МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ФГ «Колос» Черкаського району Черкаської області»

Виконала: студентка IV курсу, групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ПЕРЕПЕЛЮК Ілона Олександрівна
Керівник: к.е.н., доцент
ПІТЕЛЬ Ніна Якимівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ……..……..….. 8

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «КОЛОС» ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……. 19

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «КОЛОС» ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……..... 35

ВИСНОВКИ ……. 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..… 51

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, посилення глобалізаційних тенденцій, євроінтеграційний курс держави та зростання ролі аграрного сектору у формуванні експортного потенціалу країни актуалізують необхідність дослідження проблем удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) сільськогосподарських підприємств. Адже в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнного стану, логістичних обмежень та високої конкуренції на міжнародних ринках саме ефективне управління ЗЕД стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [1, с. 111].

Аграрний сектор традиційно є одним із провідних експортоорієнтованих секторів економіки України, який забезпечує значну частку валютних надходжень держави. Водночас сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств характеризуються високим рівнем ризиків, змінами кон'юнктури світового ринку, ускладненням логістичних маршрутів, посиленням вимог до якості та безпечності продукції відповідно до міжнародних стандартів. Це потребує впровадження нових підходів до управління ЗЕД, удосконалення системи стратегічного планування, логістичного забезпечення, управління експортними операціями та мінімізації зовнішньоекономічних ризиків [2, с. 114].

Важливість дослідження також обумовлена необхідністю адаптації вітчизняних сільськогосподарських підприємств до вимог європейського та світового ринків у контексті поглиблення інтеграційних процесів між Україною та ЄС. Підприємства потребують сучасних механізмів управління ЗЕД, здатних забезпечити ефективне використання експортного потенціалу, розширення ринків збуту, підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності та фінансової стійкості [3]. Крім того, недостатній рівень організаційного, інформаційного та інноваційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності багатьох аграрних підприємств стримує їхній розвиток на

міжнародних ринках. Саме тому виникає необхідність наукового обґрунтування напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, розробки ефективних управлінських рішень та практичних рекомендацій щодо підвищення результативності експортно-імпортних операцій [4]. Отже, дослідження проблем удосконалення управління ЗЕД сільськогосподарських підприємств є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на забезпечення ефективного їх функціонування у міжнародному економічному середовищі, підвищення конкурентних переваг та зміцнення позицій України на світовому аграрному ринку.

Проблематика управління ЗЕД тривалий час є об'єктом пильної уваги вітчизняних науковців, зокрема таких як: Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. [1], Зеленська О. [3], Зінчук Т. О. [4], Кудінова М., Рубайко М. [5], Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П. [6], Кулик В. А. [7], Васильців Н. [8], Астаф'єва К.О., Нікульнікова Г.В. [9], Зелінська О., Галазюк Н. [10] та інших. Попри значну кількість наукових досліджень, проблема управління ЗЕД сільськогосподарських підприємств залишається відкритою і потребує подальших наукових розвідок.

Об'єктом кваліфікаційної (дипломної) роботи було обрано фермерське господарство (ФГ) «Колос» Черкаського району Черкаської області.

Метою роботи є на основі економічного аналізу сучасного стану обґрунтування напрямів удосконалення управління ЗЕД ФГ «Колос» Черкаського району Черкаської області.

Завдання дослідження: узагальнити теоретичні засади і основні положення управління ЗЕД; оцінити виробничо-ресурсний потенціал, ефективність роботи, особливості управління ЗЕД та обґрунтувати напрями їх розвитку для ФГ «Колос» Черкаського району Черкаської області.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЗЕД сільськогосподарських підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку України, оскільки аграрний сектор формує значний експортний потенціал держави та забезпечує вагому частку валютних надходжень. Активне залучення аграрних підприємств до міжнародної торгівлі сприяє інтеграції України у світовий економічний простір, що позитивно позначається на розвитку національної економіки та зміцненні її конкурентних позицій [1].

У сучасних умовах вихід вітчизняних аграрних підприємств на зовнішні ринки є одним із ключових напрямів підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління ЗЕД, впровадження сучасних бізнес-технологій, ефективних організаційно-економічних механізмів та інструментів підтримки експортної діяльності. Особливої актуальності набуває пошук нових підходів до організації ЗЕД та нарощування експортного потенціалу в умовах воєнного стану [11].

