МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН» МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
КОЛІСНІЧЕНКО Дар'я Олександрівна
Керівник: д.філос. з менеджменту
СУХЕЦЬКА Крістіна Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН»	16
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»	30
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. З огляду на глобалізаційні процеси та зростаючу міжнародну боротьбу за ринки, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) перетворюється на невід'ємну складову конкурентоспроможності фірм. Для нашої держави, яка посідає значні позиції серед світових постачальників зернових, належне керування ЗЕД набуває критичної ваги, особливо зараз, коли повномасштабна агресія росії, розпочата у лютому 2022 року, докорінно трансформувала бізнес-середовище: зруйновано звичні шляхи постачання, заблоковано вихід до моря, а витрати й ризики у міжнародних угодах стрімко зросли. У цьому контексті вміння компанії швидко перебудувати механізми управління ЗЕД, знайти альтернативних покупців і вдосконалити логістичні схеми визначають її шанси на стабільність та подальше зростання.

Особливої уваги заслуговує досвід ТОВ СП «НІБУЛОН» – найбільшого приватного оператора зернового експорту України, який, попри значні втрати, зберіг операційну діяльність і продемонстрував здатність до стратегічної адаптації в кризових умовах. Дослідження системи управління ЗЕД даного підприємства дозволяє виявити як типові проблеми галузі, так і ефективні управлінські рішення, що можуть бути корисними для інших підприємств-експортерів.

Мета роботи – узагальнити теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Для досягнення мети поставлено **такі завдання:**

– дослідити сутність, форми та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– розглянути систему управління ЗЕД та методи оцінки її ефективності;

– проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ЗЕД підприємства;

– здійснити комплексний аналіз фінансових результатів та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр.;

– виявити ключові проблеми управління ЗЕД підприємства в умовах воєнного часу;

– розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління ЗЕД та оцінити їх очікуваний економічний ефект.

Об'єкт дослідження – процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН».

Методи дослідження. У роботі використано: монографічний метод (дослідження наукових підходів до управління ЗЕД); порівняльно-аналітичний (зіставлення фінансових показників підприємства за досліджуваний період); економіко-статистичний (аналізу динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій); SWOT--аналіз (оцінки середовища функціонування підприємства); розрахунково-конструктивний (обґрунтування економічного ефекту від запропонованих заходів); абстрактно-логічний (формулювання висновків і узагальнень).

Інформаційна база дослідження. Законодавчі акти України у сфері ЗЕД; офіційна фінансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр.; аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства аграрної політики; звіти міжнародних організацій (FAO, IMF, World Bank, WTO, UNCTAD); наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління ЗЕД, Інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи. Сформульовані поради відносно переформатування заборгованості, вдосконалення логістичних процесів, розширення географії продажів та контролю над валютними коливаннями мають чіткий практичний зміст і здатні бути впроваджені напряму у діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН».

Очікуваний загальний фінансовий прибуток від упровадження окреслених кроків сягає понад 3,5 мільярда гривень щорічно. Методології та аналітичні інструменти, задіяні у даній праці, придатні для застосування іншими суб’єктами аграрної галузі, котрі оперують на міжнародних ринках під час кризових явищ.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Діяльність підприємства у сфері ЗЕД є невіддільною частиною сучасної ринкової системи, яка функціонує в контексті світової інтеграції та зростаючого міжнародного суперництва. З огляду на відкритість національних господарств, суб’єкти підприємництва здобули значні перспективи для експансії на закордонні ринки, приваблення іноземних активів та технологічних надбань, а також для участі у світовому розподілі праці. Однак таке входження вимагає ґрунтовного усвідомлення суті ЗЕД, а також її правових, структурних та фінансових підвалин.

Фундамент правового регулювання ЗЕД на території України закладається Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ухвалений 1991 року) [1]. Згідно з цим актом, зовнішньоекономічна діяльність інтерпретується як «діяльність українських господарських суб’єктів та господарських суб'єктів інших країн, що базується на їхніх взаємозв'язках і відбувається як на українській території, так і поза нею» [15]. Це формулювання слугує первинною нормативною точкою для проведення наукових досліджень.

У вітчизняній науковій літературі сутність ЗЕД розкривається по-різному. Балабанова Л.В. визначає її як «систему господарських операцій між суб'єктами різних країн, пов'язаних з переміщенням товарів, послуг, капіталу і технологій через митні кордони» [12]. Зінченко О.М. наголошує на організаційно-управлінському аспекті, розглядаючи ЗЕД як «комплекс заходів, спрямованих на оптимальну інтеграцію підприємства у світову систему господарства» [20]. Попри відмінності у акцентах, обидва підходи поєднують ключову ідею, яка полягає в тому, що ЗЕД є цілеспрямованою діяльністю на перетині національних та міжнародних економічних відносин.

У межах економічної доктрини зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) спирається на постулати теорії відносних переваг (концепція Девіда Рікардо) та концепції національної конкурентоспроможності, розробленої Майклом

Портером. Вони обґрунтовують логічну необхідність міжнародної торгівлі. Тобто, будь-яка держава отримує зиск завдяки зосередженню зусиль на тих процесах, де її супутні витрати є меншими [6]. Цей самий базисний принцип формує підґрунтя для корпоративних рішень щодо експансії на закордонні ринки.

Основними формами ЗЕД підприємства є: експорт та імпорт товарів і послуг; міжнародна виробнича кооперація; спільне підприємництво; ліцензування і франчайзинг; міжнародний лізинг; іноземне інвестування [2]. У практиці аграрних підприємств, зокрема таких, як ТОВ СП «НІБУЛОН», провідну роль відіграє саме експорт (реалізація продукції на зовнішніх ринках з метою отримання валютної виручки та розширення ринкових позицій).

ЗЕД суб’єкта господарювання відіграє низку ключових ролей у господарському механізмі компанії. Насамперед необхідно виділити функціонал економічний: це створення прибутку завдяки продажу товарів за межами вітчизняного ринкового простору та надходженню іноземної валюти. Другим аспектом є функція ресурсного забезпечення: вона гарантує доступ до закордонних сировинних, технологічних та грошових активів. По-третє, інноваційний аспект: сприяння перенесенню передових технологій та управлінської експертизи через зв’язки з компаніями інших країн. Четвертий пункт стосується функції просування товарів: дослідження міжнародних ринків, розширення географії збутових майданчиків. І, звісно, функція управління ризиками: ідентифікація та зменшення загроз, пов'язаних із здійсненням транскордонних угод [12; 3].

Ефективне здійснення ЗЕД передбачає дотримання певних принципів, які визначають загальну логіку управлінських рішень у міжнародній сфері. Ключові з них систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи здійснення ЗЕД підприємства

Принцип	Зміст	Практичне значення
Економічна доцільність	Орієнтація на отримання економічного ефекту від кожної зовнішньоекономічної операції	Відбір операцій за критерієм прибутковості

Продовження табл. 1.1

Конкурентоспроможність	Відповідність продукції та послуг міжнародним стандартам якості і ціни	Утримання позицій на зовнішніх ринках
Адаптивність	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, курсів валют, правового середовища	Стійкість до зовнішніх шоків
Диверсифікація	Розширення географії ринків збуту та асортименту продукції для зниження залежності від окремих ринків	Зниження ринкових ризиків
Ризик-менеджмент	Системне виявлення, оцінка та мінімізація валютних, політичних, комерційних і логістичних ризиків	Стабільність фінансових результатів
Правова відповідність	Дотримання норм національного та міжнародного законодавства у сфері ЗЕД	Захист від санкцій і штрафів

Джерело: систематизовано автором на основі [12; 15; 6]

Подані засади не існують ізольовано; вони формують єдиний, взаємозалежний комплекс, який направлений на виконання вимоги законності і становить обов'язкову передумову для досягнення принципу економічної обґрунтованості, тоді як здатність до пристосування гарантує практичне впровадження принципу розмаїття.

Ключовою ознакою зовнішньоекономічної діяльності виступає її структура. У наукових працях з економіки традиційно виділяють низку взаємодіючих елементів: виробничий фундамент (що стосується створення експортної продукції), систему забезпечення руху товарів (включно з перевезенням, складським зберіганням та проходженням митних формальностей), механізм фінансових розрахунків (операції з валютою, міжнародні платежі, страхування валютних ризиків), систему просування товарів на ринках (дослідження закордонних майданчиків, стимулювання збуту) і управління потенційними загрозами. Синергія цих складових частин позначається як запорука успішної діяльності суб'єкта господарювання на світовій арені [12; 7].

Таким чином, ЗЕД підприємства є складною багатовимірною системою, що поєднує економічні, правові, організаційні та фінансові аспекти. Її ефективне функціонування визначається здатністю підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища, управляти ризиками та формувати стійкі конкурентні переваги на світовому ринку.

Варто підкреслити, що керування зовнішньоекономічною діяльністю являє собою окремий напрямок підприємницького менеджменту, який охоплює такі аспекти, як планування, структурування, узгодження, нагляд та регулювання міжнародних транзакцій. Хоча це керування спирається на загальноприйняті управлінські засади, йому притаманна власна унікальність, що випливає з комплексності зовнішніх умов, розмаїття правових юрисдикцій та мінливості валютно-фінансової ситуації на світових аренах [3; 12].

У наукових працях систему керування ЗЕД традиційно розглядають як комплекс взаємозалежних компонентів (стратегічного, структурно-організаційного, інформаційного, фінансового та контрольного) [20]. Стратегічний елемент слугує для визначення довгострокових завдань щодо входження компанії на міжнародні ринки, а також встановлює пріоритети у векторі географічного та асортиментного розширення. Структурно-організаційний аспект відповідає за розподіл владних повноважень та обов’язків між тими відділами, що безпосередньо займаються ЗЕД. Інформаційний компонент зосереджений на зборі відомостей про ринкову кон’юнктуру, чинне законодавство та активність конкурентів. Фінансовий блок займається оперуванням валютними потоками та керуванням існуючими ризиками. Нарешті, контрольний елемент забезпечує відстеження реалізації запланованих заходів та фіксацію будь-яких розбіжностей.

Управління ЗЕД реалізується через три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні визначаються пріоритетні ринки збуту, формуються конкурентні переваги, обирається модель міжнародної присутності підприємства. На тактичному рівні здійснюється планування зовнішньоторговельних контрактів, управління логістикою та фінансовими

потоками. На оперативному рівні реалізуються конкретні експортно-імпортні операції та здійснюється поточний контроль їх виконання [5; 8].

Управлінські підходи до зовнішньоекономічної діяльності зазвичай систематизують у три головні класифікації. До адміністративних належать розпорядження, вказівки, нормативні акти та стандарти, котрі забезпечують чітку організаційну рамку та окреслюють порядок виконання міжнародних комерційних операцій. Економічні важелі охоплюють механізми ціноутворення, кредитування та оподаткування, що спонукають до покращення результативності ЗЕД. Соціально-психологічний аспект фокусується на вибудовуванні організаційної етики, стимулюванні співробітників та нарощуванні управлінських спроможностей організації [20]. В останні часи вагомості набувають і цифрові способи керування: застосування інтегрованих систем планування ресурсів (ERP), спеціалізованих цифрових платформ для логістики та інструментарію аналізу даних [10; 19].

