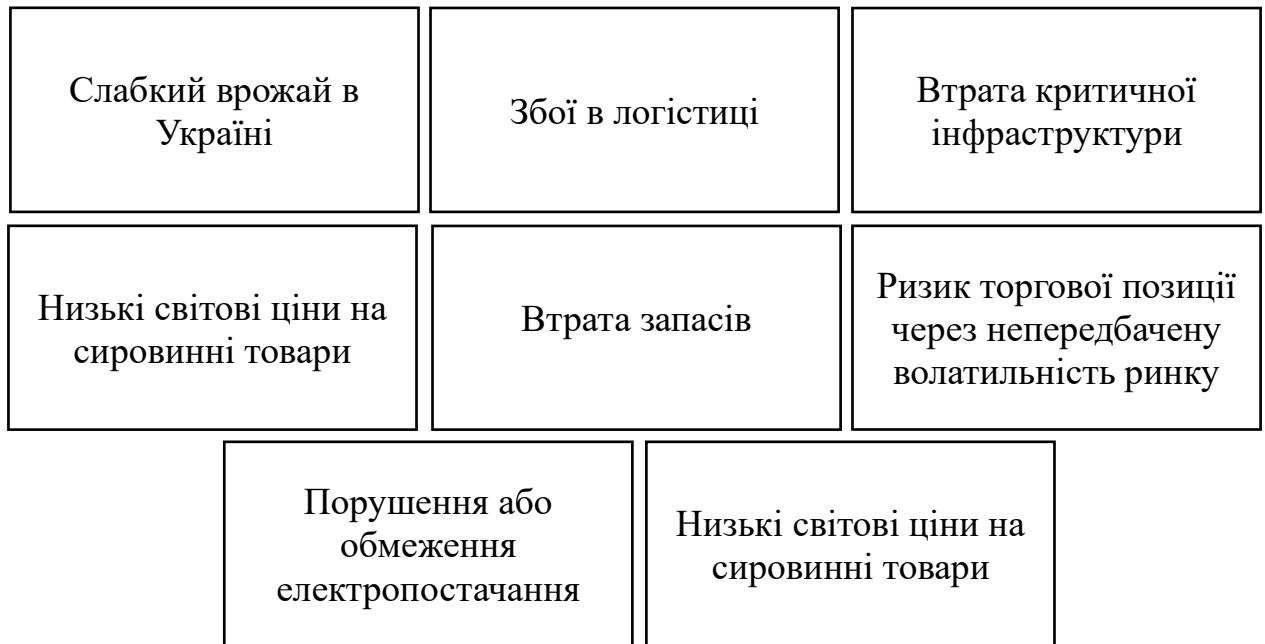


Рис. 2.4. Ризики, з якими стикається ТОВ «Кернел-Трейд» [35]

Таким чином, аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» свідчить про високий рівень адаптивності компанії до змін глобального бізнес-середовища, але водночас виявляє ключові проблеми та виклики, які потребують вирішення. Компанія має сильну географічну структуру експорту, яка охоплює основні світові ринки. Основними покупцями соняшникової олії та зернових культур залишаються країни Азії, Європи та Близького Сходу, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Однак, динаміка основних показників діяльності за 2021-2023 роки демонструє суттєві коливання, пов'язані з внутрішніми і зовнішніми чинниками, такими як блокада портів, збільшення витрат на логістику, а також вплив кліматичних і політичних факторів. SWOT-аналіз показав, що основними перевагами ТОВ «Кернел-Трейд» є її інтегрована бізнес-модель, розвинена інфраструктура, міжнародне визнання бренду та стійкість до ринкових зривів. Проте слабкими сторонами залишаються залежність від української інфраструктури, обмежена диверсифікація продукції та висока залежність від кліматичних умов.

Результати PEST-аналізу вказують на значний вплив політичних,

економічних, соціальних та технологічних факторів. Серед основних загроз виділяються нестабільність у країнах-імпортерах, зміни законодавства, військові дії та порушення логістичних ланцюгів. Разом із цим, існують можливості для розширення міжнародної діяльності, залучення інвестицій, диверсифікації продукції та формування нових партнерств. Незважаючи на виклики, ТОВ «Кернел-Трейд» продовжує ефективно функціонувати на міжнародному ринку завдяки своїй адаптивності, проте ключові ризики, такі як залежність від інфраструктури, підвищені логістичні витрати та політичні загрози, потребують розробки стратегії їх мінімізації. У цьому контексті стратегічні кроки, спрямовані на підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, диверсифікацію діяльності та інновації в процесах управління, матимуть вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах глобальних змін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «Кернел-Трейд» – одна з найбільших аграрних холдингових компаній в Україні, зареєстрована в Люксембурзі. Вона є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим експортером зерна з України, оператором розгалуженої логістичної мережі сільськогосподарського виробництва та найбільшим виробником зернових та олійних культур в Україні

Фінансовий аналіз, що включає горизонтальну оцінку активів і джерел формування активів, показало, що компанія успішно долала мінливі умови в аграрному секторі, ефективно керуючи своїми активами та забезпечуючи постійний потік доходу від своєї основної діяльності. Цей успіх пояснюється стійким фінансовим менеджментом Кернел, а також його здатністю адаптувати свою операційну модель до викликів глобального ринку.

Стратегічне управління компанією дозволило їй зберегти конкурентоспроможність на світовому ринку. Горизонтальний аналіз фінансових результатів підкреслив операційну ефективність Кернел, де дохід від основних видів діяльності, таких як експорт зерна, переробка олійних культур і сегмент олії в пляшках, залишався стабільним, що значно вплинуло на загальні фінансові

результати. Однак коливання світових цін на сировинні товари та збої в логістиці також вплинули на фінансові результати компанії, що підкреслило необхідність постійної адаптації та стратегічного планування.

Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» свідчить про високий рівень адаптивності компанії до змін глобального бізнес-середовища, але водночас виявляє ключові проблеми та виклики, які потребують вирішення. Компанія має сильну географічну структуру експорту, яка охоплює основні світові ринки. Основними покупцями соняшникової олії та зернових культур залишаються країни Азії, Європи та Близького Сходу, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Однак, динаміка основних показників діяльності за 2021-2023 роки демонструє суттєві коливання, пов'язані з внутрішніми і зовнішніми чинниками, такими як блокада портів, збільшення витрат на логістику, а також вплив кліматичних і політичних факторів. SWOT-аналіз показав, що основними перевагами ТОВ «Кернел-Трейд» є її інтегрована бізнес-модель, розвинена інфраструктура, міжнародне визнання бренду та стійкість до ринкових зривів. Проте слабкими сторонами залишаються залежність від української інфраструктури, обмежена диверсифікація продукції та висока залежність від кліматичних умов. Результати PEST-аналізу вказують на значний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Серед основних загроз виділяються нестабільність у країнах-імпортерах, зміни законодавства, військові дії та порушення логістичних ланцюгів. Разом із цим, існують можливості для розширення міжнародної діяльності, залучення інвестицій, диверсифікації продукції та формування нових партнерств. Незважаючи на виклики, ТОВ «Кернел-Трейд» продовжує ефективно функціонувати на міжнародному ринку завдяки своїй адаптивності, проте ключові ризики, такі як залежність від інфраструктури, підвищені логістичні витрати та політичні загрози, потребують розробки стратегії їх мінімізації. У цьому контексті стратегічні кроки, спрямовані на підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, диверсифікацію діяльності та інновації в процесах управління, матимуть вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах глобальних змін.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

3.1. Мінімізація логістичних збоїв як елемент вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Збої в логістиці залишаються однією з найактуальніших проблем для аграрного сектору України, особливо в умовах глобальних змін та нестабільності через військову агресію. Логістична система є ключовою ланкою у забезпеченні ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вона визначає доступність продукції на міжнародних ринках, швидкість поставок та їхню вартість. Для країни, яка є одним із провідних експортерів зернових та олійних культур, стабільність логістичних процесів відіграє вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності.

