

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

\

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник: к.е.н., доц. кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва
ХНУ імені В.Н. Каразіна

Галина ТИМОХОВА

Здобувач , гр. ЕЯ-41

Дар'я АНАНЧЕНКО

Харків - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Спеціальність 073 – МенеджментОсвітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

« 31 » березня _____ 2025 рокуЗ А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ананченко Дар'ї Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення управління експортною діяльністю підприємства

Керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету 2101-5/993 від 28.04.252. Строк подання студентом роботи «2» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити поняття та особливості експортної діяльності; розглянути управління експортною діяльністю підприємства; охарактеризувати експортну діяльність аграрних підприємств України; здійснити дослідження експортного середовища ТОВ «СІЕЙТІ»; провести аналіз експортної діяльності підприємства «СІЕЙТІ»; розглянути

шляхи покращення експортної діяльності підприємства; надати рекомендації з розвитку інноваційної діяльності підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання	Примітка
1	Затвердження теми та плану дій з науковим керівником		
2	Пошук наукового матеріалу за визначеною темою		
3	Написання I розділу та затвердження його з науковим керівником		
4	Підготовка до дослідження та пошук матеріалу для аналізу		
5	Проведення дослідження та аналіз отриманих результатів		
6	Написання II розділу, висновків та затвердження роботи з науковим керівником		

5. Дата видачі завдання 31 березня 2025 р.

Студент

Ананченко Д.О.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ Тимохова Г.Б.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Ананченко Д.О. Особливості регулювання експортної діяльності підприємства в умовах глобалізації. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2025.

Робота містить 61 сторінку, 11 таблиць, 6 рисунків, 3 схеми список використаних джерел налічує 55 найменувань.

Об'єкт дослідження – процес управління експортною діяльністю аграрного підприємства в умовах глобалізації.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління експортною діяльністю аграрного підприємства на прикладі ТОВ «СІЕЙТІ».

У процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз та синтез, SWOT-аналіз, метод порівняльного аналізу, статистичний, графічний, а також методи економіко-математичного моделювання. Інформаційною базою дослідження слугували внутрішня звітність підприємства, офіційна статистика, наукова література, періодичні видання та веб-ресурси.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання ефективності управління експортною діяльністю підприємства в умовах глобалізації шляхом розробки системи аналітичних індикаторів і пропозицій з оптимізації логістичних процесів.

Отримані результати, зокрема конкретні пропозиції щодо цифровізації, розширення логістичних каналів та сертифікації продукції за міжнародними стандартами, можуть бути застосовані на практиці в агропідприємствах для покращення експортної політики, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНКИ, ЛОГІСТИКА, СЕРТИФІКАЦІЯ.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність, значення та специфіка експортної діяльності агропідприємств у глобальній економіці	9
1.2. Теоретичні підходи до управління експортною діяльністю підприємств	13
1.3. Характеристика управління експортною діяльністю аграрних підприємств України в умовах глобалізації	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФІРМИ	24
2.1. Характеристика агрофірми та аналіз її експортної діяльності.....	24
2.2. Оцінка системи управління експортною діяльністю підприємства	32
2.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства	38
Висновки до розділу 2	52
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
Список джерел.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світового господарства питання ефективного управління експортною діяльністю набуває особливої актуальності. Інтеграція національних економік у світовий ринок, зростання конкуренції, посилення міжнародних стандартів якості продукції та логістичних вимог ставлять перед підприємствами нові виклики. Особливо це стосується аграрного сектору, який є одним із ключових джерел експортного потенціалу України. Забезпечення стабільного та конкурентоспроможного виходу продукції на зовнішні ринки потребує ретельно продуманої системи управління експортною діяльністю, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ризики та можливості.

Розвиток експортної діяльності аграрних підприємств у контексті глобалізаційних процесів потребує нових управлінських підходів, які базуються на аналізі ринкових тенденцій, ефективному стратегічному плануванні, оптимізації логістичних ланцюгів і формуванні адаптивної організаційної структури.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до управління експортом у контексті мінливого зовнішнього середовища, валютних коливань, посилення митних та фіскальних бар'єрів, а також потреби в дотриманні прозорості ведення бізнесу. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цій темі, багато аспектів експортного менеджменту, зокрема в аграрному секторі, потребують подальшого дослідження.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління експортною діяльністю підприємства в умовах глобалізації, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі діяльності аграрного підприємства ТОВ «СІЕЙТІ».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та роль експортної діяльності в умовах глобалізації;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення управління експортною діяльністю в Україні;
- проаналізувати діяльність ТОВ «СІЕЙТІ» та оцінити ефективність його експортної політики;
- виявити проблеми в управлінні експортом та фактори, що впливають на результативність діяльності підприємства на зовнішніх ринках;
- запропонувати напрями вдосконалення управління експортною діяльністю у контексті сучасних глобалізаційних тенденцій.

Об'єктом дослідження є процес управління експортною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми та інструменти управління експортною діяльністю аграрного підприємства в умовах глобалізації.

Дослідження виконане на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «СІЕЙТІ», яке є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва, зокрема на зовнішні ринки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «СІЕЙТІ», періодичні видання, наукові праці, аналітичні звіти, інтернет-ресурси та інші джерела, що дозволяють здійснити всебічне дослідження предмету.

Методологічною основою дипломної роботи є теоретичні положення економічної науки та експортної діяльності підприємств. Для досягнення поставленої мети і завдань у роботі використано методи і прийоми наукового мислення: аналіз та синтез, метод порівняльного аналізу, дедуктивний, узагальнення, методи емпіричного дослідження, метод SWOT-аналізу, метод порівняльного аналізу – для аналізу стану експортної діяльності аграрних підприємств в Україні та за її межами. Також було використано метод

спостереження, метод веб-аналізу і аналізу документів – для характеристики діяльності ТОВ «СІЕЙТІ» та здійснення експортних операцій. Для оцінки ефективності експортної діяльності підприємства застосовувалися такі методи: графічні, математичні, методи статистичного аналізу та економіко-математичні

Наукова новизна полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання ефективності управління експортною діяльністю підприємства в умовах глобалізації шляхом розробки системи аналітичних індикаторів і пропозицій з оптимізації логістичних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління експортною діяльністю на підприємствах аграрного сектору, що дозволить зменшити витрати, підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити більш ефективний вихід на зовнішні ринки.

Основні результати роботи викладено у доповіді «Трансформація глобального експортного середовища: основні соціально-економічні тренди XXI століття» на II Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку у XXI столітті» (Київ, 14 травня 2025 року)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та специфіка експортної діяльності агропідприємств у глобальній економіці

Експортна діяльність аграрних підприємств у сучасних умовах глобалізації набуває особливого значення, оскільки забезпечує інтеграцію національного агросектору у світовий економічний простір. В умовах зростаючої взаємозалежності світових економік агропідприємства стають активними учасниками глобальних товарних потоків, що потребує глибокого розуміння економічних процесів, пов'язаних із міжнародною торгівлею. На сучасному етапі експорт аграрної продукції є не лише важелем зростання прибутків, але й інструментом залучення інновацій, підвищення якості продукції, впровадження стандартів сталого розвитку та укріплення конкурентних позицій країни на світових ринках.

Сутність експортної діяльності агропідприємств полягає у систематичному здійсненні зовнішньоекономічних операцій з продажу сільськогосподарської продукції, що відповідає міжнародним вимогам. Вона базується на стратегічному баченні розвитку підприємства, орієнтованого на ефективне використання аграрного потенціалу, освоєння нових ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та формування стабільних зовнішньоекономічних зв'язків. Успішна експортна діяльність є результатом поєднання технологічної модернізації, адаптації до міжнародних стандартів і гнучкої ринкової поведінки.

Окрім того, експорт має мультифункціональну природу: він охоплює економічну, соціальну та інституційну складові. Аграрні підприємства, які виходять на міжнародні ринки, поширюють екологічні стандарти, сприяють створенню нових робочих місць, підвищують рівень зайнятості в сільських

регіонах та стимулюють розвиток транспортної й логістичної інфраструктури. У цьому контексті експортна діяльність виконує роль не лише джерела прибутку, а й каталізатора соціально-економічного прогресу.

Глобальні тенденції свідчать про зростаючий попит на аграрну продукцію з боку країн із дефіцитом продовольства, а також інтерес до продукції з доданою вартістю — органічної, еко-сертифікованої, етнічно-маркованої. За даними, частка аграрної продукції у загальному обсязі світової торгівлі досягла 11,5% у 2023 році, що свідчить про значний інтерес глобального ринку до сільськогосподарської продукції [29]. Це створює умови для активного розвитку агроекспорту в країнах з високим аграрним потенціалом, таких як Бразилія, Аргентина, В'єтнам, Таїланд, а також країни Центральної Європи та Африки [44].

Успішна експортна стратегія вимагає від аграрних підприємств не лише якісного продукту, але й глибокого розуміння специфіки зовнішніх ринків. Підприємства, що планують вихід на міжнародну арену, повинні адаптувати свої виробничі, логістичні та маркетингові процеси до вимог конкретних країн-імпортерів. Зокрема, важливими факторами стають сертифікація за міжнародними стандартами, прозорість походження продукції, простежуваність усього виробничого ланцюга та здатність оперативно реагувати на запити ринку. Крім того, зростає роль логістики та пакування як інструментів підвищення конкурентоспроможності українських аграрних товарів у світі.

З розвитком глобалізаційних процесів аграрні підприємства дедалі активніше інтегруються до глобальних ланцюгів створення доданої вартості (Global Value Chains – GVCs), що дозволяє їм брати участь у різних етапах виробництва — від первинного вирощування до переробки, пакування, логістики та дистрибуції [26]. Типова модель створення вартості в аграрному експорті включає такі стадії:

Таблиця 1.1.

Стадії експорту

Назва стадії	Опис	Приклади
Первинне виробництво	На цьому етапі здійснюється вирощування сільськогосподарських культур, їх посів, догляд і збирання врожаю. Важливе значення має правильний вибір сорту культури, підготовка ґрунту та забезпечення відповідних умов для росту рослин.	Вирощування пшениці, кукурудзи, фруктів (яблука, виноград)
Первинна обробка	Після збору врожаю продукція піддається первинній обробці, що включає миття, сортування та сушіння. Це дозволяє підготувати продукцію до подальшої переробки або продажу. У цей етап також входить очищення від забруднень та можливих шкідників.	Миття та сортування картоплі, сушіння овочів або фруктів
Переробка	Включає переробку сільськогосподарської продукції в напівфабрикати, концентрати, олії та інші продукти. Це дозволяє збільшити термін зберігання та полегшити транспортування. Переробка може включати різні технологічні процеси, такі як екстракція олії, виготовлення пюре, соку, консервація тощо.	Виробництво томатного пюре, переробка олії соняшникової, виробництво заморожених овочів
Упакування та брендування	На цьому етапі продукція отримує свою кінцеву упаковку, що включає не тільки фізичний захист продукту, але й маркетингове оформлення, таке як дизайн упаковки, маркування, сертифікація відповідно до стандартів. Правильне брендування підвищує впізнаваність продукту на ринку.	Упакування меду в баночки, брендування соку, пакування макаронів у картонні коробки
Дистрибуція	Охоплює логістичні процеси, включаючи міжнародне транспортування, митне оформлення, складування та доставку товарів до кінцевого споживача або до дистриб'юторів. Це важливий етап для забезпечення своєчасної доставки та збереження якості продукції.	Міжнародне транспортування зерна, митне оформлення імпорту фруктів, постачання в мережі супермаркетів
Маркетинг і збут	Останній етап включає стратегії продажу через різні канали: B2B, супермаркети, онлайн-платформи, а також маркетингові активності для просування продукції на ринку. Це також включає дослідження ринку та визначення цільової аудиторії.	Продаж через супермаркети, маркетинг в інтернет-магазинах, продаж через дистриб'юторів B2B

Джерело: складено автором на основі джерела [26]

Інтеграція до GVCs забезпечує не лише розширення географії ринків збуту, а й доступ до сучасних технологій та бізнес-практик. Наприклад, підприємства, включені до міжнародних ланцюгів доданої вартості,

демонструють на 30% вищу продуктивність і на 25% вищий прибуток порівняно з тими, що працюють лише на внутрішньому ринку [39].

