

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: Адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у ЗЕД

здобувач ІІ курсу групи МЄВ-24дм
спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини

Еглідан Муганед Р М
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи проф., д.е.н. Бузько І. Р.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Еглідан Муганед Р М

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у ЗЕД

керівник роботи Бузько Ірина Романівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Загальна інформація про сферу діяльності підприємства, його місце та роль у зовнішньоекономічній діяльності України. 3.2. Дані про організаційно-управлінську структуру підприємства та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності. 3.3. Інформація щодо фінансово-економічного стану підприємства, ресурсного потенціалу та результатів господарської діяльності. 3.4. Відомості про структуру експорту, географію зовнішніх ринків та логістичні особливості зовнішньоекономічних операцій. 3.5. Матеріали щодо діючої системи міжнародної сертифікації, управління якістю та ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. 3.6. Нормативно-правові акти України та міжнародні стандарти (ISO, HACCP, GlobalG.A.P. тощо), методичні рекомендації, наукові та аналітичні джерела з питань міжнародної сертифікації

та зовнішньоекономічної діяльності..

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1. Викладення теоретико-методичних засад міжнародної сертифікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. 4.2. Загальна характеристика діяльності, еволюції розвитку та зовнішньоекономічної активності ТОВ СП «НІБУЛОН». 4.3. Аналіз фінансово-економічних передумов функціонування підприємства та його здатності до адаптації вимог міжнародних сертифікацій. 4.4. Оцінка відповідності підприємства вимогам ключових міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. 4.6. Аналіз існуючої системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. 4.7. Розроблення напрямів і механізмів адаптації підприємства до вимог міжнародних сертифікацій та економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів..

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

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

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Еглідан Муганед Р М
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Бузько І. Р.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 стор., 22 табл., 4 рис., 90 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах дії міжнародних стандартів якості, безпечності та управління ризиками.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми адаптації системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства до вимог міжнародних стандартів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Досліджено теоретико-методичні засади адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності. На основі аналізу діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» оцінено фінансово-організаційні передумови впровадження міжнародних стандартів, рівень відповідності ключовим сертифікаційним вимогам та особливості управління ризиками у ЗЕД. Обґрунтовано напрями адаптації підприємства до міжнародних сертифікацій і доведено економічну доцільність запропонованих заходів.

МІЖНАРОДНА СЕРТИФІКАЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Master's thesis: 106 p., 22 tables, 4 figures, 90 sources.

The object of the research is the processes of the enterprise's foreign economic activity under the influence of international standards of quality, safety, and risk management.

The subject of the research is a set of organizational and economic mechanisms for adapting the certification and risk management system in the enterprise's foreign economic activity to the requirements of international standards.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the certification and risk management system in the enterprise's foreign economic activity in order to increase its efficiency, financial stability, and competitiveness in international markets.

The theoretical and methodological foundations of enterprises' adaptation to international certification requirements in foreign economic activity have been studied. Based on the analysis of the activities of Nibulon Ltd., the financial and organizational prerequisites for the implementation of international standards, the level of compliance with key certification requirements, and the specifics of risk management in foreign economic activity have been assessed. The directions for adapting the enterprise to international certifications have been substantiated, and the economic feasibility of the proposed measures has been proven.

INTERNATIONAL CERTIFICATION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ENTERPRISE ADAPTATION, INTERNATIONAL STANDARDS, RISK MANAGEMENT, EXPORT ACTIVITY, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ	10
1.1. Теоретичні основи міжнародної сертифікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання готовності підприємств до міжнародної сертифікації у ЗЕД	19
1.3. Практичні аспекти адаптації українських підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у ЗЕД	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕДУМОВ АДАПТАЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» ДО МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ	39
2.1. Загальна характеристика діяльності та еволюції розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН»	39
2.2. Аналіз фінансово-економічних передумов функціонування підприємства	47
2.3. Оцінка відповідності ТОВ СП «НІБУЛОН» вимогам ключових міжнародних сертифікацій	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	72
3.1. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності та структури експорту ТОВ СП «НІБУЛОН»	72
3.2. Аналіз існуючої системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»	79
3.3. Економічне обґрунтування пропонованих заходів	89
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

В умовах поглиблення процесів глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває стратегічного значення як ключовий чинник забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Однією з визначальних умов успішної участі підприємств у міжнародній торгівлі є їх відповідність вимогам міжнародних стандартів та сертифікаційних систем, які виступають своєрідним «пропуском» на зовнішні ринки.

У сучасних умовах міжнародні сертифікації (ISO, HACCP, GlobalG.A.P., FSC, CE, GMP, IFS, BRC тощо) перетворилися з добровільного елемента ділової репутації на обов'язкову вимогу доступу до більшості ринків Європейського Союзу, Північної Америки та інших розвинених економік. Відсутність відповідної сертифікації значно обмежує експортні можливості підприємств, знижує рівень довіри з боку іноземних партнерів та унеможлиблює участь у міжнародних ланцюгах створення доданої вартості.

Особливої актуальності проблема адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій набуває для українських суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграційного курсу України, гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, а також у зв'язку з трансформаційними процесами, спричиненими повномасштабною війною. Переорієнтація зовнішньоторговельних потоків, ускладнення логістичних ланцюгів, зростання вимог до якості, безпечності та екологічності продукції суттєво посилюють роль міжнародної сертифікації як інструменту відновлення та розвитку експортного потенціалу підприємств.

Водночас процес адаптації до міжнародних сертифікацій є складним, багаторівневим та ресурсомістким. Він потребує значних фінансових витрат, організаційних змін, модернізації виробничих процесів, підготовки персоналу, удосконалення систем управління якістю та ризиками. Для більшості

вітчизняних підприємств, особливо середнього бізнесу, сертифікація супроводжується низкою проблем і бар'єрів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів управління процесом адаптації.

Актуальність обраної теми зумовлена також недостатнім рівнем системних наукових досліджень, присвячених саме економічному механізму адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності з урахуванням сучасних викликів, ризиків та інституційних змін. Більшість наукових праць зосереджені переважно на технічних аспектах стандартів, тоді як питання їх економічної доцільності, управлінського супроводу та впливу на конкурентоспроможність підприємств залишаються недостатньо розкритими.

Таким чином, дослідження процесів адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності є своєчасним, науково обґрунтованим і практично значущим, оскільки спрямоване на формування ефективних інструментів підвищення експортного потенціалу, інтеграції України у світову економіку та зміцнення позицій національних підприємств на міжнародних ринках.

Об'єкт дослідження - процеси здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах дії міжнародних стандартів якості, безпечності та управління ризиками.

Предмет дослідження - організаційно-економічні механізми адаптації системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства до вимог міжнародних стандартів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких взаємопов'язаних завдань: поглибити теоретичні положення щодо

сутності міжнародної сертифікації та її ролі у зовнішньоекономічній діяльності підприємств; дослідити види та особливості ризиків, притаманних зовнішньоекономічній діяльності; проаналізувати сучасні підходи до управління ризиками та сертифікацією в міжнародній практиці; надати загальну економічну характеристику підприємства та проаналізувати структуру його зовнішньоекономічної діяльності; оцінити діючу систему сертифікації та управління ризиками на підприємстві; виявити ключові недоліки існуючої системи; обґрунтувати напрями її вдосконалення; розробити практичні заходи з адаптації до вимог міжнародних сертифікацій; здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

У процесі виконання дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез — для дослідження економічної сутності сертифікації та ризиків у ЗЕД; індукцію і дедукцію — для формулювання узагальнень і висновків; системний підхід — для дослідження сертифікації та управління ризиками як єдиної інтегрованої системи; порівняльний аналіз — для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів; економіко-статистичні методи — для оцінки показників зовнішньоекономічної діяльності; метод експертних оцінок — для визначення пріоритетності ризиків; моделювання та прогнозування — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; методи інвестиційного аналізу — для розрахунку NPV, IRR та строку окупності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ

1.1. Теоретичні основи міжнародної сертифікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах глобалізації супроводжується суттєвим зростанням вимог до якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності продукції. Міжнародна торгівля все менше ґрунтується виключно на ціновій конкуренції та дедалі більше орієнтується на дотримання універсалізованих стандартів виробництва, управління та контролю якості. У цьому контексті міжнародна сертифікація перетворюється на ключовий інституційний механізм регулювання доступу підприємств до світових ринків [1; 2] .

У науковій літературі міжнародну сертифікацію трактують як підтвердження незалежною акредитованою організацією відповідності продукції, процесів або систем управління встановленим міжнародним стандартам [3]. Вона виконує функцію своєрідного «економічного фільтра», який відсіює неконкурентоспроможних виробників та формує довіру між учасниками міжнародного ринку [4]. При цьому сертифікація вже не є виключно техніко-регламентною процедурою, а набуває системного економічного змісту, безпосередньо впливаючи на фінансові результати, ринкову позицію та інвестиційну привабливість підприємств [5].

Сутність міжнародної сертифікації полягає у формуванні єдиного нормативного простору, що забезпечує уніфікацію вимог до якості продукції та бізнес-процесів у різних країнах. Це дозволяє знизити трансакційні витрати суб'єктів міжнародної торгівлі, мінімізувати інформаційну асиметрію між виробником і споживачем, а також скоротити торговельні бар'єри нетарифного характеру [6]. У цьому сенсі сертифікація виступає важливим

інструментом лібералізації міжнародної торгівлі поряд із традиційними механізмами тарифного регулювання.

Роль міжнародної сертифікації у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств проявляється в кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, сертифікація є обов'язковою передумовою виходу на ринки розвинених країн, насамперед держав Європейського Союзу, де діє принцип технічного регулювання на основі директив і стандартів [7]. Відсутність відповідних сертифікатів фактично унеможливорює участь підприємств у міжнародних ланцюгах створення доданої вартості. По-друге, міжнародні стандарти формують основу для підвищення внутрішньої ефективності підприємства через оптимізацію виробничих процесів, удосконалення систем управління якістю, екологією та охороною праці [8].

Водночас міжнародна сертифікація виконує важливу репутаційну функцію. Наявність сертифікатів ISO, HACCP, GlobalG.A.P., FSC, GMP, IFS, BRC або маркування CE значно підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів, фінансових установ та інвесторів [9]. У цих умовах сертифікація трансформується на інструмент стратегічного позиціонування підприємства на світових ринках. Саме через систему сертифікацій формується нематеріальний актив підприємства у вигляді ділової репутації та міжнародного іміджу.

З економічної точки зору міжнародна сертифікація безпосередньо впливає на показники результативності ЗЕД. Дослідження свідчать, що сертифіковані підприємства отримують доступ до більш платоспроможних сегментів ринку, демонструють вищі темпи зростання експорту та мають стабільніші валютні надходження [10]. Сертифікація сприяє зниженню контрактних ризиків, оскільки стандарти чітко регламентують вимоги до продукції, відповідальність сторін та процедури контролю. Це знижує ймовірність комерційних конфліктів і судових спорів у зовнішньоекономічних операціях.

Особливе значення міжнародна сертифікація має для підприємств

країн з перехідною економікою, зокрема України. У процесі інтеграції до європейського економічного простору гармонізація національної системи технічного регулювання з міжнародними стандартами стає необхідною умовою розширення експортного потенціалу. Запровадження стандартів ISO та систем безпечності харчових продуктів відповідно до вимог ЄС є ключовим чинником адаптації українських підприємств до нових зовнішньоторговельних реалій.

Водночас впровадження міжнародних сертифікацій супроводжується значними економічними витратами: модернізацією обладнання, підготовкою персоналу, перебудовою бізнес-процесів, залученням зовнішніх аудиторів. Це зумовлює необхідність розглядати сертифікацію не як разову формальну процедуру, а як довгострокову інвестицію у розвиток підприємства. За своєю економічною природою вона має ознаки інноваційного процесу, що потребує стратегічного управління та інтеграції у загальну систему менеджменту підприємства.

Доцільно узагальнити ключові функції міжнародної сертифікації у системі ЗЕД підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції міжнародної сертифікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Функція	Економічний зміст
Регуляторна	Уніфікація вимог до продукції та процесів
Ринкова	Забезпечення доступу до міжнародних ринків
Репутаційна	Формування довіри та позитивного іміджу
Інвестиційна	Підвищення привабливості для інвесторів
Антиризикова	Зниження контрактних і якісних ризиків
Інноваційна	Стимулювання модернізації та розвитку

Міжнародна сертифікація у сучасних умовах виступає не лише інструментом технічного регулювання, а й важливим економічним механізмом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вона забезпечує інтеграцію суб'єктів господарювання у глобальні виробничо-збутові мережі, сприяє зростанню

конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та формуванню довгострокових стратегічних переваг на світових ринках. Саме тому дослідження сутності, ролі та значення міжнародної сертифікації є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу процесів адаптації підприємств до її вимог.

Різноманіття форм і напрямів міжнародної торгівлі зумовлює існування значної кількості систем сертифікації та стандартів, які регулюють різні аспекти діяльності підприємств у сфері зовнішньоекономічних відносин. Міжнародні стандарти є універсальним інструментом гармонізації технічних, якісних, екологічних та управлінських вимог до продукції й бізнес-процесів, що реалізуються у глобальному економічному просторі [11,12]. Їх класифікація має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє систематизувати вимоги до підприємств залежно від галузевої специфіки та ринків збуту.

У науковій літературі міжнародні системи сертифікації класифікують за кількома критеріями: за об'єктом сертифікації, сферою застосування, рівнем обов'язковості, територією дії та функціональним призначенням [13]. Такий багатовимірний підхід дозволяє комплексно оцінювати їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

За об'єктом сертифікації виділяють сертифікацію:

- продукції (відповідність товару вимогам безпечності, якості, екологічності);
- процесів (виробничі, логістичні, управлінські процеси);
- систем управління (якість, екологія, безпека праці, інформаційна безпека);
- персоналу (кваліфікаційна відповідність фахівців).

Найбільш поширеною у сфері ЗЕД є саме сертифікація систем управління та продукції, оскільки вона прямо впливає на можливість доступу товарів на зовнішні ринки [14].

За сферою застосування міжнародні стандарти умовно поділяють на універсальні та галузеві. Універсальні стандарти застосовуються до будь-яких

суб'єктів господарювання незалежно від виду діяльності (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), тоді як галузеві мають вузьку спеціалізацію, наприклад у харчовій промисловості (HACCP, IFS, BRC), аграрному секторі (GlobalG.A.P.), лісовій галузі (FSC), фармацевтиці (GMP) [15].

За рівнем обов'язковості стандарти поділяють на обов'язкові та добровільні. Формально більшість міжнародних стандартів мають добровільний характер, однак у реальних умовах міжнародної конкуренції вони часто набувають ознак фактичної обов'язковості, оскільки без відповідної сертифікації підприємство не допускається до участі у зовнішньоторговельних операціях [16]. Це особливо характерно для ринку Європейського Союзу, де діє система технічного регулювання на основі директив Нового підходу та маркування CE.

За територією дії розрізняють міжнародні, регіональні та національні системи сертифікації. Міжнародні стандарти (ISO, IEC, Codex Alimentarius) застосовуються у глобальному масштабі; регіональні (стандарти ЄС) – у межах визначених інтеграційних об'єднань; національні – у межах окремих держав. У практиці ЗЕД підприємства змушені одночасно орієнтуватися на кілька рівнів регулювання, що ускладнює процес адаптації [17].

За функціональним призначенням міжнародні системи сертифікації поділяють на:

- стандарти управління якістю;
- стандарти екологічної безпеки;
- стандарти безпечності продукції;
- стандарти соціальної відповідальності;
- стандарти інформаційної безпеки.

Кожна з цих груп охоплює окремі аспекти відповідності підприємства вимогам міжнародного ринку та формує комплексну систему його регуляторної адаптації [18].

Особливе місце серед міжнародних стандартів посідають стандарти серії ISO, які є найбільш універсальними у світовій практиці. Вони охоплюють

управління якістю (ISO 9001), екологічне управління (ISO 14001), охорону праці (ISO 45001), енергоменеджмент (ISO 50001), інформаційну безпеку (ISO/IEC 27001) тощо [19]. Їх впровадження забезпечує підприємству структурованість бізнес-процесів і підвищує прозорість управління.

У сфері агропродовольчої продукції ключову роль відіграє система HACCP, яка спрямована на аналіз ризиків та контроль критичних точок безпечності харчових продуктів. Для аграрних підприємств важливе значення має також GlobalG.A.P., що регулює виробничі процеси у рослинництві та тваринництві з урахуванням екологічних та соціальних вимог [20]. У харчовому експорті до країн ЄС та США обов'язковими є також стандарти IFS та BRC, які застосовуються у сфері переробки та торгівлі.

Узагальнимо основні міжнародні стандарти, що найбільш часто використовуються підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні міжнародні стандарти та сфери їх застосування у ЗЕД

Стандарт	Сфера застосування	Основне призначення
ISO 9001	Будь-які галузі	Управління якістю
ISO 14001	Промисловість, агросектор	Екологічне управління
ISO 45001	Всі галузі	Охорона праці та безпека
HACCP	Харчова промисловість	Безпечність продукції
GlobalG.A.P.	Аграрний сектор	Виробнича безпечність
FSC	Лісова галузь	Стале лісокористування
GMP	Фармацевтика	Належна виробнича практика
CE	Промислові товари	Відповідність вимогам ЄС
BRC, IFS	Торгівля та харчова промисловість	Безпечність і якість

Слід зазначити, що в умовах глобалізації відбувається поступове зближення різних систем сертифікації та формування так званих інтегрованих стандартів, які поєднують вимоги до якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності. Це ускладнює процес сертифікації, але водночас підвищує рівень системності управління підприємством [21].

З економічної точки зору різноманіття стандартів формує як можливості, так і обмеження для підприємств. З одного боку, сертифікація

відкриває доступ до різних сегментів світового ринку, з іншого — створює додаткові витрати та підвищує бар'єри входу. Саме тому вибір конкретної системи сертифікації має базуватися на стратегічних цілях підприємства, його ресурсних можливостях та орієнтації на певні ринки збуту [22].

Таким чином, класифікація міжнародних систем сертифікації дозволяє системно охарактеризувати інституційне середовище зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вона є теоретичною основою для подальшого дослідження процесів адаптації підприємств до міжнародних стандартів, оцінювання їх готовності до сертифікації та обґрунтування економічної доцільності впровадження відповідних систем.

Функціонування систем міжнародної сертифікації ґрунтується на багаторівневій нормативно-правовій базі, яка включає норми міжнародного, регіонального та національного права. Саме нормативне середовище визначає обов'язковість дотримання окремих стандартів, процедури оцінки відповідності, визнання результатів сертифікації та механізми державного контролю у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств [23]. В умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів правове регулювання сертифікації набуває стратегічного значення для забезпечення доступу товарів і послуг до міжнародних ринків.

На міжнародному рівні правові засади сертифікації формуються через систему міждержавних угод, технічних регламентів, міжнародних конвенцій та рекомендацій, які встановлюють єдині підходи до безпечності продукції, технічної сумісності та якості виробництва. Особливу роль у цьому контексті відіграють угоди у сфері технічних бар'єрів у торгівлі, які спрямовані на усунення дискримінаційних вимог та гармонізацію національних стандартів [24]. Вони обмежують можливість використання сертифікації як прихованого інструменту протекціонізму та забезпечують рівні умови конкуренції для учасників міжнародної торгівлі.

Регіональний рівень правового регулювання представлений, передусім, системами технічного регулювання інтеграційних об'єднань. Найбільш

розвиненою є модель регулювання у межах європейського економічного простору, де діють єдині вимоги до безпечності продукції, процедури оцінки відповідності та обов'язкове маркування для значної кількості товарних груп [25]. Для підприємств, які орієнтуються на експорт до країн ЄС, дотримання таких вимог є не альтернативою, а необхідною передумовою участі у зовнішньоекономічній діяльності.

На національному рівні кожна держава формує власну систему технічного регулювання, яка включає закони про стандартизацію, технічні регламенти, правила акредитації органів сертифікації та державного нагляду. В Україні правове поле сертифікації зазнало суттєвих трансформацій у процесі гармонізації з європейськими нормами, що передбачає поступову відмову від застарілої системи обов'язкової сертифікації та перехід до європейської моделі технічного регулювання [26]. Це сприяє підвищенню прозорості процедур та взаємному визнанню результатів оцінки відповідності.

Водночас для суб'єктів господарювання нормативні зміни означають не лише спрощення доступу до ринків, а й необхідність суттєвого оновлення внутрішніх управлінських процедур. Підприємства змушені адаптувати свої виробничі, технологічні та логістичні процеси до нових вимог, інвестувати у модернізацію обладнання, навчання персоналу та вдосконалення систем управління [27].

Суттєвий вплив на сертифікаційну діяльність мають також норми митного, податкового та валютного регулювання. Процедури підтвердження відповідності безпосередньо пов'язані з митним оформленням товарів, визначенням кодів товарної номенклатури, застосуванням тарифних і нетарифних обмежень [28]. Відсутність або неналежне оформлення сертифікатів може призвести до затримки вантажів, фінансових санкцій, розірвання контрактів та втрати ділової репутації.