Ключовим засобом контролю ЗЕД виступає використання аналітичних підходів стратегічного рівня. Тут провідну роль відіграють такі техніки, як аналіз сильних/слабких сторін, можливостей/загроз (SWOT), оцінка зовнішнього середовища та розробка М. Портера щодо п’яти конкурентних чинників [6].

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище), а також можливості й загрози зовнішнього ринку. Для підприємств аграрної галузі типовими сильними сторонами є наявність виробничої бази, логістична інтеграція, досвід міжнародної торгівлі; слабкими – залежність від цін на сировинних ринках, висока частка логістичних витрат у собівартості. Можливості включають розширення преференційних режимів торгівлі (наприклад, угода про асоціацію з ЄС), а загрози – геополітичну нестабільність, кон’юнктурні коливання світових цін [6; 8].

PEST-аналіз охоплює чотири групи макроекономічних факторів впливу на ЗЕД: політичні (державна торговельна політика, санкційні режими, міжнародні угоди), економічні (динаміка валютних курсів, рівень інфляції, ціни на світових

ринках), соціальні (споживчі переваги, демографічні тенденції на ринках збуту), технологічні (цифровізація торгівлі, розвиток логістики, автоматизація) [10; 5].

Модель п’яти сил Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище зовнішнього ринку через інтенсивність суперництва між існуючими гравцями, загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, ринкову силу постачальників та ринкову силу покупців. Ця модель є особливо корисною при прийнятті рішень про вихід на новий ринок [6].

Для кількісної оцінки ефективності ЗЕД у науковій практиці використовується система ключових показників ефективності (KPI). Основні серед них представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Система KPI для оцінки ефективності ЗЕД підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Ефективність ЗЕД (Е)	Е = Д / В	Відношення доходу від ЗЕД до сукупних витрат на її здійснення
Прибуток від ЗЕД (П)	П = Д – В	Різниця між доходами та витратами зовнішньоекономічних операцій
Рентабельність ЗЕД (R)	R = (П / В) × 100%	Прибутковість одиниці витрат на здійснення ЗЕД
Частка експорту (Че)	Че = Vекс / Vзаг × 100%	Питома вага експортної виручки у загальному обсязі реалізації
Рентабельність активів (ROA)	ROA = П / А × 100%	Ефективність використання активів підприємства у сфері ЗЕД

Джерело: складено автором на основі [12; 20; 5]

Формули, представлені у таблиці 1.2, становлять основний арсенал для проведення фінансового аналізу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Коефіцієнт рентабельності (R) вирізняється як найбільш комплексний показник, оскільки він охоплює як рівень прибутковості, так і ступінь раціональності використання ресурсів. Натомість частка експортної виручки слугує мірилом тієї міри, наскільки бізнес залежить від зарубіжних ринків, виступаючи чітким сигналом про небезпеку надмірної концентрації акцентів.

Ключовим елементом у структурі управління зовнішньоекономічними операціями є забезпечення контролю над ризиками. Міжнародна діяльність несе із собою значно вищий ступінь непередбачуваності, аніж операції на внутрішньому ринку: це включає варіації валютних курсів, трансформації умов торгівлі, порушення в системі постачання, а також кредитні ризики, пов’язані з партнерами. Комплекс заходів з управління ризиками ЗЕД охоплює чотири послідовні стадії: первинне виявлення загроз, їхнє оцінювання (як за якісними, так і за кількісними параметрами), вибір адекватних способів зменшення впливу та постійний нагляд [11]. Серед головних інструментів, що використовуються для зниження цих ризиків, зазначаються хеджування валютних коливань, розподіл збуту по різних географічних зонах, страхування перевезень та запровадження акредитивів як форми фінансових розрахунків [13, 14].

Як підсумок, система управління ЗЕД є багаторівневим механізмом, що поєднує стратегічне планування, аналітичний інструментарій, оперативне управління фінансовими потоками та ризик-менеджмент. Її ефективність є функцією не лише правильності управлінських рішень, а й здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Також варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється у складному багатофакторному середовищі. Фактори впливу традиційно поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Систематизоване розуміння цих факторів є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії управління ЗЕД [8; 10].

До чинників зовнішнього середовища, що формують обставини провадження зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), відносять декілька груп.

Насамперед, це економічні детермінанти: зміни у світових розцінках на продукцію, що є об'єктом міжнародної торгівлі; коливання вартості грошових одиниць; ступінь господарської активності у країнах-контрагентах; ставки відсотків та умови надання позик на міжнародній арені. Особливої ваги набуває вплив глобальних цін для компаній аграрного сектору, адже зернові культури

котируються на біржах, а їхня вартість формується балансом попиту та пропозиції у світовому масштабі [9; 10].

Далі – політичні та законодавчі аспекти: характер взаємовідносин між державами, запроваджені обмеження (санкції), торговельні угоди, мита, кількісні обмеження (квоти) та дозвільна система (ліцензії). В умовах військових дій на території України цей чинник набув вирішального значення: блокування морських шляхів та руйнування транспортних мереж упродовж 2022 року кардинально трансформували умови здійснення ЗЕД для національних агропромислових виробників [4; 18].

По-третє, технологічні передумови: рівень розвитку світової логістичної бази, перехід торгівлі у цифровий формат, поширення електронних торговельних майданчиків та систем електронного митного оформлення. Запровадження інноваційних цифрових рішень дає змогу суттєво здешевити операційні витрати та прискорити опрацювання замовлень, що надходять із-за кордону [10].

І, нарешті, соціальні чинники: трансформація вподобань споживачів у державах-імпортерах, демографічні тенденції, стан продовольчої безпеки. Збільшення кількості мешканців планети та зміна харчових звичок в азійських та африканських регіонах формують стабільний попит на зерно, що створює додаткові перспективи для українських експортерів агропродукції.

Внутрішні (ендогенні) фактори охоплюють: виробничий потенціал підприємства та якість продукції; рівень розвитку логістичної й складської інфраструктури; фінансову стійкість і забезпеченість валютними ресурсами; кваліфікацію персоналу у сфері ЗЕД; ефективність маркетингових комунікацій на зовнішніх ринках [12; 20].

Узагальнену класифікацію факторів впливу на ЗЕД представлено у таблиці 1.3.

Важливою складовою зовнішнього середовища ЗЕД є система державного регулювання. Держава виступає ключовим регулятором у цій сфері, оскільки захищає національні економічні інтереси, забезпечує дотримання міжнародних зобов'язань і формує умови для розвитку вітчизняного експорту. В Україні

правову основу державного регулювання ЗЕД складають Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митний кодекс України, нормативні акти Кабінету Міністрів і Національного банку [15].

Таблиця 1.3

Фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Група факторів	Склад факторів	Характер впливу
Економічні (зовнішні)	Світові ціни на товари, валютні курси, процентні ставки, темпи зростання ВВП країн-партнерів	Прямий вплив на дохідність і витрати ЗЕД
Політичні та правові (зовнішні)	Геополітична ситуація, санкції, митна та торговельна політика, міжнародні угоди	Визначають умови доступу до ринків
Технологічні (зовнішні)	Розвиток логістики, цифровізація торгівлі, електронне митне оформлення	Знижують транзакційні витрати, підвищують швидкість операцій
Соціальні (зовнішні)	Попит на продовольство, демографічні тенденції, споживчі переваги	Формують ринковий попит
Виробничі (внутрішні)	Виробничий потенціал, якість та сертифікація продукції	Визначають конкурентоспроможність
Логістичні (внутрішні)	Власна транспортна та складська інфраструктура	Впливають на витрати та надійність поставок
Фінансові (внутрішні)	Фінансова стійкість, управління валютними ризиками	Забезпечують ліквідність та стійкість

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 10; 12; 18]

Державне впорядкування зовнішньоекономічної діяльності охоплює дві головні категорії важелів: ті, що стосуються митних зборів (мита, акцизи, податок на додану вартість при ввезенні) та нетарифні заходи (обмеження обсягів, дозвільна система, технічні чи санітарні норми, а також валютний нагляд). Для компаній, що займаються експортом, особливого значення набуває механізм валютного контролю, який у різні часові відрізки впроваджував зобов’язання щодо обов’язкового продажу надходжень у валюті, що суттєво відбивалося на фінансовому плануванні їхньої зовнішньої діяльності [15; 21].

На світовій арені визначальною ланкою у керуванні торгівлею виступає Світова організація торгівлі (СОТ). Фундаментальні постулати СОТ – надання переваги (режим найбільшого сприяння), рівне ставлення до вітчизняних та іноземних суб’єктів (національний режим) та забезпечення відкритості інформації – створюють опорні рамки для провадження ЗЕД компаніями держав-учасниць. Для України, яка приєдналася до СОТ у 2008 році й імплементувала Угоду про асоціацію з ЄС, це відкриває пільгові можливості доступу до глобального інтегрованого ринку [5; 15].

Отже, чинники, що впливають на зовнішньоекономічну активність, різноманітні за своїм походженням та способом дії. Їхнє ґрунтовне вивчення у межах аналізу сильних/слабких сторін, можливостей/загроз є обов'язковою передумовою для формування стратегії управління зовнішньоекономічними операціями підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»

ТОВ СП «НІБУЛОН» справедливо вважається одним із ключових суб'єктів агроринку України, а також найбільшим приватним гравцем у сфері експорту зернових у межах держави. Компанію засновано у 1991 році в місті Миколаєві як спільне підприємство за участю українських, угорських та британських сторін, а саме угорської фірми KOMBISEED KFT і британської Meridian Commodities Ltd. У 2003 році юридична форма підприємства була змінена на товариство з обмеженою відповідальністю згідно з нормами українського законодавства, що діяло на той час. Наразі 100% статутного капіталу належить Вадатурському Андрію Олексійовичу, який обіймає посаду генерального директора та виступає кінцевим бенефіціаром.

Офіційна юридична адреса компанії – це вул. Каботажний спуск, буд. 1, у Миколаєві. Центральні офісні приміщення знаходяться за двома адресами: вул. Фалєєвська, 9-Б, у Миколаєві, та вул. Жилянська, 75, у Києві.

Діяльність оперативного характеру нашого підприємства зосереджена у чотирьох головних площинах. По-перше, це гуртова реалізація аграрної продукції, а саме зернових та олійних культур, як на вітчизняних теренах, так і на міжнародній арені. По-друге, ми займаємося власне аграрним вирощуванням, що включає як рослинництво, так і тваринницьку галузь, а також послуги з обробки м'яса. По-третє, важливим напрямком є складське забезпечення та логістична інфраструктура, що базується на розгалуженій мережі елеваторів та річкових перевалочних хабів, здатних одночасно розмістити 2,04 мільйона тонн вантажу. По-четверте, це забезпечення транспортних потреб за допомогою власного річкового флоту, а також залучення автотранспорту та залізничних рухомих складів.

Фундаментальним принципом у нашій конкурентоспроможності виступає інтегрована у вертикальному руслі бізнес-стратегія, що охоплює весь цикл

створення вартості – від моменту вирощування сировини і її консервації до фінального етапу доправлення та завантаження на морський флот у портових терміналах, що умовно можна назвати моделлю «грядка-корабель». Подібна архітектура дозволяє здійснювати ретельний нагляд за усіма супутніми витратами на кожному кроці виробничо-збутового циклу, мінімізуючи при цьому необхідність покладання на зовнішні логістичні агенції.