Паралельно з новими можливостями зростають і вимоги до агроекспортерів. Ключовим фактором є відповідність міжнародним стандартам безпеки та якості. Їх впровадження є передумовою виходу на розвинені ринки, як-от ЄС, США, Японія. Проте дотримання цих стандартів — складний і витратний процес: впровадження стандарту GlobalG.A.P. може коштувати малому виробнику до \$3,500 у перший рік, включаючи витрати на документацію, навчання персоналу та аудит [30].

Крім того, варто враховувати зовнішньоекономічні ризики: коливання валютних курсів, зміни митного регулювання, політичні потрясіння у країнах-партнерах, логістичні бар'єри. Наприклад, у 2020–2022 роках понад 40% агроекспортерів зазнали збоїв у логістиці, втрат прибутків через дефіцит контейнерів, зростання тарифів на перевезення та затримки на митницях [47]. Такі ризики змушують агропідприємства впроваджувати стратегічне планування, страхування ризиків і гнучкі підходи до управління.

Державна політика відіграє важливу роль у стимулюванні експорту: через фінансові інструменти (гранти, субсидії, експортне кредитування), інформаційно-консультаційне забезпечення, спрощення процедур експорту, просування продукції на зовнішніх ринках. Наприклад, уряд Канади реалізує програму фінансування сертифікаційних витрат для фермерів, а у Франції діє механізм державної підтримки логістичних витрат агроекспортерів.

Таким чином, експортна діяльність аграрних підприємств є не лише важливою економічною функцією, а й стратегічним напрямом розвитку, що вимагає високого рівня адаптивності, знань міжнародного ринку, технологічної модернізації та інституційної підтримки. Успішний експорт аграрної продукції

здатен не лише зміцнити позиції підприємства, а й стати каталізатором модернізації всього аграрного сектору та інтеграції країни у світову економіку.

1.2. Теоретичні підходи до управління експортною діяльністю підприємств

У сучасних умовах глобалізації аграрні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змін на світових ринках. Ефективне управління експортною діяльністю вимагає врахування різноманітних теоретичних підходів, які допомагають підприємствам розробляти стратегії виходу на міжнародні ринки та забезпечувати конкурентоспроможність.

Одним із ключових підходів є теорія порівняльних переваг Девіда Рікардо. Теорія порівняльних переваг, запропонована в його класичній праці *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1817), є основою для розуміння того, як країни можуть вигравати від міжнародної торгівлі навіть в умовах, коли одна з них має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів. Рікардо стверджував, що навіть якщо країна є більш ефективною в абсолютному виробництві всіх товарів порівняно з іншою, вона повинна спеціалізуватися на тому товарі, у якому її альтернативні витрати є найнижчими. Це дозволяє країнам досягати вигод від торгівлі, оскільки кожна країна отримує доступ до товарів, які інші виробляють з меншими витратами. Рікардо демонструє, що глобальна економіка виграє від того, що країни спеціалізуються на виробництві товарів, у яких у них найнижчі альтернативні витрати. За таких умов навіть країни, які не мають абсолютних переваг у жодній сфері, можуть отримати вигоду від торгівлі [41].

Іншим важливим підходом є модель Хекшера-Оліна, яка базується на різниці у факторних наділах країн. Вона пояснює, чому країни експортують товари, виробництво яких інтенсивно використовує фактори виробництва, яких

у них більше, і імпортують товари, для виробництва яких потрібні дефіцитні фактори. Згідно з цією моделлю, країни з великим запасом робочої сили експортують товари, що потребують великої кількості праці, тоді як країни з великим запасом капіталу — експортують капіталомісткі товари. Водночас країни з дефіцитом певних факторів виробництва імпортують товари, виробництво яких потребує цих факторів. Така модель пояснює, чому країни з різними факторами виробництва мають вигоду від торгівлі, адже вони можуть спеціалізуватися на виробництві товарів, де їхні ресурси використовуються найефективніше.

У контексті аграрного сектора, країни з великими площами орних земель та сприятливими кліматичними умовами мають порівняльні переваги у виробництві сільськогосподарської продукції. Це дозволяє їм ефективно інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, спеціалізуючись на певних етапах виробництва та експорту.

Модель Уппсала, розроблена дослідниками Шведського університету, описує процес інтернаціоналізації підприємств як поступовий розвиток їх міжнародної діяльності через накопичення знань і досвіду. Згідно з цією моделлю, підприємства проходять через чотири основні стадії інтернаціоналізації: на першій стадії вони починають з нерегулярного експорту, потім переходять до експорту через посередників, на наступному етапі створюють торгові дочірні компанії в країнах-імпортерах, і, зрештою, ініціюють виробництво за кордоном. Модель підкреслює важливість поступового збільшення зобов'язань на зовнішніх ринках у міру накопичення знань і досвіду щодо цих ринків, що дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, пов'язані з інтернаціоналізацією [36].

Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) зосереджується на внутрішніх ресурсах підприємства як основному джерелі стійкої конкурентної переваги. Він стверджує, що саме унікальні ресурси, які важко імітувати, можуть

забезпечити успіх на міжнародних ринках. Це можуть бути не тільки матеріальні ресурси, як капітал або інфраструктура, а й нематеріальні, такі як технології, ноу-хау, патенти, бренд, організаційна культура та управлінські компетенції. Важливим аспектом є те, що ці ресурси повинні бути рідкісними, цінними, важко імітованими та неможливими для заміни (так звані VRIN-ресурси: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). Такий підхід підкреслює необхідність виявлення та розвитку цих унікальних ресурсів для досягнення стійкої конкурентної переваги на зовнішніх ринках, оскільки лише ефективне використання і захист таких ресурсів дозволяє підприємству успішно конкурувати та зберігати свої позиції на міжнародній арені.

Теорія інтерналізації пояснює, чому підприємства можуть вирішити здійснювати міжнародну діяльність через власні філії, а не через ліцензування або інші форми співпраці. Вона підкреслює, що внутрішнє використання знань і технологій дозволяє зменшити витрати та ризики, пов'язані з передачею інтелектуальної власності.

Концепція глобальних ланцюгів створення вартості описує, як виробництво та розподіл продукції організовані на міжнародному рівні. Аграрні підприємства можуть інтегруватися в ці ланцюги, спеціалізуючись на певних етапах виробництва, що дозволяє їм отримувати доступ до нових ринків та технологій.

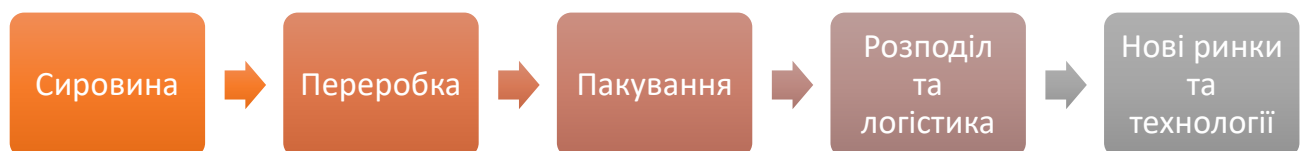


Схема 1.1. Ланцюг створення доданої вартості в аграрному сектор

Джерело: складено автором на основі джерела [15]

- Сировина: аграрні підприємства постачають сировину на переробку.
- Переробка: сировина перетворюється в готову продукцію. Аграрні підприємства можуть бути залучені до переробки.
- Пакування: після переробки продукція пакується для подальшого продажу.
- Розподіл та логістика: продукція доставляється до кінцевих споживачів або роздрібних продавців.
- Нові ринки та технології: інтеграція в глобальні ланцюги дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків та передових технологій.

Ефективне управління експортною діяльністю вимагає використання інформаційних систем, які забезпечують збір, аналіз та поширення інформації про ринки, споживачів та конкурентів. Такі системи допомагають приймати обґрунтовані рішення та адаптувати стратегії до змін на міжнародних ринках.

Узагальнюючи, розгляд різних теоретичних підходів до управління експортною діяльністю аграрних підприємств дозволяє краще зрозуміти механізми та фактори, що впливають на успішну інтернаціоналізацію. Інтеграція цих підходів у практику управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності аграрних підприємств на глобальному ринку.

1.3. Характеристика управління експортною діяльністю аграрних підприємств України в умовах глобалізації

Український аграрний сектор є однією з основних рушійних сил економіки країни. В умовах глобалізації стратегія розвитку аграрного експорту набуває особливої важливості, адже Україна є важливим гравцем на

міжнародному продовольчому ринку. Країна посідає провідні позиції серед найбільших експортерів зернових культур, зокрема пшениці, кукурудзи, а також є одним з лідерів на ринку соняшникової олії та інших сільськогосподарських продуктів. За інформацією Міністерства сільського господарства США, Україна експортує значні обсяги зернових, а також активно нарощує поставки іншої аграрної продукції на світові ринки. Для прикладу, за 2022 рік Україна була одним з найбільших експортерів кукурудзи і пшениці, що забезпечило країні важливу роль у глобальній продовольчій безпеці [45].

Ключовою особливістю українського аграрного експорту є його орієнтованість на зовнішні ринки, зокрема Європейський Союз, Туреччину, Китай та інші країни Азії. Проте, незважаючи на високий експортний потенціал, українські аграрії стикаються з низкою викликів, які значною мірою пов'язані з глобалізацією та політичними змінами на світовій арені. Так, однією з проблем є необхідність адаптації до умов глобальної конкуренції, підвищення вимог до якості продукції, а також економічні санкції, які можуть обмежувати доступ до окремих ринків.

Глобалізація, з одного боку, відкриває нові можливості для українських аграріїв, дозволяючи їм диверсифікувати свої ринки збуту та зміцнювати позиції на існуючих. З іншого боку, вона ставить перед ними нові виклики, такі як зміна міжнародних торгових угод, вплив кліматичних змін на врожаї, а також політична нестабільність.

Незважаючи на складнощі, український експорт зернових продовжує зростати, зокрема завдяки диверсифікації ринків збуту. Останнім часом значно збільшився експорт кукурудзи та пшениці до країн Європи, що дозволяє українським аграрним підприємствам залучати нових партнерів та зміцнювати свій експортний потенціал. Зокрема, ринки Європи, з огляду на свою потребу в таких сировинних товарах, стали важливими напрямками для розвитку аграрного сектору в Україні. Завдяки високій якості української продукції,

країна може зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках [42].

Водночас глобалізація створює для України і певні ризики. Одним із найбільших викликів є залежність від зовнішніх факторів, таких як погодні умови, політичні зміни на міжнародному рівні, а також економічні санкції. Політичні і торгові обмеження можуть значно впливати на експорт української продукції, тому дуже важливо забезпечити стійкість до змін на глобальному ринку. У результаті, українські аграрії змушені постійно адаптувати свої стратегії, змінюючи логістичні ланцюги і шукаючи нові ринки збуту [17].

Водночас уряд України активно працює над підтримкою аграрного сектору. Окрім створення нових логістичних можливостей, значну увагу приділяється розвитку малого і середнього бізнесу в аграрному секторі. Україна приєдналася до Міжнародного фонду сільськогосподарського розвитку ООН, що дозволяє отримувати фінансову допомогу для підтримки малих фермерських господарств, а також модернізувати інфраструктуру для експорту. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва і зменшити залежність від великих агропідприємств. Підтримка міжнародних організацій сприяє не лише розвитку самого сектору, але й відкриває нові можливості для експорту продукції на ринки країн, які раніше були менш доступними для українських виробників [27].

Одним із важливих аспектів експортної діяльності є також наявність інноваційних підходів до розвитку сільськогосподарського виробництва та підвищення якості продукції. З огляду на глобальні тенденції, українські аграрії все більше використовують передові технології, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, коли кожен виробник має адаптуватися до високих вимог якості та екологічної безпеки, що стали стандартом для великих міжнародних компаній.

На рисунку 1.2 представлено динаміку експорту зернових культур з України за останні п'ять років (2020–2024 роки). Можна спостерігати, що у 2020 та 2021 роках обсяги експорту були приблизно на однаковому рівні — 49,1 млн тонн та 49,3 млн тонн відповідно. У 2022 році відбулося помітне зниження обсягів експорту до 37,3 млн тонн, що пов'язано з воєнними діями та обмеженнями логістичних можливостей. Проте вже у 2023 році експортні показники почали відновлюватися й досягли 44,8 млн тонн. У 2024 році спостерігається значне зростання обсягів експорту до 53,5 млн тонн, що свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових умов і поступове відновлення експортного потенціалу України.