Логістичні збої спричинені різноманітними факторами, що впливають на всі етапи транспортування продукції. Основною причиною є збройна агресія російської федерації, що призвела до блокування чорноморських портів, які забезпечували понад 90% експорту (обсяг поставок знизився з 5,4 млн тонн у січні 2022 року до 0,3 млн тонн у березні 2022 року [10]). Іншою причиною є зростання вартості пального через економічні кризи, що значно підвищило витрати на транспортування, а дефіцит транспорту та персоналу, спричинений мобілізацією, ускладнює роботу транспортних компаній [5].

Ці проблеми призводять до значних наслідків для аграрного сектору та економіки. По-перше, фінансові втрати через несвоєчасну доставку продукції, штрафи та втрату контрактів. За 2023 рік фізичний обсяг експорту зріс на 112 тис. тонн, але вартість зменшилась на 18,7%, частково через логістичні труднощі [2]. По-друге, логістичні проблеми знижують конкурентоспроможність українського зерна на міжнародному ринку, де партнери шукають більш

стабільних постачальників. Також погіршується міжнародна репутація України як надійного постачальника.

Тому у сучасних умовах проблема логістичних збоїв стає не просто питанням операційної ефективності, а стратегічним викликом. Вона потребує системного підходу до вирішення, що включає розвиток альтернативних маршрутів експорту, модернізацію транспортної інфраструктури тощо. Тому для забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності та посилення ролі України як надійного постачальника аграрної продукції на світовому ринку необхідно впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів. Зокрема, можна виділити кілька основних напрямків мінімізації впливу цієї проблеми, які дозволять знизити ризики та підвищити ефективність логістики в умовах глобальних змін. Вони узагальнені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вирішення проблеми збоїв в логістиці для вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Напрямки	Опис та заходи
Розробка альтернативних маршрутів	Перевага залізничного транспорту для обходу зон ризику. Залучення інвестицій у модернізацію транспортної інфраструктури.
Вдосконалення зворотної логістики	Оптимізація транспортних витрат через більш ефективне використання контейнерів. Створення централізованих логістичних хабів для обробки зворотних порожніх контейнерів. Автоматизація та цифровізація процесів.
Співпраця з міжнародними логістичними лініями	Партнерство з міжнародними операторами. Використання передових технологій та інфраструктури для подолання обмежень. Зниження витрат на логістику завдяки вигідним умовам транспортування.

Однією з пропозицій є розробка альтернативних маршрутів. Наприклад, ТОВ «Кернел-Трейд», в більшості випадків, використовує перевезення по Дунаю, а також чорноморські порти. Тим не менш, загроза в цьому регіоні висока, через те, що він є одним із основних інтересів російської федерації. Саме тому, треба диверсифікувати маршрути, які частково або повністю оминають зону ризику.

Залізничний транспорт є одним з найбільш важливих і надійних засобів

транспортування вантажів, який має численні переваги, що роблять його привабливим вибором для перевезення великої кількості товарів, зокрема аграрної продукції. Переваги сформовані у рис. 3.1.



Рис. 3.1. Переваги використання залізничного транспорту

Перш за все, залізничний транспорт є найбільш економічно вигідним для перевезення великих обсягів вантажів на довгі відстані. Залізничні перевезення значно дешевші за автомобільні, оскільки витрати на паливо та обслуговування поїздів є значно нижчими. Цей фактор має особливе значення для великих партій товарів, таких як зерно, олійні культури та інші сільськогосподарські продукти, які потребують транспортування великими обсягами. Це, в свою чергу, дозволяє значно знизити витрати на одиницю продукції в порівнянні з автомобільними перевезеннями, що робить залізничний транспорт особливо вигідним для підприємств, що займаються масовим виробництвом сільськогосподарської продукції.

Враховуючи велику ємність вантажів, потяги можуть транспортувати великі обсяги товарів, що дозволяє уникнути необхідності будівництва численних додаткових складів чи перевантажувальних терміналів, як це може бути необхідним для інших видів транспорту.

Крім того, залізничний транспорт є високонадійним і стабільним. Він менш піддається впливу зовнішніх факторів, таких як дорожні аварії або заблоковані дороги, що є типовими для автомобільних перевезень. Залізничні

шляхи, як правило, краще підтримуються, що дозволяє уникнути затримок через погані погодні умови чи аварії. Це особливо важливо для підприємств, які потребують своєчасної доставки товарів, що можуть бути чутливими до затримок, як, наприклад, аграрні продукти, що потребують своєчасної доставки до портів для експорту.

Залізничний транспорт також забезпечує стабільність в умовах економічної і політичної нестабільності. В умовах, коли ризики, пов'язані із заблокованими морськими портами або перевантаженнями на автомобільних шляхах, зростають, залізниця залишається одним з найбільш надійних способів доставки товарів через наявність розвинутих транспортних мереж і здатність адаптуватися до різних умов.

Важливим аспектом є також швидкість доставки, особливо на великих відстанях. Залізничні перевезення можуть забезпечити конкурентоспроможні терміни доставки на довгі відстані, що робить їх привабливими для компаній, які займаються експортом і повинні дотримуватись певних часових рамок для виконання контрактів.

Одним із перспективних й найефективніших рішень використання залізничного транспорту є доставка зернових до європейських портів, де здійснюється завантаження на морські судна для подальшого транспортування до портів призначення. Схема наступна.

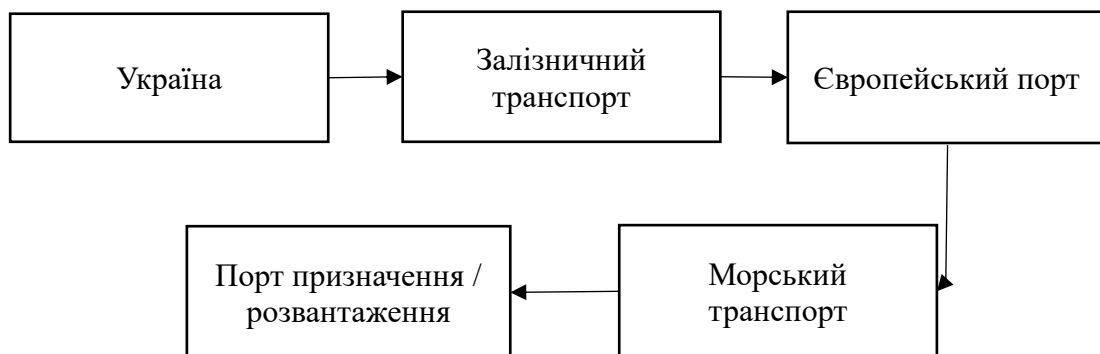


Рис. 3.2. Схема альтернативного маршруту

В Україні, зерно збирають з елеваторів або з сільських господарств та завантажуються у вагони або одразу в контейнери, які відправляються з

залізничних вузлів. Ці вузли слугують точками перевантаження для подальшого транспортування через прикордонні переходи з європейськими країнами. Точки залізничного перевантаження (переходу) є у Польщі (Ягодин-Дорогу-ськ, Медика-Перемишль), Словаччині (Чоп-Чисрна-над-Тісоу), або Угорщині (Чоп-Захонь, Батєво-Еперешке).

Дуже важливо врахувати відмінність у ширині залізничної колії між Україною та країнами ЄС. Українські залізниці використовують ширшу колію в 1520 мм, тоді як європейські залізниці мають колію в 1435 мм. Це викликає необхідність перевантаження зерна у вагони європейського стандарту на кордоні, бо невідповідність інфраструктури не дозволяє поїздам, які йдуть з України, напряму перевантажувати продукт далі до Європи. Саму тому для оптимізації цього процесу, можна використовувати контейнеризацію, яка дозволяє швидко переміщати вантажі між різними видами транспорту без втрати часу та якості продукції. Найчастіше використовують 20- або 40-футові контейнери.

Після прибуття в європейський порт, продукція в контейнерах піддається перевантаженню на судна. Основні європейські порти для українських вантажів є в Румунії (порт Констанца), Польщі (Гданськ, Гдиня), Литві (порт Клайпеда), Німеччині (Гамбург Бремен), Словенії (Копер), Нідерланди (Роттердам), Хорватії (Рієка, Спліт), Франції (Марсель, Дюнкерк) тощо [2]. Ці порти мають сучасні перевантажувальні термінали, що дозволяє швидко та ефективно здійснити цей процес. Можливість обирати морські шляхи, що виходять з цих портів, надає великі переваги з точки зору вартості та безпеки доставки. Європейські порти мають пряму доступність до міжнародних торгових маршрутів, що дозволяє зменшити логістичні витрати і прискорити терміни доставки продукції в країни Європи, Північної Америки чи Азії.