До початку повномасштабного вторгнення рф агрохолдинг обробляв понад 82 тис. га землі у 12 областях, мав найбільший в Україні власний флот (83 одиниці: баржі, буксири та інше) та здійснював експорт до понад 70 країн світу. Протягом 32 років компанія інвестувала в економіку України понад 2,3 млрд дол. США. До складу групи підприємства входять дочірні підприємства, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Дочірні підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»

Назва підприємства	Країна	Основна діяльність	Частка, %
Nibulon Trading B.V.	Нідерланди	Торгова діяльність	100,00
ТОВ «Старобільський елеватор»	Україна	Зберігання та транспортування зерна	89,98
ТОВ «Колосівський елеватор»	Україна	Зберігання та транспортування зерна	89,78
ТОВ АК «Врадіївський»	Україна	Зберігання та транспортування зерна	67,00
ТОВ «Комодитиз Груп»	Україна	Торгова діяльність	100,00
ТОВ «Врадіївське»	Україна	Утримання активів з права користування землею	100,00
ТОВ «НІБУЛОН ДІДЖИТАЛ»	Україна	Консультування з питань інформатизації	100,00

Джерело: складено автором на основі [24]

Відмітимо, що з 24 лютого 2022 року досліджуване підприємство опинилося в умовах безпрецедентного операційного тиску. Повномасштабне військове вторгнення рф призвело до суттєвої трансформації всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Серед ключових наслідків воєнних дій для ЗЕД слід виокремити [16, 17]:

– блокування Миколаївського перевантажувального терміналу – основного вузла експортної логістики «НІБУЛОНУ» – внаслідок перекриття виходу в Чорне море; потужності терміналу з відвантаження зерна на морські судна стали недоступними з перших днів вторгнення;

– неможливість використання більшої частини власного флоту: 59 із 80 плавучих засобів виявились заблокованими у Миколаївському порту, а їх переміщення стало неможливим через блокаду морського судноплавства;

– руйнування або пошкодження низки річкових елеваторів і терміналів, розташованих у зоні бойових дій або на окупованих рф територіях – частина активів безпосередньо знищена або втрачена;

– підрив греблі Каховської ГЕС, що спричинило затоплення Козацької та Голопристанської філій компанії та унеможливило судноплавство по нижньому Дніпру;

– зростання логістичних витрат у 5-7 разів – з приблизно 20 дол. США/т у довоєнний період до 150 дол. США/т у 2022 р.; це різко знизило конкурентоспроможність та маржинальність зовнішньоекономічних операцій;

– порушення фінансових умов за кредитними договорами внаслідок операційних збоїв, що призвело до класифікації всього кредитного портфеля (17,8 млрд. грн) як поточних зобов’язань, які банки могли вимагати до погашення в односторонньому порядку.

Загальна сума підтверджених збитків від воєнних дій лише у 2022 р. перевищила 400 млн. дол. США. Станом на кінець 2022 р. лише 32% активів підприємства залишалися у робочому стані, що зумовило критичне скорочення операційних можливостей.

Для відсічі цих труднощів компанія впровадила низку важливих кроків. Як перший крок, уже у вересні 2022 року розпочав роботу новобудований річковий термінал для перевалки вантажів під назвою «Бессарабська» в Ізмаїлі (з інвестиціями у розмірі 22,5 мільйона доларів США). Це створило запасний шлях до Дунаю, а звідти, через румунський порт Констанца, – до Чорного моря. Другий момент полягав у тому, що протягом 2023 року підприємство скористалося

відновленням функціонування чорноморських портів у межах «гуманітарного коридору» (початок у серпні 2023 р.), наростивши свій дунайський флот (додатково 8 суден протягом 2023 р.) та залучивши залізничні вагони (50 одиниць, наданих USAID). Завдяки цим діям вдалося поступово зменшити логістичні витрати: з 150 доларів США за тонну у 2022 році до діапазону 70-100 доларів США за тонну у 2023 році та 62 доларів США за тонну у 2024 році.

Фінансові показники цієї організації за 2022-2024 роки ґрунтуються на офіційній фінансовій документації, підготовленій згідно з МСФЗ та верифікованій незалежним аудитором ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)». Дані за 2024 рік є прогнозованими, складеними на основі офіційних заяв керівництва фірми та інформації, опублікованої у засобах масової інформації [22, 23].

Основні показники фінансових результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН»

за 2022 - 2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	15 181 308	22 901 411	20 263 013
Зміна виручки до поперед. року, %	-62,0%	+50,8%	-11,52%
у т.ч. дохід від реалізації с/г продукції, тис. грн	14 806 908	22 109 427	н/д
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 120 865	19 862 938	н/д
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-2 263 743	+3 038 473	н/д
Валова рентабельність реалізації, %	-14,9	+13,3	н/д
Адміністративні витрати, тис. грн	194 730	439 914	н/д
Витрати на збут, тис. грн	668 427	694 420	н/д

Продовження табл. 2.2

Фінансові витрати (відсотки), тис. грн	998 882	1 396 692	н/д
Знецінення та переоцінка активів, тис. грн	-2 396 283	-2 033 528	н/д
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-9 348 320	-1 213 790	- 646 381

Джерело: складено автором на основі [21, 24, 25]

Динаміку чистого доходу від реалізації наочно ілюструє рисунок 2.1.

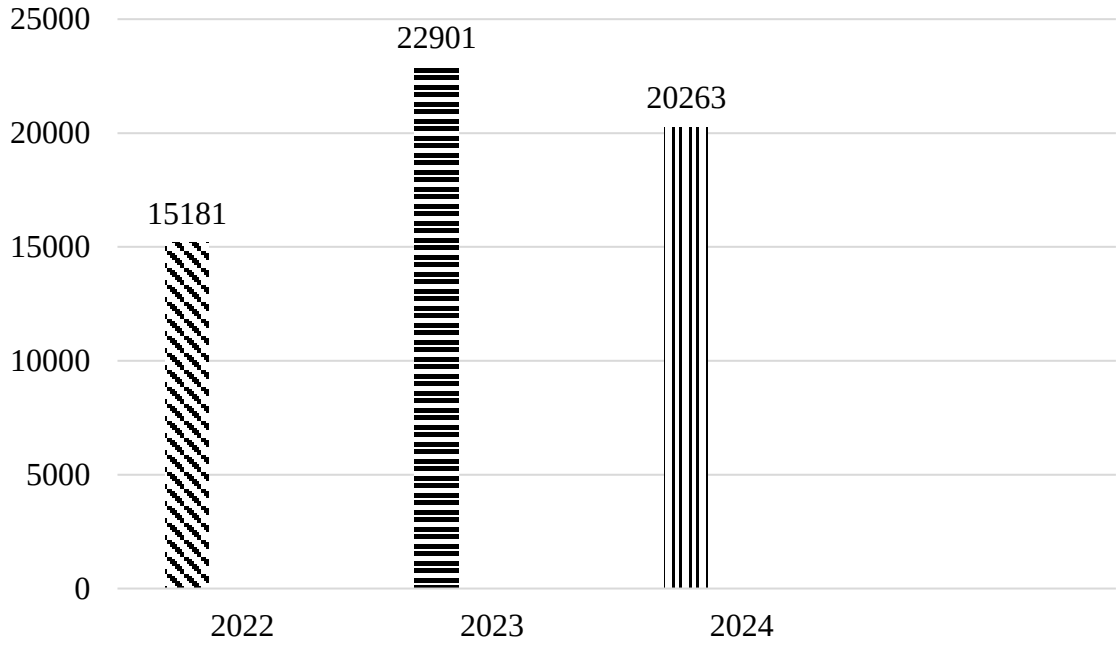


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними [21, 24, 25]

Як видно з рисунка 2.1, виручка підприємства у 2022 р. впала до 15 181 млн грн – майже утричі порівняно з довоєнним рівнем 40 млрд грн. Це пов’язано з призупиненням операцій у перші місяці вторгнення (лютий-квітень 2022 р.) та різким зниженням логістичних потужностей. У 2023 р. розпочалося потужне відновлення (+50,8%), але в 2024 р. відбулося невелике падіння до 20 млрд грн.

Слід акцентувати увагу на тому, що чистий збиток 2023 р. (1 213 790 тис. грн) є переважно неопераційним. Він сформований внаслідок:

а) обов’язкової переоцінки основних засобів незалежним оцінювачем (загальний ефект уцінки 2 492 565 тис. грн), яку підприємство не проводило у 2022 р.;

б) значних фінансових витрат на обслуговування боргу (1 396 692 тис. грн). Операційна діяльність підприємства у 2023 р. вперше вийшла на позитивний результат, що підтверджується зростанням валового прибутку та операційного грошового потоку.

Адміністративні витрати у 2023 р. зросли вдвічі – з 194 730 до 439 914 тис. грн. Це зумовлено реформою корпоративного управління (розширенням управлінської команди з 3 до 11 осіб), впровадженням нових IT-систем, а також виплатою заробітних плат мобілізованим працівникам (+42 038 тис. грн – окрема стаття витрат).

Слід зазначити, що діяльність у сфері зовнішньоекономічних зв’язків (ЗЕД) є ключовою для агропромислового підприємства: понад 96% загального доходу генерується саме за рахунок ЗЕД, що прямо вказує на стійку експортну спрямованість його бізнес-моделі. Ядром цієї зовнішньоекономічної активності є вивезення за кордон зернових та олійних культур (зокрема, кукурудзи, пшениці, соняшнику, ріпаку та ячменю), продаж яких здебільшого здійснюється за участі дочірньої трейдингової компанії Nibulon Trading B.V., зареєстрованої у Нідерландах.

Динаміку обсягів та вартісних показників ЗЕД підприємства у 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів та вартісних показників ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг експорту зерна, тис. т	1 750	2 685	3 126
Темп приросту, %	–	+53,4	+16,4

Продовження табл. 2.3

Частка ринку UA, % (оцінка)	3-4	4-5	5
Виручка від реалізації с/г продукції, тис. грн	14 806 908	22 109 427	н/д
Частка ЗЕД у загальній виручці, %	97,5	96,5	н/д
Виручка на 1 т експорту, грн/т	8 461	8 234	н/д
Логістичні витрати, дол./т	150	70-100	62
Операційний грошовий потік від ЗЕД, тис. грн	1 614 055	2 017 019	н/д

Джерело: складено автором на основі [21, 24, 25]

Динаміка обсягів експорту (рисунок 2.2) демонструє стійке відновлення після критичного 2022 р. Показник 3 126 тис. т у 2024 р. є рекордним з початку повномасштабного вторгнення та відповідає приблизно 60% від довоєнних обсягів (5+ млн т/рік). Відновлення йде щорічно: +53,4% у 2023 р. та +16,4% у 2024 р. – сповільнення темпу свідчить про наближення до поточної максимальної потужності альтернативних маршрутів.