Окрему групу становлять вимоги у сфері екологічної та соціальної відповідальності, які дедалі частіше закріплюються не лише у добровільних стандартах, а й у нормативно-правових актах. У сучасних умовах доступ до

ринків розвинених країн дедалі більше залежить від відповідності підприємства принципам сталого розвитку, екологічної безпечності та дотримання трудових прав [29]. Це свідчить про трансформацію сертифікації з технічного інструменту у комплексний механізм регулювання поведінки суб'єктів міжнародної економічної діяльності.

З правової точки зору сертифікація у сфері ЗЕД виступає не лише формою підтвердження відповідності, а й елементом захисту економічних інтересів держави та споживачів. Вона мінімізує ризики ввезення небезпечної продукції, запобігає недобросовісній конкуренції, сприяє підвищенню якості товарів та послуг [30]. Для підприємств це означає необхідність постійного моніторингу змін у нормативному середовищі та оперативного реагування на нові регуляторні вимоги.

Узагальнимо ключові рівні нормативно-правового регулювання сертифікації та їх вплив на діяльність підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні нормативно-правового регулювання міжнародної сертифікації та їх характеристика

Рівень регулювання	Основні інструменти	Вплив на ЗЕД підприємств
Міжнародний	Конвенції, угоди, технічні рекомендації	Гармонізація вимог, усунення технічних бар'єрів
Регіональний	Регламенти інтеграційних об'єднань	Умови доступу до спільних ринків
Національний	Закони, технічні регламенти, стандарти	Процедури сертифікації, контроль відповідності

Аналіз нормативно-правового забезпечення сертифікації дозволяє дійти висновку, що правове середовище виконує подвійну функцію: з одного боку — створює обмеження для підприємств, а з іншого — формує передумови для їх інтеграції у глобальні ринки. Відповідність правовим вимогам стає не лише юридичним обов'язком, а й важливим чинником конкурентоспроможності [31].

Отже, нормативно-правове регулювання міжнародної сертифікації є

ключовим елементом інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Саме воно визначає правила доступу до зовнішніх ринків, формує вимоги до якості та безпечності продукції, впливає на структуру витрат і рівень ризиків суб'єктів господарювання. Зазначені положення створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у наступних розділах роботи.

1.2. Методичні підходи до оцінювання готовності підприємств до міжнародної сертифікації у ЗЕД

Адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності є складним, багатоетапним та динамічним процесом, що передбачає трансформацію управлінських, виробничих, організаційних і контрольних процедур відповідно до міжнародно визнаних стандартів. У сучасних умовах сертифікація перестає бути одноразовою формальною процедурою та перетворюється на безперервний процес удосконалення системи управління підприємством [32, 33].

Процес адаптації розглядається вченими як сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення відповідності між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішніми інституційними вимогами міжнародного ринку [34]. Така відповідність формується через зміну організаційної структури, регламентів діяльності, технологічних процесів, кадрової політики, систем контролю якості та управління ризиками.

У загальному вигляді адаптація до міжнародної сертифікації включає кілька логічно взаємопов'язаних етапів. Початковим етапом є діагностика відповідності, яка передбачає оцінювання поточного стану підприємства щодо вимог обраного стандарту. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз існуючих процедур із нормативними вимогами, виявляються невідповідності, «вузькі місця» та потенційні ризики сертифікації [35]. Саме результати

первинної діагностики слугують основою для подальшого планування адаптаційних заходів.

Другим етапом є планування адаптації, що передбачає розробку програми впровадження стандарту із визначенням конкретних заходів, строків, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів. На цьому етапі формується бюджет сертифікації, оцінюються витрати на модернізацію обладнання, навчання персоналу, консультаційні послуги та зовнішній аудит [36].

Наступним етапом виступає організаційно-управлінська трансформація, яка охоплює перегляд бізнес-процесів, зміну організаційної структури, розроблення нових внутрішніх регламентів, процедур і стандартів підприємства. Зазначений етап є найбільш ресурсомістким, оскільки саме тут відбувається фактичне впровадження вимог сертифікаційної системи у повсякденну діяльність підприємства [37].

Важливу роль у процесі адаптації відіграє кадрове забезпечення, оскільки рівень готовності персоналу до змін значною мірою визначає ефективність сертифікації. Підприємства змушені інвестувати у підготовку внутрішніх аудиторів, менеджерів з якості, фахівців із безпечності продукції, а також у загальне підвищення кваліфікації працівників [38]. Формування відповідної організаційної культури виступає ключовою передумовою сталого функціонування сертифікованої системи.

Завершальним етапом є проходження процедури сертифікаційного аудиту, який здійснюється акредитованими органами сертифікації. За його результатами підприємство отримує сертифікат відповідності або перелік зауважень, що підлягають усуненню. Водночас навіть отримання сертифіката не означає завершення процесу адаптації, оскільки стандарти передбачають регулярні наглядові аудити та постійне вдосконалення системи управління [39].

Адаптація до міжнародної сертифікації супроводжується істотними управлінськими, економічними та соціальними змінами. З економічної точки

зору вона потребує значних одноразових і поточних витрат, однак водночас створює передумови для зростання експортного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та диверсифікації ринків збуту [40]. З управлінської точки зору сертифікація формує структуровану систему прийняття рішень, підсилює контрольні функції та сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів.

Слід зауважити, що процес адаптації є різним за складністю та тривалістю залежно від розміру підприємства, галузевої специфіки, рівня технологічного розвитку та попереднього досвіду сертифікації. Для великих підприємств адаптація має системний характер і часто здійснюється паралельно за кількома стандартами, тоді як для середніх і малих підприємств вона є більш фрагментарною та залежною від зовнішньої підтримки [41].

Окремою проблемою залишається адаптація українських підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у контексті євроінтеграційних процесів. Гармонізація технічного регулювання з європейськими нормами створює як можливості, так і нові виклики, пов'язані з необхідністю швидкої перебудови виробничих процесів та управлінських систем [42]. При цьому нестача фінансових ресурсів, обмеженість досвіду та дефіцит кваліфікованих кадрів істотно ускладнюють швидку адаптацію.

Узагальнюючи наукові підходи, процес адаптації підприємства до міжнародної сертифікації у ЗЕД можна подати у вигляді системної моделі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи процесу адаптації підприємства до міжнародної сертифікації

Етап	Зміст	Основний результат
Діагностика	Аналіз відповідності діючих процесів стандарту	Виявлення невідповідностей
Планування	Розробка програми адаптації	План заходів і бюджет
Трансформація	Зміна бізнес-процесів і управління	Впроваджена система
Підготовка персоналу	Навчання та розвиток	Готовність кадрів
Сертифікація	Аудит і отримання сертифіката	Підтверджена відповідність

Отже, процес адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності є складною, багаторівневою системою управлінських рішень, що потребує стратегічного підходу, значних ресурсів та високого рівня організаційної зрілості. Його результатом стає формування якісно нового рівня функціонування підприємства, здатного ефективно інтегруватися у глобальні виробничо-збутові ланцюги та відповідати сучасним вимогам міжнародного ринку.

Незважаючи на об'єктивну необхідність адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності, цей процес в Україні супроводжується значною кількістю системних проблем і бар'єрів. Вони формуються під впливом внутрішніх особливостей функціонування підприємств, стану національного інституційного середовища, рівня економічного розвитку, а також зовнішніх викликів, пов'язаних із глобальними трансформаціями світового ринку [43, 44].

Провідне місце серед бар'єрів займають фінансово-економічні обмеження. Процес сертифікації потребує значних витрат на модернізацію обладнання, адаптацію технологічних процесів, залучення консультантів, проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, навчання персоналу. Для середніх і малих підприємств такі витрати часто перевищують їх фінансові можливості, що зумовлює відкладання або часткову реалізацію сертифікаційних проєктів [45]. В умовах нестабільного макроекономічного середовища інвестиції у стандартизацію часто розглядаються як другорядні порівняно з поточними витратами на підтримку платоспроможності.

Другу групу проблем становлять організаційно-управлінські бар'єри, які проявляються у фрагментарності управлінських рішень, недостатньому рівні стратегічного планування та слабкій інтеграції сертифікації у загальну систему менеджменту підприємства. У багатьох випадках впровадження стандартів здійснюється формально, з орієнтацією виключно на отримання

сертифіката, а не на реальне вдосконалення бізнес-процесів [46]. Це суттєво знижує економічну віддачу від сертифікації та ускладнює проходження наглядових аудитів.

Вагомими залишаються і кадрові обмеження. На більшості українських підприємств спостерігається дефіцит фахівців з управління якістю, безпечності продукції, екологічного менеджменту та міжнародної сертифікації. Підготовка таких спеціалістів потребує часу й фінансових ресурсів, а висока плинність кадрів знижує ефективність інвестицій у навчання [47]. Крім того, опір персоналу організаційним змінам часто стає внутрішнім деструктивним чинником адаптації.

Окрему групу становлять техніко-технологічні бар'єри, які пов'язані з фізичним і моральним зносом основних засобів, застарілими технологіями виробництва та низьким рівнем автоматизації. У ряді галузей, зокрема в агропромисловому комплексі, харчовій промисловості, машинобудуванні, невідповідність технічної бази вимогам міжнародних стандартів потребує не часткової модернізації, а комплексного технічного переоснащення [48]. Це істотно підвищує вартість сертифікаційних проєктів та продовжує строки їх реалізації.

Істотний вплив на процес адаптації мають також інституційні та нормативні бар'єри, що проявляються у нестабільності законодавства, складності процедур технічного регулювання, недосконалості механізмів державного стимулювання сертифікації. Часті зміни нормативних вимог до сертифікації, неоднозначність їх тлумачення та обмеженість інформаційної підтримки створюють додаткові ризики для підприємств [49].

Суттєвим стримуючим чинником виступає також інформаційна асиметрія. Значна частина підприємств не володіє повною та актуальною інформацією про вимоги міжнародних стандартів, процедури сертифікації, можливості державної та міжнародної підтримки. Це призводить до помилок у виборі стандартів, завищених очікувань або, навпаки, до переоцінювання складності сертифікації [50].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набувають ринкові бар'єри, зокрема жорстка конкуренція на міжнародних ринках, високі вимоги імпортерів до комплексної сертифікації, необхідність одночасного дотримання кількох стандартів для різних ринків збуту. Для багатьох підприємств це означає мультисертифікацію, яка значно ускладнює управління та підвищує витрати [51].

З урахуванням зазначеного, проблеми адаптації мають комплексний характер і проявляються у взаємозв'язку економічних, організаційних, кадрових, технологічних та інституційних чинників. Їх систематизацію подано в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Основні бар'єри адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій

Група бар'єрів	Зміст проблем	Наслідки для ЗЕД
Фінансові	Високі витрати на сертифікацію	Відкладення або неповне впровадження
Організаційні	Формальний підхід, слабе планування	Низька ефективність стандартів
Кадрові	Дефіцит фахівців, опір змінам	Зниження якості управління
Технологічні	Застарілі основні засоби	Неможливість відповідності стандартам
Інституційні	Нестабільність регулювання	Зростання ризиків сертифікації
Інформаційні	Обмежений доступ до даних	Помилки у виборі стандартів

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває вплив воєнних і післявоєнних економічних ризиків, що посилюють нестабільність логістичних ланцюгів, ускладнюють доступ до фінансових ресурсів та підвищують загальний рівень невизначеності у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [52]. Це додатково підвищує вартість сертифікаційних проєктів та знижує прогнозованість їх окупності.

Таким чином, адаптація українських підприємств до вимог міжнародних сертифікацій супроводжується значним спектром проблем, які мають системний, багатовимірний характер. Подолання зазначених бар'єрів потребує не лише зусиль самих підприємств, а й активної участі держави,

розвитку інституційної інфраструктури сертифікації, розширення доступу до фінансових і консультаційних ресурсів. Усвідомлення глибини та структури цих проблем є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів адаптації, що й буде предметом подальшого дослідження у наступному підрозділі.

Адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується формуванням комплексних економічних результатів, що проявляються як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У наукових дослідженнях сертифікація розглядається не лише як інструмент доступу до міжнародних ринків, а й як фактор підвищення загальної ефективності функціонування підприємства, якості управління та стійкості бізнесу [53; 54].

У короткостроковому періоді впровадження міжнародних стандартів, як правило, супроводжується зростанням витрат. Вони пов'язані з оплатою консультаційних послуг, проведенням аудитів, підготовкою персоналу, закупівлею нового обладнання, доопрацюванням технологічних процесів та оновленням документації. Ці витрати мають інвестиційний характер і формують початкове фінансове навантаження на підприємство [55]. У ряді випадків це призводить до тимчасового зниження рентабельності, проте така тенденція є типовою для інноваційних та організаційних трансформацій.

Водночас середньо- та довгострокові ефекти адаптації до міжнародної сертифікації мають переважно позитивний економічний характер. Одним із ключових результатів є розширення ринків збуту, зокрема вихід на ринки країн із жорсткими регуляторними вимогами. Наявність сертифікатів відповідності підвищує довіру з боку іноземних контрагентів, знижує інформаційну асиметрію та спрощує процедури укладання зовнішньоторговельних контрактів [56].

Важливим економічним ефектом є також зростання експортного потенціалу підприємства. Сертифікація дає змогу підприємствам брати участь у міжнародних тендерах, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості,

укладати довгострокові контракти з транснаціональними партнерами. За даними емпіричних досліджень, підприємства, що мають сертифіковані системи управління якістю та безпечністю продукції, демонструють вищі темпи зростання обсягів експорту порівняно з несертифікованими суб'єктами [57].

Сертифікація також сприяє оптимізації внутрішніх витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів, зменшення рівня браку, втрат ресурсів, підвищення дисципліни виробництва та прозорості управлінських рішень. Запровадження процесного підходу, характерного для більшості міжнародних стандартів, дозволяє систематизувати діяльність підрозділів, підвищити відповідальність персоналу та ефективність контролю [58].

Ще одним вагомим економічним результатом адаптації є підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Наявність міжнародно визнаних сертифікатів сигналізує потенційним інвесторам та фінансовим установам про надійність бізнесу, знижений рівень операційних ризиків, структурованість системи управління. Це розширює доступ до зовнішніх джерел фінансування, у тому числі міжнародних кредитних ресурсів та грантових програм [59].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набуває зниження рівня комерційних та регуляторних ризиків. Сертифікація дозволяє мінімізувати імовірність відмови у митному оформленні, застосування штрафних санкцій, відкликання продукції з ринку, розірвання контрактів через невідповідність вимогам імпортуючих країн [60]. Відповідно, підприємства отримують більш передбачувані умови функціонування у міжнародному середовищі.

Поряд із прямими економічними ефектами сертифікація формує і непрямі результати, зокрема підвищення ділової репутації, зміцнення бренду, зростання лояльності клієнтів та партнерів, поліпшення корпоративної культури. Хоча ці результати складно кількісно виміряти, у довгостроковій перспективі вони істотно впливають на фінансові показники підприємства [61].

Разом із тим ефективність адаптації до міжнародних стандартів великою мірою залежить від якості управлінських рішень та глибини інтеграції стандартів у діяльність підприємства. Формальне впровадження сертифікації без реальних змін у бізнес-процесах, як правило, не забезпечує очікуваних економічних переваг, а лише призводить до зростання витрат [62]. Саме тому результативність сертифікації доцільно оцінювати не лише за фактом отримання сертифіката, а за динамікою ключових фінансово-економічних показників.

Узагальнимо основні економічні результати адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій у табличній формі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Економічні результати та ефекти адаптації підприємств до міжнародних
сертифікацій

Група ефектів	Прояв	Вплив на ЗЕД
Фінансові	Зростання витрат у короткостроковому періоді	Інвестиційне навантаження
Ринкові	Розширення ринків збуту	Зростання експорту
Виробничі	Оптимізація процесів, зменшення втрат	Підвищення ефективності
Інвестиційні	Зростання інвестиційної привабливості	Доступ до фінансування
Репутаційні	Зміцнення бренду та довіри	Довгострокове зростання доходів
Ризикові	Зниження регуляторних і контрактних ризиків	Стабільність ЗЕД

У сучасних умовах адаптація до міжнародних стандартів дедалі частіше розглядається не як витратна необхідність, а як стратегічна інвестиція у розвиток підприємства. Економічна логіка сертифікації трансформується від моделі «витрати – формальна відповідність» до моделі «інвестиції – конкурентні переваги – стає зростання» [63].

Отже, економічні результати та ефекти адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності мають комплексний і переважно позитивний характер. Вони проявляються у зростанні експортних можливостей, підвищенні ефективності виробництва,

зміцненні конкурентних позицій та зниженні рівня ризиків. Разом із тим досягнення цих результатів потребує системного підходу, значних інвестицій та глибокої інтеграції стандартів у всі рівні управління підприємством.

1.3. Практичні аспекти адаптації українських підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у ЗЕД

Ефективність адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від якості її оцінювання. Об'єктивна, системна та кількісно обґрунтована оцінка дозволяє визначити фактичний рівень готовності підприємства до сертифікації, встановити критичні зони невідповідності, обґрунтувати доцільність інвестицій у стандартизацію та визначити пріоритетні напрями вдосконалення бізнес-процесів [64].

У науковій літературі оцінювання рівня адаптації розглядається як багатовимірний процес, що поєднує економічні, організаційні, техніко-технологічні, кадрові та інституційні характеристики діяльності підприємства [65]. Відповідно, методичні підходи до оцінювання базуються на принципах комплексності, системності, достовірності, порівнянності та орієнтації на результат.

Першим базовим підходом є процесно-функціональний підхід, який передбачає аналіз відповідності ключових бізнес-процесів підприємства вимогам обраного міжнародного стандарту. У межах цього підходу оцінюються процеси управління якістю, виробництва, постачання, логістики, контролю, управління персоналом та ризиками [66]. Основною перевагою такого підходу є можливість виявлення конкретних «розривів відповідності» між фактичним станом процесів та нормативними вимогами.

Другий підхід — ресурсно-економічний, орієнтований на оцінку фінансових, матеріально-технічних та кадрових можливостей підприємства щодо впровадження та підтримки сертифікованих систем управління. У межах

даного підходу аналізуються витрати на сертифікацію, рівень зносу основних засобів, інвестиційна спроможність, забезпеченість кваліфікованими кадрами, доступ до консультаційних та аудиторських послуг [67]. Він дозволяє встановити межу економічної доцільності сертифікаційних проєктів.

Третій підхід — індикаторний, який базується на використанні системи кількісних і якісних показників, що відображають рівень відповідності підприємства міжнародним вимогам. До таких показників належать: частка сертифікованої продукції в загальному обсязі виробництва, частка експорту в доходах підприємства, рівень браку, кількість рекламаций від іноземних контрагентів, обсяг витрат на якість, рівень автоматизації контролю, частка персоналу, що пройшов навчання [68]. Перевага цього підходу полягає у можливості кількісного порівняння підприємств та відстеження динаміки адаптації у часі.

Четвертий — ризик-орієнтований підхід, що передбачає оцінювання здатності підприємства мінімізувати технічні, регуляторні, логістичні та контрактні ризики зовнішньоекономічної діяльності шляхом впровадження сертифікованих систем управління. У межах цього підходу оцінюється рівень імовірності невідповідностей, втрат від браку, ризиків відкликання продукції, санкцій з боку контролюючих органів, припинення експортних поставок [69].

Сучасні наукові дослідження пропонують також інтегральний підхід, який ґрунтується на формуванні зведеного індексу адаптації підприємства до вимог міжнародної сертифікації. Такий індекс узагальнює значення часткових показників за основними функціональними блоками та дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку рівня адаптованості [70]. Інтегральні моделі найбільш придатні для порівняльного аналізу підприємств у межах галузі.

Методичний інструментарій оцінювання включає аудит відповідності, анкетування персоналу, експертні оцінки, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз сертифікаційного потенціалу, бенчмаркінг та аналіз відповідності бізнес-процесів карті стандарту [71]. Комбінація кількох методів дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання та підвищити достовірність

результатів.

Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання рівня адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій подано в табл.1.7.

Таблиця 1.7

Методичні підходи до оцінювання рівня адаптації підприємства до міжнародних сертифікацій

Підхід	Об'єкт оцінювання	Основна мета
Процесно-функціональний	Бізнес-процеси	Виявлення невідповідностей
Ресурсно-економічний	Фінансові та кадрові ресурси	Оцінка спроможності до впровадження
Індикаторний	Система показників	Кількісна оцінка рівня адаптації
Ризик-орієнтований	Ризики ЗЕД	Мінімізація втрат
Інтегральний	Сукупність показників	Порівняльний аналіз підприємств

Важливим методичним аспектом є те, що оцінювання адаптації не повинно обмежуватися лише моментом проходження сертифікаційного аудиту. Воно має носити безперервний характер та здійснюватися у межах системи внутрішнього контролю й стратегічного управління підприємством. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни міжнародних вимог, коригувати внутрішні процеси та запобігати зниженню рівня відповідності стандартам.