Однією з основних переваг цієї логістичної схеми є здатність обійти ризики, пов'язані з Чорним морем. Оскільки українські чорноморські порти знаходяться в зоні потенційної загрози через військові дії, використання європейських портів для перевантаження дає змогу мінімізувати ці ризики. Крім того, морські перевезення з європейських портів дозволяють доставляти вантажі до

широкого кола країн, значно розширюючи ринки збуту для українських аграрних продуктів.

Однак, реалізація цієї стратегії потребує певних інвестицій у модернізацію транспортної інфраструктури та адаптацію логістичних процесів. Одним з основних викликів є забезпечення безперебійного з'єднання між українськими регіонами та європейськими портами, оскільки на сьогоднішній день між Україною і більшістю європейських країн існують розбіжності в залізничних коліях, що потребує перевантаження вантажів на кордоні. Це може призводити до додаткових витрат і збільшення часу перевезень. Крім того, необхідно налаштувати ефективну логістичну координацію між різними видами транспорту (залізниця, автомобільний транспорт, морські перевезення), що вимагатиме значних зусиль від компаній для інтеграції усіх складових ланцюга поставок.

Інший аспект стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору, який треба врахувати, це система зворотної логістики, ефективна розробка якої, дозволить зменшити витрати і підвищити ефективність ресурсного використання, оскільки він дозволяє оптимізувати транспортування порожніх контейнерів після доставки вантажу до пункту призначення.

Одним із основних елементів оптимізації зворотної логістики є оптимізація транспортних витрат. Якщо контейнери належать компанії-експортеру, то після розвантаження товарів їх повернення зазвичай не вимагає додаткових витрат. Якщо аграрна компанія використовує послуги оренди контейнерів, тоді це передбачає витрати. До того ж, згідно зі стандартами якості, контейнери не мають бути пошкодженими на час перевезення. Для цього потрібно регулярно перевіряти стан; якщо під час огляду була виявлена пробоїна або інша проблема, контейнер треба відправити на ремонт. Це також несе додаткові витрати. Тому важливо це врахувати під час процесу поліпшення стратегії.

Іншою важливою складовою зворотної логістики є розвиток системи повторного використання контейнера. У аграрному секторі часто використовуються спеціалізовані контейнери для транспортування продукції, які можуть бути дорогими в виробництві та важкими для утилізації. Враховуючи це,

система зворотної логістики має включати не лише транспортування порожніх контейнерів, а й їхнє повторне використання. Наприклад, розробка програм по збору і повторному використанню контейнерів дозволяє не лише знизити витрати, але й допомагає зменшити екологічний вплив, оскільки зменшується потреба у виробництві нових матеріалів.

Ще одним важливим напрямком є створення централізованих логістичних хабів для обробки зворотних порожніх контейнерів. Вони дозволяють скоротити час перебування порожніх контейнерів у портах чи на складах, що, в свою чергу, знижує витрати на їхнє зберігання. Такі хаби можуть забезпечити швидку перевірку, обробку та підготовку контейнерів до наступного використання для відправлення в інші країни, що, в свою чергу, покращує загальну логістичну ефективність.

Автоматизація та цифровізація процесів зворотної логістики є необхідним кроком для підвищення ефективності всього ланцюга постачань. Впровадження технологій, таких як RFID та GPS-трекери, дозволяє відстежувати рух порожніх контейнерів в реальному часі, що допомагає більш точно планувати їх повернення та оптимізувати маршрути транспортування. Автоматизація процесів сортування контейнерів та їх обробки дозволяє зменшити час, необхідний для виконання цих операцій, а також знижує потребу в людських ресурсах. Цифрові системи також можуть допомогти в прогнозуванні потреби в контейнерах, беручи до уваги кількість існуючих контрактів, угод та букінгів, що дозволяє заздалегідь планувати їхнє використання та ефективно розподіляти ресурси.

Загалом, впровадження ефективної зворотної логістики є важливим кроком для зниження витрат та підвищення стійкості аграрного сектору до логістичних викликів. Це дозволяє не лише зменшити операційні витрати, але й створити стійку інфраструктуру для ефективного управління логістичними ланцюгами в умовах постійних змін на світових ринках.

Іншим ключовим напрямком вдосконалення стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є співпраця з міжнародними

логістичними лініями, такими як MSC, CMA CGM, Maersk, CGM, або ZIM, що мають великий досвід роботи на глобальному рівні і здатні забезпечити більш надійне і гнучке управління логістикою.

По-перше, міжнародні логістичні компанії можуть надати аграрним підприємствам доступ до висококласної інфраструктури, яка дозволяє ефективно подолати інфраструктурні обмеження, зокрема у портах або транспортних вузлах. Вони мають розвинену мережу обслуговування, що дає змогу знизити ризики, пов'язані з пошкодженням інфраструктури чи перебоями у внутрішньому транспортуванні. Це особливо важливо в умовах України, де порти Чорного моря та транспортна інфраструктура стали цілями країни-агресора.

По-друге, міжнародні логістичні оператори мають досвід у швидкому реагуванні на кризові ситуації, що дозволяє аграрним підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін, зокрема, у разі перебоїв на одних маршрутах або в окремих країнах. Ситуація в Червоному морі є прикладом важливих викликів для міжнародної торгівлі, оскільки через це море проходить майже 15% світового обсягу морських вантажоперевезень. Хусити, угруповання, яке контролює значну частину Ємену, стали націлюватися, зокрема, на вантажні судна після початку війни між Ізраїлем та ХАМАС. Вони почали атакувати судна, що прямують до Ізраїлю, а також судна під ізраїльським прапором. Однак атакам піддаються всі судна, незалежно від прапора і напрямку руху [1]. Тому, деякі імпортери в контракті зазначають необхідність надати сертифікат, який свідчить, що судно не йде під ізраїльським прапором. Враховуючи ці ризики, великі судноплавні лінії оголосили про зміну маршрутів, виводячи судна з Червоного моря і розробляючи альтернативні шляхи.

Крім того, міжнародні логістичні компанії володіють передовими технологіями, що дозволяють автоматизувати та цифровізувати багато аспектів логістичного процесу. Використання сучасних платформ для моніторингу вантажів, аналізу маршрутизації тощо дає аграрним підприємствам можливість знижувати витрати на транспортування, а також своєчасно реагувати на зміни в ситуації. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, а й знизити

ймовірність виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором.

Одним із стратегічних рішень для досягнення цих цілей є співпраця з кількома міжнародними логістичними компаніями, такими як Maersk або MSC. Це дозволяє аграрним підприємствам комбінувати переваги різних поставальників та знижувати ризики, що виникають при використанні одного партнера. Основною перевагою є гнучкість, оскільки різні компанії пропонують різні маршрути та терміни доставки, що дає змогу обирати оптимальні рішення для кожного вантажу. Таким чином, підприємства можуть забезпечити ефективність транспортування, маючи кілька варіантів доставки.

Крім того, використання різних операторів дозволяє знижувати ризики, пов'язані з перебоями в обслуговуванні. У разі проблем з інфраструктурою, політичних або економічних труднощів, що можуть вплинути на одну з компаній, наявність іншого поставальника дозволяє зберегти безперервність постачання. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які часто працюють в умовах обмежених термінів та високої чутливості до зміни умов на ринку.

Враховуючи всі ці аспекти, стратегія використання послуг міжнародних логістичних компаній є надзвичайно важливою для аграрних підприємств в Україні, особливо в умовах глобальних змін та збоїв у логістиці. Це дозволяє не лише знизити ризики, пов'язані з перебоями у транспортуванні, але й підвищити ефективність, скоротити витрати і забезпечити стабільність постачань на міжнародні ринки. В кінцевому рахунку, такий підхід допоможе аграрним підприємствам адаптуватися до нових умов і зміцнити свої позиції на світовому ринку.