Сьогодні аграрні підприємства функціонують у складному та нестабільному середовищі, що супроводжується численними проблемами у сфері ЗЕД. Одним із найбільш критичних чинників стали порушення логістичних процесів, спричинені військовою агресією РФ проти України. Ефективність міжнародної торгівлі значною мірою залежить від стабільності функціонування логістичних систем, тоді як руйнування транспортної інфраструктури та порушення ланцюгів постачання негативно впливають на можливості підприємств реалізовувати власні зовнішньоекономічні стратегії. Особливо вразливими виявилися підприємства, діяльність яких була пов’язана з постачаннями з тимчасово окупованих територій або залежала від традиційних логістичних маршрутів. Зростання рівня невизначеності у міжнародному

економічному середовищі, ускладнення взаємодії між учасниками глобальних ланцюгів постачання та посилення дезінтеграційних процесів призводять до виникнення перебоїв і розривів у системах міжнародної логістики [12-13].

Сучасна світова економіка перебуває під впливом численних ризиків та викликів, що безпосередньо відображається як на розвитку логістичних процесів, так і на ефективності ЗЕД аграрних підприємств [14-15]. В умовах воєнного стану традиційні методи управління міжнародними постачаннями часто виявляються недостатньо результативними, що потребує розробки нових управлінських підходів, здатних забезпечити адаптивність, стійкість та безперервність ЗЕД. Таким чином, ефективне вирішення проблем управління ЗЕД аграрних підприємств має важливе значення не лише для забезпечення стабільного функціонування окремих суб’єктів господарювання, але й для підтримки економічної стійкості держави та розвитку міжнародних економічних зв’язків України.

ЗЕД підприємства – це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних із виходом на зовнішній ринок та участю в міжнародному поділі праці [16]. Тобто, це будь-яка активність компанії, що перетинає кордон – від купівлі іноземних верстатів до продажу українського софту чи зерна за кордон.

Основні складові ЗЕД [16-20]: експорт та імпорт товарів і послуг (найпоширеніша форма); міжнародна кооперація (спільне виробництво продукції з іноземними партнерами); інвестиційна діяльність (вкладення капіталу в іноземні активи або залучення іноземних інвестицій); фінансові та кредитні операції на міжнародному рівні. Згідно із законодавством України, ЗЕД базується на принципі юридичної рівності та самоврядування, що означає право підприємства самостійно обирати партнерів та форми співпраці, якщо це не суперечить закону.

Для подальшого аналізу на основі вивчення наукових праць вчених [16-20] нами сформовано структурно-логічну схему, яка класифікує суб'єктів ЗЕД за ієрархічним принципом (рис. 1.1).