У сучасних умовах оцінка адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій дедалі частіше інтегрується у систему управління зовнішньоекономічною діяльністю та ризиками. Сертифікація розглядається не як разова процедура, а як елемент стратегічного розвитку підприємства, що формує його стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Отже, методичні підходи до оцінювання рівня адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій є багатовекторними та взаємодоповнювальними. Їх використання дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до роботи в умовах жорсткого міжнародного регуляторного середовища та створює аналітичне підґрунтя для розроблення практичних заходів адаптації.

Ефективна адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій

у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й застосування конкретних практичних механізмів та інструментів управління. У сучасних умовах сертифікація розглядається як комплексний управлінський проєкт, що охоплює всі рівні функціонування підприємства — від стратегічного планування до оперативного контролю виконання стандартів [72; 73].

Ключовим практичним механізмом адаптації є формування системи стратегічного управління сертифікацією, яка передбачає інтеграцію вимог міжнародних стандартів у загальну стратегію розвитку підприємства. На цьому етапі визначається доцільність впровадження конкретних стандартів з урахуванням експортної орієнтації, вимог цільових ринків, галузевої специфіки та ресурсних можливостей суб'єкта господарювання [74]. Стратегічне планування дозволяє уникнути фрагментарності сертифікаційних заходів і зосередити зусилля на досягненні довгострокових конкурентних переваг.

Важливу роль у системі адаптації відіграє проєктний підхід до впровадження стандартів, який передбачає створення робочої групи, визначення керівника проєкту, встановлення строків реалізації, бюджету, контрольних точок та очікуваних результатів [75]. Застосування проєктного менеджменту підвищує керованість процесу сертифікації, знижує ризики перевищення витрат і порушення термінів.

Практично значущим інструментом є реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на приведення внутрішніх процедур у відповідність до вимог міжнародних стандартів. Він охоплює оптимізацію процесів постачання, виробництва, контролю якості, логістики, документообігу, управління персоналом та взаємодії з контрагентами [76]. Реінжиніринг дозволяє не лише виконати вимоги стандартів, а й суттєво підвищити ефективність внутрішніх процесів.

Необхідною умовою результативної адаптації є формування системи внутрішнього аудиту та контролю відповідності, яка забезпечує постійний

моніторинг функціонування сертифікованих систем управління. Внутрішні аудити дозволяють своєчасно виявляти відхилення, коригувати процеси, готувати підприємство до зовнішніх наглядових аудитів та мінімізувати ризики втрати сертифіката [77].

Окремий блок практичних механізмів становлять кадрові інструменти адаптації, зокрема система навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підготовка внутрішніх аудиторів, мотивація працівників до дотримання вимог стандартів, розвиток корпоративної культури якості [78]. Саме персонал виступає ключовим носієм змін у процесі сертифікації, а рівень його залученості безпосередньо впливає на ефективність функціонування сертифікованих систем.

Суттєве значення мають також фінансово-економічні інструменти адаптації, до яких належать формування спеціального бюджету сертифікаційних заходів, пошук зовнішніх джерел фінансування, участь у державних та міжнародних програмах підтримки, залучення кредитних і грантових ресурсів [79]. Раціональне фінансове планування дозволяє знизити навантаження на поточну діяльність підприємства та підвищити окупність інвестицій у сертифікацію.

У практиці зовнішньоекономічної діяльності важливе значення мають маркетингові та комерційні інструменти адаптації, зокрема використання сертифікатів як елементу просування продукції на міжнародних ринках, підвищення довіри іноземних контрагентів, участь у міжнародних виставках, тендерах та торговельних місіях [80]. Сертифікація у цьому контексті перетворюється на ефективний інструмент формування позитивного іміджу підприємства.

В умовах цифровізації дедалі більшого поширення набувають інформаційні інструменти адаптації, включаючи автоматизовані системи управління якістю, електронний документообіг, цифровий моніторинг показників відповідності стандартам, використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління аудитами та невідповідностями

[81]. Цифрові рішення підвищують оперативність управління та знижують ризики людського фактору.

Узагальнення основних механізмів та інструментів адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Практичні механізми та інструменти адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій

Група механізмів	Основні інструменти	Результат застосування
Стратегічні	Інтеграція сертифікації у стратегію	Системність адаптації
Проектні	Управління сертифікаційними проектами	Дотримання строків і бюджету
Процесні	Реінжиніринг бізнес-процесів	Відповідність стандартам
Контрольні	Внутрішній аудит	Стабільність відповідності
Кадрові	Навчання, мотивація персоналу	Підвищення якості роботи
Фінансові	Бюджетування, гранти, кредити	Зниження фінансових ризиків
Маркетингові	Просування сертифікованої продукції	Розширення ринків збуту
Інформаційні	Цифрові системи управління	Оперативність контролю

Важливо підкреслити, що ефективність практичних механізмів адаптації значною мірою залежить від рівня їх узгодженості між собою. Фрагментарне використання окремих інструментів без стратегічного бачення та системного управління не забезпечує сталого ефекту від сертифікації та може призвести до перевитрат ресурсів [82].

У сучасних умовах успішна адаптація підприємств до міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на поєднанні управлінських, економічних, кадрових, інформаційних та маркетингових інструментів у єдину інтегровану систему. Саме такий підхід дозволяє перетворити сертифікацію з формальної необхідності на дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства на світових ринках.

У сучасних умовах глобалізації економіки вимоги до якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності продукції суттєво уніфікуються на міжнародному рівні, що зумовлює необхідність системної

адаптації підприємств до стандартів міжнародної сертифікації. Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виявити ефективні управлінські підходи, інституційні моделі та практичні інструменти впровадження стандартів у зовнішньоекономічній діяльності [83; 84].

Зарубіжна практика адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій характеризується високим рівнем інституціоналізації, стратегічної орієнтації та державної підтримки. У країнах Європейського Союзу сертифікація розглядається не як разовий захід, а як складова довгострокової стратегії розвитку підприємства. Особливу роль відіграють стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, IFS, BRC, GlobalG.A.P., HACCP, які є обов'язковими умовами доступу продукції на більшість європейських ринків [85].

Характерною рисою зарубіжних моделей є інтегрованість сертифікації у систему корпоративного управління. Впровадження стандартів супроводжується реінжинірингом бізнес-процесів, автоматизацією управлінських рішень, розвитком культури якості та безперервного вдосконалення. Досвід Німеччини, Франції, Нідерландів свідчить, що сертифікація сприймається не лише як засіб дотримання вимог ринку, а як інструмент інноваційного розвитку та підвищення ефективності діяльності [86].

Важливим елементом зарубіжної практики є активна державна та інституційна підтримка сертифікації. Вона реалізується через компенсацію частини витрат на сертифікацію, податкові стимули, грантові програми, консультаційну підтримку експортерів, діяльність торгово-промислових палат та експортно-кредитних агентств [87]. Це суттєво знижує фінансові бар'єри для підприємств малого і середнього бізнесу.

У країнах Азії (Японія, Південна Корея, Китай) сертифікація тісно пов'язана з експортно-інноваційною моделлю розвитку. Тут домінує державно-корпоративний підхід, за якого міжнародні стандарти інтегруються у національні програми підвищення конкурентоспроможності експорту.

Сертифікація супроводжується активним впровадженням цифрових систем контролю якості, логістичних стандартів та простежуваності ланцюгів постачання [88]. .

Натомість вітчизняний досвід адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій формується в умовах трансформаційної економіки, обмеженого фінансового ресурсу та підвищених ризиків зовнішньоекономічної діяльності. В Україні сертифікація набула активного розвитку після підписання Угоди про асоціацію з ЄС, що спричинило необхідність гармонізації національних стандартів із європейськими нормативами.

Найбільш активно сертифікаційні системи впроваджуються у таких галузях, як агропромисловий комплекс, харчова промисловість, машинобудування, деревообробна промисловість, легка промисловість та ІТ-сектор. Для аграрних підприємств ключовими є сертифікати НАССР, GlobalG.A.P., Organic Standard, ISO 22000, які є обов'язковими для виходу на ринки ЄС.

Вітчизняна практика засвідчує, що мотивами впровадження сертифікації найчастіше виступають вимоги іноземних контрагентів, участь у міжнародних тендерах, необхідність проходження митних та ветеринарно-санітарних процедур. Водночас стратегічне розуміння сертифікації як інструменту розвитку все ще формується поступово.

Суттєвим обмеженням для українських підприємств залишаються високі витрати на впровадження стандартів, дефіцит кваліфікованих фахівців, слабка інституційна підтримка, фрагментарність управлінських рішень, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. Часто сертифікація реалізується у спрощеному форматі без глибокої інтеграції у систему управління підприємством [89].

Разом з тим в Україні поступово формується позитивний досвід комплексної адаптації до міжнародних стандартів. Передові підприємства аграрного, харчового та машинобудівного секторів впроваджують інтегровані системи менеджменту якості, екологічної безпеки та охорони праці, цифрові

платформи контролю відповідності та внутрішнього аудиту, що сприяє посиленню їх позицій на міжнародних ринках.

Порівняльна характеристика зарубіжної та вітчизняної моделей адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій наведена в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика моделей адаптації до міжнародних сертифікацій

Критерій	Зарубіжна модель	Вітчизняна модель
Стратегічна орієнтація	Довгострокова, інтегрована у стратегію	Переважно тактична
Інституційна підтримка	Висока (гранти, пільги, консультації)	Обмежена
Фінансове забезпечення	Доступ до дешевих ресурсів	Високий рівень фінансових обмежень
Рівень цифровізації	Високий	Середній
Кадровий потенціал	Розвинена система підготовки фахівців	Дефіцит сертифікованих спеціалістів
Мета сертифікації	Конкурентна перевага	Вихід на зовнішні ринки

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що ключовими напрямками адаптації українських підприємств до міжнародних сертифікацій мають стати: посилення державної підтримки, розвиток інституцій сертифікації та аудиту, розширення доступу до фінансових ресурсів, формування культури якості, цифровізація управлінських процесів та інтеграція сертифікації у стратегію зовнішньоекономічного розвитку.

Використання найкращих зарубіжних практик із урахуванням національних особливостей дозволить українським підприємствам підвищити ефективність адаптації до вимог міжнародних стандартів, знизити ризики у зовнішньоекономічній діяльності та забезпечити сталу конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що міжнародна сертифікація в сучасних умовах виступає не лише обов'язковою

передумовою доступу підприємств до зовнішніх ринків, а й важливим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості у зовнішньоекономічній діяльності. Сертифікація трансформується з формальної регуляторної вимоги у стратегічний чинник розвитку підприємства.

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методологічні засади адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій. Визначено сутність, роль і місце сертифікації у системі зовнішньоекономічної діяльності, класифіковано основні види міжнародних стандартів та окреслено їх вплив на якість продукції, безпеку виробництва, екологічність і соціальну відповідальність бізнесу. Доведено, що сертифікація є важливим елементом формування довіри з боку іноземних партнерів, інвесторів та споживачів.

Узагальнено чинники, що визначають процес адаптації підприємств до міжнародних сертифікацій, та проаналізовано практичні механізми її здійснення. Встановлено, що адаптація має комплексний характер і охоплює стратегічні, організаційні, процесні, кадрові, фінансові та інформаційні складові. Доведено, що ефективність сертифікації значною мірою залежить від системності управління, рівня професійної підготовки персоналу, якості бізнес-процесів та фінансових можливостей підприємства.

Систематизовано зарубіжний та вітчизняний досвід адаптації підприємств до вимог міжнародних сертифікацій. Виявлено, що в країнах ЄС та Азії сертифікація інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємств і супроводжується потужною державною та інституційною підтримкою. Встановлено, що українські підприємства перебувають на етапі формування системного підходу до сертифікації, а основними стримувальними чинниками є обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.

Загалом доведено, що адаптація підприємств до міжнародних сертифікацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинна розглядатися як безперервний управлінський процес, спрямований на підвищення якості

продукції, мінімізацію ризиків, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках. Отримані теоретичні узагальнення становлять основу для подальших аналітичних і прикладних досліджень, спрямованих на розробку практичних заходів з удосконалення системи адаптації підприємств до міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕДУМОВ АДАПТАЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» ДО МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ

2.1. Загальна характеристика діяльності та еволюції розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН»

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із найбільш системоутворювальних суб'єктів аграрного сектору України, діяльність якого протягом понад трьох десятиліть суттєво вплинула на формування національної продовольчої інфраструктури, розвиток логістичних рішень та інтеграцію українського агробізнесу у глобальні ринки. Підприємство було створене 5 грудня 1991 року як спільна структура за участі українського підприємця Олексія Вадатурського та іноземних партнерів з Угорщини та Великої Британії. Уже сама назва компанії, сформована як аббревіатура назв міст походження засновників, відображала стратегічну орієнтацію на міжнародну кооперацію, відкритість та міждержавну взаємодію, що згодом стало фундаментом довгострокової моделі розвитку.

Офіційна інформація про компанію надана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «НІБУЛОН»
Адреса	54020, Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, Каботажний Спуск, будинок, 1
Директор	<u>Вадатурський Андрій Олексійович</u>
Код ЄДРПОУ	14291113
Статутний капітал	700 000 ₪
Основний вид діяльності	<u>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</u>
Інші види діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, Будівництво суден і плавучих конструкцій, Будівництво прогулянкових і спортивних човнів, Вирощування інших однорічних і

	дворічних культур, Розведення великої рогатої худоби молочних порід, Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів, Розведення коней та інших тварин родини конячих, Розведення свиней, Розведення інших тварин, Допоміжна діяльність у рослинництві, Допоміжна діяльність у тваринництві, Післяурожайна діяльність, Будівництво водних споруд, Будівництво інших споруд, н.в.і.у., Знесення, Підготовчі роботи на будівельному майданчику, Електромонтажні роботи, Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, Покрівельні роботи, Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у., Професійно-технічна освіта, Загальна медична практика, Ремонт обладнання зв'язку, Вантажний залізничний транспорт, Пасажирський морський транспорт, Вантажний морський транспорт, Пасажирський річковий транспорт, Вантажний річковий транспорт, Складське господарство, Технічні випробування та дослідження, Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у., Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування, Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів, Установлення та монтаж машин і устаткування, Збирання небезпечних відходів, Оброблення та видалення небезпечних відходів, Демонтаж (розбирання) машин і устаткування, Інша діяльність щодо поводження з відходами, Будівництво житлових і нежитлових будівель, Допоміжне обслуговування водного транспорту, Виробництво м'яса, Виробництво м'ясних продуктів, Транспортне оброблення вантажів, Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, Інші види освіти, н.в.і.у., Вантажний автомобільний транспорт, Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
Додатково	Володіє корпоративними правами 11 компаній.

З моменту заснування підприємство обрало інноваційно-інвестиційну траєкторію зростання, яка передбачала не лише нарощування виробничих обсягів, а й формування комплексної інфраструктури зберігання, транспортування та перевалки сільськогосподарської продукції. За період діяльності загальний обсяг інвестицій у національну економіку перевищив 2,3 млрд доларів США, що свідчить про системний характер капіталовкладень і довгостроковий підхід до розвитку. Значна частина цих інвестицій була спрямована на створення об'єктів, що мають мультиплікативний ефект для регіонального розвитку та підвищення продовольчої безпеки.

Формування репутації надійного економічного партнера супроводжувалося високим рівнем податкової дисципліни та дотриманням

принципів прозорості, що підтверджується неодноразовим визнанням компанії серед сумлінних платників податків. Водночас підприємство послідовно розвивало людський капітал, що забезпечило йому лідерські позиції у рейтингах роботодавців аграрного сектору, сформованих на основі незалежних міжнародних досліджень.

Становлення компанії як одного з флагманів аграрної економіки України супроводжувалося поступовим розширенням географії діяльності та масштабів операцій. До початку повномасштабної війни підприємство оперувало значним земельним банком, розгалуженою мережею елеваторних комплексів та унікальним для України річково-морським флотом власного виробництва. Така інфраструктурна модель забезпечила високий рівень автономності, гнучкості та стійкості до логістичних ризиків.

Особливістю розвитку компанії стало стратегічне рішення щодо відродження внутрішніх водних шляхів як ефективного каналу транспортування аграрної продукції. Реалізація цього напрямку дозволила суттєво знизити навантаження на автомобільні та залізничні перевезення, оптимізувати витрати та мінімізувати екологічний вплив. Загальний обсяг вантажів, перевезених річками України, перевищив десятки мільйонів тонн, що є безпрецедентним показником для приватного бізнесу в національному масштабі.

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації підприємство зазнало значних матеріальних втрат, зокрема втрати частини виробничих і логістичних активів. Однак навіть за таких обставин компанія продемонструвала високий рівень адаптивності, зберігши операційну спроможність та продовживши виконання функцій із забезпечення продовольчої безпеки. Ключовим елементом антикризової адаптації стало оперативне розгортання нових логістичних потужностей у дунайському регіоні, що дозволило компенсувати втрату доступу до традиційних морських портів.

Управління діяльністю підприємства здійснюється відповідно до норм

чинного законодавства України на основі однорівневої системи корпоративного управління. Вищим органом є загальні збори учасників, а ключові управлінські та наглядові функції зосереджені у Раді директорів. До її складу входять як виконавчі, так і незалежні директори, що забезпечує баланс інтересів, стратегічний контроль та зниження управлінських ризиків. Така модель відповідає сучасним принципам корпоративного управління та сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів і фінансових інституцій.

Місія компанії орієнтована на створення умов для сталого розвитку аграрного виробництва, інтеграції українських виробників у глобальні ланцюги доданої вартості та забезпечення продовольчої безпеки. Реалізація цієї місії ґрунтується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості, що відображається у стратегічних документах і практиках управління.

Хронологія створення та розвитку досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові етапи еволюції розвитку підприємства

Період	Характеристика етапу розвитку
1991–1998	Формування підприємства, перші міжнародні партнерства, залучення зовнішнього фінансування
1999–2008	Активне розширення мережі філій, створення перевантажувальної інфраструктури
2009–2015	Масштабування діяльності, запуск річкової логістики, участь у міжнародних гуманітарних програмах
2016–2021	Інфраструктурна модернізація, розвиток суднобудування, досягнення пікових обсягів діяльності
з 2022 р.	Антикризова адаптація, переорієнтація логістики, збереження операційної стійкості

Важливою складовою діяльності компанії є системна соціальна політика, спрямована на розвиток територіальних громад у регіонах присутності. Реалізація угод соціального партнерства охоплює інвестиції в освітню, медичну, інженерну та рекреаційну інфраструктуру, що сприяє

підвищенню якості життя населення сільських територій. Значущим є також внесок підприємства у модернізацію об'єктів екологічної інфраструктури, зокрема очисних споруд, що має довгостроковий позитивний вплив на стан довкілля та зниження антропогенного навантаження на водні ресурси.

Екологічна політика компанії (табл. 2.3) базується на принципах відкритості, превентивності та взаємної відповідальності. Вона передбачає активний діалог із широким колом зацікавлених сторін, включаючи органи влади, місцеві громади, партнерів і працівників. Такий підхід забезпечує інтеграцію екологічних аспектів у процес прийняття управлінських рішень та сприяє реалізації принципів сталого розвитку.

Таблиця 2.3

Основні напрями соціально-екологічної відповідальності

Напрямок	Зміст
Соціальний	Підтримка громад, інфраструктурні проекти, розвиток освіти та медицини
Екологічний	Модернізація очисних споруд, зниження впливу на довкілля, сталий транспорт
Гуманітарний	Участь у міжнародних продовольчих програмах, підтримка країн з дефіцитом продовольства
Корпоративний	Розвиток людського капіталу, прозорість управління, дотримання етичних стандартів

Діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується поєднанням економічної масштабності, інституційної зрілості та високої адаптивності до зовнішніх викликів. Підприємство сформувало унікальну для України модель аграрно-логістичної екосистеми, яка забезпечує стійкість функціонування навіть в умовах системних криз. Реалізація соціальних, екологічних та гуманітарних ініціатив підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток і її вагомую роль у національній та глобальній продовольчій системі.

Організаційна структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН» має ієрархічний характер та побудована за однорівневою корпоративною моделлю, що передбачає концентрацію стратегічних і наглядових функцій у Раді директорів та функціональний розподіл управлінських повноважень між

ключовими блоками діяльності підприємства (рис. 2.1).