Таким чином, проблеми функціонування підприємств аграрного сектору обумовлені сучасними політичними й економічними викликами, серед яких вагоме місце займають логістичний сектор. Вирішення цих питань можливо здійснити через адаптацію логістичної частини стратегії аграрних підприємства. Наслідки таких викликів для зовнішньоекономічної діяльності підприємств є значними: від зростання витрат на транспортування та логістичні послуги до втрати міжнародних партнерів через недотримання термінів поставок. Ускладнення з доступом до портів, нестабільність у вантажних перевезеннях і високі

логістичні витрати безпосередньо впливають на конкурентоспроможність українських аграрних підприємств. Внаслідок цього вони стикаються з серйозними труднощами у виконанні зобов'язань перед партнерами та зниженням попиту на свою продукцію на міжнародних ринках. З метою пом'якшення цих наслідків було запропоновано ряд заходів. Серед найбільш ефективних – розробка альтернативних маршрутів транспортування, що дозволяють забезпечити стабільність поставок, навіть у разі перебоїв в основних транспортних шляхах. Також важливим кроком є створення системи повернення порожніх контейнерів, що дозволить знизити витрати на перевезення та зробити логістичні процеси більш ефективними. Крім того, співпраця з міжнародними судноплавними лініями може сприяти налагодженню стабільних і вигідних умов для перевезення товарів, зокрема у випадках, коли місцеві ресурси не можуть забезпечити необхідний рівень перевезень. Проблеми в логістиці, хоча й створюють серйозні виклики для аграрних підприємств, мають вирішення через комплексний підхід та співпрацю з міжнародними партнерами. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить знизити ризики та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору України.

3.2 Адаптація інфраструктури як елемент вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Втрати критичної інфраструктури є однією з найбільш актуальних проблем для української економіки в умовах сучасних глобальних змін і військових конфліктів. Ця проблема не лише зачіпає безпосередню життєздатність підприємств, а й має серйозні наслідки для національної безпеки, економічної стабільності та міжнародної конкурентоспроможності. Особливо гостро вона проявляється в аграрному секторі, який значною мірою залежить від функціонування інфраструктури, значення якого важко переоцінити. Це основа для забезпечення логістики, зберігання та транспортування товарів, особливо сільськогосподарської продукції, яка є однією з ключових статей експорту України.

Втрата об'єктів призводить до значного ускладнення бізнес-процесів, збільшення витрат на альтернативні шляхи доставки та зниження конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку. У багатьох випадках це також зумовлює зниження обсягів експорту, оскільки підприємства не можуть оперативно адаптуватися до нових умов або знайти альтернативні рішення.

Актуальність цієї проблеми посилюється тим, що відновлення критичної інфраструктури вимагає значних фінансових ресурсів і часу. У той час, як державний бюджет обмежений, підприємства також стикаються з фінансовими труднощами через втрату частини прибутку, підвищення витрат і зниження інвестиційної привабливості.

Проблема втрати критичної інфраструктури також має стратегічний вимір. В умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку збереження та розвиток інфраструктури є запорукою успіху на міжнародній арені. Порухення систем може підірвати довіру іноземних партнерів до українських компаній, знизити їхню здатність конкурувати та сприяти перерозподілу ринків на користь інших країн. Водночас у сучасних реаліях ризик нових атак або природних катастроф залишається високим, що ще більше ускладнює ситуацію.

Сьогодні питання відновлення та захисту критичної інфраструктури стає не лише технічним, а й політичним і економічним пріоритетом. Для підприємств, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності, це означає необхідність не лише адаптації до нових умов, а й участі в розробці довгострокових стратегій, спрямованих на зміцнення стійкості інфраструктури. Адже без надійної інфраструктурної бази подальший розвиток українського експорту та інтеграція у світову економіку залишатимуться під загрозою.

Війна в Україні стала основною причиною руйнування критичної інфраструктури, що негативно впливає на економіку, міжнародні зв'язки та життя населення. Одним із об'єктів інфраструктури є місця зберігання, втрата яких призвело до певних проблем, зокрема через критичну роль зернових елеваторів у ланцюзі постачання сільськогосподарської продукції. В чому

полягає важливість елеваторів та яка їхня функція?

Елеватори забезпечують належні умови зберігання зерна завдяки сучасним системам контролю вологості, температури та вентиляції, що зберігає якість продукції та підвищує її конкурентоспроможність. Можливість тривалого зберігання дозволяє виробникам реалізовувати продукцію за вигіднішою ціною.

Завдяки накопиченню великих обсягів зерна елеватори сприяють виконанню контрактів і покращують умови співпраці, що особливо важливо для експортерів. Вони також знижують транспортні витрати, забезпечують зберігання продукції в одному місці й допомагають уникнути збитків через сезонні коливання цін.

Крім зберігання, елеватори виконують технологічну функцію, включаючи очищення, сушіння та сортування зерна, що відповідає міжнародним стандартам, підвищує рентабельність продукції та зміцнює позиції українських аграріїв на світовому ринку

Рис. 3.3 демонструє узагальнені функції елеваторів.

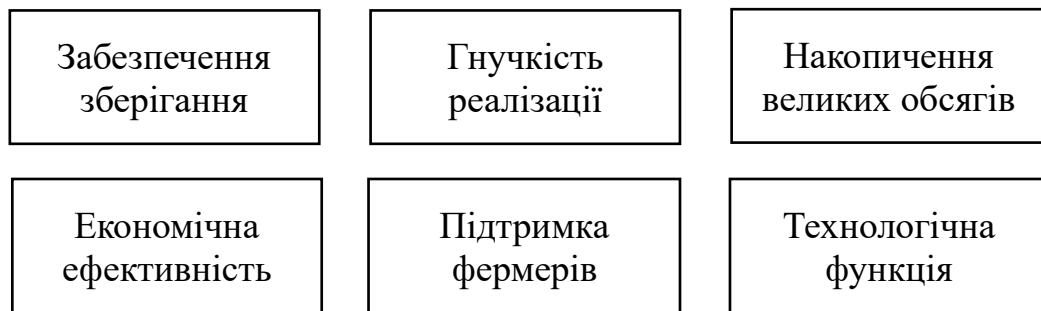


Рис 3.3. Роль елеваторів у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору

Оскільки багато зернових елеваторів і складських приміщень або зруйновані, або серйозно пошкоджені, виробники стикаються з величезними проблемами щодо підтримки запасів і реагування на ринковий попит. Відсутність цих основних структур змушує фермерів негайно продавати свою продукцію, часто за значно нижчими цінами, тим самим підриваючи прибутковість і

фінансову стабільність. Крім того, відсутність належного зберігання порушує терміни та логістику експорту, тим самим послаблюючи конкурентоспроможність України на світових ринках. Знищення елеваторів порушує ланцюги постачання, ускладнює зберігання та переробку зерна, що знижує якість продукції, доходи фермерів і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Руйнування меліоративних систем та іригаційної інфраструктури ускладнює проблему, зменшуючи врожайність сільськогосподарських культур і загальну продуктивність, що ще більше зменшує здатність сектора генерувати стійкий експортний надлишок. Без функціонуючих елеваторів сільськогосподарський сектор намагається підтримувати ефективність і масштабованість, необхідні для підтримки зовнішньоекономічної діяльності, що підкреслює нагальну потребу в інвестиціях у відновлення та модернізацію цієї життєво важливої інфраструктури.

Військові дії, що тривають в Україні, завдали нищівного удару по сільськогосподарському сектору, життєво важливому компоненту її економіки та значному внеску в глобальну продовольчу безпеку. Найефективніші стратегії пом'якшення наслідків втрат інфраструктури та покращення розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі вимагають збалансованого підходу, який би миттєво відповідав на виклики, які виникли; як наслідок, була б створена довгострокова стійкість.

У табл. 3.2 висвітлені напрями мінімізації критичної проблеми зруйнованої інфраструктури в українському аграрному секторі.