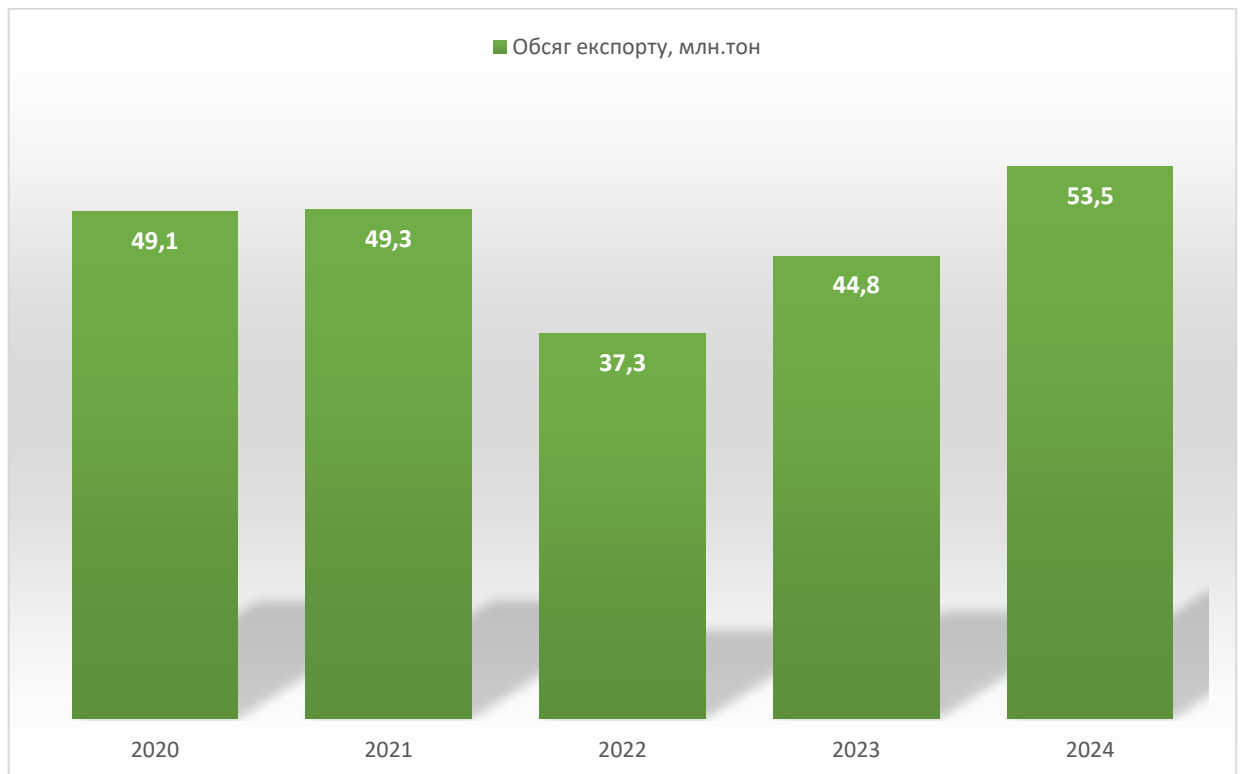


Рис. 1.2. Динаміка експорту зернових культур України

Джерело: складено авторкою на основі джерел [11;20]

До початку війни основними лідерами серед країн-імпортерів української агропродукції були Китай, Росія та країни Європейського Союзу, зокрема Нідерланди та Польща. Китай займав перші позиції завдяки великому попиту

на українське зерно, олію та інші агропродукти, що становили важливу частину його імпорتنних поставок. Росія також була важливим партнером для України, зокрема в постачанні пшениці та кукурудзи. Європейські країни активно імпортували українську продукцію, але їхні обсяги були менш значними порівняно з Азією [4].

Зміна лідерів серед країн-імпортерів української агропродукції, зокрема відхід Китаю з топових позицій, зумовлена кількома факторами, пов'язаними з повномасштабною війною в Україні. Війна призвела до закриття традиційних морських шляхів експорту через Чорне море, що ускладнило доставку продукції до віддалених ринків, таких як Китай. У той же час, країни Європейського Союзу, зокрема Румунія, Польща, Іспанія та Нідерланди, стали основними транзитними хабами, що дозволило їм збільшити обсяги імпорту української агропродукції.



Рис. 1.3. Топ-10 країн-імпортерів української агропродукції 2024р.

Джерело: складено авторкою на основі джерела [2;3;4]

Таким чином, стратегічне управління експортною діяльністю аграрних підприємств України в умовах глобалізації вимагає комплексного підходу, що включає стратегії диверсифікації ринків, удосконалення логістичних ланцюгів, активну підтримку з боку міжнародних організацій та адаптацію до глобальних економічних змін. Для збереження конкурентоспроможності українського аграрного сектору необхідно постійно вдосконалювати управлінські стратегії, що дозволяють ефективно реагувати на зміни в глобальній економіці та міжнародній торгівлі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Експортна діяльність аграрних підприємств в сучасних умовах є важливим чинником не лише зростання економіки, а й інтеграції України у світовий простір. Завдяки виходу на міжнародні ринки агропідприємства мають можливість розширити свої виробничі можливості, залучати нові технології, покращувати якість продукції та зміцнювати свої позиції серед глобальних конкурентів. З огляду на тенденції світового ринку, розвиток експортної діяльності стає важливою умовою модернізації аграрного сектору і підвищення його ефективності.

Теоретичні підходи до управління експортом показують, що підприємства повинні використовувати свої конкурентні переваги, будувати стратегії на основі власних ресурсів і адаптуватися до змін міжнародного середовища. Спеціалізація відповідно до національних особливостей, поступова інтернаціоналізація бізнесу та грамотне управління унікальними активами є основою для успішної зовнішньоекономічної діяльності.

Українські аграрні підприємства демонструють високу гнучкість у складних умовах глобалізації та внутрішніх викликів. Важливим завданням є не лише збереження експортних обсягів, а й освоєння нових ринків, вдосконалення логістичних процесів, дотримання міжнародних стандартів і постійне підвищення якості продукції. При цьому вагому роль відіграють державна підтримка, співпраця з міжнародними організаціями та впровадження інновацій.

Зміна лідерів серед країн-імпортерів української агропродукції, зокрема відхід Китаю з топових позицій, зумовлена кількома факторами, пов'язаними з повномасштабною війною в Україні. Війна призвела до закриття традиційних морських шляхів експорту через Чорне море, що ускладнило доставку продукції до віддалених ринків, таких як Китай. У той же час, країни

Європейського Союзу, зокрема Румунія, Польща, Іспанія та Нідерланди, стали основними транзитними хабами, що дозволило їм збільшити обсяги імпорту української агропродукції.

З огляду на сучасні реалії, ефективне управління експортною діяльністю потребує системного підходу, який враховує економічні, технологічні та політичні чинники. Для зміцнення позицій на світовому ринку аграрні підприємства повинні інвестувати у розвиток виробничих потужностей, логістику, сертифікацію продукції, а також активно шукати нові можливості співпраці на міжнародній арені. Розвиток експортної діяльності в умовах глобалізації стає запорукою стабільності та довгострокового успіху аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФІРМИ

2.1. Характеристика агрофірми та аналіз її експортної діяльності

ТОВ «СІЕЙТІ» — сучасне агропромислове підприємство, засноване 14 жовтня 2014 року, з головним офісом у місті Суми. Компанія входить до складу групи компаній «Технологія», яка об'єднує промислові та аграрні підприємства, що постачають продукцію до 37 країн світу [22].

Основною діяльністю ТОВ «СІЕЙТІ» є вирощування та реалізація зернових, олійних і бобових культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник, соя та горох. Підприємство обробляє понад 30 тисяч гектарів сільськогосподарських угідь, використовуючи сучасну сільськогосподарську техніку від провідних світових виробників, зокрема John Deere, Case IH, Kinze та Pöttinger [21].

У структурі компанії функціонує елеваторний комплекс «Вітчизна» з потужністю одноразового зберігання 89 тисяч тонн зерна. Елеватор оснащений власною залізничною колією та локомотивом, що дозволяє здійснювати відвантаження зерна на автомобільний транспорт до 2 тисяч тонн на добу та на залізничний транспорт до 2,3 тисячі тонн на добу [22].

ТОВ «СІЕЙТІ» активно розвиває експортну діяльність, реалізуючи продукцію на умовах EXW, FCA, DAP, CPT та FOB. Компанія співпрацює з більш ніж 100 аграрними підприємствами регіону та постачає продукцію 25 переробним компаніям, як в Україні, так і за її межами. Серед експортних напрямків — країни Європейського Союзу та Близького Сходу [18].

Для забезпечення високої якості продукції та впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, компанія відкрила Центр сучасних досліджень ґрунту SAT-LAB у Сумській області. Центр надає послуги з аналізу ґрунту, мінеральних добрив, листової діагностики та в майбутньому планує розширити спектр досліджень [23].

Фінансова стабільність підприємства забезпечується збалансованою структурою доходів, що включає як доходи від внутрішнього ринку, так і валютні надходження від експорту. Завдяки грамотному менеджменту, оптимізації витрат та впровадженню інноваційних підходів у виробництві, компанія демонструє позитивну динаміку розвитку та стабільний приріст обсягів реалізації.

Таким чином, ТОВ «СІЕЙТІ» є потужним аграрним підприємством з розвиненою інфраструктурою та активною експортною діяльністю, що сприяє зміцненню позицій України на світовому аграрному ринку.

У 2022–2024 роках ТОВ «СІЕЙТІ» демонструє позитивну динаміку в експорті. Обсяг експорту зріс з 85 тис. тонн у 2022 році до 92 тис. тонн у 2023 році і до 100 тис. тонн у 2024 році. Це зростання зумовлене активним виходом на нові ринки.

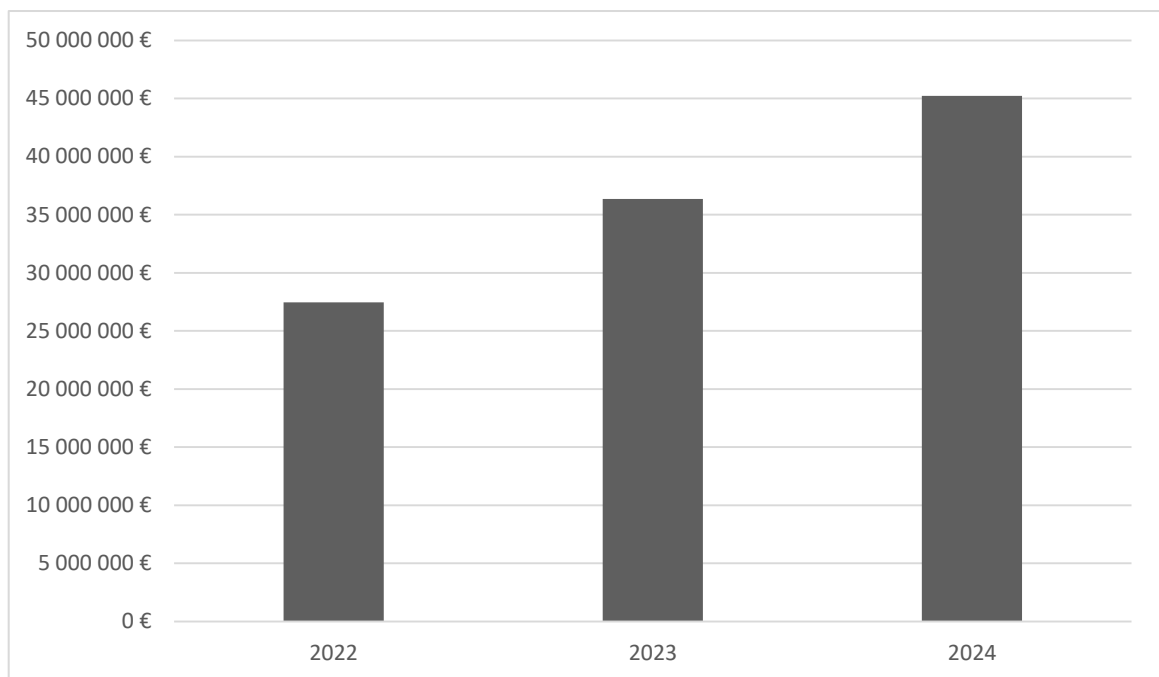


Рис. 2.1. Динаміка експорту 2022-2024рр.