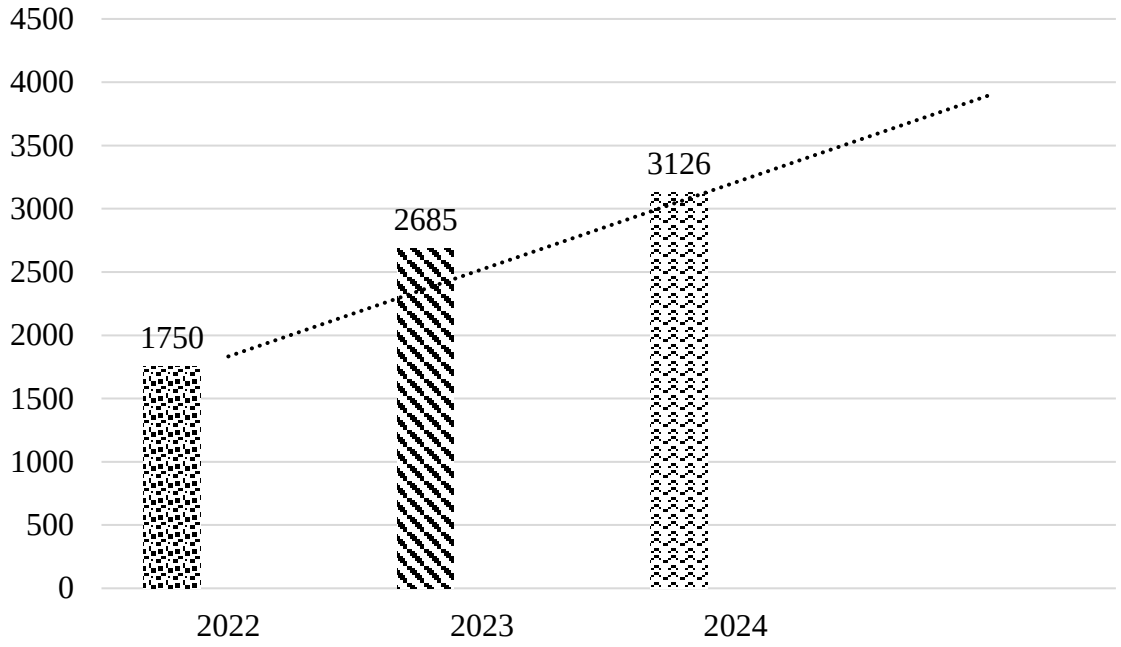


Рис. 2.2. Динаміка обсягів експорту зерна ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. тонн

Джерело: побудовано автором на основі [21, 24, 25]

Виручка на одну тонну експорту знизилась з 8 461 грн/т у 2022 р. до 8 234 грн/т у 2023 р., що пояснюється суттєвим падінням світових цін на зернові до дворічних мінімумів у 2023 р. На противагу цьому, логістичні витрати вдалося скоротити майже втричі – з 150 дол. США/т (2022) до 62 дол. США/т (2024), що є ключовим чинником відновлення прибутковості.

Структуру використовуваних логістичних каналів у 2023 р. відображено на рисунку 2.3.

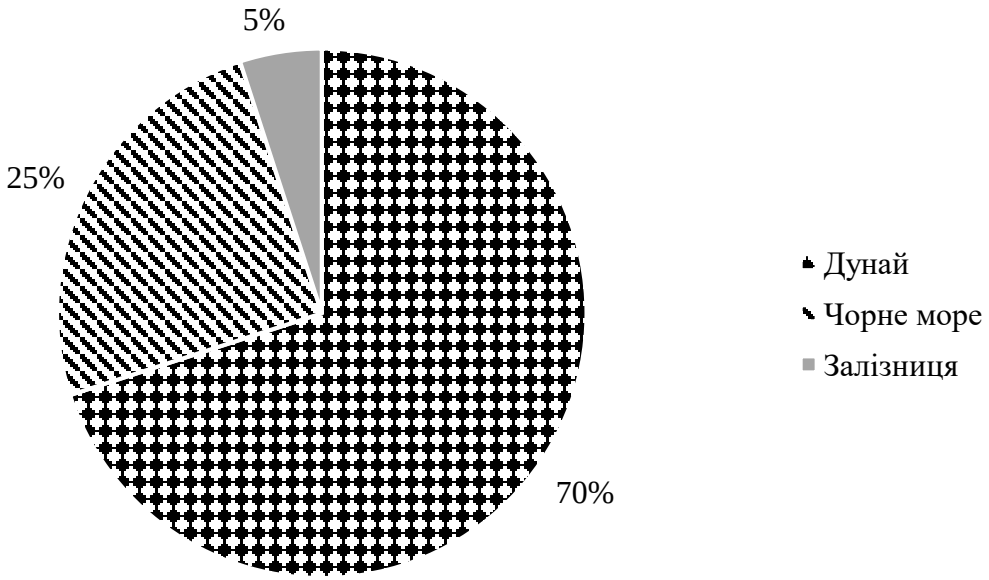


Рис. 2.3. Структура логістичних каналів ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2023 р., %

Джерело: побудовано автором за даними [21, 24, 25]

У 2023 р. основним каналом зернового експорту виступав Дунайський маршрут (термінал «Бессарабська» в м. Ізмаїлі) – 70% усіх відвантажень. Зерно баржами доставляється до румунського порту Констанца, де перевантажується на морські судна. Чорноморські порти (Одеса, Чорноморськ) у рамках «гуманітарного коридору» забезпечували 25%. Залізничний напрям – 5%. У 2024 р., у зв’язку зі стабілізацією роботи чорноморських портів, їхня частка суттєво зросла, тоді як дунайська знизилася до 20-30% – компанія в квітні 2024 р. досягла рекордних 434 тис. т перевалки на місяць.

Оцінку фінансового стану агропідприємства здійснено на основі даних балансу за 2022-2023 рр. Аналіз охоплює структуру активів, зобов’язань та власного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури балансу ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
АКТИВИ					
Необоротні активи, тис. грн	21 278 042	18 501 490	19 099 800	-2 178 242	-10,2
у т.ч. основні засоби, тис. грн	20 724 608	17 759 752	18 333 700	-2 390 908	-11,5
Оборотні активи, тис. грн	6 863 700	7 140 857	7 368 643	+504 943	+7,4
у т.ч. запаси, тис. грн	4 890 053	4 682 881	4 833 900	-56 153	-1,1
у т.ч. грошові кошти, тис. грн	241 727	1 267 646	1 308 500	+1 066 773	+441,3
Усього активів (баланс), тис. грн	28 141 742	25 642 347	26 468 443	-1 673 299	-5,9
ПАСИВИ					
Власний капітал, тис. грн	3 227 795	1 616 116	969 735	-2 258 060	-70,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	2 222 641	1 830 139	1 942 742	-279 899	-12,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	22 691 306	22 196 092	23 555 966	+864 660	+3,8
у т.ч. короткострокові кредити банків, тис. грн	16 429 728	17 845 535	18 939 000	+2 509 272	+15,3
Перевищення ПЗ над ОА, тис. грн	15 827 606	15 055 235	16 187 323	+359 717	+2,3

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз балансу (рис. 2.4) виявляє суперечливу картину: поруч із позитивними сигналами існують критичні структурні проблеми. До позитивних тенденцій належить суттєве зростання залишків грошових коштів – з 241 727 до 1 267 646 тис. грн (+424,4%), що свідчить про відновлення ліквідності та

операційної спроможності підприємства. Незначне зростання оборотних активів (+277 157 тис. грн, +4,0%) також є позитивним сигналом.

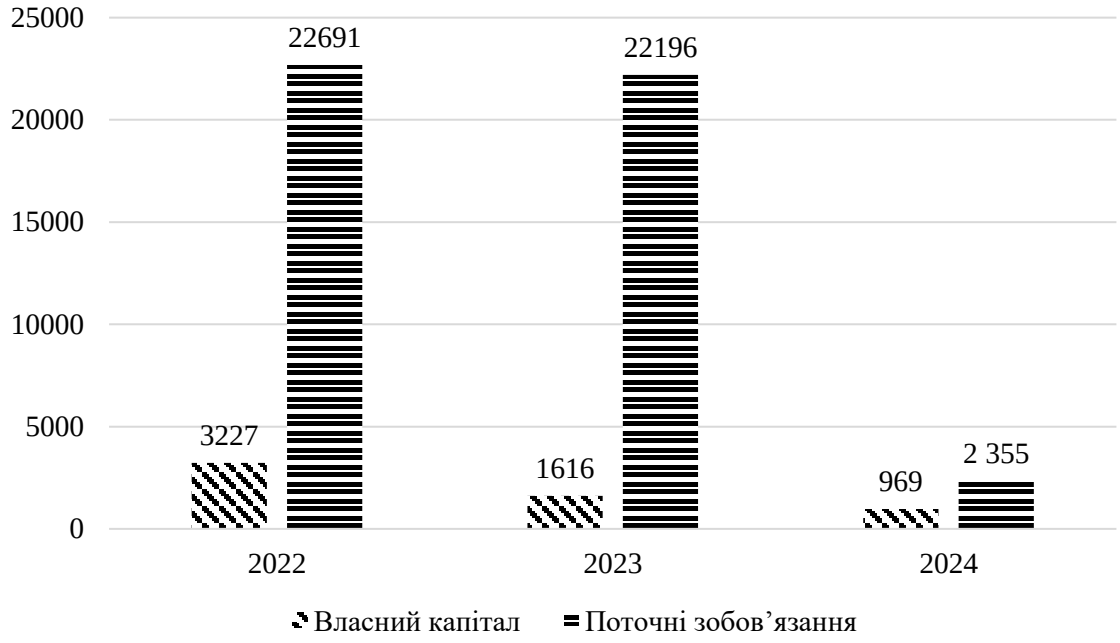


Рис. 2.4. Власний капітал та поточні зобов'язання ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі[24]

Водночас власний капітал скоротився майже вдвічі – з 3 227 795 до 1 616 116 тис. грн (-49,9%). Необоротні активи зменшилися на 13,1% внаслідок переоцінки, проведеної незалежним оцінювачем у 2023 р. Як видно з рисунка 2.4, між власним капіталом та поточними зобов'язаннями існує колосальна диспропорція: поточні зобов'язання у 14 разів перевищують власний капітал у 2023 р.

Поточний стан боргових зобов'язань зумовлений тим, що увесь кредитний портфель цієї компанії (у сумі 17,8 мільярда гривень) був переведений у категорію короткострокових через невиконання певних контрактних умов. За правилами міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) кредитори мають законне право вимагати негайного повернення коштів; відповідно, ці заборгованості не можуть бути показані як довгострокові, незважаючи на те, що фактично тривають обговорення щодо реструктуризації. Це виключно технічне

рішення з галузі бухгалтерського обліку, яке не свідчить про реальну нездатність компанії розраховуватися: бізнес функціонує у звичайному режимі та продовжує здійснювати відсоткові платежі.

Для кількісної оцінки ефективності ЗЕД-підприємства розраховано систему аналітичних показників на основі даних офіційної фінансової звітності за 2022-2023 рр. (табл. 2.5). Методика розрахунку базується на загальноприйнятому інструментарії фінансового аналізу.