Такі напрями в стратегії розвитку спрямовані на пом'якшення безпосередніх викликів, пов'язаних із втратою інфраструктури, і забезпечення довгострокової стійкості та зростання зовнішньоекономічної діяльності. Поділені на високої пріоритетні, допоміжні та середньої пріоритетні стратегії. Кожен підхід стосується конкретних аспектів проблеми, від залучення регіональних партнерств і диверсифікації рішень для зберігання до впровадження технологічних досягнень і вивчення альтернативних стратегій продукту. Ці напрямки разом утворюють комплексну структуру для подолання поточних перешкод і відновлення операційної стабільності та конкурентоспроможності сектора.

Таблиця 3.2

**Напрями адаптації інфраструктури для вдосконалення стратегії
зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств**

Пріоритет	Напрямок	Опис	Очікуваний вплив
Високий пріоритет	Співпраця з сусідніми країнами для матеріально-технічної підтримки та спільного використання інфраструктури	Використання регіональних зав'язків для обходу внутрішніх проблем. Надання доступу до альтернативних портів або сховищ.	Забезпечення безперервності експортних операцій і пом'якшення збоїв, спричинені втратою внутрішньої інфраструктури.
	Диверсифікація місць зберігання, щоб запобігти концентрованим втратам	Географічний розподіл сховища, щоб зменшити ризики повної зупинки під час атак.	Підвищення експлуатаційної стійкості шляхом мінімізації впливу локальних пошкоджень.
	Залучення міжнародних організацій та НУО для фінансування та технічної допомоги	Залучення фінансування та консультацій для відновлення інфраструктури та модернізації діяльності. Висвітлення пошкоджень для глобального визнання для забезпечення зобов'язань донорів.	Надання фінансової та технічної підтримки для довгострокового відновлення та стійкості.
	Укладання довгострокових контрактів з покупцями в стабільних регіонах	Забезпечення фінансової стабільності й зниження ризиків волатильності ринку. Включає гнучкі умови для коригування логістики.	Стабілізація потоків доходів і забезпечення постійного доступу на ринок навіть під час перебоїв у ланцюжках поставок.
	Надання пріоритету інвестиціям у стійкість інфраструктури	Зосереджено на довгострокових рішеннях, щоб зробити інфраструктуру менш вразливою до майбутніх збоїв.	Забезпечення стабільності і надійності операцій, що зменшує вплив можливих майбутніх криз.
Середній пріоритет	Інвестиції в тимчасові або мобільні складські приміщення	Надання короткострокових рішень для підтримки безперервності ланцюжка поставок.	Ефективний для нагальних потреб, але не усуває першопричини проблем інфраструктури.
	Створення екстрених фондів	Виділення ресурсів для швидкого реагування на пошкодження та збої в роботі.	Корисно для зменшення ризиків, але не має трансформаційного впливу порівняно з іншими стратегіями.
	Зосередження на перероблених товарах, які потребують меншої інфраструктури	Перехід до товарів, які є менш інфраструктурно інтенсивними, зменшуючи залежність від великомасштабних систем.	Доповнює інші стратегії, але може не вирішувати проблеми основної інфраструктури.
Підтримуючий	Представлення продуктів з доданою вартістю або спеціальні продукти	Розробка високоцінних, легких товарів, які зменшують залежність від великомасштабної логістики та привабливі для ринків преміум-класу.	Збільшення прибутковості, одночасно зменшуючи логістичні проблеми.
	Автоматизація системи логістики та обробки	Впровадження технологій для оптимізації операцій, зменшення людських помилок і підвищення ефективності.	Підвищення ефективності роботи, особливо в складних умовах.
	Включення отриманих уроків в стратегії безперервності бізнесу	Використання досвіду поточних викликів для підвищення готовності до майбутніх криз.	Покращення довгострокової стійкості і адаптивності до збоїв.

Військові дії, що тривають в Україні, завдали нищівного удару по сільськогосподарському сектору, життєво важливому компоненту її економіки та значному внеску в глобальну продовольчу безпеку. Найефективніші стратегії пом'якшення наслідків втрат інфраструктури та покращення розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі вимагають збалансованого підходу, який би миттєво відповідав на виклики, які виникли; як наслідок, була б створена довгострокова стійкість.

Співпраця з сусідніми країнами є одним із найефективніших рішень для подолання наслідків руйнування інфраструктури в Україні. Використання регіональних партнерств надає сільськогосподарським підприємствам доступ до альтернативних ресурсів, що дозволяє обійти внутрішні слабкі місця. Залучення партнерів із сусідніх країн сприяє наданню доступу до іноземних складських приміщень, що дозволяє зберігати великі обсяги продукції в безпечних умовах, що знижує ризик втрат через логістичні затримки або сезонні коливання цін. Такий підхід не лише забезпечує безперебійність експорту, а й зміцнює регіональні економічні зв'язки. Тісна співпраця із сусідніми країнами створює основу для майбутніх спільних проектів у галузі логістики, виробництва та торгівлі. Це може включати розвиток міжнародних кооперацій, обмін досвідом і технологіями, а також спільне використання транспортної та складської інфраструктури.

Регіональна співпраця також сприяє формуванню стабільного середовища для аграрного бізнесу, яке базується на взаємній підтримці й довірі. У довгостроковій перспективі це сприяє інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, зміцненню конкурентоспроможності аграрного сектору та формуванню нових можливостей для економічного розвитку.

Іншою важливою стратегією є диверсифікація місць зберігання, що має вирішальне значення для зменшення ризиків, пов'язаних із знищенням або пошкодженням окремих об'єктів інфраструктури. Концентроване розміщення складських приміщень створює значну вразливість для підприємств, оскільки у разі компрометації одного місця можливі суттєві збої в логістиці, постачанні

та зберіганні продукції. Розподіл сховищ між кількома географічними регіонами дозволяє мінімізувати ці ризики, забезпечуючи стійкість операцій навіть у разі виникнення форс-мажорних обставин. Ця стратегія повністю узгоджується з сучасними принципами управління ризиками, які є основою стійкого розвитку підприємств. Вони включають системний підхід, що забезпечує інтеграцію управління ризиками на всіх рівнях діяльності компанії, безперервність у плануванні та виконанні операцій, баланс між відповідальністю і ініціативністю, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Також важливим є поєднання аналітики з ризиковою евристикою для створення ефективних рішень у невідомих ситуаціях. Багатоваріантність у прийнятті рішень дозволяє підприємствам розробляти різні сценарії розвитку подій, що зменшує ймовірність критичних збоїв. Проактивність, як ключовий принцип, дає можливість передбачати потенційні загрози та впроваджувати заходи для їхньої нейтралізації ще до того, як вони можуть завдати шкоди [53].

Не менш важливою стратегією є забезпечення підтримки з боку міжнародних організацій, включно з неурядовими. Залучаючи міжнародні інституції, сільськогосподарські підприємства можуть залучити фінансування та технічну допомогу, необхідну для відновлення та модернізації інфраструктури. Висвітлення масштабів шкоди та її наслідків для глобальної продовольчої безпеки може отримати міжнародне визнання, що призведе до стійкої прихильності донорів. Ця стратегія відповідає потребам негайного відновлення та надає ресурси для інновацій і довгострокового розвитку.

Переговори про довгострокові контракти з покупцями в інших країнах, певним чином забезпечують стабільність і безперервність роботи. Такі угоди можуть пом'якшити нестабільність ринку та забезпечити стабільний попит на сільськогосподарську продукцію. Включення в ці контракти гнучкості, наприклад альтернативних методів доставки під час надзвичайних ситуацій, ще більше посилить їхню ефективність, що дозволить підприємствам адаптуватися до непередбачених викликів, і при цьому, зберегти довіру покупців.

Інвестиції в стійкість інфраструктури є основоположною стратегією

довгострокового вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Віддаючи пріоритет міцній та адаптивній інфраструктурі, сільськогосподарські підприємства можуть зменшити свою вразливість до майбутніх збоїв. Сучасні технології та матеріали можуть підвищити стійкість доріг, складських приміщень і транспортних систем, тим самим забезпечуючи стабільність роботи навіть у несприятливих умовах. Такий проактивний підхід перетворює інвестиції в інфраструктуру на конкурентну перевагу.

Впровадження продуктів із доданою вартістю або спеціальних продуктів є ще одним ефективним заходом для протидії викликам, пов'язаним із втратою інфраструктури. Цінні, легкі товари, такі як перероблена сільськогосподарська продукція, менш залежать від великомасштабної логістики та можуть залучати міжнародні ринки преміум-класу. Такий підхід пом'якшує транспортні проблеми та підвищує прибутковість. Таким чином, підприємства здатні оговтатися від фінансових невдач, спричинених пошкодженням інфраструктури.