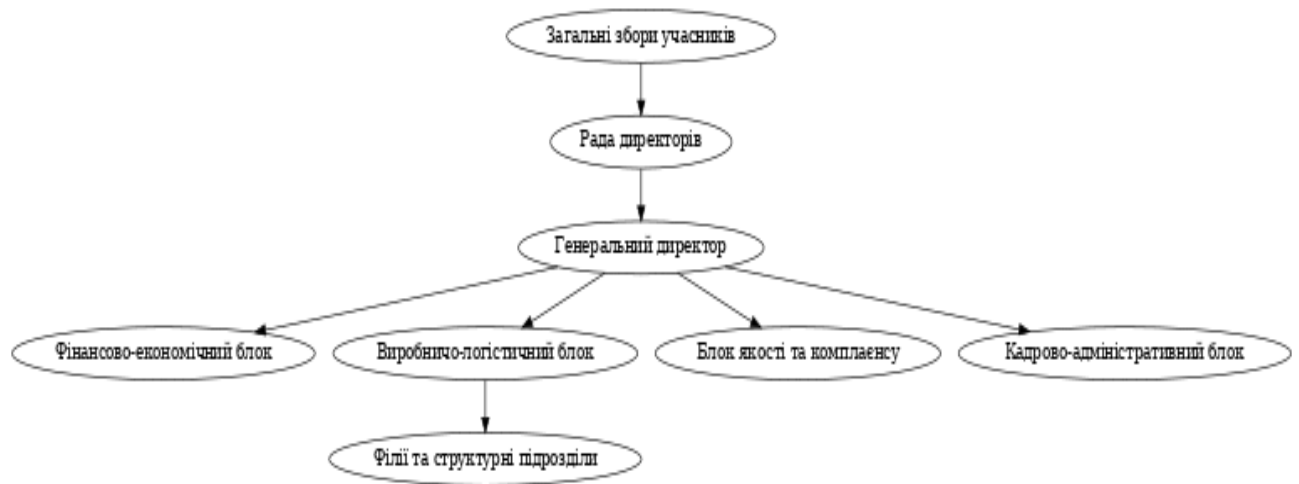


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сформована в ТОВ СП «НІБУЛОН» організаційна структура управління створює інституційну основу для функціонування внутрішніх систем контролю, управління якістю та забезпечення відповідності діяльності підприємства міжнародним регуляторним і сертифікаційним вимогам. Однорівнева модель корпоративного управління, поєднання виконавчих і наглядових функцій у межах Ради директорів, а також чіткий розподіл управлінських повноважень між центральним апаратом і філіями дозволяють реалізовувати комплексний підхід до контролю бізнес-процесів, що є критично важливим для компанії з високим рівнем операційної складності та міжнародної інтеграції.

Внутрішній контроль на підприємстві виконує багатовимірну функцію, поєднуючи фінансово-економічні, виробничі, логістичні та комплаєнс-аспекти. Його ключове призначення полягає не лише у виявленні відхилень або порушень, а насамперед у превентивному забезпеченні відповідності внутрішніх процесів встановленим стандартам, регламентам і нормативам. У цьому контексті внутрішній контроль слід розглядати як елемент системи управління ризиками, що інтегрований у загальну модель корпоративного

управління підприємством.

Організаційна складність діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», зумовлена поєднанням аграрного виробництва, зберігання, мультимодальної логістики, суднобудування та міжнародної кооперації, потребує формалізованого підходу до управління якістю. Управління якістю в даному випадку виходить за межі класичного розуміння якості продукції та охоплює якість управлінських рішень, процесів планування, обліку, взаємодії з контрагентами та внутрішніх комунікацій. Саме така розширена інтерпретація якості відповідає сучасним вимогам міжнародних стандартів і сертифікаційних систем.

Система управління якістю на підприємстві формується на основі процесного підходу, який передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, визначення відповідальних осіб, встановлення контрольних точок і показників ефективності. Кожен елемент виробничо-логістичного ланцюга розглядається як окремий процес із чітко визначеними входами, виходами та механізмами контролю. Такий підхід забезпечує прозорість операційної діяльності та створює передумови для адаптації до вимог міжнародних стандартів, орієнтованих на простежуваність і відтворюваність процесів.

Важливою складовою системи внутрішнього контролю є нормативно-документаційне забезпечення. На підприємстві функціонує розгалужена система внутрішніх регламентів, політик, процедур і інструкцій, які охоплюють основні напрями діяльності. Документування процесів відіграє подвійну роль: з одного боку, воно забезпечує уніфікацію дій персоналу та зниження операційних ризиків, а з іншого — формує доказову базу відповідності вимогам міжнародних сертифікацій, що є обов'язковою умовою їх отримання та підтримання.

Окремого значення в контексті сертифікаційних вимог набуває система внутрішнього аудиту та моніторингу. Її функціонування спрямоване на регулярну оцінку дотримання внутрішніх процедур, ефективності контрольних механізмів і рівня відповідності міжнародним стандартам.

Внутрішній аудит виконує не каральну, а аналітично-консультативну функцію, надаючи керівництву інформацію для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення процесів і усунення виявлених невідповідностей.

З огляду на орієнтацію підприємства на міжнародні ринки та співпрацю з глобальними партнерами, система внутрішнього контролю інтегрує елементи комплаєнсу, що охоплюють дотримання не лише національного законодавства, а й міжнародних норм у сфері якості, безпеки, екології, соціальної відповідальності та етики бізнесу. Комплаєнс у даному випадку виступає як інструмент гармонізації внутрішніх правил із зовнішніми вимогами, знижуючи регуляторні та репутаційні ризики.

Управління якістю тісно пов'язане з кадровою політикою підприємства. Високий рівень формалізації процесів і складність стандартів потребують відповідної кваліфікації персоналу, системи навчання та підвищення компетентностей. Підприємство приділяє значну увагу підготовці працівників, які залучені до критично важливих процесів, пов'язаних із контролем якості, безпекою продукції та дотриманням стандартів. Таким чином, людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий елемент системи забезпечення відповідності міжнародним вимогам.

В умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища роль внутрішнього контролю та управління якістю суттєво зросла. Порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до інфраструктури та підвищені ризики безпеки вимагають від підприємства оперативного коригування процесів без втрати їх контрольованості та відповідності стандартам. Саме наявність формалізованих процедур і налагоджених механізмів контролю дозволила компанії зберегти керованість операцій навіть за екстремальних умов.

Система внутрішнього контролю та управління якістю на підприємстві виконує інтегруючу функцію, поєднуючи організаційну структуру, кадровий потенціал, інформаційні ресурси та управлінські механізми в єдину цілісну модель.

Таблиця 2.4

Основні елементи системи внутрішнього контролю та управління
якістю

Елемент системи	Функціональне призначення
Внутрішні регламенти та процедури	Стандартизація дій, уніфікація процесів
Внутрішній аудит	Моніторинг відповідності, виявлення невідповідностей
Комплаєнс-контроль	Забезпечення дотримання нормативних і сертифікаційних вимог
Кадрове забезпечення	Підтримка компетентностей персоналу
Документообіг і звітність	Формування доказової бази відповідності

Її ефективність визначається не лише наявністю формальних елементів, а й рівнем їх реальної інтеграції у щоденну операційну діяльність.

Сформована система внутрішнього контролю та управління якістю створює необхідні передумови для адаптації підприємства до вимог міжнародних сертифікацій. Водночас складність і масштаб діяльності зумовлюють потребу в постійному вдосконаленні контрольних механізмів, підвищенні гнучкості процедур і посиленні інтеграції стандартів у всі рівні управління. Саме ці аспекти формують аналітичну основу для подальшого дослідження рівня відповідності підприємства конкретним міжнародним сертифікаційним системам та обґрунтування напрямів їх практичної імплементації.

2.2. Аналіз фінансово-економічних передумов функціонування підприємства

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства посідає центральне місце в системі економічного аналізу, оскільки саме воно дає змогу сформувати об'єктивне уявлення про рівень його розвитку, фінансову стійкість, платоспроможність та здатність до відтворення і зростання. Результати такого аналізу відображають реальний потенціал суб'єкта

господарювання, ефективність використання наявних ресурсів, а також рівень адаптованості підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах підвищеної економічної нестабільності та зростання ризиків фінансово-економічна діагностика набуває особливого значення як інструмент попередження негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури активів і капіталу, підвищення рентабельності та забезпечення безперервності господарської діяльності. Він дозволяє виявити проблемні аспекти у фінансовій політиці підприємства, визначити причини виникнення дисбалансів, а також оцінити ефективність уже реалізованих управлінських заходів. На основі отриманих результатів керівництво має можливість обґрунтовувати стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентних позицій підприємства.

Важливою є роль оцінки фінансово-економічного стану й для зовнішніх зацікавлених сторін. Інвестори та кредитори використовують відповідні показники для визначення рівня надійності підприємства, оцінювання інвестиційної привабливості та прогнозування можливих ризиків співпраці. Для них фінансові результати, ліквідність, ділова активність і структура капіталу є ключовими індикаторами здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання та генерувати стабільні грошові потоки. Таким чином, фінансово-економічний аналіз виступає важливим елементом інформаційного забезпечення рішень щодо фінансування та довгострокового партнерства.

Систематичне дослідження фінансових показників також виконує прогностичну функцію, оскільки дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та передбачити можливі зміни його фінансового стану в майбутньому. На основі динаміки ключових індикаторів формується уявлення про перспективи зростання, рівень ризику виникнення кризових явищ та потребу у коригуванні фінансової стратегії. Регулярне проведення такого

аналізу сприяє підвищенню гнучкості управління та забезпечує своєчасне реагування на потенційні загрози.

У табл. 2.5 зведено результати аналізу ключових фінансово-економічних показників, які відображають поточний стан підприємства.

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024 від		Темп приросту, %	
				2022	2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	15181308	22901411	20263012	5081704	-2638399	50,85	-11,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17445051	19473721	18088919	643868	-1384802	11,63	-7,11
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,1491	0,8503	0,8927	-0,2564	0,0424	-26,00	4,98
Прибуток від реалізації, тис. грн.	-2263743	3427690	2174093	4437836	-1253597	-251,42	-36,57
Чистий прибуток, тис. грн.	-9348320	-1213790	-2012902	7335418	-799112	-87,02	65,84
Рентабельність витрат, %		17,60	12,02	12,02	-5,58		-31,72
Власний капітал, тис. грн.	8389084,5	2421955,5	1127844	-7261240,5	-1294111,5	-71,13	-53,43
Питома вага власного капіталу в джерелах фінансування, %	25,34	9,01	4,33	-21,01	-4,68	-64,46	-51,94
Активи, тис. грн.	33101953,5	26892044,5	26055394,5	-7046559	-836650	-18,76	-3,11
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24638838,5	21136935,5	18623582,5	-6015256	-2513353	-14,21	-11,89
Фондовіддача, грн./грн.	0,62	1,08	1,09	0,47	0,00	75,85	0,42

Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	10256492	7002278,5	6629241,5	-3627250,5	-373037	-31,73	-5,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	932666,5	104885,5	285975	-646691,5	181089,5	-88,75	172,65
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1052709,5	728263,5	525530,5	-527179	-202733	-30,82	-27,84
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	1,48	3,27	3,06	1,58	-0,21	120,96	-6,54
Рентабельність виробничих фондів, %		12,18	8,61	8,61	-3,57		-29,32
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4058	3722	2842	-1216	-880	-8,28	-23,64
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	3741,08	6152,99	7129,84	3388,76	976,86	64,47	15,88
Фонд оплати праці, тис. грн.	646083	1111679	1117602	471519	5923	72,06	0,53
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	13267,68	24889,82	32770,41	19502,73	7880,59	87,60	31,66

Суттєве зростання чистого доходу ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2023 р., яке майже на 51 % перевищило показники попереднього року, доцільно трактувати насамперед як результат поступової стабілізації та відновлення операційної діяльності підприємства після глибокого дестабілізаційного впливу, спричиненого початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України у 2022 р. У зазначений період компанія опинилася в умовах різкого погіршення зовнішнього середовища, що проявилось у блокуванні традиційних експортних каналів, руйнуванні логістичної інфраструктури та зростанні операційних ризиків. Відповіддю на ці виклики

став комплекс управлінських і організаційних рішень, спрямованих на адаптацію бізнес-моделі до нових реалій.

Ключовим чинником зростання доходів у 2023 р. стала глибока трансформація логістичних процесів. Підприємство здійснило переорієнтацію значної частини вантажопотоків на альтернативні маршрути, активізувало використання річкової та дунайської логістики, а також розширило співпрацю з іноземними контрагентами. Такі дії дозволили частково компенсувати негативні наслідки блокади чорноморських портів і відновити експортну активність у допустимих обсягах. Паралельно компанія зосередила увагу на диверсифікації ринків збуту та пошуку нових ніших сегментів, у яких конкурентні переваги могли бути забезпечені за рахунок якості продукції, дотримання стандартів сталого розвитку та репутації надійного партнера. Сукупність цих чинників у поєднанні з внутрішніми програмами оптимізації витрат і модернізації окремих виробничих процесів стала каталізатором істотного приросту виручки, що зробило 2023 р. найбільш результативним серед аналізованого періоду.

Водночас уже на початку 2024 р. підприємство зіштовхнулося з новою хвилею викликів, зумовлених загостренням воєнних дій, повторними обмеженнями експорту українського зерна та ускладненням логістичних умов. У цих обставинах чистий дохід компанії скоротився на 11,5 %, що свідчить про збереження високої залежності фінансових результатів від зовнішньополітичної та інфраструктурної кон'юнктури. Якщо у 2023 р. темпи зростання виручки суттєво перевищували динаміку собівартості реалізованої продукції, то у 2024 р. спостерігалася протилежна тенденція: скорочення доходів відбувалося швидше, ніж адаптація витратної частини. Це зумовило погіршення ключових показників фінансової ефективності, зокрема підвищення витрат на одну гривню реалізованої продукції майже на 5 %, істотне зниження прибутку від реалізації та скорочення рівня рентабельності витрат.

Зазначені зміни засвідчують, що внутрішні резерви підвищення

ефективності, які були задіяні у 2023 р., у 2024 р. виявилися недостатніми для повної нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів. Уже перші місяці 2024 р. продемонстрували необхідність більш глибокого перегляду структури витрат, підвищення гнучкості операційних процесів та пошуку додаткових джерел зростання маржинальності. Особливої уваги потребують питання оптимізації логістичних ланцюгів, скорочення непрямих витрат і підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Протягом усього періоду 2022-2024 р. підприємство залишалося збитковим, однак динаміка фінансового результату була нерівномірною. У 2023 р. чистий збиток скоротився у 7,7 рази порівняно з кризовим 2022 р., що можна розглядати як свідчення часткової фінансової стабілізації та результативності антикризових заходів. Проте у 2024 р. негативний фінансовий результат знову поглибився, збільшившись на 65,8 %, що вказує на вразливість до зовнішніх шоків і наявність системних проблем у сфері витрат та збуту. Така зміна тенденції сигналізує про необхідність посилення фінансового контролю, активнішої роботи з дебіторською заборгованістю та впровадження інструментів управління ціновими ризиками на світових аграрних ринках.

Окремим чинником фінансової нестабільності стало різке скорочення обсягу власного капіталу підприємства. За аналізований трирічний період його величина зменшилася більш ніж у сім разів, унаслідок чого у 2024 р. частка власних коштів у загальній структурі капіталу становила лише 4,33 % (рис. 2.2). Така структура фінансування істотно підвищує фінансові ризики, знижує рівень автономії підприємства та обмежує його інвестиційні можливості. Зменшення власного капіталу є також індикатором накопичених збитків і вимагає формування довгострокових заходів, спрямованих на відновлення фінансової рівноваги та зміцнення капіталізації підприємства.

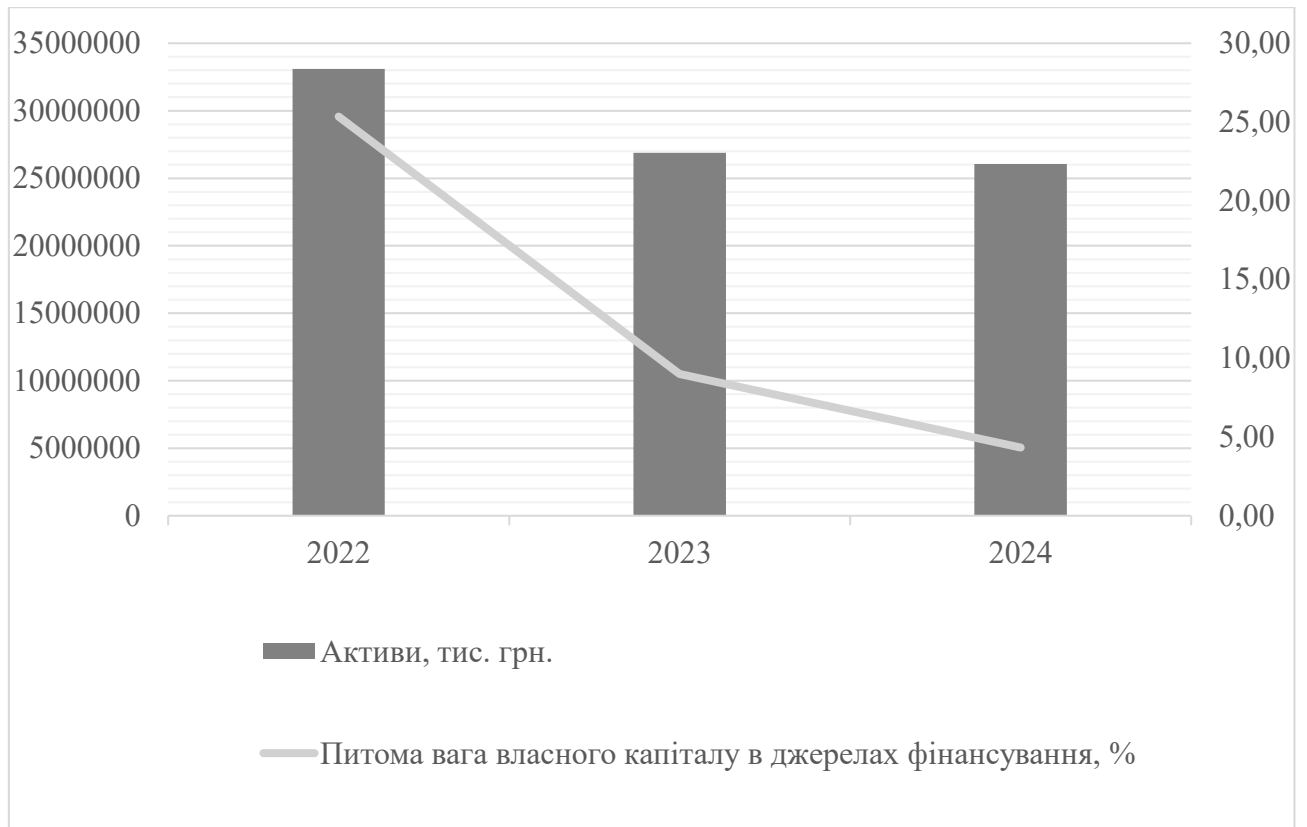


Рис. 2.2. Динаміка активів підприємства та частки власного капіталу в структурі джерел фінансування

Сформована структура джерел фінансування, за якої 95,67 % сукупного капіталу підприємства припадає на позикові та залучені кошти, свідчить про наявність суттєвого фінансового дисбалансу. Така ситуація істотно обмежує рівень фінансової автономності підприємства та посилює його залежність від зовнішніх кредиторів. Висока частка боргового фінансування зумовлює підвищену чутливість фінансових результатів до змін відсоткових ставок, умов кредитування та доступності фінансових ресурсів на ринку. У довгостроковій перспективі це створює додаткові ризики для стабільності діяльності, знижує гнучкість фінансової політики та ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів за рахунок власних джерел.

Негативний вплив на фінансово-економічний стан підприємства також справила втрата частини основних засобів унаслідок воєнних дій.

Пошкодження сільськогосподарської техніки, а також втрата окремих одиниць власного флоту призвели до скорочення виробничо-логістичного потенціалу та зростання навантаження на збережені активи. Разом із тим, незважаючи на ці втрати, показники фондівддачі у 2023-2024 рр. залишалися на відносно високому рівні. Це свідчить про раціональне використання наявних основних засобів, а також про здатність менеджменту оперативно адаптувати виробничі та логістичні процеси до обмежених ресурсних умов. Фактично збережені та відновлені активи були залучені до господарського обороту з максимально можливою ефективністю, що частково компенсувало негативні наслідки втрат.

Водночас додатковим сигналом потенційних фінансових ризиків є скорочення обсягу оборотних активів на 373 млн грн протягом аналізованого трирічного періоду. Таке зменшення ресурсної бази може обмежувати можливості підприємства щодо фінансування поточної діяльності та реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. При цьому показники оборотності оборотних активів залишалися відносно стабільними, перебуваючи в межах 3-3,3 обороти на рік. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прийнятний рівень ліквідності та ефективно управляти наявними ресурсами, навіть за умов їх загального скорочення.

Стабільність швидкості обігу оборотних коштів водночас має подвійний характер. З одного боку, вона відображає злагоджену роботу фінансових і операційних підрозділів та вміння менеджменту утримувати контроль над грошовими потоками. З іншого боку, поєднання стабільної оборотності зі зменшенням абсолютних обсягів оборотних активів може свідчити про поступове виснаження фінансової бази, що в перспективі здатне обмежити масштаби діяльності або підвищити потребу в додатковому зовнішньому фінансуванні.

Позитивним аспектом фінансового стану є збереження відносно збалансованих розрахунків із контрагентами. Відсутність різкого зростання дебіторської заборгованості свідчить про збереження довіри з боку покупців

та контроль за умовами розрахунків. Водночас поступове скорочення кредиторської заборгованості за товари й послуги вказує на відповідальну фінансову поведінку підприємства та прагнення виконувати зобов'язання перед постачальниками у встановлені строки. Така динаміка розрахунків є важливим чинником підтримання ділової репутації та стабільних партнерських відносин, що особливо значуще в умовах загальної економічної нестабільності (рис. 2.3).