Таблиця 2.5

Показники ефективності ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022
Валова рентабельність реалізації, %	(Вир.–Соб.) / Вир. × 100	-14,9	+13,3	н/д	–
Чиста рентабельність реалізації, %	Чист. рез. / Вир. × 100	-61,6	-5,3	-3,2	+58,4 п.п.
Частка ЗЕД у виручці, %	Vекс / Vзаг × 100	97,5	96,5	н/д	–
Темп приросту виручки від ЗЕД, %	(B_1–B_0) / B_0 × 100	-62,0	+49,3	н/д	–
Темп приросту обсягу експорту, %	(Q_1–Q_0) / Q_0 × 100	–	+53,4	н/д	–
Рентабельність активів (ROA), %	Чист. рез. / Активи × 100	-33,2	-4,7	-2,4	+30,8 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чист. рез. / ВК × 100	-289,9	-75,1	-66,7	+223,2 п.п.
Коефіцієнт фінансової автономії	ВК / Баланс	0,115	0,063	0,037	-0,078
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	0,30	0,32	0,31	+0,01
Коефіцієнт левериджу, %	Чиста заборг. / (ВК + Чиста заборг.) × 100	83	91	95	+12 п.п.
Операційний грошовий потік, тис. грн	За звітом про рух грошових коштів	1 614 055	2 017 019	н/д	–

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Розрахунок показників ефективності ЗЕД підтверджує суттєве покращення операційних результатів у 2023 р. Валова рентабельність реалізації зросла з –14,9% до +13,3% (+28,2 п.п.) – підприємство вперше в умовах повномасштабної війни змогло продавати продукцію вище собівартості. Чиста рентабельність реалізації покращилась з -61,6% до -5,3% (+56,3 п.п.) – наближення до нуля відображає суттєве скорочення чистого збитку.

Рентабельність активів покращилась з -33,2% до -4,7% (+28,5 п.п.), а рентабельність власного капіталу – з -289,9% до -75,1% (+214,8 п.п.). Попри збереження від'ємних значень, тенденція є виразно позитивною. Важливо, що від'ємність цих показників визначається неопераційними переоцінками, а не операційними збитками – операційна діяльність генерує позитивний результат.

Найбільш показовою є динаміка операційного грошового потоку (рис. 2.5): зростання з 1 614 055 до 2 017 019 тис. грн (+25,0%) відображає реальне відновлення здатності підприємства генерувати кошти від основної діяльності. Позитивний та зростаючий операційний грошовий потік є ключовим індикатором, що дозволяє підприємству обслуговувати борговий портфель та продовжувати операційну діяльність попри збиткову звітність.

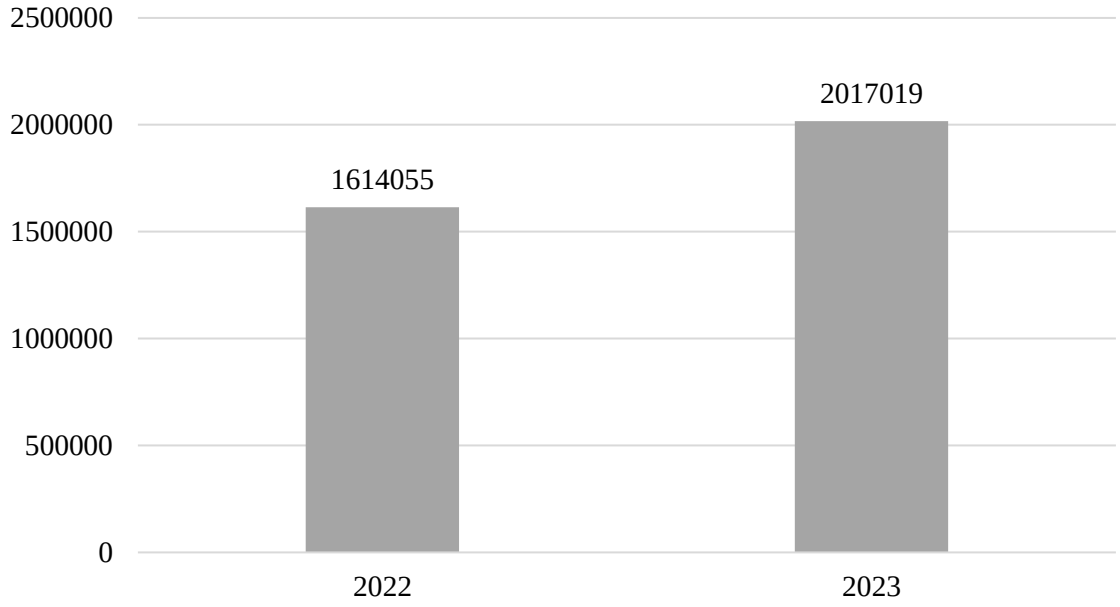


Рис. 2.5. Динаміка операційного грошового потоку ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Коефіцієнт поточної ліквідності (0,30-0,32) і коефіцієнт фінансової автономії (0,063-0,115) залишаються значно нижчими за нормативні значення (≥2,0 і ≥0,5 відповідно), що свідчить про стійкий дефіцит власних фінансових ресурсів і надмірну залежність від кредитування. Ці показники перебуватимуть під тиском до завершення реструктуризації боргового портфеля.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснено SWOT-аналіз системи управління ЗЕД (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Вертикально інтегрована бізнес-модель «від поля до судна» з повним контролем витрат на кожному етапі. 2. Найбільший в Україні власний річковий флот (80 одиниць) та елеваторна потужність 2,04 млн. т одночасного зберігання. 3. Понад 30 років досвіду міжнародної торгівлі; стабільна клієнтська база у 70+ країнах. 4. Успішна адаптація: будівництво Ізмаїльського терміналу (22,5 млн. дол. США) та скорочення логістичних витрат з 150 дол. США/т до 62 дол. США/т. 5. Підтримка міжнародних партнерів: USAID, EIFO, DEG Impulse. 6. Позитивний та зростаючий операційний грошовий потік (2 017 млн. грн у 2023 р.)	1. Критична боргова навантаженість: левередж 91%, поточні зобов'язання перевищують оборотні активи на 15 млрд. грн. 2. Блокування Миколаївського терміналу та 59 із 80 суден – основна частина активів не генерує доходів. 3. Надмірна залежність від ЗЕД (96-97% виручки) – підприємство вразливе до зовнішніх викликів. 4. Коефіцієнт автономії 0,063 (норма ≥0,5): критично низький рівень фінансової незалежності. 5. Скорочення земельного банку з 82 до 51 тис. га через окупацію та мобілізацію. 6. Вузька товарна диверсифікація: переважно необроблені зернові без глибокої переробки.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Зростання світового попиту на зернові в Африці, на Близькому Сході та в Азії. 2. Розвиток Дунайсько-Чорноморського коридору та вихід на ринки Середнього і Верхнього Дунаю. 3. Перехід до глибокої переробки зерна (борошно, крупи, олія) для підвищення доданої вартості. 4. Цифровізація управління ланцюгами постачання, ERP-системи для зниження операційних витрат.	1. Тривалість і непередбачуваність воєнних дій. 2. Падіння світових цін на зернові. 3. Валютні ризики та обмеження НБУ на валютні операції. 4. Ризик одностороннього вимагання кредиторами погашення 17,8 млрд. грн при ескалації кризи 5. Удари по Дунайських портах та Одеській агломерації – загроза єдиному функціонуючому маршруту.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отримані результати SWOT-аналізу вказують на неоднозначну, проте таку, що має значний потенціал, ситуацію з менеджментом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. До переліку ключових переваг найперше слід віднести наявність вертикальної інтеграції (S1) у синергії з успішно втіленою стратегією адаптації (S4): компанія продемонструвала вміння гнучко перебудовувати свої логістичні ланцюги у складних обставинах. Проте серед недоліків центральне місце посідає проблема значного боргового тягаря (W1-W4), що, по суті, стримує потенціал до інвестування та становить собою сутнісний ризик для всієї системи.

Стратегічну вісь перспективності окреслюють можливості O1 та O2 (вихід на нові торговельні майданчики та активізація використання Дунайського логістичного коридору), виконання яких має потенціал суттєво розширити й урізноманітнити позиції фірми на ринках. Найбільш загрозливим сценарієм є комбінація факторів T1+T5: тривалий перебіг бойових дій ускладнює будь-які кроки щодо рефінансування заборгованості, а відсутність такого рефінансування створює критичну небезпеку повної зупинки діяльності у випадку непередбачуваної вимоги негайного повернення кредитів. Успішне подолання окреслених труднощів та загроз формує першочергові напрями для вдосконалення системи управління ЗЕД, що детальніше аналізуються у третій частині цього дослідження.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»

Наш детальний розгляд зовнішньоекономічних операцій сільськогосподарського суб'єкта засвідчив наявність низки структурних труднощів, які перешкоджають повноцінному відновленню діяльності та подальшому прогресу агрофірми в умовах воєнного стану. Для формування дієвих порад необхідно в першу чергу провести чітке упорядкування цих негараздів та встановити, як вони між собою корелюють.

Спираючись на результати проведеного дослідження, ми ідентифікували п'ять основних критичних точок (вузлів), кожна з яких вимагає ухвалення сфокусованих управлінських заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація ключових проблем ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» та напрями їх вирішення

Проблема	Прояви (факти з аналізу)	Наслідки	Рекомендований напрям
1. Критична боргова навантаженість	Левередж 91%; поточні зобов'язання перевищують оборотні активи на 15 млрд грн; коефіцієнт автономії 0,063	Ризик вимоги дострокового погашення; обмежений доступ до нового фінансування; неможливість повноцінних інвестицій	Завершення реструктуризації; залучення міжнародного фінансування
2. Логістична обмеженість та надвисокі витрати	Миколаївський термінал заблокований; 59/80 суден не задіяні; логістичні витрати 62 дол. США/т vs 20 дол. США/т довоєнних	Недовикористання активів вартістю >14 млрд грн; знижена конкурентоспроможність за ціною	Розвиток Дунайського напряму; розширення флоту; оптимізація залізничної логістики
3. Вузька товарна диверсифікація	97% виручки від продажу необроблених зернових та олійних; немає продуктів глибокої переробки	Максимальна вразливість до коливань біржових цін; низька додана вартість на тонну продукції	Перехід до переробки: борошно, олія; розвиток агросегменту

Продовження табл. 3.1

4. Валютні ризики	Понад 95% кредитів у USD; курс гривні нестабільний; зміна USD/UAH на 15% = збиток 2,7 млрд грн	Неконтрольоване зростання вартості боргу при девальвації; обмежена гнучкість ліквідності	Форвардне хеджування; диверсифікація валют виручки; природне хеджування
5. Географічна концентрація збуту	~55% поставок – Єгипет та країни Пн. Африки; залежність від тендерів GASC	Вразливість до конкуренції рф на африканських ринках; ціновий тиск при тендерній концентрації	Вихід на ринки Субсахарської Африки, Пд.-Сх. Азії; розвиток Дунайського напряму для ЄС

Джерело: складено автором на власних досліджень

Наочно поточний та прогнозний рівень ключових ризиків після впровадження запропонованих заходів відображено на рисунку 3.1.