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту ТОВ «СІЕЙТІ»

Як видно з таблиці та графіку, експортна виручка ТОВ «СІЕЙТІ» демонструє чітку позитивну динаміку: зростання в 2023 році склало понад 32%

у порівнянні з 2022 роком, а за 2024 рік свідчить про ще близько 24% зростання. Це може бути наслідком успішної експансії на нові ринки (наприклад, Туркменістан), а також загального зростання попиту на добрива та агропродукцію українського походження.

Протягом останніх трьох років ТОВ «СІЕЙТІ» чітко продемонструвало стратегічний перехід до моделі з фокусом на зовнішні ринки. Експорт аграрної продукції, зокрема мінеральних добрив, став не лише основним джерелом виручки, а й визначальним чинником фінансової стабільності підприємства. Частка експортних операцій у 2023 році склала понад 97%, що підтверджує: компанія системно вибудувала канали реалізації за кордоном, значно знизивши залежність від внутрішнього ринку.

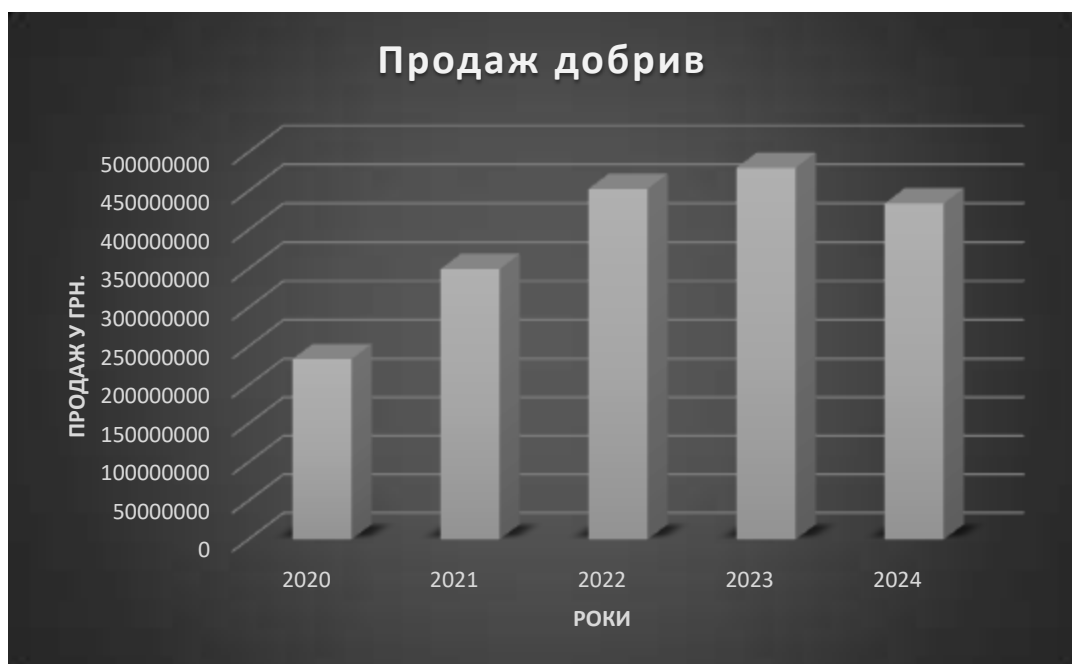


Рис. 2.2. Продажі добрив за останні 5 років

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту ТОВ «СІЕЙТІ»

З 2020 по 2023 рік продажі добрив зросли більше ніж удвічі. Стабільне зростання щороку свідчить про високу затребуваність добрив компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У 2024 року вже отримано понад

430 млн грн на кінець року — незначне зменшення у порівнянні з 2023 роком, що може бути пояснено ринковими коливаннями або затримками в логістиці.

Обсяг продажу мінеральних добрив залишається критично важливим фактором загального прибутку. З 2020 року спостерігається безперервне зростання цього сегменту. Навіть якщо експорт певних культур варіюється, стабільний попит на добрива забезпечує «подушку безпеки» компанії. У зв'язку з цим доцільно розглядати додаткові інвестиції в модернізацію виробничих потужностей добрив, з метою задоволення зростаючого попиту.



Рис. 2.3. Продажі агрокультур за 2024 рік

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту ТОВ «СІЕЙТІ»

У 2023 році 97,8% реалізованої агропродукції припадає на експорт. Внутрішній ринок забезпечив лише 2,2% від загального обсягу реалізації. Така структура яскраво свідчить про чіткий зовнішньоекономічний вектор компанії, де внутрішні продажі виступають скоріше як допоміжний напрям.

Отже, можемо сказати, що ТОВ «СІЕЙТІ» є експортно-орієнтованим підприємством. Внутрішній ринок не є стратегічним пріоритетом, натомість

компанія ефективно працює із зовнішніми покупцями, що мінімізує валютні ризики та залежність від внутрішньої кон'юнктури.

Протягом 2022–2024 років експортна діяльність ТОВ «СІЕЙТІ» демонструє загалом позитивну динаміку з поступовим виходом на нові ринки та посиленням позицій на вже існуючих. За підсумками 2022 року компанія експортувала продукцію на суму 27,46 млн євро, у 2023 році — вже на 36,36 млн євро, а прогноз на 2024 рік свідчить про подальше зростання до 38,63 млн євро. Це свідчить про органічний розвиток бізнесу з орієнтацією на стабільність і розширення присутності на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.1.

Географічна структура експорту ТОВ «СІЕЙТІ» 2022–2024

Країна	2022(у євро)	2023(у євро)	2024(у євро)
Туркменістан	54 506	2 696 006	9 105 840
Італія	—	4 395 080	2 371 920
Молдова	—	353 120	846 235
Нідерланди	—	275 708	426 180
Польща	8 435 548	10 027 031	7 492 115
Угорщина	8 936 286	4 624 463	3 745 880
Румунія	—	9 455 427	6 201 430
Латвія	—	4 531 629	2 406 508
Литва	10 032 932	—	3 031 872
Разом	27 459 272	36 358 464	38 627 980

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту ТОВ «СІЕЙТІ»

Найпомітніше зростання у 2024 році відбулося в напрямку Туркменістану, де після суттєвого прориву в 2023 році (2,7 млн євро) відбулося ще значніше зміцнення позицій — до 9,1 млн євро. Такий ріст є логічним продовженням експансії в регіон Центральної Азії та свідчить про результативну роботу з партнерами в цьому напрямі.

Польща залишається одним з ключових ринків для компанії. Незважаючи на деяке скорочення у 2024 році порівняно з піковими показниками 2023-го,

експорт у 7,49 млн євро свідчить про збереження вагової частки польського ринку у загальному обсязі експорту.

Позитивна динаміка також фіксується у співпраці з Італією, Румунією та Литвою. Ці країни демонструють стабільну зацікавленість у продукції компанії, що відображено у зростанні або утриманні високих обсягів експорту.

Водночас деякі ринки, такі як Угорщина чи Нідерланди, показують ознаки стабілізації або помірною скорочення порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано з внутрішніми ринковими чинниками, завершенням окремих контрактів чи зміною зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Загалом, експортна стратегія ТОВ «СІЕЙТІ» виглядає збалансованою: з одного боку, зберігається фокус на перевірених ринках (Польща, Угорщина, Італія), з іншого — активно нарощується присутність на нових чи раніше незначних напрямках (Туркменістан, Румунія). Обсяг на 2024 рік на рівні понад 38 млн євро — це підтвердження ефективності поточної зовнішньоекономічної політики підприємства.

У 2024–2025 роках експортна діяльність українських агропідприємств продовжує залишатися однією з найдинамічніших галузей економіки, незважаючи на складну геополітичну ситуацію. В умовах глобальної конкуренції та обмеженого доступу до портової інфраструктури, підприємства змушені шукати нові логістичні рішення, переорієнтовуватися на сухопутні коридори та зосереджувати увагу на ключових партнерах у Європі та Азії.

ТОВ «СІЕЙТІ» функціонує на ринку поряд із такими сильними гравцями, як «НІБУЛОН», «Kernel», «Агропросперіс» та «Астарта-Київ». Попри менші масштаби, компанія демонструє конкурентоспроможність завдяки гнучкості в логістиці, наявності власної елеваторної бази та розвитку аналітичного центру SAT-LAB, що забезпечує наукову підтримку агровиробництва.

Як ми бачимо з попереднього аналізу, ТОВ «СІЕЙТІ» у 2024 році значно зміцнило свої позиції на ринках Центральної та Східної Європи, особливо у Польщі, Румунії та Італії. Новим перспективним напрямом став експорт до Туркменістану, що відкрив можливості розширення на ринки Центральної Азії. Основною логістичною перевагою компанії є власна залізнична гілка до елеватора, що забезпечує незалежність від зовнішніх перевізників. В умовах війни підприємство оперативно адаптувало маршрути до західних сухопутних коридорів, зокрема через митні переходи Ягодин, Дяково та Ужгород, що дозволило зберегти ритмічність експорту навіть за умов перебоїв у морській логістиці.

У свою чергу, «НІБУЛОН» зберігає статус одного з найбільших експортерів завдяки власному флоту і портовій інфраструктурі. Проте повна залежність від Чорноморських маршрутів робить компанію більш вразливою в умовах нестабільної безпеки на півдні країни. «Kernel», хоча й має великі обсяги експорту, також стикається з викликами, пов'язаними з транспортуванням через зони ризику. Проте його інтеграція у вертикальні ланцюги постачання забезпечує високу маржинальність операцій.

«Агропросперіс» вирізняється роботою з малими та середніми фермерами, а також доступом до західного капіталу, що дозволяє зберігати високу капіталізацію. Компанія фокусується на залізничних маршрутах через Румунію та Болгарію, що дозволяє підтримувати стабільний рівень експорту попри обмежений доступ до морських портів.

«Астарта-Київ» спеціалізується на органічному виробництві, що забезпечує їй нішеву перевагу в країнах ЄС. Її логістична модель базується на сухопутних маршрутах до Німеччини, Франції, Бельгії, що знижує вплив ризиків, пов'язаних із морською блокадою.

Узагальнюючи, варто зазначити, що ТОВ «СІЕЙТІ» на відміну від потужніших конкурентів, не залежить від морських шляхів, що в умовах 2024–2025 років є суттєвою конкурентною перевагою. Гнучка логістика, диверсифікація ринків, інтеграція сучасного аграрного аналізу (SAT-LAB) і фокус на міжнародні стандарти якості дозволяють підприємству поступово нарощувати частку на зовнішніх ринках навіть за умов високої конкуренції.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика ТОВ «СІЕЙТІ» та основних конкурентів у 2024–2025 роках

Компанія	Основні ринки збуту	Логістичні можливості	Ключові переваги
ТОВ «СІЕЙТІ»	Польща, Румунія, Туркменістан, Італія	Власний елеватор, залізнична колія, експорт через західні кордони	Центр SAT-LAB, інноваційні агротехнології, адаптивна логістика
НІБУЛОН	ЄС, Близький Схід, Північна Африка	Власний флот, залізничні маршрути, внутрішні порти	Вертикальна інтеграція, власна портова інфраструктура
Kernel	ЄС, Азія (Китай, Індія)	Експорт через Чорне море, термінали в Миколаєві та Одесі	Масштаб експорту, інтеграція переробки й логістики
Агропросперіс	Румунія, Польща, Болгарія	Доступ до логістичних коридорів ЄС, залізниця	Західний капітал, робота з малими фермерами
Астарта-Київ	Німеччина, Франція, Бельгія	Власна інфраструктура зберігання, експорт через сухопутні маршрути	Органічна сертифікація, технології точного землеробства

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЕЙТІ» та відкритих аналітичних звітів та новин 2024–2025 років.