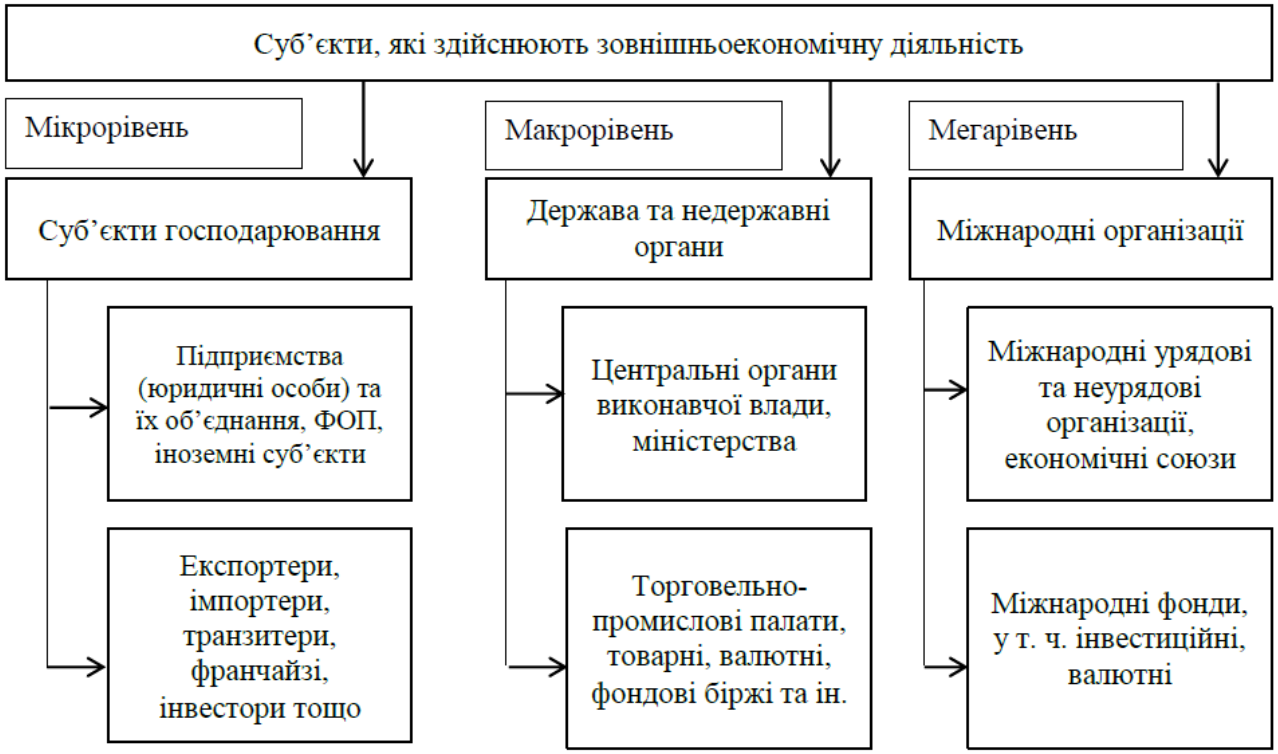


Рис. 1.1. Систематизація суб'єктів ЗЕД в Україні як цілісної екосистеми*

* систематизовано автором за матеріалами [16-20]

Класичний підхід до економічного аналізу дозволяє розглянути ЗЕД як цілісну екосистему. Мікрорівень (суб'єкти господарювання) – фокусується на безпосередніх учасниках ринку. Тут ЗЕД розглядається як реалізація комерційних інтересів окремих підприємств (юридичних осіб), ФОПів та транснаціональних груп. Макрорівень (держава та регулятори) – відображає роль інституційного середовища. На цьому рівні діяльність спрямована не на отримання прибутку, а на формування «правил гри», регулювання торговельного балансу та захист національних інтересів через міністерства та торгово-промислові палати. Мегарівень (глобальне середовище) – охоплює наднаціональні структури. Це рівень глобального регулювання та координації, де діють ВТО, МВФ, ЄС та інші об'єднання, що формують вектори розвитку світової економіки.

Схема вдало деталізує ролі учасників, особливо на мікрорівні. Нами виокремлено операційні ролі (експортери, імпортери, транзитери); стратегічні ролі (інвестори, франчайзі). Це підкреслює багатогранність ЗЕД: від простого

товарообміну до складних форм передачі прав інтелектуальної власності та руху капіталу. Науковий інтерес викликає включення до схеми бірж та торгово-промислових палат. Це свідчить про розуміння ЗЕД не лише як процесу «продавець–покупець», а як діяльності, що потребує розвиненої ринкової інфраструктури та посередницьких механізмів.

Рисунок є репрезентативною моделлю архітектури зовнішньоекономічних відносин. Він слугує теоретичною базою для дослідження механізмів взаємодії між приватним сектором та державними/міжнародними регуляторними інституціями і має високу інформативність, адже чітко розмежовує повноваження та масштаби впливу різних суб'єктів, а також демонструє взаємозалежність: хоча рівні розділені візуально, в реальній економіці вони тісно переплетені (наприклад, рішення на мегарівні безпосередньо впливають на рентабельність експортера на мікрорівні).

Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в умовах воєнного стану набуває особливого значення для забезпечення економічної безпеки та стабільності країни. Військові дії суттєво ускладнюють функціонування зовнішньої торгівлі через руйнування логістичної інфраструктури, блокування транспортних шляхів та зростання ризиків для суб’єктів господарювання. За таких умов держава посилює регуляторний вплив на зовнішньоторговельні процеси з метою підтримки національних виробників та збереження експортного потенціалу країни. Важливим напрямом державного управління є диверсифікація логістичних маршрутів та розвиток альтернативних каналів експорту продукції. Особлива увага приділяється спрощенню митних процедур, валютному регулюванню та підтримці критично важливих галузей економіки. У період воєнного стану держава також здійснює контроль за експортом стратегічної продукції та товарів подвійного призначення. Значну роль відіграє міжнародна співпраця з іноземними партнерами та Європейський Союз щодо забезпечення безперешкодного руху товарів і підтримки українського експорту. Ефективне державне управління сприяє адаптації підприємств до кризових умов та мінімізації негативних

наслідків війни для зовнішньої торгівлі. Водночас нестабільність зовнішнього середовища потребує постійного вдосконалення механізмів державного регулювання та антикризового управління. У цілому результативність державної політики у сфері зовнішньоторговельної діяльності значною мірою визначає економічну стійкість країни та перспективи її післявоєнного відновлення [21].