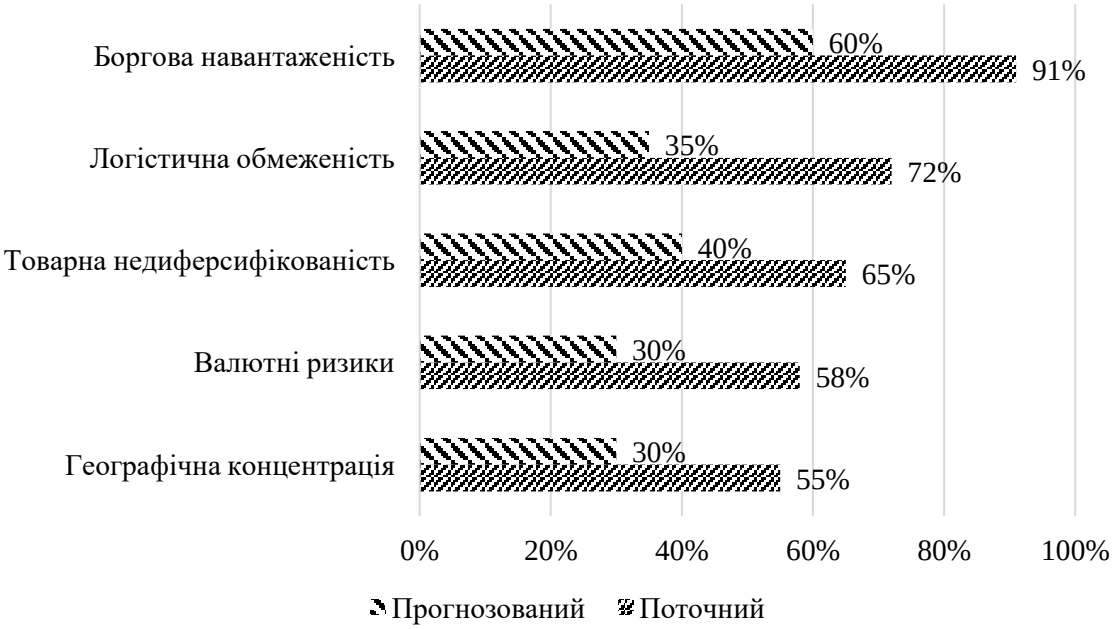


Рис. 3.1. Поточний та прогнозний рівень ключових ризиків ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Згідно з рисунком 3.1, найбільш суттєвий потенціал для мінімізації ризиків виявляють логістичні бар’єри та валютні коливання, при цьому саме ці аспекти є найбільш піддатливими до контролю у найближчому майбутньому. Обтяження

боргами, навіть з урахуванням запланованого зменшення, триматиме позиції як найбільш значуща складність до моменту фіналізації реорганізації. Далі ми детально проаналізуємо кожну з окреслених сфер опрацювання.

Надмірний борг є найголовнішою системною вадою агрохолдингу: коефіцієнт фінансового важеля становить 91%, поточні зобов'язання перевищують оборотні активи на 15 055 235 тис. грн, а кредитний портфель сягнув 17 845 535 тис. грн (станом на кінець 2023 року) – усі ці цифри свідчать про нагальність як реструктуризації, так і пошуку альтернативних джерел капіталу.

Фінансова звітність засвідчує, що у 2023 році підприємство обтяжили відсоткові платежі на суму 1 396 692 тис. грн, що становить приблизно 6,1% від загального доходу. Це значний фінансовий тягар, який безпосередньо зменшує чистий прибуток. Переважна частка кредитів номінована у доларах США за ставками від 4% до 12% у вітчизняних банках та від 9,8% до 11,6% у закордонних фінансових установах. Рекомендовані кроки для покращення ситуації з борговим навантаженням представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи з оптимізації боргового портфеля ТОВ СП «НІБУЛОН»

Захід	Зміст	Очікуваний ефект	Горизонт
1. Завершення реструктуризації боргу	Підписання угод із кредиторами, з якими переговори ще тривають; нові графіки погашення на 2025-2031 рр.	Переведення до 13,8 млрд грн з поточних у довгострокові зобов'язання; нормалізація коефіцієнта ліквідності	I-II квартал 2025 р.
2. Пільгове міжнародне фінансування	Подання заявок до ЄБРР, МФК Світового банку на фінансування інфраструктурних проєктів під гарантії держави	Заміщення дорогих кредитів (9-2%) пільговими (3-5%); зниження процентних витрат на 20-30%	2025-2026 рр.
3. Грантове фінансування	Продовження співпраці з USAID, BMZ/DEG; нові заявки до EU4Business, USDA, ЄБРР Agribusiness	Безповоротне фінансування технічної модернізації; зниження потреби в позиковому капіталі	Постійно, 2025-2027 рр.

Продовження табл. 3.2

4. Управління процентним ризиком	Перехід від SOFR-прив'язаних ставок до фіксованих; дострокове погашення найдорожчих позик за рахунок операційного грошового потоку	Зниження чутливості до підвищення ставок; очікувана економія 150-200 млн грн/рік	2025-2026 рр.

Джерело: складено автором

Економічний ефект від реструктуризації боргу розраховується через зниження витрат на обслуговування. Якщо середньозважена вартість кредитного портфеля знизиться з поточних 9% до 5,5% за рахунок заміщення дорогих позик пільговими, то при портфелі 17,8 млрд грн річна економія становитиме:

$$\Delta ФВ = КП \times (r_1 - r_2) = 17\,845\,535 \times (0{,}09 - 0{,}055) = 624\,594 \text{ тис. грн} \qquad (3.1)$$

де ΔФВ – зниження фінансових витрат, тис. грн; КП – кредитний портфель, тис. грн; r_1 – поточна середня ставка; r_2 – цільова середня ставка. Таким чином, навіть часткова реалізація програми рефінансування може забезпечити щорічну економію понад 624 млн грн.

Таблиця 3.3

Напрями розвитку логістичної системи ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Напрям	Конкретні заходи	Кількісні орієнтири	Очікуваний ефект
1. Розширення Дунайського напряму	Нарощення власного флоту Ізмаїл-Констанца; розширення пропускної здатності «Бессарабської»; вихід на ринки Середнього та Верхнього Дунаю	Пропускна здатність: до 450-500 тис. т/міс.	Зниження логістичних витрат на 10-15%; диверсифікація маршрутів
2. Оптимізація залізничної логістики	Збільшення власних залізничних вагонів з 50 до 150+ одиниць; довгострокові договори з Укрзалізницею; цифровий трекінг вагонів	Зниження залізничних тарифів на 15-20% проти ринкових	Диверсифікація маршрутів; резервні потужності при перебоях на Дунаї

Продовження табл. 3.3

3. Підготовка до відновлення Миколаївського терміналу	Підтримання терміналу як лінійного елеватора; розробка плану відновлення; резервування коштів для швидкого переоснащення	Відновлення 5-6 млн т/рік потужності протягом 12-18 міс. після деблокади	При деблокаді: повернення до 20 дол. США/т; виручка +15-20 млрд грн/рік
4. Цифровізація управління логістикою	Впровадження TMS; інтеграція з митними системами АСМО України та ЄС; цифровий моніторинг запасів у реальному часі	Скорочення часу оформлення документів на 40%; зниження адміністративних витрат на 5-8%	Підвищення точності планування; зниження транзакційних витрат

Джерело: складено автором

Логістика є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку зернових. Аналіз показав, що попри прогрес у зниженні логістичних витрат (з 150 дол. США/т у 2022 р. до 62 дол. США/т у 2024 р.), цей показник залишається в 3 рази вищим за довоєнний рівень (20 дол. США/т). Для подальшої оптимізації пропонується комплекс заходів, наведений у таблиці 3.3.

Ефект від вдосконалення логістичної системи наочно відображено на рисунку 3.2.

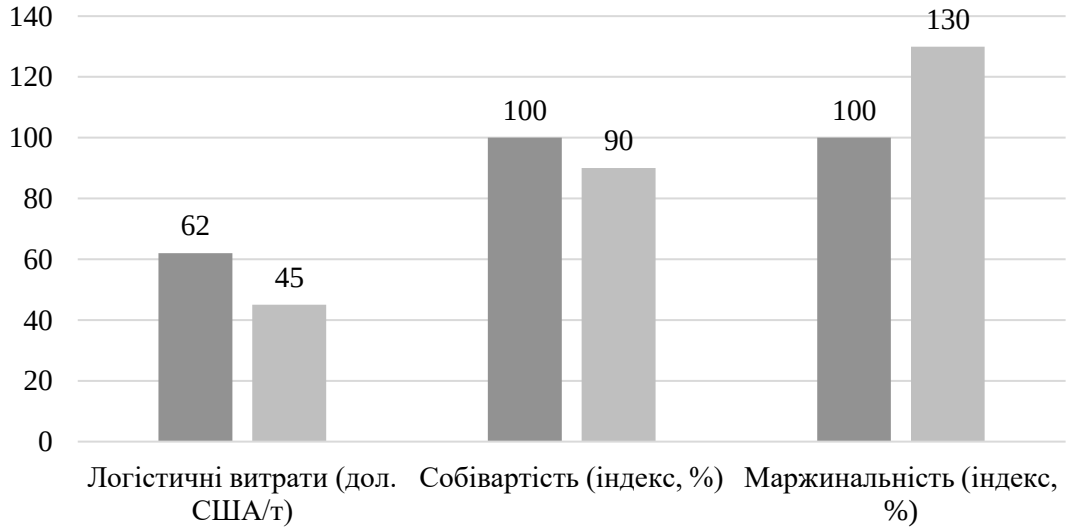


Рис. 3.2. Ефект від вдосконалення логістичної системи ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Як видно з рисунка 3.2, зниження логістичних витрат на 27% (з 62 дол. США/т до 45 дол. США/т) тягне за собою скорочення собівартості на 10% та зростання маржинальності на 30%. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти рівня 45 дол. США /т, що порівняно з поточними 62 дол. США /т означає щорічну економію:

$$\Delta ЛВ = (62 - 45) \times Q_{2024}$$

$$\Delta ЛВ = 17 \times 3\ 126\ 000 = 53\ 142\ 000 \text{ дол. США} \quad (3.2)$$

де ΔЛВ – додаткова економія на логістичних витратах; Q_{2024} = 3 126 000 т – обсяг експорту 2024 р. При цільовому рівні витрат 45 дол. США/т щорічна економія перевищить 2 млрд. грн. При поверненні до довоєнного рівня 20 дол. США/т ефект зросте до понад 5,5 млрд. грн/рік.

Географічна концентрація поставок є суттєвим стратегічним ризиком: близько 55% експорту підприємства спрямовується на ринки Єгипту та Північної Африки, що створює залежність від тендерів GASC та посилює конкурентний тиск з боку росії. Для зниження ризиків пропонується стратегія двоетапної диверсифікації.