Якщо аналізувати логістичні можливості компанії, то одразу слід зазначити, що ключовим логістичним активом компанії є елеваторний комплекс «Вітчизна», розташований у Сумській області. Комплекс має потужність одноразового зберігання до 89 тис. тонн зерна, обладнаний сучасною системою очищення, сушіння, ваговимірювання та автоматичного відвантаження. Значною перевагою є власна залізнична колія з локомотивом,

що дозволяє відвантажувати до 2,3 тис. тонн зерна на добу в залізничні вагони, а також до 2 тис. тонн на добу автотранспортом.

У зв'язку з обмеженням використання портів Чорного моря після 2022 року, ТОВ «СІЕЙТІ» переорієнтувалося на залізничні та автомобільні маршрути до західних кордонів України. Продукція експортується через митні переходи Ягодин, Дяково, Ужгород, звідки направляється до країн Європейського Союзу — зокрема до Польщі, Румунії, Італії, Литви. Частина продукції доставляється через порти Констанца (Румунія) та Гданськ (Польща), особливо у випадках довгих логістичних маршрутів або морських контрактів.

Підприємство реалізує поставки за умовами EXW, FCA, DAP, CPT та FOB, залежно від потреб клієнтів. Це свідчить про високий ступінь гнучкості у виборі логістичної моделі та адаптації до ринкових умов. У структурі витрат на логістику компанія оптимізує витрати на перевезення, транзитне оформлення, сертифікацію, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть за умов зростання тарифів.

Загалом, логістична стратегія ТОВ «СІЕЙТІ» у 2024–2025 роках базується на трьох ключових принципах: власна інфраструктура, адаптивність до змін транспортної географії та максимальне використання залізничних маршрутів як найстабільніших в умовах війни.

2.2. Оцінка системи управління експортною діяльністю підприємства

Оцінка системи управління експортною діяльністю підприємства ТОВ «СІЕЙТІ» потребує глибокого аналізу організаційних, економічних і управлінських механізмів, що забезпечують результативність виходу підприємства на зовнішні ринки. Це аграрне підприємство працює в галузі вирощування та реалізації зернових і технічних культур, значна частина яких

спрямовується на експорт. За своєю структурою і підходом до організації ЗЕД компанія орієнтується на системний та комплексний підхід до управління, що включає не лише виробництво, а й логістику, контракування, фінансовий супровід і моніторинг зовнішнього середовища.

Система управління експортною діяльністю в ТОВ «СІЕЙТІ», побудована на засадах функціонального підходу, де кожен елемент виробничо-економічної системи пов'язаний з експортною стратегією підприємства. Внутрішня структура, що відповідає за ЗЕД, включає спеціалістів, підпорядкованих комерційному директору, які здійснюють підбір контрагентів, ведуть переговори, формують експортні контракти згідно з міжнародними стандартами (зокрема INCOTERMS), організовують логістику, узгоджують оплату та забезпечують документальний супровід операцій. Особливістю організації ЗЕД на підприємствах такого типу є тісний зв'язок між сезонним плануванням агровиробництва і погодженими обсягами експортних поставок, що дозволяє оптимізувати складські та логістичні витрати.

У системі управління особливе місце посідає питання планування. Експортні обсяги, як правило, формуються на основі попередніх оцінок врожайності, прогнозних даних щодо цін на міжнародних аграрних біржах та діючих або перспективних контрактів. Таким чином, підприємство орієнтується не лише на фактичні показники виробництва, а й на ринкову кон'юнктуру, що дозволяє більш гнучко реагувати на зовнішні економічні виклики. Елементами ціноутворення виступають світова біржова ціна, витрати на логістику до терміналу, а також внутрішня маржинальність, яка залежить від ефективності виробництва та операційних витрат. Важливим чинником також є наявність конкурентоспроможної пропозиції, здатної відповідати вимогам конкретного ринку. Контракти укладаються з урахуванням можливих валютних коливань, ризиків недопоставки, змін митного законодавства або обмежень експорту, що потребує ретельного юридичного та фінансового аналізу кожної угоди..

Для ТОВ «СІЕЙТІ» планування експорту має стратегічне значення, оскільки підприємство активно працює з іноземними партнерами та прагне забезпечити стабільність грошових потоків у нестабільному зовнішньому середовищі. У процесі планування також враховуються сезонні цикли аграрного виробництва, зберігання продукції та можливості використання портової інфраструктури. Важливу роль відіграє аналіз історичних даних про попит на цільових ринках, що дає змогу підприємству адаптувати свої експортні пропозиції відповідно до вимог міжнародних споживачів. Особлива увага приділяється оцінці платоспроможності контрагентів та юридичному супроводу угод для зниження комерційних і політичних ризиків.

Варто зазначити, що в умовах повномасштабної війни в Україні доступ до традиційних морських портів є обмеженим або непередбачуваним. Через це підприємства, зокрема ТОВ «СІЕЙТІ», вимушено адаптували свою логістичну модель, орієнтуючись на альтернативні маршрути експорту — через західні прикордонні пункти (залізницею або автотранспортом) до портів Європейського Союзу. У зв'язку з цим у структурі ціноутворення зросла частка витрат на перевалку, мультимодальне транспортування, а також витрати, пов'язані з простоем і додатковими процедурами на кордонах. Замість класичної моделі FOB дедалі частіше використовуються терміни CPT або DAP, які краще відповідають новим логістичним реаліям.

Ключовим аспектом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є управління ризиками. Аграрні підприємства, що здійснюють експорт, стикаються з широким спектром ризиків — від валютних коливань до проблем з логістикою, сертифікацією та політичною нестабільністю.

Таблиця 2.3.

Управління основними ризиками у ЗЕД ТОВ «СІЕЙТІ»

Тип ризику	Потенційні наслідки	Засоби управління
Валютний	Зменшення прибутковості через коливання	Прив'язка цін до стабільних валют, хеджування
Логістичний	Затримки в постачанні, штрафи	Контракти з логістичними операторами, резервний транспорт
Юридичний/регуляторний	Санкції, зміни умов ЗЕД	Постійна юридична підтримка контрактів
Якісний (сертифікаційний)	Відмова в прийомі товару на кордоні	Міжнародна сертифікація, ISO, НАССР
Погодні умови	Зниження обсягів виробництва	Диверсифікація культур, страхування врожаю

Джерело: розроблено автором за інформацією ТОВ «СІЕЙТІ»

Схема структури управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СІЕЙТІ» відображає чітку ієрархію та розподіл функцій. Загалом, управління ЗЕД у ТОВ «СІЕЙТІ» здійснюється через вертикально інтегровану структуру, яка дозволяє ефективно координувати процеси, пов'язані з експортною діяльністю, у межах загальної системи корпоративного управління.

На вищому рівні знаходиться Наглядова рада, яка виконує функцію стратегічного контролю та загального нагляду за діяльністю підприємства, включаючи міжнародні операції. Операційне управління здійснює генеральний директор, який координує діяльність усіх підрозділів, у тому числі ЗЕД-напрямку.

Безпосередня відповідальність за реалізацію зовнішньоекономічної стратегії покладена на комерційного директора. Він організовує та контролює діяльність експортного напрямку, забезпечує вивчення зовнішніх ринків,

укладання контрактів із закордонними партнерами, а також взаємодію з логістичними і фінансовими службами підприємства.

У структурі підпорядкування комерційного директора діє начальник експортного відділу, який займається практичною реалізацією експортних операцій. Його завдання включають: формування експортних пропозицій, підготовку необхідної документації, комунікацію з покупцями з-за кордону, а також контроль логістичних маршрутів і термінів постачання.

На нижчому рівні структури функціонують менеджери з експорту, які безпосередньо працюють із клієнтами, ведуть переговори, супроводжують експортні угоди та здійснюють моніторинг ринку. Вони забезпечують гнучкість реагування на зміни кон'юнктури та адаптацію діяльності підприємства до глобального ринкового середовища. Завдяки такій структурі управління ЗЕД забезпечується координація між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління, що є особливо важливим в умовах глобалізації та високої конкуренції на світових ринках.

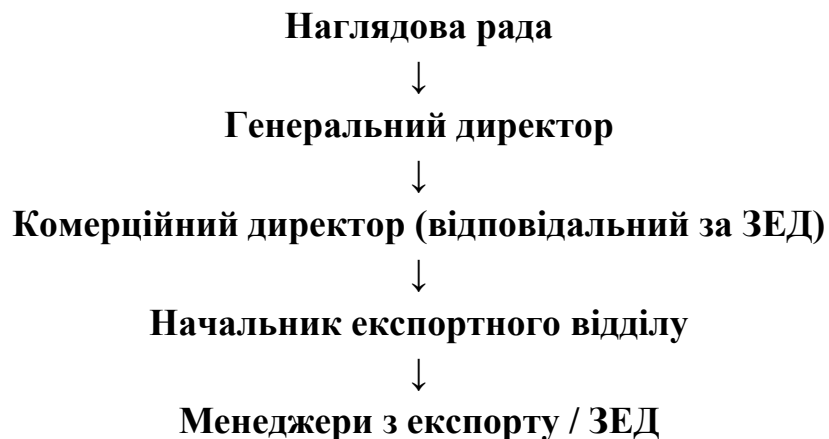


Схема 2.1. Структура управління ЗЕД ТОВ «СІЕЙТІ»

Джерело: розроблено автором за інформацією ТОВ «СІЕЙТІ»

На основі проведеного SWOT-аналізу системи управління експортною діяльністю ТОВ «СІЕЙТІ» можна зробити висновок, що підприємство має

суттєвий потенціал для зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку. Серед сильних сторін — наявність досвіду в сфері ЗЕД, сформовані зв'язки з міжнародними партнерами, а також орієнтація на високу якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Ці чинники створюють основу для стабільного експорту навіть в умовах складної зовнішньоекономічної ситуації.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз системи управління експортною діяльністю ТОВ «СІЕЙТІ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Наявність досвіду у сфері ЗЕД	Відсутність прямого доступу до портів через війну	Розширення ринків збуту в ЄС через пільгові умови доступу	Зростання транспортних витрат і нестабільність логістичних маршрутів
Налагоджені зв'язки з іноземними контрагентами	Обмеженість внутрішніх ІТ-систем для гнучкого моніторингу ЗЕД	Участь у державних і міжнародних програмах підтримки експорту	Коливання валютних курсів та світових цін на агропродукцію
Орієнтація на якість та відповідність міжнародним стандартам	Залежність від зовнішніх логістичних операторів	Переорієнтація на більш стійкі та надійні ринки	Політичні обмеження або нові регуляції в країнах-імпортерах
Гнучкість у підходах до формування цін та умов поставки	Часткова централізація управління, що уповільнює ухвалення рішень	Інвестиції в цифровізацію управлінських процесів	Військова загроза, що може вплинути на безпеку персоналу і вантажів

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «СІЕЙТІ»

У той же час, аналіз виявив і низку об'єктивних слабких місць, зокрема — відсутність доступу до морської інфраструктури через війну, що значно ускладнює логістику. Крім того, централізована система ухвалення рішень та обмежена цифровізація управлінських процесів можуть стримувати оперативність реагування на зовнішні зміни. Проте підприємство має можливості для зростання — зокрема, шляхом залучення міжнародної технічної допомоги, цифровізації управління ЗЕД і освоєння нових, менш ризикованих ринків. Водночас необхідно враховувати й загрози: нестабільність

логістичних маршрутів, валютні коливання та безпекові виклики, які потребують стратегічного планування та адаптивного підходу до управління.

2.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства

Для ТОВ «СІЕЙТІ», як агропромислового підприємства, що активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, особливо важливо не лише зберігати вже наявні позиції на міжнародних ринках, а й систематично вдосконалювати експортні процеси у відповідь на нові виклики і тенденції глобального ринку.

Одним із ключових напрямів покращення є географічна диверсифікація експорту. У 2022–2024 роках основні експортні поставки здійснювались переважно до країн Східної та Центральної Європи, зокрема Польщі, Румунії, Угорщини та Литви. Попри позитивну динаміку експорту, така концентрація створює значну залежність від політичної, регуляторної та логістичної ситуації у цих країнах. У зв'язку з цим доцільно розширити географію збуту у напрямку нових регіонів: країн Скандинавії, Близького Сходу, Північної Африки та Південно-Східної Азії. Наприклад, ринки ОАЕ, Саудівської Аравії, Індонезії, Єгипту демонструють стабільне зростання попиту на органічну та якісну аграрну продукцію, де українські виробники можуть зайняти нішеві позиції.