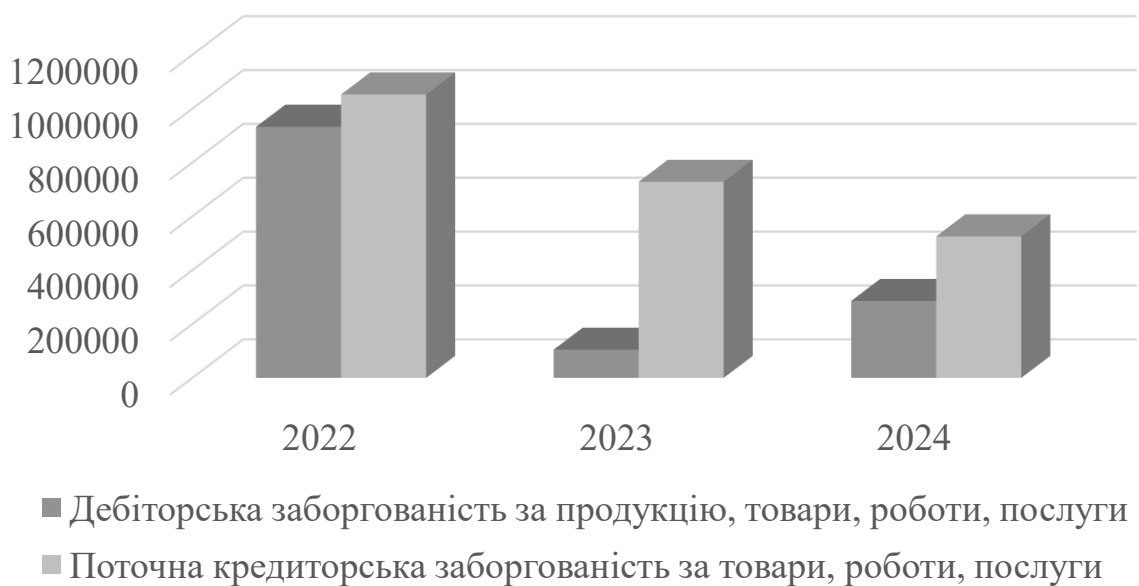


Рис. 2.3. Динаміка обсягу дебіторської та кредиторської заборгованостей, тис. грн.

Кадрова ситуація на підприємстві упродовж 2022-2024 рр. зазнала істотних змін, що було зумовлено як зовнішніми кризовими чинниками, так і внутрішніми процесами структурної адаптації. За аналізований період чисельність персоналу скоротилася на 1216 осіб, причому найбільш відчутне зменшення відбулося у 2024 р., коли штат було скорочено на 880 працівників. Така динаміка відображає вимушену оптимізацію трудових ресурсів у відповідь на втрату частини виробничих потужностей, ускладнення логістики

та загальне зниження обсягів діяльності в умовах воєнного стану. Скорочення персоналу в цьому контексті слід розглядати не лише як негативне явище, а й як елемент антикризової кадрової політики, спрямованої на збереження керованості витрат і підтримання фінансової стійкості.

Незважаючи на зменшення чисельності працівників, середньорічна продуктивність праці на підприємстві демонструвала стійку тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання людського капіталу та більш інтенсивне залучення наявних трудових ресурсів до створення доданої вартості. Зростання продуктивності може бути наслідком кількох взаємопов'язаних процесів, зокрема впровадження елементів автоматизації, оптимізації виробничих і управлінських процесів, а також перегляду функціональних обов'язків працівників. Крім того, ймовірним чинником є концентрація на ключових компетенціях персоналу та збереження найбільш кваліфікованих працівників, здатних забезпечити стабільність операційної діяльності за умов обмежених ресурсів.

Водночас динаміка оплати праці характеризувалася ще більш інтенсивним зростанням. Упродовж 2022-2024 рр. середньомісячна заробітна плата на підприємстві збільшилася майже у 2,5 рази, що значно перевищує темпи зростання продуктивності праці. Особливо помітним є випередження темпів підвищення оплати праці над приростом виробітку у 2023/2022 та 2024/2023 роках. Така невідповідність може свідчити про дію комплексу чинників, серед яких ключову роль відіграють інфляційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, а також необхідність утримання критично важливих спеціалістів у період підвищеної нестабільності.

Зростання заробітної плати в умовах скорочення персоналу також може розглядатися як елемент соціально відповідальної політики підприємства, спрямованої на підтримання мотивації працівників та компенсацію зростання вартості життя. Водночас така тенденція створює додаткове навантаження на витратну частину та потенційно знижує рівень фінансової ефективності,

особливо за відсутності пропорційного підвищення продуктивності праці. Це зумовлює необхідність більш тісної ув'язки системи оплати праці з результатами діяльності, а також подальшого розвитку механізмів стимулювання, орієнтованих на підвищення віддачі від людського капіталу.

В цілому кадрові зміни на підприємстві у 2022-2024 рр. відображають складний процес адаптації до кризових умов. З одного боку, скорочення чисельності персоналу та зростання продуктивності праці свідчать про підвищення операційної ефективності та раціоналізацію використання трудових ресурсів. З іншого боку, випереджальне зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю вказує на потенційні дисбаланси у структурі витрат, які потребують подальшого управлінського реагування та стратегічного коригування кадрової політики (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Порівняння темпів приросту середньої продуктивності праці та приросту середньої заробітної плати

Сформована динаміка співвідношення між витратами на оплату праці та досягнутими результатами діяльності свідчить про наявність потенційних дисбалансів у системі використання фонду заробітної плати. Випереджальне зростання витрат на персонал порівняно з приростом продуктивності праці може розглядатися як ознака недостатньої результативності чинних мотиваційних механізмів. За таких умов підвищується ризик зниження загальної економічної ефективності, оскільки додаткові фінансові ресурси, спрямовані на оплату праці, не трансформуються у пропорційне зростання виробітку або фінансових результатів. Це зумовлює потребу в перегляді підходів до формування системи стимулювання персоналу, зокрема шляхом посилення зв'язку між рівнем винагороди та індивідуальними й колективними показниками ефективності, а також упровадження більш гнучких інструментів матеріального та нематеріального заохочення.

Підводячи підсумки по отриманих економічних показниках і фінансових результатах діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 роки можна констатувати, що підприємство функціонувало в надзвичайно складних умовах, сформованих воєнним станом і високою турбулентністю зовнішнього середовища. Фінансово-економічна динаміка цього періоду характеризується значними коливаннями обсягів доходів, збереженням збитковості, істотним скороченням частки власного капіталу та зростанням залежності від позикових і залучених джерел фінансування. Така структура капіталу підвищує фінансові ризики, знижує рівень автономності підприємства та обмежує його стратегічну маневреність у довгостроковій перспективі.

Водночас аналіз засвідчує, що навіть за умов системних обмежень підприємство зберігає здатність до адаптації та оперативного реагування на зовнішні виклики. Це проявляється у підтриманні відносно прийнятного рівня ефективності використання основних і оборотних активів, а також у поступовому відновленні виробничо-логістичного потенціалу після значних втрат. Здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності в умовах воєнного часу свідчить про наявність внутрішніх управлінських резервів і

певної гнучкості бізнес-моделі, що є важливою передумовою подальшої стабілізації.

Разом із тим досягнення стійкішого фінансового стану потребує реалізації комплексу послідовних управлінських заходів. Критично важливими напрямками залишаються диверсифікація ринків збуту з метою зниження залежності від окремих експортних напрямів, подальша оптимізація витратної частини з урахуванням змін масштабів діяльності, а також посилення системи управління фінансовими й операційними ризиками. Окрему увагу слід приділити формуванню умов для поступового відновлення частки власного капіталу, що дозволить підвищити фінансову автономність підприємства та створити більш надійну основу для реалізації стратегічних ініціатив у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка відповідності ТОВ СП «НІБУЛОН» вимогам ключових міжнародних сертифікацій

Поглиблення інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості зумовлює зростання ролі міжнародних сертифікацій як інструменту підтвердження відповідності продукції, процесів і систем управління усталеним міжнародним вимогам. Для підприємств аграрно-логістичного профілю сертифікації виконують не лише техніко-регуляторну функцію, а й виступають елементом інституційної довіри, що формує передумови для довгострокової співпраці з міжнародними партнерами, фінансовими установами та наднаціональними організаціями. У цьому контексті ідентифікація релевантних міжнародних стандартів для ТОВ СП «НІБУЛОН» має здійснюватися з урахуванням масштабності діяльності підприємства, комплексності його виробничо-логістичної моделі та рівня інтегрованості у світову продовольчу систему.

Специфіка діяльності підприємства полягає у поєднанні аграрного виробництва, зберігання зернових, мультимодальної логістики, річкового та

морського транспорту, а також взаємодії з широким колом стейкхолдерів. Така багатокomпонентна структура зумовлює потребу в одночасному застосуванні кількох груп міжнародних сертифікацій, які охоплюють різні аспекти діяльності: безпеку харчових продуктів, управління якістю, екологічну відповідальність, охорону праці, соціальні та етичні стандарти. На відміну від вузькоспеціалізованих виробничих підприємств, для яких достатньо окремих галузевих стандартів, для ТОВ СП «НІБУЛОН» релевантною є система взаємодоповнювальних сертифікацій, що формують цілісну модель відповідності міжнародним вимогам.

Центральне місце серед таких стандартів займають сертифікації у сфері безпеки харчових продуктів. З огляду на характер продукції та вимоги глобальних ринків, ключового значення набувають стандарти, засновані на принципах аналізу небезпечних чинників і контролю критичних точок, а також інтегровані системи управління безпечністю харчових продуктів. Вони орієнтовані не лише на кінцевий продукт, а на весь ланцюг створення вартості — від первинного виробництва і зберігання до транспортування та перевалки. Для підприємства з розгалуженою логістичною інфраструктурою це є принципово важливим, оскільки дозволяє мінімізувати ризики втрати якості та забезпечити простежуваність продукції.

Поряд із галузевими стандартами значну роль відіграють універсальні міжнародні системи управління, зокрема стандарти серії ISO. Їх релевантність для діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» визначається насамперед масштабом управлінських процесів і необхідністю уніфікації процедур у межах численних філій та структурних підрозділів (табл. 2.6).

Сертифікації у сфері управління якістю, екологічного менеджменту та охорони праці формують інституційну основу для побудови ефективної системи внутрішнього контролю, що була проаналізована у попередньому розділі. Вони забезпечують стандартизацію управлінських рішень, підвищують прозорість процесів і створюють передумови для системного вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.6

Ключові міжнародні сертифікації, релевантні для діяльності ТОВ СП
«НІБУЛОН»

Група сертифікацій	Зміст і спрямування	Значення для підприємства
Системи безпеки харчових продуктів	Контроль ризиків, простежуваність, безпечність продукції	Забезпечення якості на всіх етапах ланцюга
Стандарти управління якістю (ISO)	Процесний підхід, стандартизація управління	Уніфікація процедур і контроль ефективності
Екологічні стандарти	Мінімізація впливу на довкілля	Підтвердження екологічної відповідальності
Охорона праці та безпека	Управління ризиками для персоналу	Зниження виробничих і репутаційних ризиків
ESG-стандарти	Екологічні, соціальні та управлінські критерії	Підвищення інституційної довіри

Окремого значення для підприємства набувають сертифікації, пов'язані з концепцією сталого розвитку та ESG-підходом. У сучасних умовах саме відповідність екологічним, соціальним і управлінським критеріям дедалі частіше розглядається міжнародними партнерами як необхідна умова економічної співпраці. Для ТОВ СП «НІБУЛОН», яке бере участь у глобальних продовольчих ініціативах та реалізує масштабні соціальні й екологічні проекти, ESG-сертифікації виконують функцію інституційного підтвердження відповідальної бізнес-моделі. Вони не замінюють класичні стандарти якості чи безпеки, але доповнюють їх, розширюючи поле відповідності підприємства до сучасних глобальних трендів.

Аналізуючи відповідність міжнародних сертифікацій глобальним торговельним і регуляторним тенденціям, слід зазначити, що останні роки характеризуються посиленням вимог до простежуваності, екологічної нейтральності та соціальної відповідальності бізнесу. Регуляторні ініціативи Європейського Союзу, зростання ролі нефінансової звітності та поширення принципів відповідального інвестування формують нове середовище, у якому сертифікації стають не факультативним, а обов'язковим елементом міжнародної діяльності. Для підприємства аграрно-логістичного сектору це означає необхідність не лише формального дотримання вимог, а інтеграції

стандартів у систему стратегічного управління.

Діагностика рівня відповідності внутрішніх процесів підприємства вимогам міжнародних стандартів є ключовим етапом оцінювання готовності суб'єкта господарювання до функціонування в умовах глобалізованого економічного середовища. На відміну від формальної наявності сертифікатів або декларування відповідності окремим нормам, така діагностика передбачає глибокий аналіз того, наскільки принципи, вимоги та логіка міжнародних стандартів інтегровані у щоденну операційну, управлінську та контрольну практику підприємства. Для компанії аграрно-логістичного профілю з розгалуженою структурою та високим рівнем операційної складності це питання набуває особливої актуальності.

Вихідною методологічною основою дослідження є процесний підхід, який лежить в основі більшості міжнародних стандартів систем управління. У межах цього підходу діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має визначену мету, вхідні ресурси, очікувані результати та механізми контролю. Саме тому оцінка відповідності здійснюється не за окремими показниками результативності, а через аналіз узгодженості внутрішніх процесів із вимогами стандартів у сфері якості, безпеки, екології, охорони праці, фінансового контролю та корпоративного управління.

Центральним аналітичним інструментом підрозділу виступає матриця відповідності «процес – вимога стандарту – поточний стан – зона ризику», яка дозволяє систематизувати результати діагностики та виявити ключові напрями як відповідності, так і потенційних відхилень (табл. 2.7). Використання такої матриці забезпечує комплексний характер аналізу та дає змогу поєднати вимоги різних міжнародних стандартів у єдину аналітичну модель.

Аналіз управління якістю продукції та процесів свідчить, що на підприємстві сформовано базові елементи системи управління якістю, зокрема внутрішні регламенти, процедури та контрольні механізми, орієнтовані на

Таблиця 2.7

Матриця відповідності внутрішніх процесів підприємства вимогам
міжнародних стандартів

Внутрішній процес підприємства	Ключова вимога міжнародного стандарту	Поточний стан на підприємстві	Потенційна зона ризику
Управління якістю продукції та процесів	Процесний підхід, документування процедур, безперервне поліпшення (ISO 9001)	Процеси формалізовані, наявні внутрішні регламенти та контрольні процедури	Нерівномірний рівень стандартизації між філіями
Забезпечення безпечності харчових продуктів	Аналіз небезпечних факторів, контроль критичних точок, простежуваність (HACCP, FSSC 22000)	Функціонує система контролю безпечності на основних етапах ланцюга	Підвищені ризики на етапах транспортування в умовах воєнної нестабільності
Управління логістичними процесами	Контроль ланцюга постачання, мінімізація ризиків, простежуваність	Розвинена мультимодальна логістика, альтернативні маршрути	Залежність від інфраструктурних обмежень та зовнішніх факторів
Екологічне управління	Ідентифікація екологічних аспектів, зниження впливу на довкілля (ISO 14001)	Реалізуються екологічні проекти, діє екологічна політика	Обмежені можливості інвестицій у модернізацію через фінансові втрати
Охорона праці та безпека персоналу	Управління ризиками для працівників, профілактика травматизму (ISO 45001)	Запроваджені внутрішні інструкції та навчання персоналу	Підвищені ризики безпеки в прифронтових регіонах
Корпоративне управління	Прозорість, розподіл повноважень, наглядові функції	Функціонує Рада директорів з наглядовими повноваженнями	Концентрація управлінських рішень в умовах кризового управління
Фінансовий контроль і комплаєнс	Прозорість, контроль витрат, дотримання регуляторних вимог	Діє система внутрішнього фінансового контролю	Висока залежність від позикового фінансування
Управління персоналом	Компетентність, навчання, мотивація персоналу	Підвищення продуктивності праці, зростання заробітної плати	Дисбаланс між темпами зростання витрат на персонал і результативністю
Управління взаємодією зі стейкхолдерами	Відкритість, соціальна відповідальність, ESG-підхід	Реалізуються соціальні та гуманітарні програми	Відсутність формалізованої ESG-звітності міжнародного зразка

Документообіг і внутрішній аудит	Повнота документації, регулярний аудит, коригувальні дії	Документообіг функціонує, аудит здійснюється	Ризик фрагментарності даних між підрозділами
----------------------------------	--	--	--

стандартизацію діяльності. Це відповідає ключовим вимогам стандартів серії ISO щодо процесного підходу та безперервного вдосконалення. Водночас матриця відповідності фіксує нерівномірність рівня формалізації та стандартизації між окремими філіями й структурними підрозділами, що створює потенційну зону ризику з точки зору підтримання єдиного стандарту управління в масштабах усього підприємства.

У сфері забезпечення безпечності харчових продуктів підприємство демонструє достатньо високий рівень відповідності вимогам міжнародних стандартів, заснованих на принципах аналізу ризиків і контролю критичних точок. Контроль безпечності охоплює основні етапи ланцюга створення вартості, що є критично важливим для аграрно-логістичної діяльності. Разом із тим матриця дозволяє виокремити зони підвищеного ризику, пов'язані з етапами транспортування та перевалки продукції в умовах воєнної нестабільності, коли зростає ймовірність порушення встановлених процедур або обмежується можливість оперативного контролю.

Оцінювання логістичних процесів із позицій міжнародних стандартів свідчить про наявність значного внутрішнього потенціалу відповідності. Розвинена мультимодальна логістика, використання альтернативних маршрутів та власної інфраструктури створюють передумови для забезпечення простежуваності й керованості ланцюгів постачання. Водночас висока залежність від зовнішніх інфраструктурних умов, зокрема транспортних коридорів і портових потужностей, формує системний ризик, який не може бути повністю нейтралізований внутрішніми управлінськими рішеннями.

Екологічне управління на підприємстві загалом відповідає базовим вимогам міжнародних стандартів у частині наявності екологічної політики та

реалізації окремих природоохоронних заходів. Разом із тим матриця відповідності засвідчує, що обмежені фінансові можливості в умовах воєнних втрат стримують інвестиції у масштабну модернізацію екологічної інфраструктури. Це створює потенційний розрив між декларованими принципами сталого розвитку та фактичними можливостями їх реалізації в повному обсязі.

Аналіз процесів охорони праці та безпеки персоналу демонструє наявність внутрішніх інструкцій, програм навчання та заходів із мінімізації виробничих ризиків, що відповідає логіці міжнародних стандартів у цій сфері. Водночас специфіка розміщення окремих об'єктів у регіонах з підвищеним рівнем безпеки формує додаткові ризики, які виходять за межі класичних стандартів і потребують адаптованих управлінських рішень.

У частині корпоративного управління та фінансового контролю матриця відповідності відображає сформовану систему наглядових і виконавчих функцій, а також наявність внутрішнього фінансового контролю та комплаєнсу. Разом із тим висока залежність від позикового фінансування і зменшення частки власного капіталу підвищують фінансові ризики та можуть обмежувати можливості повної відповідності вимогам міжнародних стандартів у сфері фінансової стійкості та управління ризиками.

Окремої уваги заслуговує аналіз процесів управління персоналом. Зростання продуктивності праці на тлі скорочення чисельності персоналу свідчить про підвищення операційної ефективності та адаптацію трудових процесів до нових умов. Водночас матриця фіксує дисбаланс між темпами зростання витрат на оплату праці та результативністю, що формує потенційну зону ризику з точки зору довгострокової фінансової ефективності та відповідності принципам результативно орієнтованого управління персоналом.

Узагальнення результатів діагностики, представлених у матриці відповідності, дозволяє зробити висновок, що внутрішні процеси підприємства загалом відповідають базовим вимогам ключових міжнародних

стандартів, однак така відповідність має неоднорідний характер. Сильними сторонами є наявність формалізованих управлінських процедур, розвинена логістична інфраструктура та інтеграція принципів контролю якості й безпеки. Водночас виявлені зони ризику свідчать про необхідність подальшої адаптації стандартів до умов воєнної економіки, посилення уніфікації процесів між підрозділами та глибшої інтеграції сертифікаційних вимог у фінансову й кадрову політику.

Адаптація підприємства до вимог міжнародних сертифікацій є складним багаторівневим процесом, що виходить за межі суто технічного впровадження стандартів і передбачає глибокі трансформації в системі управління, організації бізнес-процесів та взаємодії із зовнішнім середовищем. Для підприємства аграрно-логістичного профілю, яке функціонує в умовах високої турбулентності та воєнних обмежень, ці трансформації супроводжуються низкою інституційних і організаційних бар'єрів, що стримують повну інтеграцію міжнародних стандартів у практику діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ключові бар'єри адаптації підприємства до міжнародних сертифікацій

Група бар'єрів	Прояв у діяльності підприємства	Потенційні наслідки
Фінансові	Висока частка позикового капіталу, обмежені інвестиційні ресурси	Уповільнення сертифікаційних трансформацій
Кадрові	Дефіцит спеціалістів з якості та комплаєнсу	Формалізація впровадження стандартів
Організаційні	Нерівномірність стандартизації між підрозділами	Внутрішня асиметрія відповідності
Регуляторні	Невизначеність воєнного періоду	Зростання інституційних ризиків
Інфраструктурні	Порушення логістичних ланцюгів	Ускладнення контролю та простежуваності

Наявні зони ризику формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні бар'єри адаптації пов'язані передусім із фінансовими, кадровими та управлінськими обмеженнями. Значне скорочення частки власного капіталу та висока залежність від позикових ресурсів обмежують можливості підприємства щодо інвестування в сертифікаційні

трансформації, які зазвичай потребують довгострокових вкладень у модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів і розвиток людського капіталу. У таких умовах сертифікації нерідко сприймаються як додаткове фінансове навантаження, а не як стратегічна інвестиція.