На макрорівні (рівні підприємства, фірми чи організації) управління ЗЕД в сучасних умовах є стратегічно важливим процесом, оскільки воно дозволяє підприємству ефективно диверсифікувати ризики та мінімізувати залежність від коливань внутрішнього попиту чи економічної нестабільності в межах однієї країни. Завдяки грамотному менеджменту міжнародних операцій компанія отримує доступ до передових світових технологій та унікальних ресурсів, що безпосередньо підвищує її загальну конкурентоспроможність на ринку [22]. В умовах валютної нестабільності стратегічний контроль над експортними процесами стає надійним джерелом стабільної валютної виручки, необхідної для подальшої модернізації виробництва. Крім того, вихід на глобальний рівень забезпечує реалізацію ефекту масштабу, що веде до зниження собівартості продукції за рахунок зростання обсягів виробництва для іноземних споживачів. Нарешті, системне управління ЗЕД спонукає бізнес адаптуватися до міжнародних стандартів якості, що не лише зміцнює репутацію бренду, а й трансформує підприємство у повноцінного гравця глобальної економіки.

Управління ЗЕД підприємства – це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю операцій, що пов’язані з виходом суб'єкта господарювання на зовнішні ринки, участю в міжнародному поділі праці та взаємодією з іноземними контрагентами. Даний вид менеджменту охоплює прийняття стратегічних рішень щодо експорту, імпорту, інвестицій, а також регулювання фінансових, правових та логістичних аспектів діяльності компанії в межах глобальної економічної системи [16; 20; 23-24].

У сучасних умовах управління ЗЕД підприємств в Україні

характеризується високим рівнем адаптивності до змін міжнародного економічного середовища та необхідністю швидкого реагування на трансформаційні процеси у світовій економіці. Особливістю управління ЗЕД є посилення стратегічної орієнтації підприємств на диверсифікацію зовнішніх ринків збуту та розширення міжнародного партнерства. Важливого значення набуває формування довгострокових зовнішньоекономічних стратегій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності [25].

Система управління ЗЕД дедалі більше базується на принципах гнучкості, комплексності та інтегрованого підходу до організації міжнародних операцій. Підприємства активно впроваджують сучасні методи стратегічного планування, маркетингового аналізу міжнародних ринків та управління зовнішньоекономічними ризиками. Особливістю сучасного управління ЗЕД є також широке використання цифрових технологій та автоматизованих систем для забезпечення ефективності міжнародних торговельних операцій.

Суттєво зростає роль логістичного менеджменту як складової системи управління ЗЕД. Управлінські рішення дедалі більше орієнтуються на забезпечення безперервності міжнародних постачань, оптимізацію транспортних маршрутів та підвищення ефективності управління ланцюгами поставок. У сучасних умовах підприємства приділяють значну увагу формуванню альтернативних логістичних каналів та розвитку партнерських зв’язків із міжнародними перевізниками і логістичними операторами [26].

Особливістю управління ЗЕД є також необхідність дотримання міжнародних стандартів якості, екологічної безпеки та сертифікації продукції. Українські підприємства активно адаптують свою діяльність до вимог міжнародних ринків, зокрема ринку Європейського Союзу, що потребує удосконалення системи управління якістю та впровадження сучасних стандартів виробництва. У зв’язку з цим посилюється значення інноваційного менеджменту та технологічної модернізації підприємств.

Управління ЗЕД в Україні також характеризується активізацією процесів цифровізації міжнародної торгівлі. Підприємства дедалі ширше

використовують електронний документообіг, цифрові платформи для ведення міжнародного бізнесу, системи електронного митного оформлення та сучасні засоби комунікації з іноземними партнерами. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів та скороченню витрат на здійснення зовнішньоекономічних операцій [27].

Важливою особливістю є зростання ролі аналітичного забезпечення у процесі прийняття управлінських рішень. Підприємства активно здійснюють моніторинг світових ринків, аналіз міжнародної кон'юнктури, оцінку змін валютних курсів та прогнозування попиту на зовнішніх ринках. Використання аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність управління експортно-імпортними операціями та забезпечити стабільність ЗЕД.

Сучасне управління ЗЕД також характеризується посиленням значення кадрового забезпечення. Підприємства потребують висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями у сфері міжнародного менеджменту, митного регулювання, міжнародного маркетингу, логістики та зовнішньоторговельного права. У зв'язку з цим зростає роль професійного розвитку персоналу та формування ефективної системи управління людськими ресурсами [28].

Ще однією особливістю є інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління ЗЕД. Підприємства орієнтуються на екологізацію виробництва, дотримання соціальної відповідальності та впровадження енергоефективних технологій, що стає важливим чинником підвищення їхньої репутації та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Підсумовуючи зазначимо, що у сучасних умовах система управління ЗЕД підприємств України набуває більш комплексного та стратегічного характеру, поєднуючи інструменти міжнародного менеджменту, логістики, маркетингу, цифрових технологій та антикризового управління. Це сприяє формуванню адаптивної моделі функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі та забезпечує підвищення ефективності їхньої діяльності на міжнародних ринках.