Таблиця 3.4

Стратегія диверсифікації ринків збуту ТОВ СП «НІБУЛОН»

Ринок	**Обґрунтування**	**Цільовий обсяг, тис. т/рік**	**Ключові заходи**	**Горизонт**
Субсахарська Африка (Ефіопія, Кенія, Нігерія)	Зростання попиту +3-5%/рік; низька конкуренція з рф; попит на пшеницю та кукурудзу	200-300	Прямі контракти із держзакупівельними агенціями; участь у програмах WFP	2025-2026
Ринок ЄС (Польща, Іспанія, Нідерланди)	Нульові мита ПВЗВТ; географічна близькість; попит на кукурудзу та шрот	300-400	Розвиток дунайського маршруту; EU-сертифікація; прямі контакти з переробниками	2025-2026

Продовження табл. 3.4

Пд.-Сх. Азія (Індонезія, Філіппіни, В'єтнам)	Зростання імпорту +5-7%/рік; попит на кукурудзу для тваринництва; відсутність конкуренції РФ	150-200	Довгострокові контракти через Nibulon Trading B.V.; участь у регіональних тендерах	2026-2027
Середній та Верхній Дунай (Австрія, Угорщина)	Нові ринки, де «НІБУЛОН» розпочав роботу у 2024 р.; попит на кукурудзу та ріпак	100-150	Власна мережа переправ по Дунаю; контракти із трейдерами регіону	2025 (розпочато)

Джерело: складено автором

Структуру поточних та цільових ринків збуту порівняно на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Поточна та цільова структура географії збуту ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Рисунок 3.3 наочно демонструє зміну пріоритетів: частка Єгипту та Пн. Африки знижується з 55% до 20%, тоді як з'являються нові напрями – Субсахарська Африка (20%), ЄС (20%), Близький Схід (20%). Реалізація стратегії дозволить збільшити загальний обсяг експорту до 4,2-4,8 млн т на горизонті 2027 р.

Валютний ризик є одним із найбільш значущих фінансових ризиків ТОВ СП «НІБУЛОН»: понад 95% кредитів номіновано в доларах США, а зміна курсу USD на +15% негативно впливає на фінансовий результат на 2 660 340 тис. грн (за даними звітності 2023 р.). Пропонується трирівнева система управління валютними ризиками.

Таблиця 3.5

Система управління валютними ризиками ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рівень	Інструмент	Механізм застосування	Очікуваний ефект
Операційний (до 3 міс.)	Природне хеджування	Максимальне суміщення строків надходження валютної виручки зі строками виплат за валютними кредитами; управління gap між надходженнями та виплатами	Зниження відкритої валютної позиції на 20-30%; зменшення потреби у конверсійних операціях
Тактичний (3-12 міс.)	Форвардні контракти на продаж зерна	Відновлення практики форвардних продажів зерна (застосовувалось до 2022 р.) для фіксації ціни; хеджування 40–60% планового обсягу поставок	Стабілізація виручки; зниження варіабельності прибутку на 30-40%
Стратегічний (12+ міс.)	Диверсифікація валют виручки	Укладення частини контрактів у EUR (ринок ЄС); збільшення частки EUR у виручці до 20-25%	Зниження залежності від курсу USD/UAH; часткове страхування через EUR-позицію

Джерело: складено автором

Економічний ефект від впровадження форвардного хеджування: якщо хеджується 50% планового обсягу поставок (1 563 тис. т) за форвардною ціною на рівні 2023 р. (8 234 грн/т), то при падінні ринкових цін на 10% захищена виручка становитиме:

$$\text{Ефект хеджування} = Q_{\text{хедж}} \times (P_{\text{форвард}} - P_{\text{ринок}})$$

$$\text{Ефект хеджування} = 1\,563\,000 \times (8\,234 - 7\,411) = 1\,286\,349 \text{ тис. грн}, \quad (3.3)$$

де $Q_{хедж}$ – захеджований обсяг поставок, т; $P_{форвард}$ – зафіксована форвардна ціна, грн/т; $P_{ринок}$ – фактична ринкова ціна при 10%-му падінні, грн/т. При несприятливій кон'юнктурі хеджування половини обсягу захищає понад 1,3 млрд. грн виручки.

Перспективним напрямом підвищення ефективності ЗЕД є поступовий перехід від експорту сировини до продукції з вищою доданою вартістю. На сьогодні підприємство реалізує переважно необроблені зернові та олійні культури з маржею 70-110 дол. США/т, тоді як продукти переробки забезпечують значно вищу прибутковість.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика рентабельності сировини та продуктів переробки

Продукт	Серед. ціна FOB, дол. США/т (2023)	Собівартість виробн., дол. США/т	Орієнт. маржа, дол. США/т	Примітка
Пшениця (сировина)	220-240	130-150	70-110	Поточна основна продукція
Кукурудза (сировина)	200-220	110-130	70-110	Поточна основна продукція
Борошно пшеничне	320-360	220-250	100-140	Потрібне будівництво млина
Олія соняшникова	900-1 000	600-700	200-300	Потрібен олійний завод
Шрот соняшниковий	250-280	160-180	90-120	Супутній продукт олійного заводу

Джерело: складено автором на основі даних USDA, FAO, UFEB за 2023 р.

Таблиця 3.6 демонструє, що переробка соняшника в олію забезпечує маржу 200-300 дол. США/т – у 2-3 рази вищу за продаж необробленого зерна. Ці проєкти доцільно реалізовувати після нормалізації фінансового стану та залучення пільгового фінансування. Паралельно необхідно продовжувати розвиток агровиробництва: відновлення земельного банку до 65-70 тис. га та підвищення врожайності з поточних 5,3 т/га до 6-7 т/га.

Для узагальненої оцінки очікуваного впливу запропонованих заходів складено зведений прогноз ключових показників на горизонт 2025-2027 рр. (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз ключових показників ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2025-2027 рр.

Показник	2024 р. (факт/оцінка)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)
Обсяг експорту, тис. т	3 126	3 600	4 200	4 800
Виручка від реалізації, млрд грн	29,0	32-34	38-42	44-48
Логістичні витрати, $/т	62	52-55	45-48	40-44
Середня ставка за кредитами (цільова)	9%	7-8%	5-6%	4-5%
Процентні витрати, млрд грн	1,4	1,1-1,2	0,8-1,0	0,6-0,8
Частка нових ринків збуту, %	5-8	12-15	20-25	25-30
Коефіцієнт левериджу (цільовий), %	91	82-85	70-75	60-65
Чистий фінансовий результат	Позитивний	Позитивний	Стабільно позит.	Стабільно позит.

Джерело: прогнозовано автором на основі власних досліджень

Прогноз відновлення ключових показників до 2027 р. наведено на рисунку 3.4.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації всього комплексу запропонованих заходів:

$$E_{заг} = \Delta ФВ + \Delta ЛВ + \Delta В_{диверс}$$

$$E_{заг} = 624 + 2\,015 + 850 \approx 3\,489 \text{ млн грн/рік}, \quad (3.4)$$

де ΔФВ – економія на фінансових витратах від реструктуризації ≈ 624 млн грн (формула 3.1); ΔЛВ – економія від оптимізації логістики ≈ 2 015 млн грн (формула 3.2); $\Delta В_{диверс}$ – додаткова виручка від нових ринків (200-300 тис. т × 8 300 грн/т) ≈ 850 млн грн. Сукупний прогнозний ефект перевищує 3,5 млрд грн/рік – достатньо для стабільної прибутковості навіть при несприятливій кон'юнктурі.

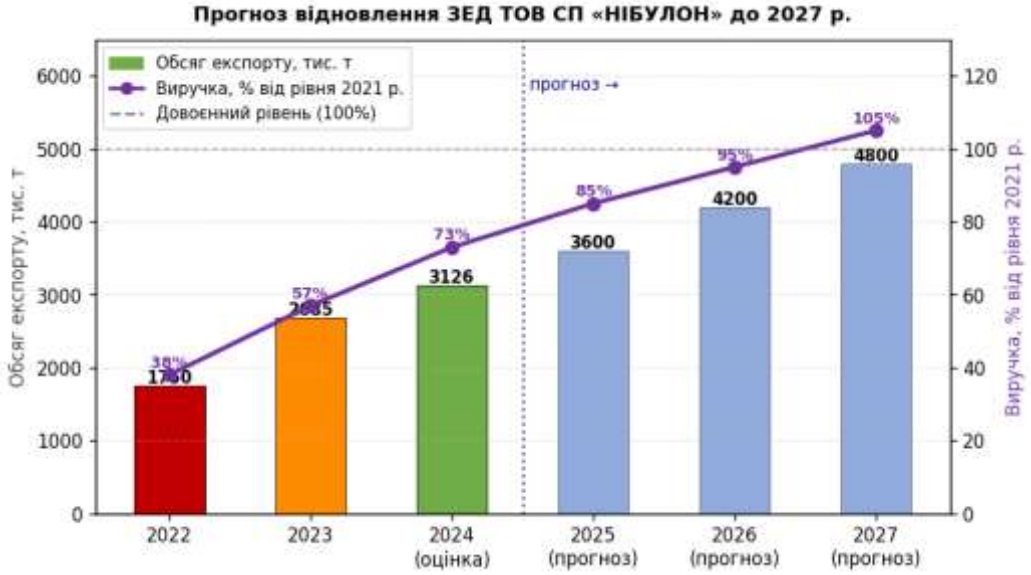


Рис. 3.4. Прогноз відновлення ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» до 2027 р.

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення послідовної та скоординованої реалізації запропонованих заходів розроблено дорожню карту на 2026-2027 рр. Заходи систематизовано за пріоритетністю: першочергові – ті, що є передумовою для наступних кроків (додаток А).

Як видно в додатку А, реструктуризація кредитного портфеля (найтемніша смуга – критичний пріоритет) та розвиток логістики (штрихування – високий пріоритет) є першочерговими заходами, які мають реалізовуватися паралельно з початку 2026 р. Диверсифікація ринків збуту та впровадження системи хеджування валютних ризиків стартують у II кварталі 2026 р. Цифровізація управління ЗЕД та розширення агровиробництва розпочинаються з III кварталу 2026 р. Програма глибокої переробки зерна реалізується лише після нормалізації

фінансового стану підприємства (найсвітліша смуга – довгостроковий пріоритет, IV квартал 2026 р. – початок 2027 р.).

У таблиці 3.8 наведено детальний перелік першочергових заходів із зазначенням відповідальних підрозділів та ключових показників результативності.

Таблиця 3.8

Першочергові заходи вдосконалення управління ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» (2026 р.)

№	Захід	Відповідальний	Строк	KPI результату
1	Завершення реструктуризації кредитного портфеля	Фінансовий департамент, юридична служба	II кв. 2026 р.	Зниження поточних зобов'язань на ≥10 млрд грн; левериджс <85%
2	Подання заявок до ЄБРР та МФК на пільгове фінансування	Фінансовий департамент	I кв. 2026 р.	Підписання ≥1 кредитної угоди з міжнародною фінустановою
3	Збільшення флоту на Дунайському маршруті (+5-8 одиниць)	Логістичний департамент	II–III кв. 2026 р.	Пропускна здатність ≥400 тис. т/міс.; логістичні витрати < 55 дол. США/т
4	Укладення контрактів на Субсахарську Африку	Відділ ЗЕД, Nibulon Trading B.V.	II–IV кв. 2026 р.	Перші поставки ≥100 тис. т; підписання ≥2 контрактів на 2026 р.
5	Впровадження форвардних продажів зерна (40-50% обсягу)	Фінансовий департамент, торговий відділ	II кв. 2026 р.	Частка хеджованого обсягу ≥40%; волатильність виручки ↓30%
6	Впровадження TMS та інтеграція з митними системами	НІБУЛОН ДІДЖИТАЛ	III–IV кв. 2026 р.	Скорочення часу оформлення документів на ≥30%
7	Розширення земельного банку до 65 тис. га	Аграрний департамент	2026–2027 рр.	Земельний банк ≥60 тис. га до кінця 2025 р.; EBITDA/га ≥ 500 дол. США

Джерело: розроблено автором

Як підсумок, у третьому розділі було вибудувано цілісний набір взаємопов’язаних дій, спрямованих на покращення керівництва зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН». Цей набір охоплює п’ять основних векторів: приведення до ладу боргового портфеля завдяки реструктуризації та залученню преференційного міжнародного фінансування (очікувана економія – понад 624 мільйони гривень щорічно); вдосконалення логістичної інфраструктури через розширення маршруту по Дунаю, раціоналізацію залізничних перевезень та цифровізацію керівних процесів (економія – більше 2 мільярдів гривень на рік); розширення географії ринків збуту із заходом у регіони Субсахарської Африки, Євросоюзу та Південно-Східної Азії (очікуваний додатковий дохід – до 850 мільйонів гривень на рік); запровадження триступеневої системи контролю валютних коливань, що базується на природному хеджуванні, укладанні форвардних угод та розподілі валют, у яких отримують дохід; поступове зміщення акцентів у товарному асортименті у бік продуктів із більшою доданою вартістю.