Кадровий аспект також виступає суттєвим внутрішнім бар'єром. Скорочення чисельності персоналу в поєднанні зі зростанням вимог до компетентності працівників підвищує навантаження на ключових спеціалістів, відповідальних за якість, комплаєнс і внутрішній контроль. Міжнародні сертифікаційні системи передбачають високий рівень залученості персоналу, розуміння стандартів і здатність працювати з формалізованими процедурами. За умов кадрового дефіциту та необхідності оперативного вирішення поточних завдань зростає ризик формального підходу до впровадження стандартів без їх глибокої інтеграції у корпоративну культуру.

Організаційні бар'єри значною мірою зумовлені масштабністю та територіальною розгалуженістю підприємства. Наявність численних філій і структурних підрозділів ускладнює уніфікацію процесів і підтримання однакового рівня відповідності стандартам у всіх ланках діяльності. Нерівномірність стандартизації, зафіксована у матриці відповідності, свідчить про те, що окремі підрозділи можуть бути більш адаптованими до міжнародних вимог, ніж інші, що формує внутрішню асиметрію відповідності та знижує загальну ефективність сертифікаційної системи.

Зовнішні бар'єри адаптації мають не менш вагомий вплив. Регуляторна невизначеність, зумовлена воєнним станом, ускладнює довгострокове планування сертифікаційних заходів і підвищує ризики інвестицій у відповідність стандартам. Інфраструктурні обмеження, зокрема порушення логістичних ланцюгів і обмежений доступ до окремих виробничих об'єктів, створюють додаткові труднощі для дотримання вимог щодо простежуваності, безпеки та контролю процесів. Ці чинники не залежать безпосередньо від управлінських рішень підприємства, але істотно впливають на можливість повної реалізації сертифікаційних вимог.

Окремого аналізу потребує вплив макроекономічної та геополітичної нестабільності. Коливання валютних курсів, зростання вартості кредитних ресурсів і загальна невизначеність на світових ринках підвищують фінансові ризики та зменшують прогнозованість результатів від інвестування в сертифікації. У таких умовах підприємство змушене балансувати між необхідністю підтримання операційної життєздатності та стратегічними цілями довгострокової інтеграції у міжнародне економічне середовище.

Доцільно зазначити, що означені бар'єри мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Фінансові обмеження посилюють кадрові проблеми, кадрові – ускладнюють організаційні трансформації, а зовнішні чинники підсилюють усі внутрішні ризики. Це означає, що подолання бар'єрів адаптації до міжнародних сертифікацій потребує не фрагментарних, а комплексних управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів, отриманих у межах аналітичного розділу, дає підстави стверджувати, що ТОВ СП «НІБУЛОН» є підприємством із високим рівнем інституційної зрілості та значним впливом на формування національної аграрно-логістичної інфраструктури. Дослідження засвідчило, що розвиток компанії від моменту її створення у 1991 році відбувався за інноваційно-інвестиційною траєкторією, яка передбачала не лише нарощування обсягів операцій, а й формування комплексної інфраструктури зберігання, транспортування та перевалки аграрної продукції. Така модель забезпечила підприємству системоутворювальну роль у секторі та створила передумови для високої адаптивності в умовах зовнішніх шоків. Встановлено, що ключовими чинниками еволюції «НІБУЛОНу» стали довгострокові капіталовкладення, розширення географії присутності, розвиток власної логістики та інституційна орієнтація на міжнародну кооперацію, що закладено вже в концепції створення підприємства. Підсумковий аналіз хронології етапів

розвитку показав послідовність стратегічних рішень: від формування компанії і перших партнерств до масштабування інфраструктури та запуску річкової логістики, а в подальшому — до антикризової перебудови операцій у період повномасштабної війни.

Важливим результатом є встановлення того, що підприємство сформувало унікальну для України аграрно-логістичну екосистему, в якій виробничі, складські, транспортні та сервісні функції поєднані в цілісний ланцюг із високим рівнем керованості. Стратегічне рішення щодо розвитку внутрішніх водних шляхів як альтернативного транспортного коридору стало одним із ключових факторів підвищення стійкості компанії: воно дозволило оптимізувати витрати, знизити навантаження на автомобільну та залізничну інфраструктуру та водночас забезпечити екологічно більш прийнятні логістичні рішення. У межах розділу також підтверджено, що підприємство реалізує системну соціально-екологічну політику, яка виходить за рамки разових ініціатив і проявляється у сталих практиках взаємодії з громадами, модернізації інженерної та екологічної інфраструктури, а також у гуманітарній складовій діяльності. Таким чином, соціально-екологічна відповідальність виступає не допоміжним елементом, а складовою корпоративної стратегії, що формує інституційну репутацію підприємства та посилює довіру з боку зацікавлених сторін.

Аналіз організаційної моделі управління підтвердив, що ТОВ СП «НІБУЛОН» використовує однорівневу систему корпоративного управління, де стратегічні та наглядові функції зосереджені в Раді директорів, а функціональний розподіл повноважень реалізується через ключові управлінські блоки та мережу філій. Така структура формує інституційну основу для функціонування систем внутрішнього контролю, управління якістю та комплаєнсу, що є критично важливим для підприємства зі складною багатoproфільною діяльністю. Встановлено, що внутрішній контроль у компанії має інтегрований характер і охоплює фінансово-економічні, виробничі, логістичні й нормативно-документаційні компоненти. Його роль

полягає не лише у фіксації відхилень, а й у превентивному управлінні ризиками та забезпеченні відповідності внутрішніх процесів встановленим регламентам. Значущим є те, що документування процесів, розвинена система регламентів та орієнтація на внутрішній аудит створюють доказову базу, необхідну для подальшого підтвердження відповідності міжнародним стандартам.

Оцінка фінансово-економічних передумов функціонування підприємства за 2022-2024 рр. показала, що компанія діяла в умовах суттєвої турбулентності та зростання ризиків, спричинених воєнним станом і порушенням логістичних ланцюгів. Виявлено нерівномірну динаміку основних фінансових результатів: у 2023 р. підприємство забезпечило істотне зростання чистого доходу, що відображало часткове відновлення операційної діяльності та переорієнтацію логістики на альтернативні маршрути, проте у 2024 р. зафіксовано зниження доходів і погіршення окремих показників ефективності. Упродовж усього досліджуваного періоду підприємство залишалося збитковим, а відновлення 2023 р. виявилось нестійким через посилення зовнішніх обмежень у 2024 р. Ключовим негативним трендом стало різке зменшення власного капіталу та падіння його питомої ваги в структурі джерел фінансування, що зумовило підвищення залежності компанії від позикових ресурсів, зниження фінансової автономності та посилення чутливості до змін кредитних умов. Водночас результати аналізу активів і виробничих фондів засвідчили відносно високу ефективність використання збережених основних засобів, що проявилось у зростанні фондівіддачі, незважаючи на втрати частини активів через воєнні дії. Аналіз оборотного капіталу підтвердив скорочення оборотних активів, проте водночас виявлено здатність підприємства підтримувати відносно стабільну оборотність та контрольовані розрахунки з контрагентами, що є позитивним чинником збереження ліквідності та ділової репутації.

Окремий блок висновків стосується кадрових змін, які відображають адаптацію підприємства до кризових умов. Встановлено, що у 2022-2024 рр.

чисельність персоналу суттєво скоротилася, що було обумовлено потребою оптимізації витрат і трансформацією діяльності в умовах воєнного періоду. При цьому середньорічна продуктивність праці демонструвала стійке зростання, що свідчить про підвищення інтенсивності використання людського капіталу та можливе посилення технологічних і організаційних чинників ефективності. Разом із тим темпи зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати випереджали динаміку продуктивності, що формує потенційний ризик неефективного використання трудових витрат і потребує подальшого вдосконалення системи мотивації на засадах результативності та збалансованості витрат і ефекту.

Підсумовуючи результати оцінювання відповідності підприємства вимогам ключових міжнародних сертифікацій, можна зробити висновок, що ТОВ СП «НІБУЛОН» має об'єктивні передумови для інтеграції міжнародних стандартів у систему управління, з огляду на процесний підхід, розвинені механізми внутрішнього контролю, нормативно-документаційну базу та практику внутрішнього аудиту. Ідентифікація релевантних стандартів засвідчила, що для підприємства аграрно-логістичного профілю найбільш значущими є системи безпечності харчових продуктів, стандарти управління якістю, екологічного менеджменту та охорони праці, а також підходи ESG як інституційна рамка відповідального бізнесу. Діагностика за допомогою матриці відповідності дозволила окреслити сильні сторони внутрішніх процесів, зокрема формалізацію процедур, розвинену логістику та інтеграцію контролю якості, а також визначити зони ризику: нерівномірність стандартизації між підрозділами, підвищені ризики на етапах транспортування в умовах воєнної нестабільності, обмежені інвестиційні можливості для екологічної модернізації, кадрові обмеження в сегменті комплаєнсу та відсутність повною мірою формалізованої ESG-звітності міжнародного зразка.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СЕРТИФІКАЦІЙ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності та структури експорту ТОВ СП «НІБУЛОН»

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» є ключовим напрямом його господарської активності та формує основу фінансових результатів підприємства. Компанія спеціалізується на виробництві, зберіганні, перевалці та експорті зернових і олійних культур, виступаючи одним із системоутворюючих суб'єктів аграрного експорту України. Орієнтація на зовнішні ринки зумовлена як масштабами виробництва, так і об'єктивною експортною спрямованістю вітчизняного аграрного сектору.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється у формі прямих експортних контрактів із закордонними трейдерами, переробними компаніями, торговельними домами, а також державними закупівельними структурами окремих країн. Основними формами ЗЕД є експорт товарів, міжнародна логістика, фрахтування суден, валютні розрахунки, страхування зовнішньоторговельних операцій, участь у міжнародних тендерах та укладання довгострокових контрактів поставки.

Компанія володіє потужною власною логістичною інфраструктурою, яка істотно підсилює її позиції на зовнішніх ринках. До неї належать елеваторні комплекси, річкові перевантажувальні термінали на Дніпрі та Південному Бузі, морський термінал, а також власний флот. Така інтегрована логістична модель дозволяє підприємству здійснювати повний цикл ЗЕД – від приймання зернової продукції у виробника до навантаження на експортні судна та відправлення замовнику.

Зовнішньоторговельні операції ТОВ СП «НІБУЛОН» здійснюються відповідно до чинного законодавства України, норм міжнародного

торговельного права, вимог валютного регулювання та митного контролю. Важливе місце у правовому забезпеченні ЗЕД займають міжнародні правила Інкотермс, якими визначаються базисні умови постачання (FOB, CIF, DAP та ін.), а також положення міжнародних торгових контрактів щодо якості, кількості, термінів поставок, відповідальності сторін і форс-мажорних обставин.

У межах зовнішньоекономічної діяльності підприємство активно застосовує міжнародні системи сертифікації, зокрема стандарти управління якістю, харчової безпеки та екологічного менеджменту. Наявність сертифікованих систем забезпечує відповідність продукції міжнародним вимогам, підвищує довіру іноземних контрагентів та суттєво розширює географію експорту. Сертифікація виступає не лише умовою доступу до окремих ринків, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії.

Валютні операції ТОВ СП «НІБУЛОН» здійснюються переважно у доларах США та євро, що відповідає загальним тенденціям світової торгівлі агропродукцією. Підприємство веде активну роботу з банківськими установами щодо документарних форм розрахунків, зокрема акредитивів, банківських гарантій, авансових та післяплатних схем. Значну увагу приділено управлінню валютними ризиками, зокрема через використання хеджування, диверсифікацію валютної виручки та оптимізацію термінів валютних надходжень.

Географія зовнішньої торгівлі підприємства охоплює країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Найбільш стабільними ринками збуту є Іспанія, Італія, Нідерланди, Єгипет, Туреччина, Китай, Індонезія, Бангладеш. Така диверсифікація зовнішніх ринків знижує залежність від окремих країн-імпортерів та дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» тісно пов'язана з глобальними тенденціями аграрних ринків — коливаннями світових цін на

зернові культури, змінами попиту, валютними курсами, логістичними обмеженнями, геополітичними ризиками. У зв'язку з цим підприємство вибудовує ЗЕД на засадах стратегічного планування, диверсифікації партнерів, логістичних маршрутів і товарної структури експорту.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» має комплексний, системний характер, базується на поєднанні виробничих, інфраструктурних, фінансових, логістичних та сертифікаційних елементів і є визначальним чинником його ринкової стійкості та міжнародної конкурентоспроможності.

Структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» формується відповідно до спеціалізації підприємства як великого аграрного трейдера та відображає загальну товарну структуру аграрного експорту України. Основу експортного портфеля становлять зернові та олійні культури, а також продукти їх первинної обробки.

Домінуючою експортною позицією є пшениця, яка використовується як для продовольчих, так і для фуражних потреб. Пшениця користується стабільним попитом на ринках Північної Африки, Близького Сходу та Південної Європи. Значну частку експорту також займає кукурудза, яка орієнтована переважно на ринки ЄС та Азії як основний компонент кормових раціонів у тваринництві.

Вагомою складовою експорту є ячмінь, що традиційно постачається до країн Близького Сходу та Північної Африки. У структурі експорту присутні також олійні культури — соя та ріпак, які користуються високим попитом у країнах Європейського Союзу як сировина для переробної промисловості та виробництва біопалива.

Окрему нішу в експортному портфелі займає соняшникове насіння та продукти його переробки, хоча підприємство переважно спеціалізується саме на експорті сировини. У перспективі розглядається можливість збільшення частки продукції з більшою доданою вартістю, що відповідає стратегічним орієнтирам розвитку аграрного експорту України.

Узагальнена структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» подана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовна товарна структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН»

Група продукції	Частка в експорті, %	Основні ринки збуту
Пшениця	35–40	Єгипет, Іспанія, Туреччина
Кукурудза	30–35	Китай, Нідерланди, Італія
Ячмінь	10–15	Саудівська Аравія, Туніс
Ріпак	5–8	Німеччина, Польща
Соя	3–5	Італія, Франція
Інша продукція	до 3	Різні ринки

Структура експорту підприємства є достатньо диверсифікованою за видами продукції, що знижує ризики, пов'язані з кон'юнктурними коливаннями цін на окремі культури. Водночас переважання сировинної продукції зумовлює залежність фінансових результатів від світових цін і логістичних витрат.

Експортна спеціалізація ТОВ СП «НІБУЛОН» відповідає глобальним тенденціям світового аграрного ринку та водночас формує потребу у жорсткому дотриманні міжнародних стандартів якості, безпеки, простежуваності та сертифікації, без яких доступ на ключові зовнішні ринки є неможливим.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» як одного з провідних аграрних експортерів України здійснюється в умовах високої ринкової нестабільності, валютних коливань, транспортно-логістичних обмежень та посиленого регуляторного контролю з боку міжнародних ринків. Сукупність зазначених чинників формує складну систему ризиків, що безпосередньо впливають на ефективність експортних операцій, фінансову стійкість підприємства та результативність адаптації до міжнародних стандартів сертифікації.

У структурі ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства ключове місце займають валютні, логістичні та контрактні ризики, які мають як самостійний вплив, так і тісно взаємопов'язані між собою.

Валютні ризики є одними з найбільш значущих для ТОВ СП

«НІБУЛОН», оскільки експортна діяльність підприємства повністю орієнтована на іноземні ринки, а валютна виручка формується переважно у доларах США та євро. Водночас витратна частина значною мірою номінована у національній валюті, що створює суттєві курсові дисбаланси.

Основним видом валютного ризику є курсовий ризик, який проявляється через нестабільність обмінного курсу гривні щодо основних валют розрахунків. Девальвація національної валюти, з одного боку, підвищує гривневий еквівалент експортної виручки, але з іншого — призводить до зростання вартості імпортованих ресурсів, логістичних послуг, страхування, фрахтування суден та сертифікаційних процедур.

Суттєвий вплив має також ризик валютних обмежень, пов'язаний із запровадженням державних регуляторних заходів щодо строків повернення валютної виручки, валютного контролю, обов'язкового продажу частини валютних надходжень. Такі обмеження знижують ліквідність підприємства, ускладнюють фінансове планування та обмежують можливості оперативного фінансування сертифікаційних заходів.

Істотним є і трансакційний валютний ризик, який виникає в період між моментом укладання зовнішньоекономічного контракту та фактичним надходженням валютних коштів. За умов волатильності валютних ринків коливання курсу можуть суттєво змінити очікуваний фінансовий результат від експортної операції.

Валютні ризики безпосередньо впливають на адаптацію підприємства до міжнародних сертифікацій, оскільки витрати на проходження аудитів, сертифікацію, консультаційні послуги, навчання персоналу, закупівлю спеціалізованого обладнання значною мірою здійснюються у валюті або мають валютну складову. Коливання курсів ускладнюють прогнозування витрат на підтримання сертифікованих систем менеджменту.

Логістичні ризики займають одну з ключових позицій у структурі ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства через високу залежність експорту аграрної продукції від транспортної інфраструктури,

сезонних факторів та геополітичної ситуації.

Основним видом є транспортний ризик, який охоплює можливі затримки перевезень, аварійні ситуації, пошкодження або втрату вантажу під час транспортування. Для підприємства, що здійснює масштабні річкові й морські перевезення, навіть незначні збої в логістиці здатні спричиняти значні фінансові втрати та порушення умов контрактів.

Високу загрозу становить інфраструктурний ризик, пов'язаний зі станом портів, елеваторів, річкових терміналів, судноплавних шляхів, а також обмеженнями пропускної здатності транспортних вузлів. Особливої актуальності цей ризик набуває в умовах воєнних дій, блокування портів, руйнування інфраструктури та зміни логістичних маршрутів.

Важливим є ризик зростання логістичних витрат, що проявляється через подорожчання фрахту, пального, страхування, портових зборів та послуг експедиторів. Зростання логістичної складової безпосередньо скорочує експортну маржу та знижує інвестиційні можливості підприємства щодо впровадження та підтримання міжнародних сертифікацій.

Логістичні ризики мають тісний зв'язок із сертифікаційними вимогами, оскільки міжнародні стандарти висувають жорсткі умови до простежуваності поставань, умов транспортування, збереження якості та безпечності продукції на всьому логістичному ланцюгу. Будь-які порушення цих вимог унаслідок логістичних збоїв можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до втрати сертифікатів та контрактів.

Контрактні ризики є системоутворюючими у структурі зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», оскільки саме зовнішньоторговельний контракт виступає базовим юридичним інструментом реалізації експортних операцій.

Провідне місце займає ризик невиконання або неналежного виконання контрактних зобов'язань контрагентами. Він може проявлятися у вигляді прострочення платежів, відмови від приймання товару, порушення умов щодо якості або обсягів поставок. Для аграрного експорту, що залежить від

сезонності та погодних умов, такі ризики суттєво зростають.

Високого значення набуває юридичний контрактний ризик, пов'язаний із розбіжностями у національних правових системах країн-партнерів, різним тлумаченням умов Інкотермс, особливостями міжнародного арбітражу та застосуванням іноземного права. Недосконалість контрактних положень щодо форс-мажорних обставин, санкцій, страхування та відповідальності сторін посилює вразливість підприємства.

Суттєвим є також ризик зміни регуляторних вимог імпортуємих країн, зокрема щодо сертифікації, фітосанітарних норм, екологічних стандартів. Посилення таких вимог може призводити до тимчасового припинення постачань, додаткових витрат на підтвердження відповідності або навіть розірвання контрактів.

Контрактні ризики безпосередньо пов'язані з темою адаптації до міжнародних сертифікацій, оскільки саме наявність відповідних сертифікатів часто є базовою контрактною умовою. Втрата сертифікації або невідповідність стандартам автоматично активізує контрактні санкції, штрафні стягнення, відмову партнерів від співпраці та втрату експортних ринків.

Валютні, логістичні та контрактні ризики у ТОВ СП «НІБУЛОН» формують єдиний взаємопов'язаний ризиковий контур зовнішньоекономічної діяльності. Валютні коливання впливають на вартість логістики й сертифікації, логістичні збої безпосередньо активізують контрактні санкції, а контрактні обмеження посилюють вимоги до сертифікації та управління якістю.

Міжнародні сертифікаційні системи в цій моделі виступають не лише інструментом доступу на ринки, а й механізмом зниження частини ризиків, зокрема виробничих, якісних, санітарних та репутаційних. Водночас для підтримання сертифікованого статусу підприємство змушене постійно інвестувати у модернізацію логістики, цифрові системи контролю, навчання персоналу та внутрішні аудити, що підсилює валютні та фінансові ризики.