Війна суттєво трансформувала систему управління ЗЕД українських

підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових економічних та безпекових умов. Однією з головних змін стало переорієнтування управлінських рішень на забезпечення безперервності зовнішньоторговельних операцій в умовах високої нестабільності. Підприємства були змушені оперативно змінювати логістичні маршрути, шукати нові канали експорту та перебудовувати систему міжнародних постачань [29-30].

В умовах війни значно посилилася роль антикризового управління у сфері ЗЕД. Управлінські рішення почали прийматися з урахуванням підвищених ризиків, пов’язаних із безпекою транспортування, валютними коливаннями, змінами митного регулювання та нестабільністю міжнародних ринків. Особливого значення набуло стратегічне планування та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Війна також змінила підходи до логістичного менеджменту. Через блокування морських портів та руйнування транспортної інфраструктури підприємства активізували використання альтернативних шляхів постачання через західні кордони України. Унаслідок цього зросла роль мультимодальних перевезень, партнерства з міжнародними логістичними компаніями та оптимізації витрат на транспортування продукції.

Суттєвих змін зазнала й система управління ризиками у ЗЕД підприємства почали більше уваги приділяти диверсифікації ринків збуту, пошуку нових іноземних партнерів та зменшенню залежності від окремих постачальників або регіонів. Це сприяло формуванню більш гнучкої та адаптивної моделі управління ЗЕД.

В умовах воєнного стану зросло значення цифрових технологій у процесі управління. Підприємства активніше впроваджують електронний документообіг, дистанційні комунікації, цифрові платформи для міжнародної торгівлі та автоматизовані системи управління бізнес-процесами. Це дозволяє забезпечувати оперативність управління та підтримувати взаємодію з іноземними контрагентами навіть у кризових умовах. Крім того, війна посилила необхідність тісної взаємодії підприємств із державними органами та

міжнародними партнерами. Значну роль почали відігравати державні програми підтримки експорту, спрощення митних процедур та міжнародна економічна співпраця з Європейським Союзом [31-32]. У результаті система управління ЗЕД стала більш гнучкою, антикризовою та орієнтованою на забезпечення економічної стійкості підприємств у надзвичайно складних умовах. Її особливості систематизовані нами на рис. 1.2.