Уроки, отримані в часи поточних викликів, важливо інтегрувати у майбутні стратегії. Досвід подолання втрат інфраструктури дає безцінне розуміння для кращого планування та готовності в подальшому. Документування цих уроків і включення їх у стратегічні рамки гарантує, що підприємства будуть краще готові долати подібні кризи в майбутньому.

Інвестиції в тимчасові або мобільні складські приміщення є короткостроковим рішенням для мінімізації наслідків збоїв у ланцюзі поставок. Хоча ці об'єкти не можуть замінити постійну інфраструктуру, вони забезпечують важливий тимчасовий захід, що дозволяє підприємствам зберігати та транспортувати товари під час надзвичайних ситуацій. У поєднанні з іншими стратегіями цей підхід може забезпечити безперервність роботи, поки розробляються більш довгострокові рішення.

Ще одним допоміжним заходом є створення екстрених фондів для ремонту інфраструктури та безперервності експлуатації. Ці кошти забезпечують фінансову гнучкість для вирішення негайних потреб у ремонті або покриття операційних витрат. Хоча самі по собі фонди надзвичайних ситуацій не є

трансформаційними, вони доповнюють інші стратегії та забезпечують швидке реагування на непередбачені виклики.

Зосередження на оброблених товарах, які потребують меншої інфраструктури, зокрема для зберігання, є практичним і ефективним рішенням. Такі продукти, як рослинні олії або фасовані зернові продукти мають менші вимоги до зберігання та транспортування в порівнянні зі сировинною продукцією. Зміщення акценту на виробництво таких товарів забезпечує мінімізацію залежності від великих складських приміщень, що є особливо важливим у контексті пошкодженої інфраструктури. Оброблені продукти також мають більший попит на міжнародних ринках завдяки їхній готовності до споживання та відповідності сучасним споживчим тенденціям, що включає зручність і екологічність упаковки. Упаковані або оброблені товари забезпечують виробникам вищу маржинальність, оскільки дозволяють реалізовувати продукцію за більш вигідними цінами, ніж сировинні аналоги. Зосередження на оброблених товарах також сприяє диверсифікації експортної бази та зменшенню залежності від зовнішніх факторів, таких як сезонність, коливання цін на сировину чи обмеження логістичних маршрутів. Це допомагає аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть за несприятливих умов.

Таким чином, аграрний сектор України, важливий гравець у глобальній продовольчій безпеці, стикається з безпрецедентними викликами через руйнування інфраструктури під час війни, що триває. Втрати складських приміщень, зернових елеваторів та іригаційних систем серйозно порушили операційну спроможність сектора. Зернові елеватори, які є ключовими для збору, зберігання та розподілу зібраного врожаю, особливо вплинули на кризу. Їх знищення змусило виробників продавати свою продукцію за зниженими цінами, що, в свою чергу, зменшує прибутковість і послаблює їхню конкурентну позицію на міжнародних ринках. Нездатність зберігати та ефективно управляти сільськогосподарською продукцією перешкоджає спроможності України задовольнити світовий попит, що ще більше посилюється зниженням врожайності, спричиненим втратою систем зрошення та меліорації. Українським

сільськогосподарським підприємствам, прикладом яких є такі компанії, як ТОВ «Кернел-Трейд», довелося швидко адаптуватися до кризи. Ці компанії диверсифікують експортні стратегії та інвестують у рішення для тимчасового зберігання для підтримки операцій. Проте виклики величезні, оскільки втрати інфраструктури залишили довгострокові наслідки в ефективності та масштабованості сектора. Щоб пом'якшити ці наслідки та відновити зовнішньоекономічну діяльність сектора, необхідним є поєднання короткострокових і довгострокових стратегій. Інвестиції в стійку та децентралізовану інфраструктуру, партнерство з сусідніми країнами для матеріально-технічної підтримки та співпраця з міжнародними організаціями для фінансування є критично важливими. Диверсифікація місць зберігання та зосередження на високоцінних оброблених товарах можуть забезпечити певне полегшення, що одночасно підвищує довгострокову конкурентоспроможність. Крім того, інтеграція отриманих уроків у майбутні бізнес-стратегії забезпечить кращу готовність до потенційних збоїв. Незважаючи на негаразди, аграрний сектор України продовжує демонструвати стійкість і адаптивність. Застосовуючи передовий підхід, Тому, акцентуючи увагу на модернізації інфраструктури та залучаючи глобальні партнерства, аграрний сектор України може подолати ці виклики та відновити себе як надійного постачальника на міжнародних ринках. Відновлення не лише стабілізує економіку України, але й суттєво сприятиме глобальній продовольчій безпеці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проблеми функціонування підприємств аграрного сектору обумовлені сучасними політичними й економічними викликами, серед яких вагоме місце займають логістичний сектор. Вирішення таких проблем можливо здійснити через адаптацію логістичної частини стратегії аграрних підприємств. Наслідки таких викликів для зовнішньоекономічної діяльності підприємств є значними: від зростання витрат на транспортування та логістичні послуги до

втрати міжнародних партнерів через недотримання термінів поставок. Ускладнення з доступом до портів, нестабільність у вантажних перевезеннях і високі логістичні витрати безпосередньо впливають на конкурентоспроможність українських аграрних підприємств. Внаслідок цього вони стикаються з серйозними труднощами у виконанні зобов'язань перед Партнерами та зниженням попиту на свою продукцію на міжнародних ринках. З метою пом'якшення цих наслідків було запропоновано ряд заходів. Серед найбільш ефективних – розробка альтернативних маршрутів транспортування, що дозволяють забезпечити стабільність поставок, навіть у разі перебоїв в основних транспортних шляхах. Також важливим кроком є створення системи повернення порожніх контейнерів, що дозволить знизити витрати на перевезення та зробити логістичні процеси більш ефективними. Крім того, співпраця з міжнародними судноплавними лініями може сприяти налагодженню стабільних і вигідних умов для перевезення товарів, зокрема у випадках, коли місцеві ресурси не можуть забезпечити необхідний рівень перевезень. Проблеми в логістиці, хоча й створюють серйозні виклики для аграрних підприємств, мають вирішення через комплексний підхід та співпрацю з міжнародними партнерами. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить знизити ризики та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору України.

Аграрний сектор України, важливий гравець у глобальній продовольчій безпеці, стикається з безпрецедентними викликами через руйнування інфраструктури під час війни, що триває. Втрати складських приміщень, зернових елеваторів та іригаційних систем серйозно порушили операційну спроможність сектора. Зернові елеватори, які є ключовими для збору, зберігання та розподілу зібраного врожаю, особливо вплинули на кризу. Їх знищення змусило виробників продавати свою продукцію за зниженими цінами, що, в свою чергу, зменшує прибутковість і послаблює їхню конкурентну позицію на міжнародних ринках. Нездатність зберігати та ефективно управляти сільськогосподарською продукцією перешкоджає спроможності України задовольнити світовий попит, що ще більше посилюється зниженням врожайності, спричиненим