Для досягнення зазначеної мети слід активно брати участь у міжнародних виставках, торгових форумах, B2B-платформах, а також розвивати співпрацю з торговими представництвами України за кордоном. Такий підхід дозволить розширити клієнтську базу, залучити нових дистриб'юторів, створити репутацію надійного постачальника. Одночасно слід адаптувати маркетингову стратегію підприємства до культурних, релігійних, логістичних і нормативних особливостей нових ринків.

Другим важливим вектором удосконалення експортної діяльності є цифровізація процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. На сьогодні ЗЕД підприємства функціонує у змішаному форматі – поєднуються електронні та паперові процеси, що уповільнює швидкість обробки угод, ускладнює ведення аналітики та зменшує гнучкість у прийнятті рішень. Запровадження комплексних ERP-систем, CRM-платформ та цифрового документообігу із використанням хмарних сервісів дозволить автоматизувати експортні операції, підвищити прозорість і достовірність даних, уникнути помилок у фінансових та митних документах.

Таблиця 2.5.

Порівняльна ефективність управління ЗЕД традиційними та цифровими методами

Показник	Традиційний підхід	Цифровий підхід	Економічний ефект	Оцінка ефективності
Швидкість обробки контрактів	2–3 дні	2–3 години	+30% швидше	Висока
Ймовірність помилок	15%	<2%	Мінус втрати даних	Низький ризик
Аналітика ринку	Раз на місяць	Реальний час	Оперативність	Максимальна
Зберігання даних	Паперове	Хмара	Безпека та доступність	Висока

Джерело: складено автором на основі узагальнення даних з джерел [1;6;14], а також матеріалів аналізу управлінської діяльності ТОВ «СІЕЙТІ»

На сьогодні в ТОВ «СІЕЙТІ» для оцінювання ефективності експортної діяльності застосовується набір базових аналітичних індикаторів, що включає фінансові (обсяг виручки, прибутковість зовнішньоекономічних контрактів, курсова різниця), логістичні (середній термін доставки, частка логістичних витрат у собівартості), організаційні (кількість постійних партнерів, географія

поставок), маркетингові (повторюваність замовлень, рівень задоволеності клієнтів) та інформаційно-аналітичні (відхилення від планових показників, частота оновлення звітів). Ці індикатори дозволяють підприємству підтримувати контроль за основними параметрами ЗЕД і своєчасно реагувати на відхилення.

Разом з тим, лише застосування традиційних індикаторів не дозволяє в повній мірі оцінити стратегічну сталість експортної діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сучасний глобальний ринок вимагає від підприємств не лише фіксації фінансово-логістичних результатів, а й глибшого розуміння структурних тенденцій, потенційних ризиків і можливостей довгострокового розвитку. Наприклад, компанії, які своєчасно ідентифікують репутаційні ризики контрагентів, ефективніше захищають свої ринки збуту та уникають фінансових втрат. Так само використання штучного інтелекту для аналізу ринкових трендів забезпечує вищу точність прогнозування попиту, що стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Крім того, в сучасних умовах важливо враховувати не тільки економічну доцільність, а й соціально-екологічну відповідальність бізнесу, що все більше впливає на рішення іноземних партнерів щодо співпраці. У цьому контексті стратегічне доповнення системи оцінювання інноваційними аналітичними метриками є ключем до підвищення адаптивності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІЕЙТІ».

У Таблиці 3.2 наведено запропоновані аналітичні індикатори, адаптовані до сучасних умов функціонування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІЕЙТІ».

Таблиця 2.6.

Інноваційні аналітичні індикатори для управління ЗЕД

Напрямок удосконалення	Суть підходу	Запропоновані індикатори
1. ESG-орієнтовані індикатори	Оскільки основними ринками збуту ТОВ «СІЕЙТІ» є країни ЄС, дедалі важливішими стають вимоги до екологічності та прозорості виробництва. Запровадження індикаторів вуглецевого сліду, частки органічної продукції та енергоефективності логістики дозволить підприємству відповідати стандартам сталого експорту.	- Carbon footprint per ton exported – вуглецевий слід (CO ₂ /т) - Частка сертифікованої / органічної продукції (%) - Енергоефективність транспортування (л/100 км на тонну вантажу)
2. AI-прогнозування попиту	Для зменшення втрат від перевиробництва або нестачі товару на складі підприємству доцільно використовувати інструменти штучного інтелекту, які на основі історичних і поточних даних дозволяють прогнозувати попит на зовнішніх ринках і планувати обсяги поставок з більшою точністю.	- Точність прогнозу попиту (%) - Відхилення поставок від прогнозу (%/місяць) - Швидкість адаптації обсягів експорту (днів)
3. Експортний Dashboard ризиків	В умовах воєнного часу та глобальної нестабільності ТОВ «СІЕЙТІ» потребує інструментів для оперативного моніторингу зовнішніх ризиків. Онлайн-панель з даними про ситуацію в країнах-імпортерах, валютні коливання та затримки на митниці допоможе приймати більш зважені рішення.	- Індекс геополітичного ризику (0–100) - Кількість затримок на митниці (у днях) - Коливання світових цін на ключові культури (%/тиждень)
4. Репутаційний індикатор контрагента	При укладанні нових контрактів важливо не лише перевіряти фінансову спроможність клієнтів, а й їхню ділову репутацію: історію виконання зобов'язань, відсутність судових спорів, стабільність логістичних партнерів. Це знижує ризики зриву поставок або неплатежів.	- Надійність контрагента (оцінка за шкалою A–D) - Наявність судових проваджень - Кількість успішних контрактів за 2 роки
5. Автоматизований пошук ринків	Щоб своєчасно реагувати на зміни попиту, ТОВ «СІЕЙТІ» може використовувати цифрові сервіси для виявлення нових ринкових ніш — країн, де виник дефіцит агропродукції, змінилися імпортні правила або з'явилися нові можливості для співпраці через B2B-платформи	- Кількість нових ринків, виявлених за місяць - Частота змін в умовах імпорту (раз/місяць) - Нові B2B майданчики для агроекспорту

Джерело: складено автором на основі узагальнення даних з джерел [33;40;46;52;53], а також матеріалів аналізу управлінської діяльності ТОВ «СІЕЙТІ»

Крім того, важливим напрямом стратегічного вдосконалення експортної діяльності підприємства виступає модернізація логістичної інфраструктури. У сучасних умовах, коли українські виробники аграрної продукції стикаються з обмеженнями, спричиненими нестабільністю національної транспортної системи, ускладненням роботи прикордонних переходів та частковим блокуванням портів на Чорному морі, логістика стає ключовим елементом експортної конкурентоспроможності.

На схемі нижче представлено етапи та заходи, які ТОВ «СІЕЙТІ» може реалізувати для підвищення ефективності своєї логістичної діяльності.

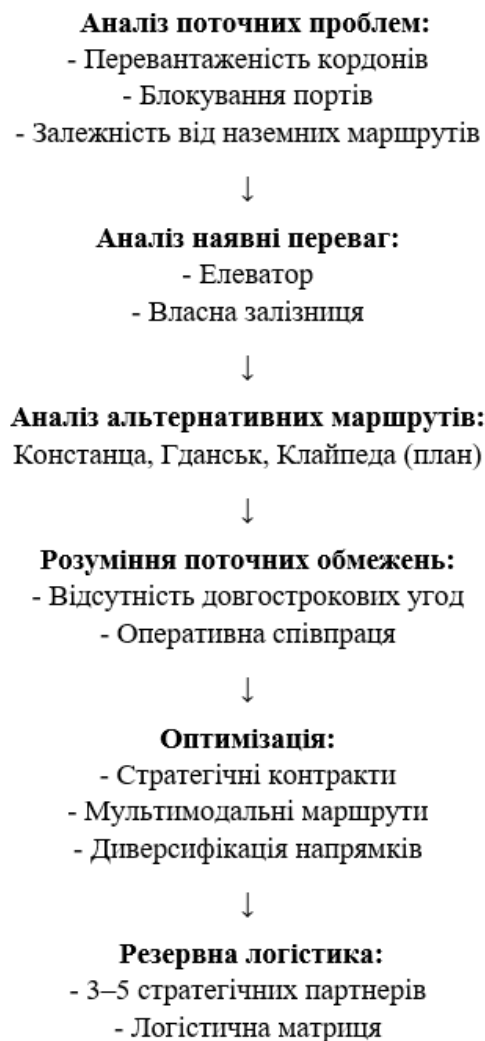


Схема 2.2. Оптимізація логістики ТОВ «СІЕЙТІ»

Джерело: складено автором на основі аналізу управлінської діяльності ТОВ «СІЕЙТІ»

ТОВ «СІЕЙТІ» має низку суттєвих логістичних переваг, серед яких — наявність сучасного елеваторного комплексу з власною залізничною гілкою, що забезпечує ефективне зберігання, перевалку та відвантаження продукції. Однак, незважаючи на ці активи, підприємство суттєво залежить від наземних маршрутів експорту, переважно через західні кордони (зокрема пункти пропуску Рава-Руська, Ягодин, Чоп), які часто функціонують на межі пропускної спроможності. В умовах зростання обсягів експорту з боку всього агросектору України, затори, тривалі черги, перевантаженість інфраструктури, неузгодженість між митними службами та нерівномірне навантаження на логістичні вузли створюють серйозні труднощі.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань для підприємства є розширення можливостей використання альтернативних маршрутів, зокрема морських. Реалії останніх років свідчать про необхідність глибшої інтеграції у систему міжнародної логістики через стратегічну співпрацю з ключовими портовими терміналами країн Східної та Центральної Європи.

ТОВ «СІЕЙТІ» уже активно реалізує частину експортних операцій через альтернативні логістичні маршрути, зокрема співпрацюючи з такими морськими терміналами, як порт Констанца (Румунія) та порт Гданськ (Польща). Використання цих маршрутів дозволяє ефективно обслуговувати поставки до країн Близького Сходу, Північної Африки, а також Західної Європи, обминаючи ризиковані ділянки інфраструктури на території України.

Однак співпраця з цими портами наразі носить переважно оперативний характер, без довгострокових контрактних зобов'язань і гарантій пріоритетного обслуговування. У зв'язку з цим доцільно перевести цю співпрацю у стратегічну форму, уклавши багаторічні угоди з логістичними операторами, портовими адміністраціями та транспортними компаніями, що забезпечить стабільність маршрутів та можливість планування великих експортних партій.

Крім того, підприємству варто розглянути перспективу налагодження регулярної співпраці з портом Клайпеда (Литва) — як ще одним стабільним пунктом для перевалки агропродукції на європейському та скандинавському напрямках. Така диверсифікація дозволить уникати пікових навантажень, балансувати логістичні потоки та підвищити загальну пропускну здатність [33].

Окремим напрямом удосконалення логістики має стати перехід до мультимодального транспортування. У нинішніх умовах надмірна залежність від одного виду транспорту (залізничного чи автомобільного) є вкрай ризикованою. Комбінація різних транспортних рішень — наприклад, перевезення вантажів залізницею до кордону з Польщею, далі автотранспортом до портів і подальша перевалка на морські судна — забезпечує більшу гнучкість, мінімізує затримки і дозволяє знижувати логістичні витрати за рахунок оптимізації маршрутів.

Також доцільно подальше зміцнення системи резервних логістичних маршрутів, які вже відіграють важливу роль у структурі експортної діяльності ТОВ «СІЕЙТІ». Після обмеження доступу до портів Чорного моря підприємство налагодило співпрацю з низкою логістичних операторів, які забезпечують доставку продукції до країн ЄС через альтернативні канали. Серед ключових напрямів — Балтія, Балкани та Центральна Європа, де компанія вже має стабільні логістичні зв'язки.