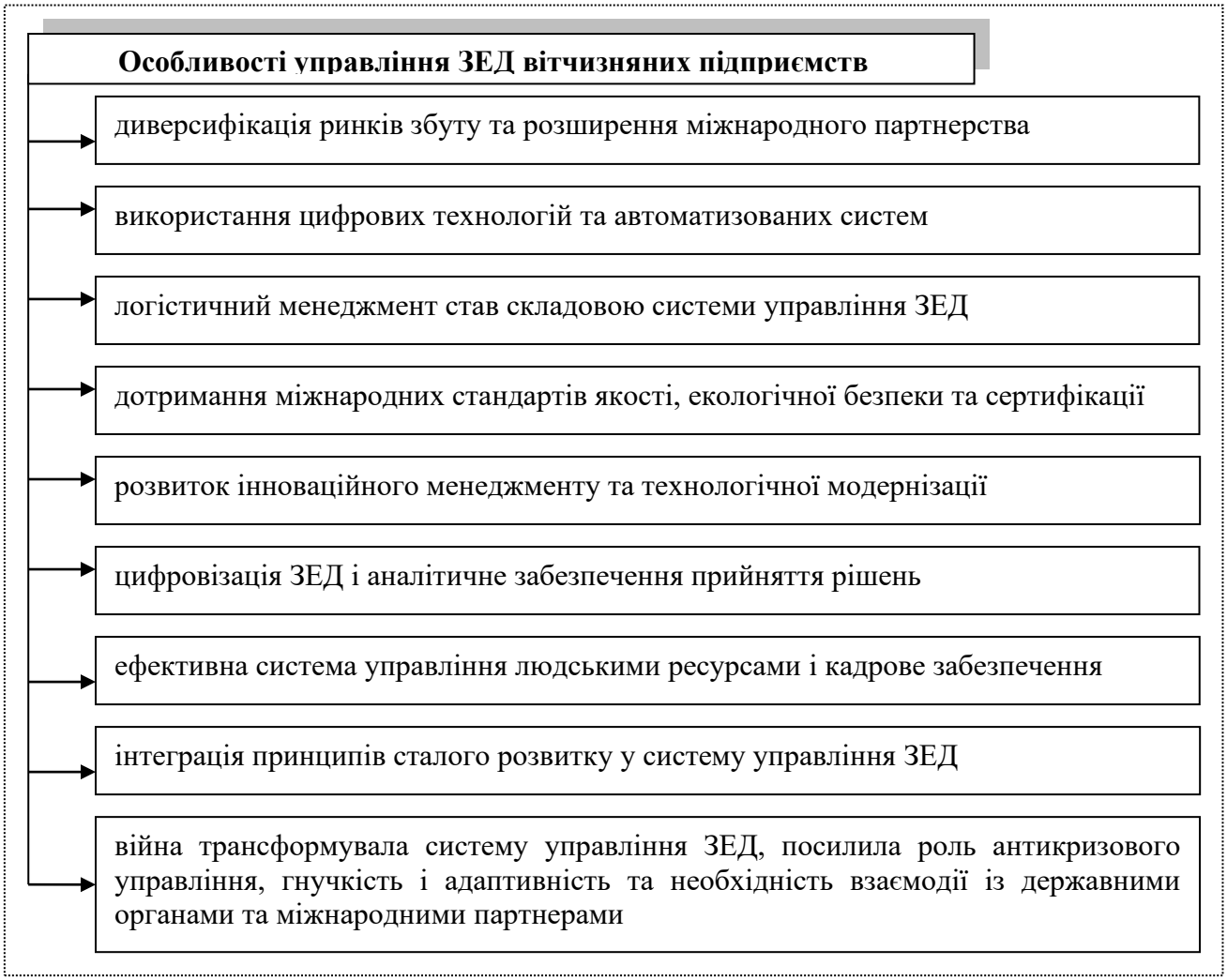


Рис. 1.2. Особливості формування системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств в сучасних умовах*

* узагальнено автором за матеріалами досліджень

Станом на 2026 рік система управління ЗЕД українських агропідприємств перебуває у стані глибокої трансформації. Основні проблеми мають комплексний характер і охоплюють безпекові, інфраструктурні, регуляторні та кадрові аспекти. Розглянемо їх детальніше.

1. Дестабілізація логістичних ланцюгів та інфраструктурні ризики. Це фундаментальна проблема, що радикально змінила архітектуру управління ЗЕД. Блокування та руйнування портових хабів – традиційний шлях експорту (через порти Великої Одеси) постійно перебуває під загрозою, що змушує менеджмент агрохолдингів переорієнтовуватися на дорожчі залізничні та автомобільні шляхи через західні кордони. Висока вартість логістики – витрати на транспортування зернових поглинають значну частку маржинальності, роблячи українську продукцію менш конкурентоспроможною за ціною на віддалених ринках Азії та Африки.

2. Регуляторна адаптація до стандартів ЄС. У контексті євроінтеграції виникає конфлікт між наявними методами управління та жорсткими вимогами європейського ринку. Стандартизація та сертифікація – підприємства стикаються з проблемою невідповідності систем контролю якості (HACCP, GlobalG.A.P.) новим екологічним регламентам ЄС (наприклад, European Green Deal). Квотування та протекціонізм – управління ЗЕД ускладнюється періодичними торговельними обмеженнями з боку сусідніх країн ЄС (Польща, Угорщина), що вимагає від менеджерів високої гнучкості та пошуку нових ринків збуту в межах самого Євросоюзу.

3. Дефіцит кадрового та інтелектуального капіталу – за роки війни відбувся критичний розрив у забезпеченні фахівцями з міжнародного менеджменту. Мобілізаційні процеси призвели до того що велика кількість кваліфікованих працівників аграрного сектору перебуває у лавах ЗСУ, що створює дефіцит операційного персоналу (агрономів, логістів) та менеджерів ЗЕД середньої ланки. Відбувається відтік мізків, адже складна безпекова ситуація стимулює міграцію досвідчених фахівців з міжнародної торгівлі, що знижує якість стратегічного планування на підприємствах.

4. Фінансово-кредитні обмеження. Управління ЗЕД потребує значного оборотного капіталу, доступ до якого зараз обмежений. Це валютні ризики: волатильність гривні та обмеження НБУ на валютні операції ускладнюють розрахунки з іноземними партнерами та закупівлю імпортного насіння/ЗЗР;

обмеженість страхування: міжнародні страхові компанії часто відмовляються страхувати вантажі та інвестиції в зонах високого ризику (території України), що лягає додатковим фінансовим тягарем на власне підприємство.