3.2. Аналіз існуючої системи сертифікації та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Система міжнародної сертифікації ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована як багаторівнева інтегрована модель забезпечення якості, безпечності, екологічності та простежуваності аграрної продукції, що експортується на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Сертифікація для підприємства виконує не лише регуляторну, а й стратегічну функцію — вона є ключовою умовою доступу до преміальних сегментів світового зернового ринку.

Чинна система сертифікації охоплює три основні блоки:

- системи менеджменту якості та безпечності харчових продуктів;
- екологічні та сталі стандарти;
- галузеві та логістичні сертифікації.

Вони реалізуються на всіх етапах експортного ланцюга — від польового виробництва та зберігання зерна до річкової і морської логістики та перевалки в портових терміналах.

Системний характер сертифікації проявляється у:

- стандартизації виробничих процесів;
- формалізації контрольних процедур;
- обов'язковому внутрішньому та зовнішньому аудиту;
- цифровізації обліку та простежуваності.

Таким чином, сертифікація інтегрована у загальну модель управління операційною діяльністю підприємства та безпосередньо пов'язана з функціонуванням системи управління ризиками.

Система управління ризиками ТОВ СП «НІБУЛОН» має децентралізовано-ієрархічний характер, де стратегічні ризики контролюються на рівні топменеджменту, фінансові — фінансовою дирекцією, виробничі та логістичні — операційними підрозділами, а контрактні — комерційними службами.

Функціональна структура системи включає:

- ідентифікацію ризиків;
- кількісно-якісну оцінку;
- вибір методів мінімізації;
- моніторинг та контроль залишкових ризиків.

Принципами функціонування системи виступають:

- безперервність ризик-менеджменту;
- превентивність управління;
- пріоритет фінансової стійкості та контрактної надійності;
- інтеграція вимог міжнародних стандартів у ризикові процедури.

Система розвивається еволюційно, з урахуванням змін експортної географії, валютно-фінансової кон'юнктури, логістичних маршрутів та регуляторного тиску з боку імпортуючих країн.

Сертифікація у ТОВ СП «НІБУЛОН» виступає не ізольованим елементом, а функціональним інструментом зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема:

- сертифіковані системи безпечності знижують виробничі та санітарні ризики;
- екологічна сертифікація мінімізує регуляторні та репутаційні ризики;
- логістичні стандарти зменшують ризики пошкодження та втрат вантажу;
- цифрова простежуваність обмежує контрактні та юридичні ризики.

У межах ризик-менеджменту сертифікація виконує подвійну роль:

1. зниження імовірності настання негативних подій;
2. пом'якшення наслідків у разі реалізації ризику.

Таким чином, сертифікація розглядається не як формальність, а як інструмент стратегічного захисту експортної діяльності.

Особливу загрозу для стабільності системи сертифікації становлять валютні ризики, оскільки:

- сертифікаційні аудити часто оплачуються у валюті;

- частина технологічного обладнання імпортується;
- програмне забезпечення та консалтинг мають валютну прив'язку.

У межах управління валютними ризиками підприємство застосовує такі підходи:

- мультивалютну диверсифікацію експортних надходжень;
- узгодження валют контрактів із валютою витрат;
- розподіл сертифікаційних витрат у часі;
- резервування коштів у твердій валюті.

Однак відсутність системного використання валютного хеджування створює вразливість інвестиційної частини сертифікаційної політики до різких курсових коливань.

Логістична інфраструктура підприємства сертифікована відповідно до міжнародних вимог щодо:

- умов транспортування;
- режимів зберігання;
- контролю якості;
- простежуваності партій.

Система управління ризиками у сфері логістики базується на:

- постійному технічному моніторингу транспортних активів;
- страхуванні вантажів;
- контрактному закріпленні відповідальності перевізників;
- альтернативних маршрутах транспортування.

Разом з тим, у періоди форс-мажорних обставин навіть сертифікована логістика не забезпечує повного нейтралізування ризиків, що знижує ефективність виконання контрактних та сертифікаційних зобов'язань.

Контракти підприємства з іноземними партнерами містять обов'язкові положення щодо:

- наявності чинних сертифікатів;
- дотримання екологічних і соціальних стандартів;
- підтвердження простежуваності походження продукції.

Система управління контрактними ризиками спрямована на:

- правову експертизу контрактів;
- диверсифікацію контрагентів;
- використання міжнародного арбітражу;
- страхування експортних операцій.

Разом із тим, будь-які порушення сертифікаційних вимог автоматично активізують контрактні санкції, що робить сертифікацію ключовим елементом контрактної безпеки.

Чинна система сертифікації та управління ризиками у ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується такими перевагами:

- високий рівень формалізації процесів;
- інтеграція сертифікації у виробничо-логістичну систему;
- наявність внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту;
- стратегічна орієнтація на міжнародні ринки.

Водночас вона має і низку обмежень:

- фрагментарне застосування фінансових інструментів хеджування;
- залежність сертифікаційних витрат від валютних коливань;
- висока чутливість до логістичних збоїв;
- ризик регуляторних змін на зовнішніх ринках.

Отже, діюча система сертифікації та управління ризиками є функціонально розвиненою, проте потребує подальшої адаптації до зростаючих міжнародних вимог, фінансової нестабільності та воєнно-логістичних викликів, що формує об'єктивну необхідність розробки цільових заходів удосконалення.

Незважаючи на достатньо високий рівень формалізації системи сертифікації та управління ризиками, що діє на підприємстві, результати аналітичного дослідження дають підстави стверджувати, що дана система не є повністю адаптованою до сучасних умов функціонування зовнішньоекономічної діяльності, які характеризуються високою динамічністю, геополітичною нестабільністю, посиленням регуляторного тиску з боку імпортуючих країн та зростанням ролі нефінансових ризиків.

Сформована модель ризик-менеджменту має переважно реактивний характер, оскільки більшість управлінських рішень приймається вже після настання ризикових подій, що знижує її превентивний потенціал.

Одним із ключових недоліків є фрагментарність процесу ідентифікації ризиків, де основна увага зосереджується на валютних, логістичних та комерційних ризиках, тоді як комплаєнс-ризиках, регуляторні загрози, ризики змін міжнародних стандартів сертифікації та ризики втрати ділової репутації оцінюються недостатньо системно. Відсутність єдиного інтегрованого реєстру ризиків ускладнює формування комплексної картини загроз і знижує ефективність стратегічного планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Недостатньо розвиненою є також система кількісної оцінки ризиків. На практиці переважають якісні експертні підходи без активного використання математичних методів прогнозування, сценарного аналізу та імітаційного моделювання. Це обмежує можливості обґрунтованого вибору оптимальних управлінських рішень, особливо в умовах різких валютних коливань, змін митно-тарифного регулювання та трансформації логістичних маршрутів.

Суттєвим недоліком є обмежене застосування фінансових інструментів мінімізації ризиків, зокрема валютного хеджування, страхування фінансових ризиків, форвардних і ф'ючерсних контрактів. Управління валютними ризиками переважно здійснюється шляхом природного хеджування та диверсифікації валютних надходжень, що не дозволяє повною мірою нейтралізувати негативний вплив курсових коливань на собівартість експортних операцій і витрати, пов'язані з міжнародною сертифікацією.

У сфері сертифікації ключовим недоліком залишається висока залежність підприємства від зовнішніх аудиторських органів та міжнародних сертифікаційних центрів. Це формує додаткові валютні витрати, підвищує фінансове навантаження та створює ризики затримок у підтвердженні відповідності внаслідок змін міжнародних регламентів, обмежень на переміщення експертів або ускладнення міжнародних процедур в умовах

геополітичної нестабільності. Водночас внутрішні сертифікаційні підрозділи мають обмежені повноваження щодо самостійної оцінки відповідності новим стандартам.

Недостатньо інтегрованою є взаємодія системи сертифікації з корпоративною системою стратегічного управління. Сертифікація, хоча й виконує інструментальну функцію доступу до зовнішніх ринків, не в повній мірі використовується як елемент формування конкурентних переваг, просування бренду на міжнародних ринках та управління нематеріальними активами підприємства. Внаслідок цього потенціал сертифікатів як маркетингового чинника реалізується частково.

Окремою проблемою залишається людський фактор у системі управління ризиками та сертифікації. Недостатній рівень спеціалізованої підготовки персоналу у сфері міжнародних стандартів, ризик-менеджменту та зовнішньоекономічного комплаєнсу знижує здатність оперативно реагувати на зміни вимог імпортуємих країн. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється нерівномірно та не завжди має системний характер.

У логістичному блоці, попри високий рівень технічної оснащеності, система управління ризиками залишається вразливою до зовнішніх шоків, пов'язаних із воєнними діями, обмеженнями судноплавства, змінами у світових транспортних тарифах та нестачею пропускнуєї спроможності альтернативних маршрутів. Сертифікаційні вимоги до логістики у таких умовах ускладнюють оперативну перебудову транспортних ланцюгів і збільшують часові та фінансові витрати.

Контрактне управління ризиками також має низку недоліків, зокрема недостатню уніфікацію умов у зовнішньоекономічних договорах щодо сертифікаційних вимог, порядку підтвердження якості та механізмів врегулювання спорів. Це створює потенційні юридичні загрози у разі зміни технічних регламентів або виникнення претензій з боку іноземних контрагентів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що існуюча система

сертифікації та управління ризиками підприємства є функціонально дієвою та забезпечує базовий рівень безпеки зовнішньоекономічної діяльності, проте вона має низку структурних, фінансових, організаційних і методичних недоліків. Ці недоліки обмежують її адаптивність до сучасних глобальних викликів, знижують ефективність превентивного управління ризиками та зумовлюють необхідність впровадження цільових заходів вдосконалення з орієнтацією на міжнародні стандарти ризик-менеджменту та сертифікації.

Вирішення виявлених недоліків доцільно розпочинати з наступних заходів:

Захід 1. Впровадження інтегрованої цифрової системи управління ризиками та сертифікаційною відповідністю у ЗЕД

Запровадження інтегрованої цифрової платформи управління ризиками та сертифікаційною відповідністю є базовим інституційним кроком для підвищення результативності існуючої системи ризик-менеджменту й адаптації підприємства до вимог міжнародних сертифікацій. Основною метою даного заходу виступає створення єдиного інформаційно-аналітичного середовища, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг валютних, логістичних, контрактних і регуляторних ризиків у режимі реального часу з урахуванням чинних вимог міжнародних стандартів.

Механізм упровадження даного заходу передбачає поетапну реалізацію. На першому етапі здійснюється аудит наявних бізнес-процесів управління ризиками та сертифікацією з метою формування єдиного реєстру ризиків зовнішньоекономічної діяльності та визначення точок інтеграції цифрового інструментарію. На другому етапі відбувається вибір програмного рішення або розробка адаптованої інформаційної системи, яка забезпечує автоматизований облік сертифікаційних вимог, контрактних зобов'язань, логістичних маршрутів, валютних потоків та контрольних точок відповідності стандартам ISO, HACCP та екологічних норм. Третій етап передбачає навчання персоналу, тестування системи, її поетапне впровадження у фінансових, логістичних і комерційних підрозділах. Завершальним етапом є

інтеграція платформи з корпоративною ERP-системою підприємства.

Економічний та управлінський ефект від реалізації заходу досягатиметься за рахунок зниження ймовірності порушення сертифікаційних вимог, оптимізації контрактного контролю, підвищення точності прогнозування валютних коливань, скорочення часу на підготовку сертифікаційної документації, зменшення штрафних санкцій за невідповідність міжнародним стандартам та підвищення прозорості управління ризиками. У довгостроковій перспективі це формує зростання контрактної надійності підприємства та підвищує його інвестиційну привабливість.

Орієнтовні витрати на впровадження інтегрованої цифрової системи включають витрати на програмне забезпечення, адаптацію під бізнес-процеси підприємства, підготовку персоналу та технічну підтримку. Сумарні стартові витрати оцінюються в межах 2,5-3,2 млн грн, а щорічні витрати на підтримку та оновлення — приблизно 350-450 тис. грн. При цьому очікуване скорочення непрямих втрат від ризиків може становити 5-7 % від річного обсягу експортних операцій, що зумовлює високу економічну доцільність заходу.

Захід 2. Запровадження системного валютного та контрактного хеджування зовнішньоекономічних операцій

Другим першочерговим заходом є впровадження повноцінної системи валютного та контрактного хеджування як інструменту фінансового захисту експортних операцій та сертифікаційних витрат. Його метою є мінімізація негативного впливу курсових коливань, забезпечення прогнозованості грошових потоків, зниження ризиків розбалансування бюджетів сертифікації та стабілізація фінансових результатів ЗЕД.

Механізм упровадження даного заходу передбачає створення спеціалізованого внутрішнього регламенту валютного та контрактного хеджування, який визначає перелік допустимих фінансових інструментів, межі валютного ризику, порядок укладання форвардних контрактів та використання страхових інструментів експортних операцій. На початковому

етапі здійснюється діагностика структури валютних надходжень і витрат, визначається частка сертифікаційних витрат у загальному експортному бюджеті та формуються валютні ризикові профілі для основних експортних ринків. Наступним етапом є укладання договорів із банківськими установами щодо використання форвардів, валютних свопів та опціонних інструментів для страхування курсових коливань. Паралельно забезпечується страхування контрактних ризиків через механізми експортно-кредитних агентств. Завершальним етапом є інтеграція фінансових інструментів хеджування у систему фінансового планування підприємства.

Результативність цього заходу забезпечується формуванням стабільного валютного доходу, захистом сертифікаційних витрат від девальваційних шоків, зменшенням ризику збитковості експортних контрактів, підвищенням платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Крім того, прогнозованість валютних потоків дозволяє більш ефективно планувати модернізацію сертифікаційної інфраструктури та розширення експортної географії.

Орієнтовні витрати на впровадження системи валютного та контрактного хеджування включають оплату банківських комісій, страхових премій та консультаційних послуг. Початкові витрати оцінюються на рівні 1,2-1,6 млн грн на рік залежно від обсягу застрахованих контрактів. Водночас очікуваний економічний ефект від зниження курсових втрат і контрактних санкцій може перевищувати 8-10 млн грн щорічно, що свідчить про високу ефективність упровадження даного заходу.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок ризиків, заходів їх мінімізації, очікуваного ефекту та витрат у

ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Ризик	Захід	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати
Валютний ризик (різкі коливання курсу, знецінення експортної виручки,	Запровадження системного валютного хеджування	Стабілізація валютних надходжень, зниження втрат від курсових коливань, підвищення	1,2-1,6 млн грн на рік

подорожчання сертифікаційних витрат)	(форвардні контракти, валютні свопи, страхування експортних контрактів)	прогнозованості фінансових результатів ЗЕД	
Контрактний ризик (невиконання зобов'язань, штрафні санкції, відмова контрагента від приймання товару через сертифікаційні невідповідності)	Інтеграція цифрового контролю контрактів і сертифікаційних вимог у єдину інформаційну систему	Зменшення імовірності штрафів і розірвання контрактів, підвищення платіжної дисципліни, правовий захист підприємства	У складі витрат на цифрову платформу
Сертифікаційний ризик (прострочення сертифікатів, невідповідність новим міжнародним стандартам)	Впровадження цифрової платформи управління сертифікацією та аудитами	Постійний контроль чинності сертифікатів, зниження ризику блокування експорту, підвищення довіри контрагентів	2,5-3,2 млн грн одноразово
Логістичний ризик (зриви постачання, втрати вантажу, перевищення термінів транспортування)	Цифровий моніторинг логістичних маршрутів у межах інтегрованої платформи	Скорочення термінів доставки, зниження втрат від простоїв і пошкоджень, підвищення надійності виконання контрактів	У складі витрат на платформу
Регуляторний ризик (зміна вимог ЄС та інших імпортерів до якості та безпечності продукції)	Автоматизований моніторинг змін міжнародних стандартів у сертифікаційній системі	Оперативна адаптація підприємства до нових вимог, уникнення заборон на експорт	У складі витрат на програмну підтримку
Фінансовий ризик (зростання витрат на сертифікацію, аудит, логістику)	Валютне та контрактне хеджування витрат, фінансове планування сертифікаційних бюджетів	Зниження ризику перевищення витрат, стабілізація собівартості експорту	1,2-1,6 млн грн щорічно
Репутаційний ризик (втрата довіри іноземних партнерів через порушення стандартів)	Постійний цифровий контроль відповідності міжнародним стандартам	Підвищення ділової репутації, розширення географії експорту, зростання конкурентоспроможності	У складі витрат на систему
Організаційний ризик (людський фактор, помилки персоналу у ЗЕД)	Навчання персоналу роботі з цифровою системою ризик-менеджменту та сертифікації	Підвищення кваліфікації працівників, зменшення кількості управлінських помилок	250-350 тис. грн одноразово

Подані у таблиці заходи спрямовані на комплексну мінімізацію найбільш

критичних ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», які мають безпосередній вплив на стабільність експортних операцій, фінансову результативність та виконання міжнародних сертифікаційних вимог. Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів суттєво перевищує рівень необхідних інвестицій, що свідчить про їхню високу економічну доцільність та стратегічну значущість для забезпечення стійкості ЗЕД підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є завершальним етапом аналітичного дослідження та спрямоване на оцінювання їх доцільності з позицій фінансової ефективності, ризикозниження та стратегічної стійкості діяльності підприємства. Для ТОВ СП «НІБУЛОН», як для великого аграрно-логістичного суб'єкта з високою часткою міжнародних операцій, особливого значення набуває економічна оцінка заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління ризиками, сертифікаційною відповідністю та валютно-контрактною стабільністю. Саме ці напрями були визначені в попередніх підрозділах як ключові зони вразливості, що формують суттєві фінансові втрати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Вихідні передумови для проведення економічних розрахунків ґрунтуються на масштабах зовнішньоекономічної діяльності підприємства та типовій структурі ризиків, притаманній великим аграрним експортерам. Середньорічний обсяг експортних операцій умовно прийнято на рівні близько 40 млрд грн, що відповідає масштабам діяльності компаній аналогічного профілю. Аналіз втрат, пов'язаних із валютними коливаннями, контрактними ризиками, сертифікаційними невідповідностями та логістичними збоями, дозволяє оцінити їх сукупний рівень у межах 2,2-2,8 % від експортного обороту. У грошовому вираженні це становить орієнтовно 880-1120 млн грн щорічно. Запропоновані заходи, які включають впровадження цифрової

системи управління ризиками та сертифікацією, а також системне застосування валютного й контрактного хеджування, дають змогу знизити зазначені втрати щонайменше на 8-10 %. Для забезпечення обережного фінансового прогнозу в подальших розрахунках прийнято мінімальний гарантований ефект у розмірі 80 млн грн на рік.

Наступним етапом є визначення (табл. 3.я інвестиційних витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів. Вони включають як одноразові вкладення, пов'язані з упровадженням цифрових інструментів і підготовкою персоналу, так і поточні витрати на підтримання функціонування системи управління ризиками та використання фінансових інструментів хеджування.

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрати на впровадження запропонованих заходів

Захід	Одноразові витрати, млн грн	Щорічні витрати, млн грн
Цифрова система управління ризиками та сертифікацією	3,0	0,4
Валютне та контрактне хеджування	—	1,4
Навчання персоналу	0,3	—
Разом	3,3	1,8

Як свідчать наведені дані, загальний обсяг одноразових інвестицій становить 3,3 млн грн, тоді як щорічні поточні витрати - 1,8 млн грн. У співвідношенні до масштабів експортної діяльності підприємства такі витрати є незначними та не створюють критичного навантаження на фінансові ресурси.

Для оцінювання фінансової результативності проєкту сформовано прогнозні чисті грошові потоки. Чистий річний ефект визначається як різниця між очікуваним економічним ефектом від зниження втрат і поточними витратами на підтримання системи. За прийнятих умов він становить 78,2 млн грн на рік. Горизонт прогнозування обрано на рівні п'яти років, що відповідає стандартній практиці оцінювання ефективності цифрових і фінансово-управлінських систем.

Таблиця 3.4

Прогнозні грошові потоки від реалізації заходів

Рік	Чистий грошовий потік, млн грн	Коефіцієнт дисконту (r = 15 %)	Дисконтований потік, млн грн
0	-3,30	1,000	-3,30
1	78,20	0,870	68,03
2	78,20	0,756	59,12
3	78,20	0,658	51,49
4	78,20	0,572	44,74
5	78,20	0,497	38,87
Разом (NPV)			259,95

Дисконтування здійснювалося за ставкою 15 %, що відображає підвищений рівень ризику інвестицій у воєнний період. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) показав позитивне значення на рівні 259,95 млн грн, що значно перевищує нуль і свідчить про винятково високу економічну доцільність реалізації проєкту. Такий результат означає, що навіть за консервативних припущень очікувані вигоди багаторазово перекривають інвестиційні витрати.