Зокрема, частина продукції прямує залізничними та автомобільними маршрутами до портів у Литві (Клайпеда), Польщі (Гданськ) та Румунії (Констанца). Це забезпечує гнучкість у виборі каналів доставки залежно від сезонного завантаження, митної ситуації або комерційних умов контракту. Такий підхід дозволяє оперативно перенаправляти товаропотоки в разі ускладнень або затримок на основних маршрутах.

Для подальшого підвищення логістичної надійності доцільно формалізувати відносини з 3–5 стратегічними логістичними агентами у

кожному регіоні, які зможуть у разі потреби забезпечити швидке резервне транспортування продукції. Це можуть бути як українські компанії (в межах сухопутної доставки), так і міжнародні оператори, що працюють на стику з європейськими терміналами. Важливо також створити внутрішню матрицю логістичних сценаріїв: система, яка містить наперед узгоджені маршрути, партнери, альтернативи у разі блокування певного напрямку.

Модернізація автопарку або перехід на лізинг сучасних енергоефективних транспортних засобів є важливим кроком для ТОВ «СІЕЙТІ», оскільки це дозволить не лише відповідати європейським екологічним стандартам, але й зменшити витрати на паливо, підвищити ефективність перевезень і знизити екологічний вплив компанії. В умовах глобалізації та посилення вимог до екологічної безпеки, адаптація до стандартів Euro-6 стає необхідністю для компаній, які працюють на міжнародному ринку. Стандарт Euro-6 передбачає обмеження викидів шкідливих речовин, таких як оксиди азоту (NO_x), вуглекислий газ (CO_2) та дрібні частки сажі, що сприяє зменшенню забруднення повітря та покращенню екологічної ситуації [34].

Для ТОВ «СІЕЙТІ», яке має потенціал для активної співпраці з європейськими партнерами, перехід на транспортні засоби, що відповідають цим вимогам, забезпечить відповідність вимогам імпортерів і дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку. Крім того, сучасні енергоефективні автомобілі знижують витрати на паливо завдяки використанню новітніх технологій, що дозволяє знизити загальні витрати компанії на логістичні операції та підвищити ефективність бізнесу в цілому. Така модернізація автопарку також дозволить ТОВ «СІЕЙТІ» виконувати вимоги міжнародних стандартів екологічної безпеки та продемонструвати свою відповідальність перед суспільством і природою. Загалом, сучасна логістика в аграрному експорті — це не лише транспортування продукції, а комплексне управління ланцюгом постачання, де враховуються ризики, затрати, швидкість, стабільність і репутація партнера. Лише за умови системного підходу до

оптимізації логістики ТОВ «СІЕЙТІ» зможе стабільно конкурувати на зовнішньому ринку, навіть за умови нестабільної геополітичної ситуації та обмеженого доступу до портів України.

Крім того, важливою складовою посилення позицій ТОВ «СІЕЙТІ» на міжнародних ринках є розвиток системи сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів. Зважаючи на активну участь підприємства у зовнішньоекономічній діяльності та на інформацію надану підприємством, багато сертифікатів якості та безпечності вже запроваджено — зокрема ті, що відповідають базовим вимогам країн ЄС та інших партнерів. Водночас для розширення експорту до нових регіонів (наприклад, ринки Близького Сходу, Скандинавії, Азії) доцільним є подальше вдосконалення сертифікаційної бази підприємства з орієнтацією на глобальні стандарти: ISO 22000, HACCP, GlobalG.A.P., GMP+ (для кормів) та органічну сертифікацію відповідно до вимог ЄС або USDA. Такий підхід дозволить не лише забезпечити відповідність жорстким регуляторним нормам, але й сформувати додану вартість продукції завдяки офіційно підтвердженій якості. В окремих випадках, для виходу на нішеві ринки, може бути доцільним також проходження сертифікації Halal чи Kosher, залежно від релігійних і культурних особливостей цільових країн. Таким чином, розвиток системи сертифікації — це інвестиція у довіру імпортерів, що значно спрощує доступ до нових каналів збуту, знижує торгові бар'єри та забезпечує стабільність у зовнішньоторговельних відносинах [12;13;25;31].

Останнім, але не менш важливим напрямом у стратегії розвитку компанії є переробка продукції та розробка власного бренду. На сучасному агропродовольчому ринку спостерігається зростання попиту на продукцію з доданою вартістю, тобто на перероблену продукцію, а не лише сировину. У цьому контексті компанія ТОВ «СІЕЙТІ» має значний потенціал для розширення виробничих потужностей, зокрема в галузі первинної переробки зернових, бобових та олійних культур. Це включає очищення, фасування,

екструзію, а також виробництво борошна, круп, олії та інших продуктів. Таке розширення дозволить компанії стати не лише постачальником сировини, а й виробником кінцевої продукції, що відповідає потребам внутрішнього та міжнародного ринків.

Компанія «СІЕЙТІ» наразі не зосереджена на активних маркетингових кампаніях або рекламі, оскільки вже має потужні зв'язки та стабільну клієнтську базу, зокрема серед великих підприємств і дистриб'юторів на міжнародних ринках. Її репутація та досвід в галузі дозволяють безпосередньо залучати нових клієнтів через рекомендації, довгострокові партнерства та надійні контракти. Однак запуск власного бренду є важливим кроком для посилення позицій на ринку, що дасть змогу ще більше зміцнити впізнаваність компанії.

Розвиток бренду дозволить компанії краще контролювати маржу на всіх етапах ланцюга створення вартості та підвищити лояльність клієнтів завдяки чітко сформованому брендовому позиціонуванню. Враховуючи зростаючу роль електронної комерції, компанія має можливість використовувати онлайн-платформи для просування своєї продукції на міжнародних ринках, відкриваючи нові канали збуту через такі майданчики, як Amazon, Alibaba та Global FoodMate.



Схема 2.3. Комплексна модель покращення ЗЕД ТОВ «СІЕЙТІ»

Джерело: розроблено автором на основі результатів SWOT-аналізу

Таким чином, «СІЕЙТІ» має потенціал не тільки для розширення виробництва, але й для виходу на нові ринки, що дозволить ще більше зміцнити її позиції як на внутрішньому, так і на глобальному рівнях.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що ТОВ «СІЕЙТІ» є прикладом успішного аграрного підприємства з розвиненою експортною інфраструктурою, диверсифікованим портфелем продукції та чітким зовнішньоекономічним вектором. У 2022–2024 роках компанія демонструє стабільне зростання обсягів експорту, особливо на ринки Центральної та Східної Європи, а також активно виходить на нові напрямки, зокрема в Азії. Разом з тим, для забезпечення стійкого розвитку в умовах глобалізації та посилення зовнішньої конкуренції, підприємству доцільно розглянути декілька практичних рекомендацій.

По-перше, важливо забезпечити подальшу цифровізацію управління зовнішньоекономічною діяльністю. На сьогоднішній день експортні процеси компанії переважно автоматизовані, однак використання більш сучасних CRM-та ERP-рішень дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити кількість паперової документації та вдосконалити прогнозування. Зокрема, впровадження електронного документообігу з митними органами та партнерами, а також автоматизованого обліку логістичних витрат дозволить суттєво знизити адміністративне навантаження.

По-друге, з урахуванням того, що понад 97% продукції реалізується за межі України, підприємству доцільно зберігати та розширювати географію експорту. У 2024 році був досягнутий вагомий прорив на ринку Туркменістану, що свідчить про здатність компанії працювати з новими регіонами. У цьому контексті доцільно провести поглиблену оцінку потенціалу ринків Північної Африки (наприклад, Єгипту), а також Грузії та Азербайджану — з огляду на зручну логістику та високий попит на українську агропродукцію. Для цього

варто активізувати участь у міжнародних виставках, аграрних форумах та залучати зовнішніх торгових представників.

Третім напрямом розвитку є модернізація логістичної інфраструктури. Компанія вже має унікальну перевагу у вигляді власного елеваторного комплексу з залізничною колією, проте зростання обсягів експорту та зміна логістичних маршрутів (у зв'язку з обмеженим доступом до портів) вимагає додаткових кроків. Зокрема, доцільним буде встановлення партнерських відносин з логістичними хабами поблизу західного кордону України або розширення наявного комплексу шляхом будівництва нових ємностей для зберігання з урахуванням сезонного характеру відвантажень.

Четвертим важливим кроком може стати розширення сервісної ролі центру SAT-LAB. Уже сьогодні він забезпечує підприємство якісними аналітичними послугами, однак потенціал цього підрозділу може бути використаний і для надання платних послуг зовнішнім клієнтам — іншим фермерам регіону. Це дозволить створити додаткове джерело доходів, а також зміцнити ділову репутацію компанії як технологічного лідера аграрного сектору.

Окрему увагу в контексті подальшого розвитку ТОВ «СІЕЙТІ» варто приділити підвищенню професійної підготовки працівників, які залучені до організації експортної діяльності. Зокрема, йдеться про спеціалістів з міжнародної логістики, зовнішньоекономічних операцій та супроводу експортних контрактів. Враховуючи динамічність міжнародного ринку, зміни у митному законодавстві та зростаючі вимоги з боку зарубіжних партнерів, надзвичайно важливо забезпечити системне оновлення знань і навичок персоналу. З цією метою доцільно впровадити внутрішні освітні ініціативи — наприклад, короткострокові тренінги, семінари або менторські програми всередині підприємства. Тематика таких заходів може включати основи міжнародного договірної права, нові редакції Incoterms, вимоги до сертифікації сільськогосподарської продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також навички роботи з іноземними клієнтами.

Разом із цим, компанії варто розглянути можливість направлення окремих працівників на зовнішні навчальні курси, які реалізуються за підтримки міжнародних програм. Участь у таких програмах не лише підвищує професійну кваліфікацію співробітників, але й дозволяє підприємству бути в курсі сучасних підходів до ведення бізнесу, логістики, сталого сільського господарства та експорту. Це особливо важливо в умовах постійних змін на глобальному ринку.

Крім того, доцільно впровадити систему мотивації, яка б передбачала заохочення активної участі персоналу у професійному навчанні. Наприклад, можна враховувати проходження сертифікацій або участь у профільних заходах під час розгляду кадрових рішень щодо підвищення, преміювання чи розподілу відповідальності у проєктах. Такий підхід дозволить сформувати сильну й гнучку команду, здатну швидко адаптуватися до нових викликів і підвищити загальну ефективність експортної діяльності підприємства.

З огляду на зростаючу непередбачуваність зовнішнього середовища, компанії доцільно перейти від просто реагування на ризики до активного управління ними через сценарне планування. Це може бути реалізовано у вигляді кількох робочих моделей дій на випадок різкої зміни логістичних умов, валютних коливань чи обмежень експорту. Наприклад, варто розробити окремі алгоритми дій на випадок блокування ключових маршрутів або запровадження квот у країнах-імпортерах. Це не потребує великих ресурсів, але забезпечує швидкість реагування та зменшує залежність від форс-мажорів.

Крім того, з урахуванням зростання обсягів експорту та географічного розширення ринків збуту, доцільно створити окрему функцію аналізу політичних і регуляторних ризиків у цільових країнах. Йдеться не про повноцінний аналітичний відділ, а хоча б про закріплення відповідального фахівця, який би щомісяця відслідковував зміни в імпортному законодавстві, сертифікаційних вимогах чи митних процедурах. Це дозволить уникнути ситуацій, коли угоди зривались би через оновлення вимог або раптову зміну політики з боку партнерів.

Узагальнюючи, зазначені рекомендації не потребують радикальної трансформації бізнес-моделі ТОВ «СІЕЙТІ», а навпаки — логічно продовжують вже сформовану експортно-орієнтовану стратегію компанії. Їх реалізація дозволить зміцнити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, покращити конкурентні позиції на міжнародних ринках та забезпечити подальше стабільне зростання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено поглиблений аналіз експортної діяльності аграрного підприємства ТОВ «СІЕЙТІ», з акцентом на особливостях організації зовнішньоекономічних процесів, логістичних рішень та конкурентного середовища. Результати дослідження підтвердили, що експортна стратегія компанії є логічно обґрунтованою, структурно збалансованою і відповідає сучасним викликам аграрного ринку України в умовах воєнного часу.

На основі аналізу діяльності підприємства встановлено, що ТОВ «СІЕЙТІ» має чітко сформовану інфраструктуру, яка дозволяє здійснювати повний цикл постачання аграрної продукції на експорт.