5. Структурна незбалансованість експорту – проблема полягає у домінуванні сировинної моделі («зернової голки»). Низька додана вартість вітчизняної продукції, адже більшість підприємств досі експортують лише сировину, що робить їх вразливими до коливань світових цін. Науковці наголошують на необхідності переходу до управління ЗЕД через створення переробних потужностей, але це потребує інвестицій, які в умовах війни залучити вкрай важко.

Сучасна модель управління ЗЕД в агросекторі України зміщується від «оптимізації прибутку» до «управління виживанням та стійкістю» (Resilience Management). Основним вектором розвитку стає цифровізація логістики, переорієнтація на ринки з вищою доданою вартістю та поглиблена інтеграція в правове поле ЄС.

Таким чином, щоб успішно торгувати зі світом сьогодні, вітчизняним сільськогосподарським підприємствам вже недостатньо просто продавати товар – потрібно діяти професійно та швидко. Це означає, що важливо заздалегідь планувати свої кроки, впроваджувати сучасні ІТ-технології, постійно навчати команду та вміти миттєво підлаштовуватися під будь-які зміни навколо. Тільки вирішивши поточні труднощі, український бізнес зможе міцно стояти на ногах, бути "своїм" на глобальному ринку та витримувати серйозну конкуренцію.

Підбиваючи підсумки, можна сказати: без чіткого розуміння того, як працює міжнародний бізнес, неможливо створити дієву систему менеджменту ЗЕД. Саме глибокі знання допомагають нашим підприємствам адаптуватися до світових правил, ставати сильнішими та успішно проходити крізь будь-які сучасні випробування.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «КОЛОС» ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Фермерське господарство «Колос» (скорочено ФГ «Колос») є суб'єктом аграрного підприємництва і здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері сільського господарства на території Черкаської області. Підприємство створене в період становлення фермерського руху в Україні після проведення аграрних реформ, спрямованих на розвиток приватної форми господарювання на землі. ФГ «Колос» було зареєстроване 13.02.1996 р. Основною метою його створення стало ефективне використання земельних ресурсів, виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції та забезпечення потреб ринку у продуктах рослинництва і тваринництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Детальна інформація про юридичну особу*

Повне найменування юридичної особи	Фермерське господарство «Колос» Черкаський район Черкаська область
Скорочена назва	ФГ "КОЛОС"
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Код ЄДРПОУ	22802303
Дані про розмір статутного капіталу	5000,00 грн
Місцезнаходження	Україна, Черкаська обл., Черкаський р-н, село Михайлівка, Михайлівська ТГ, вул.Шевченка, будинок 71
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід. 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
Дата реєстрації	13.02.1996 (30 років)
Керівник	Хомут Володимир Миколайович

** Систематизовано автором на основі [33]*

З моменту заснування підприємство розвивало виробничу діяльність, розширювало обсяги та вдосконалювало систему управління. На початковому етапі діяльність була зосереджена переважно на вирощуванні зернових культур. Згодом – розширено напрями, зокрема це розведення великої рогатої худоби молочного напряму, що сприяло диверсифікації та підвищенню економічної стійкості. Підприємство активно співпрацює з партнерами у сфері реалізації сільськогосподарської продукції, здійснює оптову торгівлю зерном, насінням та кормами для тварин. Протягом більш ніж 30 років діяльності ФГ «Колос» зарекомендувало себе як стабільне аграрне господарство регіону, яке забезпечує виробництво продукції, створює робочі місця і розвиває сільські території. Керує фермерським господарством Хомут Володимир Миколайович, який організовує виробничо-господарську діяльність, представляє його інтереси у відносинах з партнерами, державними органами та іншими суб’єктами, а також приймає управлінські рішення щодо розвитку.

Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство здійснює й інші види, зокрема: розведення великої рогатої худоби молочних порід; допоміжна діяльність у рослинництві; оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин. Таким чином, ФГ «Колос» є багатопрофільним аграрним підприємством, яке поєднує діяльність у галузі рослинництва, тваринництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що сприяє підвищенню ефективності його функціонування та стабільності розвитку.

Аналіз основних показників діяльності ФГ «Колос» за 2023-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку (табл. 2.2). Чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду значно зріс – з 16462,0 тис. грн у 2023 р. до 37107,8 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення обсягів виробництва та реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зменшилася порівняно з 2023 роком, проте у 2025 році знову зросла, що може бути пов’язано зі збільшенням обсягів виробництва та зростанням витрат на ресурси.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників розміру ФГ «Колос»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	16462,0	23727,8	37107,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13553,9	11971,2	16686,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	63	71	70
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	13215,3	15159,9	17418,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	18334,1	19695,9	30572,9
Загальна земельна площа (рілля), га	2727,9	2727,9	2689,1

* – *Систематизовано автором за матеріалами звітності ФГ «Колос»*

Середньорічна чисельність працівників залишалася відносно стабільною і коливалася в межах 63-71 особи. Вартість основних виробничих фондів та оборотних коштів має тенденцію до зростання, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази. Загальна площа сільськогосподарських угідь повністю представлена ріллею.