Додатковим показником ефективності є внутрішня норма дохідності (IRR). За результатами наближених розрахунків її значення перебуває в діапазоні 860-900 % річних, що в десятки разів перевищує середню вартість капіталу. Такий надвисокий рівень дохідності пояснюється незначним обсягом первинних інвестицій порівняно з масштабним щорічним економічним ефектом. Фактично запропоновані заходи мають характер високоефективних управлінських інвестицій із майже миттєвим фінансовим результатом.

Розрахунок строку окупності підтверджує зазначений висновок. За співвідношення одноразових витрат до чистого річного ефекту строк окупності становить близько 0,042 року, тобто менше одного місяця. Це означає, що витрати на впровадження системи компенсуються вже на початковому етапі її експлуатації, після чого проєкт починає генерувати чистий позитивний грошовий потік.

З метою узагальнення очікуваних результатів реалізації заходів доцільно представити прогнозні техніко-економічні показники діяльності підприємства з урахуванням ефекту від їх упровадження.

Таблиця 3.5

Прогнозні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік	Відхилення
Обсяг експортних операцій, млрд грн	40,0	40,0	0
Рівень втрат від ризиків, %	2,2-2,8	2,0-1	↓
Сума втрат від ризиків, млн грн	880-1120	780-1040	-80
Чистий економічний ефект, млн грн	–	78,2	+78,2
Одноразові інвестиційні витрати, млн грн	–	3,3	+3,3
Поточні витрати, млн грн/рік	–	1,8	+1,8
Чиста приведена вартість (NPV), млн грн	–	259,95	+259,95
Строк окупності	–	< 1 місяця	–

Результати економічного обґрунтування переконливо свідчать, що впровадження цифрової системи управління ризиками та сертифікаційною відповідністю у поєднанні з інструментами валютного й контрактного хеджування є не лише організаційно виправданим, а й надзвичайно ефективним з фінансової точки зору. Поєднання мінімальних інвестиційних витрат із масштабним і стабільним економічним ефектом формує потужний фінансовий мультиплікатор, який забезпечує зростання прибутковості експортних операцій, зниження втрат, підвищення прогнозованості грошових потоків та зміцнення інвестиційної привабливості підприємства. У стратегічному вимірі реалізація запропонованих заходів створює економічне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкого розвитку його зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної нестабільності.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів третього розділу дає підстави стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» є

системоутворювальною складовою його бізнес-моделі та визначає фінансову результативність підприємства, водночас формуючи підвищену чутливість до зовнішніх шоків і регуляторних вимог міжнародних ринків. Встановлено, що компанія реалізує ЗЕД переважно через прямі експортні контракти з іноземними контрагентами, поєднуючи виробничі, зберігальні, перевалочні та транспортні операції в межах інтегрованої логістичної інфраструктури. Така вертикально інтегрована модель забезпечує підприємству порівняно високий рівень операційної автономності, керованість експортного ланцюга та можливість формувати конкурентні переваги за рахунок контролю над критичними елементами постачання — від приймання партій зерна до навантаження на судна й виконання умов контракту з урахуванням базисів Інкотермс. Водночас складність логістичної архітектури та необхідність постійного узгодження дій між численними ланками створюють потребу в посиленій стандартизації процедур, підвищенні прозорості управління та системному ризик-менеджменті.

Доведено, що товарна структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» відповідає спеціалізації підприємства як великого аграрного трейдера та відображає переважання зернових і олійних культур у портфелі зовнішніх поставок. Найбільші частки традиційно припадають на пшеницю та кукурудзу, доповнені ячменем, ріпаком і соєю, що забезпечує відносну диверсифікацію за видами продукції та частково знижує кон'юнктурні ризики, пов'язані зі зміною цін на окремі культури. Разом із тим домінування сировинної складової об'єктивно посилює залежність фінансових результатів від волатильності світових котирувань, логістичних тарифів і витрат на транспортування, а також від доступності торговельних коридорів і пропускної спроможності інфраструктури. Географія експорту охоплює країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії, що формує багатовекторність збуту й дозволяє перерозподіляти потоки залежно від змін попиту, однак одночасно вимагає стабільного виконання різномірних стандартів якості, безпечності, простежуваності та комплаєнсу, без яких

доступ до ключових ринків істотно обмежується.

У процесі аналізу ризикового профілю ЗЕД підприємства обґрунтовано, що валютні, логістичні та контрактні ризики утворюють взаємопов'язаний контур загроз, у межах якого реалізація одного ризику здатна каскадно посилювати інші. Валютні ризики зумовлені переважанням валютної виручки в доларах США та євро на тлі значної частки витрат у національній валюті та наявності валютної складової в логістиці, страхуванні, фрахті та сертифікаційних процедурах. Курсові коливання, регуляторні обмеження щодо валютного контролю й часовий лаг між укладанням контракту та фактичним надходженням коштів істотно впливають на маржинальність операцій і прогнозованість грошових потоків, а також ускладнюють планування витрат на підтримання сертифікованих систем менеджменту. Логістичні ризики мають критичний характер через високу залежність експорту від стану транспортної інфраструктури, сезонності, тарифних змін і геополітичних обмежень; їх прояви у вигляді затримок, пошкодження вантажів, зростання вартості фрахту та портових послуг прямо скорочують експортну маржу і підвищують імовірність порушення контрактних термінів. Контрактні ризики охоплюють невиконання або неналежне виконання зобов'язань контрагентами, юридичні розбіжності у застосуванні умов поставки, а також ризики посилення регуляторних вимог імпортерів, зокрема у сфері фітосанітарії, екологічних норм і сертифікації. Встановлено, що саме контрактні зобов'язання часто прямо прив'язані до наявності чинних сертифікатів і дотримання міжнародних стандартів, тому будь-які збої в сертифікаційній відповідності можуть трансформуватися у штрафні санкції, розірвання контрактів і втрату ринків збуту.

Дослідження чинної системи сертифікації та управління ризиками підтвердило, що на підприємстві сформовано функціонально розвинену багаторівневу модель забезпечення якості, безпечності, екологічності та простежуваності експортованої продукції. Сертифікація інтегрована у виробничо-логістичний ланцюг та підкріплена внутрішніми процедурами

контролю, зовнішніми аудитами і елементами цифровізації обліку. Організація ризик-менеджменту має децентралізовано-ієрархічний характер, за якого стратегічні ризики контролюються на рівні топменеджменту, фінансові – фінансовою дирекцією, операційні та логістичні – профільними підрозділами, а контрактні – комерційними службами. Таке структурування загалом забезпечує працездатність системи, однак за результатами аналізу ідентифіковано низку обмежень, що знижують її адаптивність у сучасних умовах. Виявлено переважно реактивний характер багатьох управлінських рішень, фрагментарність ідентифікації комплаєнс- та репутаційних ризиків, недостатню розвиненість кількісної оцінки з використанням сценарного аналізу й моделювання, а також обмежене застосування фінансових інструментів мінімізації ризиків, насамперед валютного хеджування. У сертифікаційному блоці визначальними проблемами залишаються залежність від зовнішніх аудитів, валютна чутливість витрат на підтвердження відповідності та обмежені внутрішні можливості швидкої адаптації до змін міжнародних стандартів. Окремо зафіксовано, що потенціал сертифікації як джерела конкурентних переваг і інструмента управління нематеріальними активами реалізується неповною мірою, оскільки взаємодія сертифікаційної політики зі стратегічним управлінням і маркетингом потребує поглиблення.

Обґрунтування запропонованих заходів продемонструвало, що підвищення стійкості ЗЕД підприємства доцільно забезпечувати через поєднання організаційно-інституційних і фінансових інструментів, здатних посилити превентивний характер ризик-менеджменту та зменшити втрати від ключових ризикових факторів. Запровадження інтегрованої цифрової системи управління ризиками та сертифікаційною відповідністю розглянуто як базовий крок для формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища, що дозволяє консолідувати реєстр ризиків, забезпечити моніторинг вимог стандартів і контрактних умов, підвищити контроль простежуваності та знизити ймовірність пропусків у сертифікаційних процедурах. Системне валютне й контрактне хеджування визначено як

інструмент стабілізації грошових потоків, захисту маржі експортних операцій і нейтралізації курсових шоків, що є особливо важливим з огляду на валютну природу сертифікаційних витрат та міжнародних логістичних платежів.

Економічне обґрунтування реалізації заходів підтвердило їх високу результативність за консервативних припущень. За умов прийнятого річного експортного обороту на рівні 40 млрд грн та оцінених втрат від валютних, контрактних, сертифікаційних і логістичних ризиків у межах 2,2-2,8 % встановлено, що навіть мінімальний гарантований ефект від зниження цих втрат у розмірі 80 млн грн на рік формує значний позитивний фінансовий результат. Розраховані інвестиційні витрати, необхідні для впровадження цифрової системи, навчання персоналу та підтримання механізмів хеджування, є незначними порівняно з масштабом очікуваних вигід. Сформовані прогнози грошові потоки на п'ятирічному горизонті свідчать про високу чисту приведену вартість проєкту та надзвичайно короткий строк окупності, що дозволяє трактувати запропоновані заходи як управлінські інвестиції з вираженим мультиплікативним ефектом. Такий результат означає, що підприємство отримує не лише прямий фінансовий вигаиш через скорочення втрат, а й довгострокове підсилення контрактної надійності, зростання довіри контрагентів, підвищення прогнозованості операційних процесів та посилення відповідності міжнародним вимогам.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» поєднує значний потенціал міжнародної конкурентоспроможності з високим рівнем ризиковості, обумовленим валютною волатильністю, логістичною нестабільністю та контрактно-регуляторним тиском. Сформована на підприємстві система сертифікації та ризик-менеджменту забезпечує базову працездатність і відповідність вимогам ключових ринків, проте потребує переходу до більш інтегрованої, кількісно орієнтованої та превентивної моделі управління ризиками. Запропоновані організаційно-фінансові заходи є логічно обґрунтованими, економічно доцільними та стратегічно значущими, оскільки створюють умови для підвищення стійкості експортної діяльності, зниження

втрат, забезпечення безперервності сертифікаційної відповідності та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Міжнародна сертифікація в сучасній системі світових господарських зв'язків перестала бути виключно формальною умовою доступу на зовнішні ринки. Вона трансформувалася у комплексний інституційний механізм, який поєднує регуляторні, економічні, репутаційні та стратегічні функції й безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Доведено, що адаптація до міжнародних сертифікацій є не разовою процедурою, а безперервним управлінським процесом, який охоплює стратегічний рівень управління, організаційну структуру, бізнес-процеси, систему контролю, кадровий потенціал, фінансове забезпечення та інформаційно-аналітичну підтримку. Саме системність і послідовність такої адаптації визначають здатність підприємства інтегруватися у глобальні ринки та підтримувати стійкі зовнішньоекономічні зв'язки.

Теоретичне узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що міжнародні стандарти сертифікації виконують подвійну роль: з одного боку, вони формують бар'єри входу на зовнішні ринки, а з іншого — слугують інструментом зниження ризиків, підвищення прозорості діяльності та формування довіри з боку іноземних контрагентів, інвесторів і фінансових установ. Визначено, що для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, особливо важливими є стандарти у сфері управління якістю, безпечності харчових продуктів, екологічного менеджменту, охорони праці та корпоративної соціальної відповідальності, а також підходи ESG, які поступово набувають статусу неформальних, але обов'язкових правил міжнародної торгівлі. Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчило, що в економічно розвинених країнах сертифікація інтегрована у державну політику підтримки експорту та корпоративні стратегії розвитку, тоді як для українських підприємств процес адаптації ускладнюється фінансовими, кадровими та інституційними обмеженнями, посиленими

умовами воєнної нестабільності.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» підтвердило, що підприємство є одним із ключових суб'єктів аграрно-логістичного сектору України та володіє значним інституційним потенціалом для інтеграції міжнародних сертифікацій у систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Встановлено, що еволюція компанії відбувалася за інноваційно-інвестиційною моделлю з формуванням унікальної аграрно-логістичної екосистеми, яка поєднує виробничі, складські, транспортні та сервісні функції. Така модель забезпечила підприємству високий рівень керованості експортного ланцюга та створила передумови для відносної стійкості в умовах логістичних і геополітичних шоків. Разом із тим фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 рр. засвідчив, що діяльність підприємства здійснювалася в умовах суттєвої турбулентності, нерівномірної динаміки доходів, збереження збитковості та різкого скорочення частки власного капіталу, що підвищило залежність від позикових ресурсів і загальний рівень фінансових ризиків.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав, що експортна модель ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується значною диверсифікацією за ринками збуту та товарними групами, однак водночас зберігає високу залежність від світової цінової кон'юнктури, логістичних витрат і регуляторних вимог імпортуючих країн. Доведено, що валютні, логістичні та контрактні ризики формують єдиний взаємопов'язаний контур загроз, який безпосередньо впливає на ефективність експортних операцій і стабільність сертифікаційної відповідності. Установлено, що наявна система сертифікації та управління ризиками на підприємстві є функціонально розвиненою та забезпечує базовий рівень відповідності міжнародним вимогам, однак має низку обмежень, зокрема реактивний характер прийняття рішень, фрагментарність кількісної оцінки ризиків, обмежене використання фінансових інструментів хеджування та недостатню інтеграцію сертифікаційної політики зі стратегічним управлінням і маркетингом.

Практична частина роботи дозволила обґрунтувати напрями вдосконалення процесів адаптації підприємства до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності. Доведено доцільність впровадження інтегрованої цифрової системи управління ризиками та сертифікаційною відповідністю як інструменту підвищення прозорості, превентивності та керованості експортних процесів. Обґрунтовано необхідність системного валютного й контрактного хеджування з метою зниження курсових втрат, стабілізації грошових потоків і захисту витрат на сертифікацію від валютних шоків. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів: за консервативних припущень очікуваний економічний ефект суттєво перевищує обсяг інвестицій, а строк окупності є мінімальним, що свідчить про доцільність їх реалізації навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що адаптація підприємств до вимог міжнародних сертифікацій у зовнішньоекономічній діяльності є ключовою умовою забезпечення їх стійкого розвитку, зниження ризиків і збереження конкурентних позицій на світових ринках. Для ТОВ СП «НІБУЛОН» така адаптація має спиратися на поєднання організаційних, цифрових і фінансових інструментів, інтегрованих у загальну систему стратегічного управління. Отримані у роботі результати мають практичне значення для підприємств аграрно-експортного профілю та можуть бути використані як методична основа для подальшого вдосконалення механізмів сертифікаційної адаптації в умовах глобальної економічної та геополітичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Київ : КНЕУ, 2020. 746 с.
2. Балабанова Л. В. Управління якістю продукції : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 304 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2021. 528 с.
4. Васюткіна Н. В. Сертифікація та стандартизація у ЗЕД. Київ : ЦУЛ, 2020. 312 с.
5. Геєць В. М. Інноваційний розвиток економіки. Київ : Наук. думка, 2019. 640 с.
6. Гринько Т. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Дніпро : ПДАБА, 2020. 286 с.
7. Губар О. Є. Міжнародна сертифікація в системі управління якістю. Львів : ЛНУ, 2021. 244 с.
8. Дідур С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : Фактор, 2022. 356 с.
9. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.
10. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / за ред. І. М. Пахомова. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 412 с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.
12. Кваша С. М. Європейська інтеграція аграрного сектору України. Київ : ННЦ ІАЕ, 2021. 398 с.
13. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. Київ : ЦУЛ, 2020. 432 с.
14. Кузьмін О. Є. Системи управління якістю. Львів : Львівська політехніка, 2020. 292 с.
15. Липчук В. В. Сертифікація продукції та послуг. Київ : Аграрна освіта,

2019. 248 с.
- 16.Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII
 - 17.Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII
 - 18.Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII
 - 19.Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Київ, 2014.
 - 20.ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2015.
 - 21.ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2015.
 - 22.ISO 22000:2018 Food safety management systems. Geneva : ISO, 2018.
 - 23.ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems. Geneva : ISO, 2018.
 - 24.HACCP System and Guidelines for its Application. FAO, 2019.
 - 25.GlobalG.A.P. General Regulations. Cologne : FoodPLUS GmbH, 2021.
 - 26.Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2019. 592 p.
 - 27.Kotler Ph. Marketing Management. Pearson Education, 2020. 816 p.
 - 28.Deming W. E. Out of the Crisis. MIT Press, 2018. 507 p.
 - 29.Juran J. M. Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill, 2019. 432 p.
 - 30.Oakland J. Total Quality Management. Routledge, 2020. 460 p.
 - 31.European Commission. Export Helpdesk Guide. Brussels, 2021.
 - 32.WTO. Agreement on Technical Barriers to Trade. Geneva, 2020.
 - 33.World Bank. Global Value Chain Development Report 2020.
 - 34.Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 2019.
 - 35.Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2020.
 - 36.Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 2020.
 - 37.Kaplan R. Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 2020.

38. Hill C. International Business. McGraw-Hill, 2021.
39. Wild J. Global Business Today. Pearson, 2020.
40. OECD. Certification and International Trade. Paris, 2021.
41. FAO. Food Safety and Export Certification. Rome, 2020.
42. UNIDO. Industrial Standards and Export Development. Vienna, 2021.
43. ITC. SME Competitiveness Outlook 2020. Geneva, 2020.
44. Сидоренко В. М. Адаптація підприємств до стандартів ЄС. Економіка України, 2021. № 4.
45. Іваненко Л. С. Сертифікація у зовнішній торгівлі. Бізнес Інформ, 2020. № 12.
46. Сумець О. М. Стандарти як інструмент конкурентоспроможності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2022.
47. Шпак Н. О. Інтегровані системи управління. Вісник НУ «Львівська політехніка», 2021.
48. Костюк О. Г. Європейські вимоги до експортерів. Економіка та держава, 2020. № 6.
49. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson, 2020.
50. Slack N. Operations Management. Pearson, 2021.
51. FAO & WHO. Codex Alimentarius Commission Standards. Rome, 2020.
52. European Quality Award Model (EFQM). Brussels, 2021.
53. ISO Survey 2020. International Organization for Standardization.
54. UNCTAD World Investment Report 2020.
55. Мінекономіки України. Експортна стратегія України до 2030 року. Київ, 2020.
56. Держстат України. Зовнішня торгівля України 2022–2024 рр.
57. Торгово-промислова палата України. Сертифікація експорту. Київ, 2021.
58. Baldwin R. Globalisation and Trade Policy. Oxford University Press, 2020.
59. Schmitz H. Industrial Upgrading in Global Value Chains. World Development, 2019.
60. Gereffi G. Global Value Chains in World Economy. Cambridge University

Press, 2020.

61. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 253(1). P. 1–13.
62. Baldwin R., Evenett S. Covid-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work. CEPR Press, London, 2020. 180 p.
63. Bernstein P. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: Wiley, 2012. 400 p.
64. Blackhurst J., Craighead C. An empirically derived agenda of critical supply chain disruptions. *International Journal of Production Research*. 2016. Vol. 52(6). P. 1642–1665.
65. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15(2). P. 1–14.
66. Coleman S. International risk management and financial innovation. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50(2). P. 267–289.
67. COSO. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. New York : COSO, 2017. 137 p.
68. Froot K., Scharfstein D., Stein J. Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *Journal of Finance*. 1993. Vol. 48(5). P. 1629–1658.
69. Hahn G., Kuhn H. Value-based performance and risk management. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 139(1). P. 135–146.
70. Hillson D. *Effective Opportunity Management for Projects*. New York: Marcel Dekker, 2004. 248 p.
71. ISO 31000:2018 *Risk management — Guidelines*. Geneva: ISO, 2018. 32 p.
72. Jüttner U., Maklan S. Supply chain resilience in the global financial crisis. *Supply Chain Management*. 2011. Vol. 16(4). P. 246–259.
73. Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90(6). P. 48–60.

- 74.Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9(4). P. 319–332.
- 75.Kuester S., Rauch A. Risk management in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2016. Vol. 28(1). P. 31–45.
- 76.Lam J. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. New York: Wiley, 2014. 396 p.
- 77.Manuj I., Mentzer J. Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2008. Vol. 38(3). P. 192–223.
- 78.Minsky H. *Stabilizing an Unstable Economy*. New Haven: Yale University Press, 2008. 384 p.
- 79.OECD. *Globalisation and Emerging Economies*. Paris: OECD, 2020. 214 p.
- 80.Pfohl H., Kohler H., Thomas D. State of the art in supply chain risk management research. *Logistics Research*. 2010. Vol. 2(1). P. 33–64.
- 81.Power M. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 248 p.
- 82.Rejda G., McNamara M. *Principles of Risk Management and Insurance*. New York: Pearson, 2017. 736 p.
- 83.Sachs J. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015. 560 p.
- 84.Tang C. Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*. 2006. Vol. 103(2). P. 451–488.
- 85.UNCTAD. *World Investment Report 2022*. Geneva: UN, 2022. 220 p.
- 86.Verbano C., Venturini K. Managing risks in SMEs. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2011. Vol. 6(3). P. 64–80.
- 87.Wagner S., Bode C. An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2006. Vol. 12(6). P. 301–312.
- 88.World Bank. *Doing Business 2020*. Washington: World Bank, 2020. 151 p.
- 89.Zsidisin G., Ritchie B. *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment*,

- Management & Performance. New York: Springer, 2009. 345 p.
90. Zollo M., Winter S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 2002. Vol. 13(3). P. 339–351.