Одним з основних здобутків компанії у 2022–2024 роках стало успішне переорієнтування логістичних маршрутів із морських на сухопутні. Внаслідок обмеженого доступу до портової інфраструктури півдня України, підприємство адаптувалося до нової ситуації, використовуючи прикордонні переходи (Ягодин, Ужгород, Дяково) та співпрацюючи з логістичними операторами у Польщі, Румунії та Литві. Це дозволило зберегти стабільність експортних поставок навіть за умов нестабільної ситуації в транспортній сфері.

У процесі дослідження було виявлено, що організаційна структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства є чітко скоординованою. Всі функціональні одиниці — від агрономічної служби до відділу ЗЕД — працюють у межах взаємопов'язаної системи, що забезпечує ефективний документообіг, своєчасне укладення контрактів та дотримання логістичних строків. Це є підтвердженням того, що підприємство не лише володіє необхідними ресурсами, але й ефективно ними керує.

Додатково було проаналізовано конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «СІЕЙТІ». Виявлено, що хоча компанія не належить до найбільших аграрних експортерів України, її ринкова стратегія базується на гнучкості, якості, оперативності та персоналізованому підході до партнерів.

Порівняно з великими корпораціями, підприємство має більшу мобільність і швидше реагує на зміни ринкової кон'юнктури, що створює додаткову цінність для зовнішніх замовників.

Застосування SWOT-аналізу дало змогу систематизувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на ефективність експортної діяльності. До сильних сторін було віднесено наявність сучасної інфраструктури, досвідченого персоналу та партнерських зв'язків із європейськими компаніями. Водночас, до загроз і слабких сторін слід віднести невизначеність транспортного ринку, валютні ризики, обмежену диверсифікацію видів продукції та поки що не повністю реалізований потенціал цифрових рішень.

Також було розглянуто практичні шляхи вдосконалення експортної діяльності ТОВ «СІЕЙТІ» з урахуванням поточних умов функціонування аграрного сектору України в умовах глобалізації та геополітичної нестабільності. Узагальнення результатів аналізу дозволило сформулювати комплекс обґрунтованих управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку на міжнародному ринку.

Проведене дослідження підтвердило, що підприємство має суттєвий стратегічний потенціал, обумовлений наявністю сучасної виробничої та логістичної інфраструктури, високим рівнем спеціалізації та експортної орієнтації. Водночас у процесі аналізу було виявлено низку системних обмежень, серед яких — обмежений рівень цифровізації управлінських процесів, залежність від логістичних ризиків, а також фрагментарність аналітичного супроводу експортних операцій.

У відповідь на зазначені виклики запропоновано впровадити низку заходів. Зокрема, важливим напрямом розвитку є автоматизація систем управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом інтеграції ERP- та CRM-рішень, що дозволить підвищити гнучкість, прозорість і точність обробки контрактів, а також зменшити ризик помилок у документації. Крім того, рекомендовано створення функції регулярного моніторингу політичних,

регуляторних та митних змін у країнах-імпортерах — як інструмент зниження ризиків збоїв у експортних поставках.

Окремо варто підкреслити значення удосконалення логістичної політики підприємства. У контексті обмеженого доступу до портової інфраструктури України після 2022 року, адаптація логістичних маршрутів до сухопутних транспортних коридорів через країни ЄС (зокрема Румунію, Польщу, Литву) стала важливою передумовою збереження стабільності експортної діяльності. У цьому напрямку доцільно посилити співпрацю з міжнародними логістичними операторами, а також формалізувати сценарії альтернативних маршрутів з урахуванням сезонного навантаження, митної політики та ситуації на ринку перевезень.

Ще одним із пріоритетів визначено поглиблення інтеграції підприємства до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. З урахуванням наявного потенціалу та накопиченого досвіду, компанія може розширити спектр експорту продукції з високим ступенем переробки та активніше позиціонувати себе на ринках із зростаючим попитом на сертифіковану, органічну та екологічно безпечну агропродукцію.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ТОВ «СІЕЙТІ» є прикладом динамічно розвиваючого підприємства, здатного до стратегічного мислення, адаптації до викликів часу та впровадження ефективних логістичних і управлінських рішень. Заходи, запропоновані у цьому розділі, є логічним продовженням стратегії експортної орієнтації ТОВ «СІЕЙТІ». Їхнє впровадження не потребує докорінної перебудови бізнес-моделі, однак дозволить значно зміцнити ринкові позиції підприємства, посилити його стійкість до зовнішніх ризиків і створити підґрунтя для довгострокового розвитку в умовах глобальної конкуренції.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було розглянуто основні питання щодо управління експортною діяльністю аграрного підприємства в умовах глобалізації на прикладі ТОВ «СІЕЙТІ».

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади управління експортною діяльністю підприємств. Зокрема:

- визначено поняття «експортна діяльність» та її роль у сучасному аграрному секторі (с. 6–9);
- досліджено основні теоретичні підходи до управління експортом: теорія порівняльних переваг, модель Хекшера-Оліна, ресурсно-орієнтований підхід тощо (с. 10–13);
- охарактеризовано специфіку управління експортною діяльністю українських агропідприємств в умовах глобалізації (с. 13–18).

У другому розділі здійснено аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЕЙТІ». Основними результатами є:

- виявлено, що підприємство має розвинуту інфраструктуру, включаючи власний елеватор і залізничну гілку, що забезпечує ефективне транспортування експортної продукції (с. 20–29);
- проаналізовано систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, виявлено її сильні сторони та наявні обмеження, зокрема обмежений рівень цифровізації (с. 29–33).
- запропоновано заходи щодо підвищення ефективності логістики, диверсифікації ринків збуту, сертифікації продукції відповідно до міжнародних вимог (с. 36–46);
- розроблено рекомендації зі створення єдиного координаційного центру з управління експортними операціями на підприємстві (с. 43–49).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СІЕЙТІ» підвищити ефективність управління експортною діяльністю, зменшити логістичні та регуляторні ризики, зміцнити позиції на зовнішніх

ринках і забезпечити стабільний розвиток аграрного підприємства в умовах глобалізації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Агроринок України: статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/apk/index2021.html>
2. АгроКаталог, AgroTimes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.censor.net>
3. АгроКаталог, Бізнес.Цензор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua>
4. АгроКаталог, Дзеркало тижня, QDPro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zn.ua>
5. Агротехнології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкості бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/381788863>
6. Аналіз сучасного стану маркетингового управління аграрними підприємствами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/390834642>
7. Ананченко Д., Тимохова Г., Трансформація глобального експортного середовища: основні соціально-економічні тренда ХХІ століття. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції /«Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку у ХХІ столітті» (Київ, 14 травня 2025 року) : тези доповідей.
8. Вікіпедія. Порт Клайпеди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Порт_Клайпеди
9. Гайдучький П.І. Інтеграція України до світового аграрного ринку: монографія. – Київ: НІСД, 2022. – 220 с.
10. Гуменюк І. В. Експортна стратегія аграрних підприємств України: виклики та можливості // Економіка АПК. – 2023. – №6. – С. 23–31.
11. Державна митна служба України. Звіт про зовнішньоекономічну діяльність агропідприємств за 2023 рік. – Київ: ДМСУ, 2024. – 64 с. – Режим доступу: <https://customs.gov.ua>

12. Державна служба статистики України. Статистична інформація про агропромисловий комплекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/apk/index2021.html>
13. Держпродспоживслужба. Сертифікати на експорт з України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/veterinariya-ta-bezpechnist/sertifikati-na-eksport-z-ukrayini>
14. Дія.Бізнес. Зміниться порядок видачі міжнародних сертифікатів для експорту харчових продуктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/zminytsia-poriadok-vydachi-mizhnarodnykh-sertyfikativ-dlia-eksportu-kharchovykh-produktiv>
15. Електронна бібліотека НУБіП України. Наукові праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b983afe2-7b71-4806-8b8b-e75d78567966/content>
16. Електронний архів НаУКМА. Наукові праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dfd0fb20-3a97-4738-a359-c03ab044b324/content>
17. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (із змінами та доповненнями). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
18. Ковалчук Т. Експортні стратегії українського агробізнесу на глобальному ринку // Journal of Agricultural Economics. – 2023. – Vol. 8(2). – Р. 45–52.
19. Латифундист. Рейтинг топ-100 аграрних компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top100#367>
20. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний огляд експорту сільськогосподарської продукції за 2023 рік. – Київ: Мінагро, 2024. – 72 с. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua>
21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>

22. ТОВ «САТ». Рейтинг компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/1106-sat>
23. ТОВ «СІЕЙТІ». Профіль компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tripoli.land/ua/companies/sieyti?utm_source
24. ТОВ «Технологія». Проміжний звіт за II квартал 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://technologia.com.ua/wp-content/uploads/sites/2/2022/08/Promizhnyj-zvit-ind-II-kvartal.pdf>
25. Autopark.ua. Нові екологічні стандарти Євро-6: що це значить для автомобільного ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://autopark.ua/uk/news/novye-ekologiceskie-standarty-evro-6-cto-eto-znacit-dlia-avtomobilnogo-rynka-ukrainy>
26. Agrarii-Razom. Експорт рослинної продукції за кордон: як отримати фітосанітарний сертифікат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrarii-razom.com.ua/article/eksport-roslinnoi-produkcii-za-kordon-yak-otrimati-fitosanitarniy-sertifikat>
27. AGROPRODOVOLČI LANČJUGI DODANOI VARTOSTI: Metodologija, Tehnika ta Arhitektura [Електронний ресурс]. – ResearchGate. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/363283426>
28. AP News. Support for Ukrainian Agriculture Through International Aid. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://apnews.com/article/ed8c925d906b3fc66c8ed78488f6d35d>
29. Dentons. Resilience and Innovation: How Ukraine’s Agricultural Sector Is Improving Logistics. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/18/resilience-and-innovation-how-ukraine-agricultural-sector-is-improving-logistics>
30. FAO. The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org/3/i5240e/i5240e.pdf>
31. FAOSTAT. Agriculture data [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org/faostat>

32. GLOBALG.A.P. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalgap.org/>
33. Heckscher E. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income // Essays in International Economics. – 1933 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/1836939>
34. International Trade Centre. Market Access Map. – URL: <https://www.macmap.org>
35. Investopedia. International Trade: Definition and Benefits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/insights/what-is-international-trade/>
36. ITC Trade Map. International Trade Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trademap.org>
37. Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments // Journal of International Business Studies. – 1977. – Vol. 8, № 1. – P. 23–32. – DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
38. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. International Economics: Theory and Policy. – 10th ed. – Boston : Pearson, 2018. – 864 p.
39. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 195 p. – DOI:10.1787/agr_pol-2023-en
40. OECD. Global Value Chains in Agriculture and Food [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>
41. OpenSanctions. Sanctions, PEPs and criminal networks – open database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.opensanctions.org>
42. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation [Електронний ресурс]. – 1817. – Режим доступу: <https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>
43. S&P Global Market Intelligence. Ukraine Agriculture Exports: What Is at Stake. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/ukraine-agriculture-exports-what-is-at-stake>

44. UNCTAD. World Investment Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unctad.org>

45. USDA Foreign Agricultural Service. Trade as an Engine of Growth [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fas.usda.gov>

46. USDA Foreign Agricultural Service. Ukraine Agricultural Production and Trade. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2022-04/Ukraine-Factsheet-April2022.pdf>

47. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy (Logistics Performance Index). – URL: <https://lpi.worldbank.org>

48. World Bank. World Development Report 2023: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. – Washington, DC: World Bank, 2023. – 214 p. – DOI:10.1596/978-1-4648-1524-7

49. World Trade Organization (WTO). World Trade Report 2023. – Geneva: WTO, 2023. – 145 p. – Режим доступа: <https://www.wto.org>

50. WTO. World Trade Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wto.org>

51. European Commission. EU Trade Policy Review: Agriculture and Food Exports. – Brussels, 2023. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/trade>

52. European Commission. The European Green Deal. – URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

53. FAO. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture. – URL: <https://www.fao.org/3/cb9479en/cb9479en.pdf>

54. ITC Trade Map. International Trade Statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trademap.org>

55. OECD. Global Value Chains in Agriculture and Food [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org>