втратою систем зрошення та меліорації. Українським сільськогосподарським підприємствам, прикладом яких є такі компанії, як ТОВ «Кернел-Трейд», довелося швидко адаптуватися до кризи. Ці компанії диверсифікують експортні стратегії та інвестують у рішення для тимчасового зберігання для підтримки операцій. Проте виклики величезні, оскільки втрати інфраструктури залишили довгострокові наслідки в ефективності та масштабованості сектора. Щоб пом'якшити ці наслідки та відновити зовнішньоекономічну діяльність сектора, необхідним є поєднання короткострокових і довгострокових стратегій. Інвестиції в стійку та децентралізовану інфраструктуру, партнерство з сусідніми країнами для матеріально-технічної підтримки та співпраця з міжнародними організаціями для фінансування є критично важливими. Диверсифікація місць зберігання та зосередження на високоцінних оброблених товарах можуть забезпечити певне полегшення, що одночасно підвищує довгострокову конкурентоспроможність. Крім того, інтеграція отриманих уроків у майбутні бізнес-стратегії забезпечить кращу готовність до потенційних збоїв. Незважаючи на негаразди, аграрний сектор України продовжує демонструвати стійкість і адаптивність. Застосовуючи передовий підхід, Тому, акцентуючи увагу на модернізації інфраструктури та залучаючи глобальні партнерства, аграрний сектор України може подолати ці виклики та відновити себе як надійного постачальника на міжнародних ринках. Відновлення не лише стабілізує економіку України, але й суттєво сприятиме глобальній продовольчій безпеці.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою частиною економічного розвитку будь-якої країни, і для України, в умовах глобальних змін і внутрішніх викликів, вона стає надзвичайно актуальною. ЗЕД підприємств охоплює комплекс дій та операцій, спрямованих на отримання економічної вигоди через участь у міжнародному поділі праці та розвитку міжнародних ділових зв'язків. Це включає як виробництво, так і реалізацію товарів або надання послуг за кордоном, що часто є більш вигідним порівняно з внутрішнім ринком. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств важлива для розширення ринків збуту, отримання додаткових прибутків та зміцнення міжнародних позицій і розвитку нових форм економічної співпраці. В умовах сьогодення, коли Україна стикається з економічними та політичними труднощами, зовнішньоекономічна діяльність допомагає зберігати і навіть зміцнювати економічну стабільність. Зокрема, це стосується аграрного сектору, який відіграє стратегічну роль у розвитку національної економіки. Аграрний сектор є особливим через свою територіальну диференціацію: підприємства аграрної галузі присутні по всій території країни. Це дозволяє сектору бути більш стійким у порівнянні з іншими галузями, такими як вугільна чи переробна промисловість, які часто зосереджені в окремих регіонах.

Актуальність стратегічного управління в аграрному секторі обумовлена необхідністю адаптації підприємств до глобальних економічних і екологічних викликів, забезпечення стабільності та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. У рамках проведеного дослідження стратегічне управління розглядається як комплексний процес, що включає планування, реалізацію та коригування стратегії на всіх рівнях підприємства. Основою стратегічного управління є стратегія. Класифікація стратегій є досить розгалуженою і відображає багатогранність підходів до стратегічного управління. Зі всіх класифікацій стратегій, предметом обговорення даного дослідження є стратегії розвитку.

Дослідження показало, що стратегія розвитку повинна включати

перспективи підприємства та його ринкове позиціонування. Вона має бути гнучкою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасних коректив, що сприяють збереженню або підвищенню ефективності та довгостроковій стійкості підприємства в динамічному глобальному середовищі.

Стратегія розвитку нерозривно пов'язана із діяльністю підприємства в цілому, або з певними її напрямками. Тож, стратегія розвитку, яка формується у відношенні до зовнішньоекономічної діяльності підприємства має передбачати довгостроковий комплексний план дій і заходів, спрямованих на оптимізацію участі підприємства у міжнародній торгівлі для розширення його експортного потенціалу шляхом зміцнення конкурентних позицій на існуючих зовнішніх ринках або виходу на нові міжнародні ринки з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення його залежності від нестабільності внутрішнього ринка та дії сезонних природніх коливань. У процесі реалізації стратегії розвитку важливо враховувати основні елементи стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках та зміцнити позиції на зовнішньоекономічному фронті.

Своєю чергою стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору формується з врахуванням специфіки функціонування галузі, глобальних соціально-економічних та політичних настроїв і трендів, а також стандартів та вимог різних зовнішніх ринків. Саме це дозволяє забезпечити стабільність зростання експортного потенціалу, підвищення доходів підприємств та розвиток агропромислового сектору України в цілому. За допомогою ефективно сформованої стратегії аграрні підприємства можуть краще долати такі виклики, як сезонні коливання, зміни клімату, політичної та економічної нестабільності. Ця адаптивність гарантує, що підприємства залишатимуться життєздатними навіть в умовах непередбачених збоїв, зберігаючи їхню діяльність і фінансовий стан.

ТОВ «Кернел-Трейд» – одна з найбільших аграрних холдингових компаній в Україні, зареєстрована в Люксембурзі. Вона є провідним світовим

виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим експортером зерна з України, оператором розгалуженої логістичної мережі сільськогосподарського виробництва та найбільшим виробником зернових та олійних культур в Україні

Фінансовий аналіз, що включає горизонтальну оцінку активів і джерел формування активів, показало, що компанія успішно долала мінливі умови в аграрному секторі, ефективно керуючи своїми активами та забезпечуючи постійний потік доходу від своєї основної діяльності. Цей успіх пояснюється стійким фінансовим менеджментом Кернел, а також його здатністю адаптувати свою операційну модель до викликів глобального ринку.

Стратегічне управління компанією дозволило їй зберегти конкурентоспроможність на світовому ринку. Горизонтальний аналіз фінансових результатів підкреслив операційну ефективність Кернел, де дохід від основних видів діяльності, таких як експорт зерна, переробка олійних культур і сегмент олії в пляшках, залишався стабільним, що значно вплинуло на загальні фінансові результати. Однак коливання світових цін на сировинні товари та збої в логістиці також вплинули на фінансові результати компанії, що підкреслило необхідність постійної адаптації та стратегічного планування.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» показує високу адаптивність компанії до змін глобального середовища, але також виявляє проблеми, що потребують вирішення. Компанія має сильну географічну структуру експорту, охоплюючи основні ринки Азії, Європи та Близького Сходу. Однак, динаміка показників за 2021-2023 роки свідчить про значні коливання через внутрішні та зовнішні чинники, зокрема блокаду портів, підвищення витрат на логістику та вплив кліматичних і політичних факторів. SWOT-аналіз показав, що основними перевагами ТОВ «Кернел-Трейд» є її інтегрована бізнес-модель, розвинена інфраструктура, міжнародне визнання бренду та стійкість до ринкових зривів. Проте слабкими сторонами залишаються залежність від української інфраструктури, обмежена диверсифікація продукції та висока залежність від кліматичних умов. Результати PEST-аналізу вказують на значний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Серед основних загроз виділяються нестабільність у країнах-

імпортерів, зміни законодавства, військові дії та порушення логістичних ланцюгів. Разом із цим, існують можливості для розширення міжнародної діяльності, залучення інвестицій, диверсифікації продукції та формування нових партнерств. Незважаючи на виклики, ТОВ «Кернел-Трейд» продовжує ефективно функціонувати на міжнародному ринку завдяки своїй адаптивності, протеключові ризики, такі як залежність від інфраструктури, підвищені логістичні витрати та політичні загрози, потребують розробки стратегії їх мінімізації. У цьому контексті стратегічні кроки, спрямовані на підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, диверсифікацію діяльності та інновації в процесах управління, матимуть вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах глобальних змін.

Проблеми функціонування підприємств аграрного сектору обумовлені сучасними політичними й економічними викликами, серед яких вагоме місце займають логістичний сектор. Вирішення таких проблем можливо здійснити через адаптацію логістичної частини стратегії аграрних підприємств. Наслідки включають зростання витрат на транспортування, втрату партнерів через затримки поставок, проблеми з доступом до портів та високі логістичні витрати, що знижують конкурентоспроможність. Це призводить до труднощів у виконанні зобов'язань і зниження попиту на продукцію. Для пом'якшення наслідків запропоновано кілька заходів. Серед найбільш ефективних – розробка альтернативних маршрутів транспортування, що дозволяють забезпечити стабільність поставок, навіть у разі перебоїв в основних транспортних шляхах. Також важливим кроком є створення системи повернення порожніх контейнерів, що дозволить знизити витрати на перевезення та зробити логістичні процеси більш ефективними. Крім того, співпраця з міжнародними судноплавними лініями може сприяти налагодженню стабільних і вигідних умов для перевезення товарів, зокрема у випадках, коли місцеві ресурси не можуть забезпечити необхідний рівень перевезень. Проблеми в логістиці, хоча й створюють серйозні виклики для аграрних підприємств, мають вирішення через комплексний підхід та співпрацю з міжнародними партнерами. Впровадження запропонованих

рекомендацій дозволить знизити ризики та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору України.