Загальний очікуваний фінансовий результат від впровадження всього комплексу цих кроків перевищує 3,5 мільярда гривень на рік, чого достатньо, аби гарантувати стабільну прибутковість фірми навіть у період несприятливих умов на глобальних ринках зерна. План виконання запропонованих кроків чітко структуровано у вигляді дорожньої карти (схема 3.5), яка окреслює пріоритетність та логічну послідовність етапів, беручи до уваги їхню взаємозалежність у перспективі 2026-2027 років.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН». За результатами дослідження зроблено такі висновки.

1. Діяльність, пов’язана з зовнішньою економікою, є життєво важливою складовою роботи сучасного суб’єкта господарювання, оскільки вона дає змогу вийти на світові ринки та отримати додаткові конкурентні переваги. Для результативного управління такою діяльністю потрібен комплексний підхід, що охоплює стратегічне планування, управління ризиками, логістичні процеси та фінансовий менеджмент. Ефективність ЗЕД оцінюється за допомогою набору таких критеріїв, як рентабельність, питома вага експорту у загальному доході та віддача від активів.

2. ТОВ СП «НІБУЛОН» посідає позицію одного з провідних приватних учасників на ринку експорту зернових в Україні, володіючи повноцінно інтегрованою бізнес-моделлю, що охоплює весь цикл «від поля до відвантаження». Частка зовнішньоекономічної складової у сукупному прибутку компанії перевищує 96%, що беззаперечно вказує на її переважно експортну спрямованість. Огляд діяльності за період 2022-2024 років засвідчив, що повномасштабна військова агресія рф спричинила компанії суттєві фінансові втрати: у 2022 році чистий збиток досяг 9,3 млрд грн, дохід просів до 15,2 млрд грн, а витрати на логістику зросли у 7,5 разів, з 20 доларів США за тонну до 150 доларів США за тонну. Однак компанія продемонструвала гнучкість у кризових умовах: вже у вересні 2022 року було введено в експлуатацію новий термінал в Ізмаїлі, що сприяло поступовому нарощуванню експортних обсягів: з 1 750 тис. тонн у 2022 році до 2 685 тис. тонн у 2023 році та 3 126 тис. тонн у 2024 році.

3. Аналіз фінансового стану підприємства виявив низку серйозних викликів. Відношення запозиченого капіталу до власного (коефіцієнт левериджу) становить 91%, поточні фінансові зобов’язання перевищують обігові активи на 15 мільярдів гривень, а показник фінансової незалежності дорівнює лише 0,063, тоді як норматив становить не менше 0,5. При цьому операційний чистий

грошовий потік збільшився на чверть (з 1,6 до 2,0 млрд грн), а у 2024 році вперше зафіксовано чистий прибуток, що свідчить про поступове відновлення стабільності в операційній діяльності.

4. Згідно з висновками SWOT-аналізу, ключовими перевагами компанії є наявність власної логістичної мережі, три десятиліття досвіду у зовнішній торгівлі та підтримка з боку міжнародних донорів (таких як USAID, EIFO, DEG Impulse). Серйозними перешкодами продовжують виступати значне боргове навантаження, блокування роботи терміналу у Миколаєві, а також висока концентрація ринків збуту (близько 55% усього обсягу продажів припадає на Єгипет та країни Північної Африки).

5. Для покращення організації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) визначено п’ять пріоритетних напрямків. Перший – це рефінансування наявних боргів та залучення преференційного фінансування від таких інституцій, як МФК та ЄБРР, що очікувано призведе до економії понад 624 мільйони гривень на рік лише на відсоткових платежах. Другий – удосконалення логістики через розширення можливостей використання Дунайського напрямку та впровадження цифрових методів управління, що повинно знизити транспортні витрати з 62 доларів США за тонну до 45 доларів США за тонну, забезпечивши річну економію понад 2 мільярди гривень. Третє – це диверсифікація географії збуту із виходом на ринки Субсахарської Африки, Європейського Союзу та Південно-Східної Азії. Четвертий пункт – запровадження механізмів хеджування валютних ризиків за допомогою форвардних угод. П’ятий – поступовий перехід до глибшої переробки сировини (виробництво олії та борошна) з метою збільшення маржинальності прибутків. Сукупний очікуваний фінансовий ефект від впровадження цих заходів перевищує 3,5 мільярда гривень щороку.

Отже, поставлені цілі досягнуті, а завдання дослідження виконані. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» для підвищення ефективності управління його зовнішньоекономічними операціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 10.04.2026).

2. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 10.04.2026).

3. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Освіта України, 2021. 328 с.

4. Зінченко О. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.

5. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 608 с.

6. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 15-те вид. / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 848 с.

7. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 452 с.

8. Войтко С. В., Гавриш О. А. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств аграрного сектору. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 45–51.

9. Дудченко М. А. Адаптація агроекспортерів до воєнних умов: логістичні рішення та їх ефективність. Агросвіт. 2023. № 12. С. 18–27.

10. Кириченко О. А. Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 102–109.

11. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. International Economics: Theory and Policy. 11th ed. New York : Pearson, 2022. 792 p.

12. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2018. 397 p.

13. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 736 p.

14. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The State of Food and Agriculture 2024. Rome : FAO, 2024. 196 p. URL: https://www.fao.org/publications/sofa (дата звернення: 15.03.2026).

15. International Monetary Fund. World Economic Outlook: Global Finance at a Crossroads. Washington, D.C. : IMF, April 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (дата звернення: 20.03.2026).

16. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Trade Policy Review 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/trade (дата звернення: 12.04.2026).

17. United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva : UNCTAD, 2023. 237 p. URL: https://unctad.org/wir2023 (дата звернення: 10.04.2026).

18. World Bank. Commodity Markets Outlook: Riding High. Washington, D.C. : World Bank, October 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets (дата звернення: 18.03.2026).

19. World Bank. World Development Indicators 2024. Washington, D.C. : World Bank, 2024. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 18.03.2026).

20. World Trade Organization. World Trade Statistical Review 2025. Geneva : WTO, 2025. URL: https://www.wto.org/statistics (дата звернення: 05.04.2026).

21. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України 2023 : статистичний збірник. Київ, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.04.2026).

22. Національний банк України. Офіційний курс гривні до іноземних валют та макроекономічні показники. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates (дата звернення: 20.04.2026).

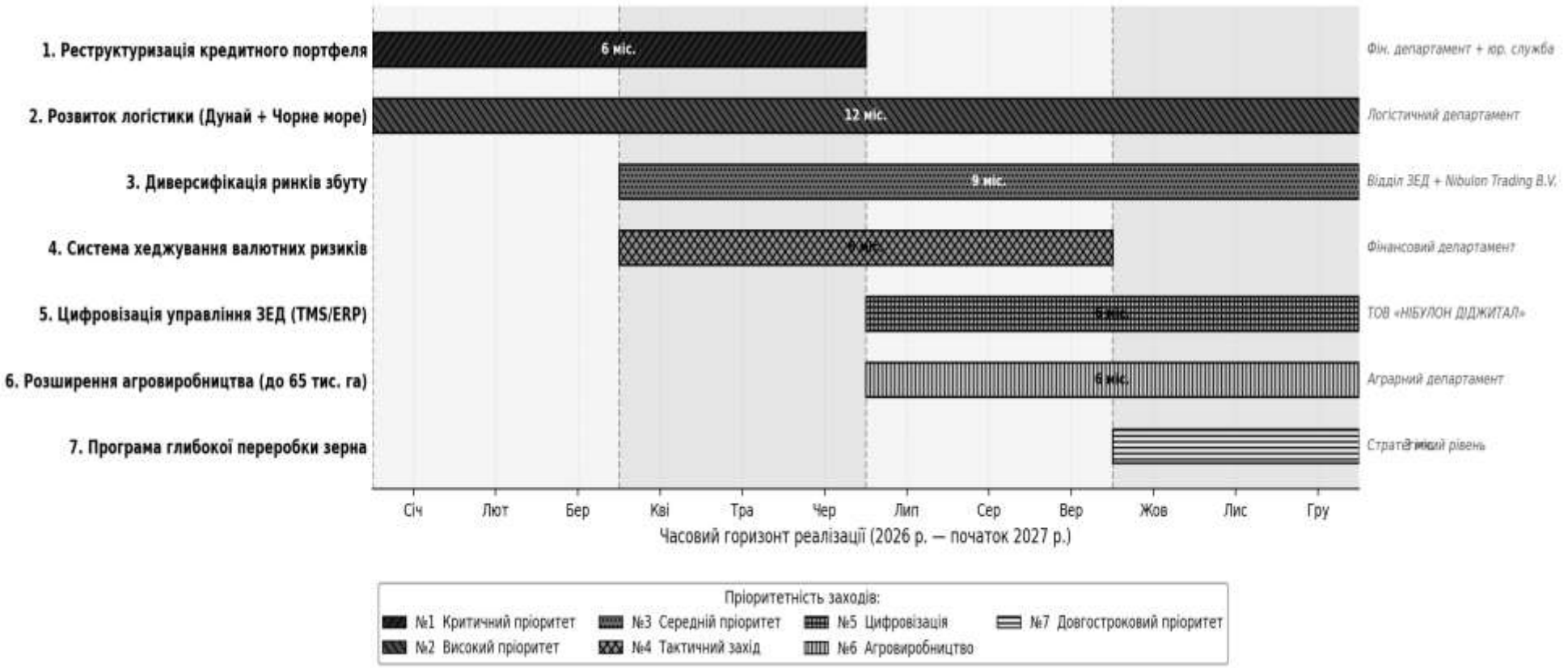
23. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Огляд агропромислового комплексу України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

24. ТОВ СП «НІБУЛОН». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (аудитор: ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»). Миколаїв, 2024. URL: https://nibulon.com (дата звернення: 01.04.2026).

25. ТОВ СП «НІБУЛОН». Офіційний вебсайт. URL: https://nibulon.com (дата звернення: 25.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Дорожня карта вдосконалення управління ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2026-2027 рр.