Аграрний сектор України, важливий гравець у глобальній продовольчій безпеці, стикається з безпрецедентними викликами через руйнування інфраструктури під час війни, що триває. Втрати складських приміщень, зернових елеваторів та іригаційних систем серйозно порушили операційну спроможність сектора. Зернові елеватори, які є ключовими для збору, зберігання та розподілу зібраного врожаю, особливо вплинули на кризу. Їх знищення елеваторів змусило виробників продавати продукцію за зниженими цінами, що знижує прибутковість і конкурентоспроможність. Нездатність зберігати продукцію ускладнює задоволення світового попиту, посилюючи проблему через зниження врожайності. Сільськогосподарські підприємства, як ТОВ «Кернел-Трейд», адаптуються до кризи, диверсифікуючи експортні стратегії та інвестуючи в тимчасове зберігання, але втрати інфраструктури мають довгострокові наслідки. Щоб пом'якшити ці наслідки та відновити зовнішньоекономічну діяльність сектора, необхідним є поєднання короткострокових і довгострокових стратегій. Інвестиції в стійку та децентралізовану інфраструктуру, партнерство з сусідніми країнами для матеріально-технічної підтримки та співпраця з міжнародними організаціями для фінансування є критично важливими. Диверсифікація місць зберігання та зосередження на високоцінних оброблених товарах можуть забезпечити певне полегшення, що одночасно підвищує довгострокову конкурентоспроможність. Крім того, інтеграція отриманих уроків у майбутні бізнес-стратегії забезпечить кращу готовність до потенційних збоїв. Незважаючи на негаразди, аграрний сектор України продовжує демонструвати стійкість і адаптивність. Застосовуючи передовий підхід, Тому, акцентуючи увагу на модернізації інфраструктури та залучаючи глобальні партнерства, аграрний сектор України може подолати ці виклики та відновити себе як надійного постачальника на міжнародних ринках. Відновлення не лише стабілізує економіку України, але й суттєво сприятиме глобальній продовольчій безпеці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BBC News. Хто такі єменські хусити і чому вони атакують кораблі в Червоному морі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cql11jnw8qwo> (дата звернення: 19.11.2024)
2. Rail.Insider. Українське зерно перевозитимуть усім світом. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/ukrayinske-zerno-perevozytymut-usim-svitom/> (дата звернення: 19.11.2024)
3. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill, 2020. 560 p.
4. Ukraine Exports. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports> (дата звернення: 19.11.2024)
5. Аналітичний портал «Слово і Діло». Як змінювалася середня вартість пального в Україні до та після повернення довоєнного ПДВ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2023/07/11/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-vartist-palnoho-ukrayini-ta-pislya-povernennya-dovoyennoho-pdv> (дата звернення: 19.11.2024)
6. Арбузов С. Г., Колобов Ю.В., Міщенко Ю. В., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ: Знання, 2011. 504 с.
7. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
8. Бабік К.В., Сафронська І. М. Актуальні питання виходу на міжнародні ринки агропромислових підприємств. XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи». Київ: 2024. С. 277-280
9. Бабік К.В., Христенко Л. М. Актуальні аспекти реалізації та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах агропромислового

сектору. XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи». Київ: 2024. С. 328-331

10. Булеца Н.В., Герзанич В.М., Савко І.І., Савко Я.І. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород: 2023. С. 15-18
11. Веб-сайт Кернел. Бачення. Місія. Цінності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.Кернел.ua/ua/about/vision-mission-values/> (дата звернення: 19.11.2024)
12. Веб-сайт Кернел. Історія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.Кернел.ua/ua/about/our-history/> (дата звернення: 19.11.2024)
13. Веб-сайт Кернел. Про компанію. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.Кернел.ua/ua/about/> (дата звернення: 19.11.2024)
14. Веб-сайт Кернел. Рада Директорів і корпоративне управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.Кернел.ua/ua/about/board-of-directors/> (дата звернення: 19.11.2024)
15. Веб-сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Український агросектор демонструє стійкість та залишається одним з лідерів експорту с/г продукції. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/ukrainskyi-ahrosektor-demonstruie-stiikist-ta-zalyshaietsia-odnym-z-lideriv-eksportu-sh-produktsii?v=66daf51761ddc>. Дата доступу: 10.12.2024
16. Вінницький Національний аграрний університет. Планування діяльності підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/1862922/> Дата доступу: 10.12.2024
17. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.

18. Волинські новини. Перше інформаційне агентство. Надходження від експорту у 2023 році були найнижчими за останнє десятиліття. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.volynnews.com/news/all/nadkhodzhennia-vid-eksportu-u-2023-rotsi-buly-naynyzhchymy-za-ostannye-desiatylittia/> (дата звернення: 19.11.2024)
19. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 320 с.
20. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
21. Горчаков В.Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с.
22. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 (Табл. 1.1, 6)
23. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.
24. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
25. Державна митна служба. Статистика та реєстри. Статистичний експорт та імпорт товарів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 19.11.2024)
26. Державна служба статистики України. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (дата звернення: 19.11.2024)

27. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_pvzu_reg.htm (дата звернення: 19.11.2024)
28. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. Вузів. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 247 с.
29. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / за ред. авт.- уклад. Д.Д. Гордієнко. Київ: КНТ. 2006. 308с.
30. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-ХІІ. Відомості Верховної Ради УРСР, 1991, №29, ст. 377
31. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2014. С. 295-302
32. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
33. Заячківська О. В. Характеристика наукових поглядів щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Вісник НУВГП. Київ: 2020. С. 72-77. (3)
34. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.
35. Кернел Holdings S. A. Annual Report for the year ended 30 June 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.Кернел.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Кернел_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 19.11.2024)
36. Кернел Holdings S. A. Annual Report for the year ended 30 June 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.Кернел.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Кернел_Annual_Report.pdf (дата

- звернення: 19.11.2024)
37. Кернел Holdings S. A. Annual Report for the year ended 30 June 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.Кернел.ua/wp-content/uploads/2022/12/FY2022_Кернел_Annual_Report.pdf (дата звернення: 19.11.2024)
 38. Кернел Holdings S. A. Annual Report for the year ended 30 June 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.Кернел.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Кернел_Annual_Report.pdf (дата звернення: 19.11.2024)
 39. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 19.11.2024)
 40. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
 41. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
 42. Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Харків: ХНТУРЕ, 2002. – 19 с.
 43. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
 44. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Олейнікова Ю. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. К.: КНТЕУ, 2012. 823 с.
 45. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.

2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
46. Малишко Є. О. Сучасне розуміння поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Приазовський економічний вісник. Харків: 2022. С. 101-105.
 47. Мелісса Хогенбум. BBC News. Шість ідей, які можуть врятувати людство від голоду. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.bbc.com/ukrainian/science/2013/07/130729_feed_humankind_d_t
 48. Міністерство економіки України. Експорт українських товарів зростає: фізичні обсяги за 9 місяців 2024 року збільшились на 36% до 99 млн тонн, – Юлія Свириденко. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=94e39043-fad5-4863-8627-8312fb085458&title=EksportUkrainskikhTovarivZrosta-FizichniObsiagiZa9-Misiatsiv2024-RokuZbilshilisNa36-Do99-MlnTonn-YuliiiaSviridenko> (дата звернення: 19.11.2024)
 49. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України «Ніжинський агротехнічний інститут». Стратегії та її види. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273> (дата доступу: 10.12.2024)
 50. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. Сімферополь: 2012. С. 114-119.
 51. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
 52. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Київ: 2016. С. 48-55.
 53. Проскура В. Ф., Білк Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2017. №9. С. 599-607.

54. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
55. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
56. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / А.О. Фатенок-Ткачук. – Львів, 2009. – 32 с.
57. Федірець О. В., Воронько-Невіднича Т. В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content> Дата доступу: 10.12.2024
58. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
59. Цимбалюк І., Риковська Л. Теоретичний аналіз сутності а складників дефініції «аграрна сфера». Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: 2017. С. 13-19.
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.-методич. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К: КНЕУ, 2004. 699 с. <https://buklib.net/books/24968/>
61. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А., Пожар А. А., Пінчук І. О., Строчи́хін Ю. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: монографія. Полтава: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.