PEST-аналіз показує, що діяльність ФГ «Колос» залежить від комплексу зовнішніх факторів (табл. 2.3). Найбільший вплив мають економічні фактори, зокрема зміни цін на ресурси та попит на аграрну продукцію.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ФГ «Колос»*

Політика (P) 1. Державна аграрна політика та програми підтримки фермерських господарств. 2. Регулювання земельних відносин та функціонування ринку землі. 3. Вплив воєнного стану та змін у законодавстві на умови ведення аграрного бізнесу.	Економіка (E) 1. Зростання доходів від реалізації продукції господарства у 2023–2025 рр. 2. Коливання цін на паливо, добрива, насіння та інші виробничі ресурси. 4. Попит на зернові культури та продукцію тваринництва на внутрішньому ринку.
Соціум (S) 1. Забезпечення робочими місцями населення Михайлівської територіальної громади. 2. Наявність трудових ресурсів у сільській місцевості. 3. Соціально-економічний розвиток сільських територій.	Технологія (T) 1. Використання сучасної сільськогосподарської техніки у виробництві. 2. Впровадження сучасних технологій вирощування зернових та олійних культур. 3. Оновлення матеріально-технічної бази та основних виробничих фондів господарства.

* – *Систематизовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

Основними споживачами продукції є підприємства аграрного сектору, зернотрейдери, елеватори, переробні підприємства та оптові посередники. Вони закуповують зернові та олійні культури для подальшої переробки або реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Попит на продукцію залежить від кон'юнктури аграрного ринку, рівня цін на зерно та обсягів врожаю. Постачальниками для ФГ «Колос» виступають підприємства, що забезпечують господарство насінням, мінеральними добривами, засобами захисту рослин, паливно-мастильними матеріалами, запасними частинами і технікою. Надійні партнерські відносини з дозволяють підприємству своєчасно отримувати необхідні ресурси для ефективного ведення виробничого процесу.

Основними конкурентами є інші фермерські господарства та аграрні підприємства Черкаської області, які також спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур. Конкуренція проявляється насамперед у боротьбі за ринки збуту продукції, оренду земельних ресурсів, а також за залучення кваліфікованих працівників. На діяльність підприємства також впливають природно-кліматичні умови, які визначають рівень врожайності. Важливими є економічні фактори, зокрема коливання цін на ресурси, інфляційні процеси та доступність кредитів. Значний вплив мають також державна аграрна політика, податкове законодавство та програми підтримки фермерських господарств.

Таким чином, зовнішнє середовище діяльності ФГ «Колос» характеризується наявністю як сприятливих можливостей для розвитку, так і певних ризиків, що потребує постійного моніторингу ринкової ситуації та адаптації управлінських рішень до змін економічного середовища.

Основним видом діяльності ФГ «Колос» є сільськогосподарське виробництво у галузях рослинництва та тваринництва (табл. 2.4). У межах рослинництва здійснюються операційні процеси підготовки ґрунту, посіву сільськогосподарських культур, догляду за посівами та збирання врожаю. Результатом цієї діяльності є виробництво зернових та олійних культур. У галузі тваринництва операційна діяльність включає утримання та догляд за великою рогатою худобою, що забезпечує отримання молочної продукції.

Таблиця 2.4

Характеристика операційної підсистеми ФГ «Колос»*

Показник	Характеристика
Вид операційної діяльності	Сільськогосподарське виробництво у галузях рослинництва та тваринництва
Основний продукт (послуга)	Зернові та олійні культури, молочна продукція, а також реалізація сільськогосподарської продукції
Тип операційної системи	Сезонна виробнича система аграрного типу
Основні операційні процеси	Підготовка ґрунту, посів культур, догляд за посівами, збирання врожаю, зберігання та реалізація продукції; утримання та догляд за великою рогатою худобою
Тривалість операційного циклу	Визначається сезонністю виробництва і становить переважно один сільськогосподарський рік
Структурні підрозділи, задіяні в операційній діяльності	Рослинницький підрозділ, тваринницький підрозділ, виробничо-технічна служба, складське господарство
Рівень регламентації процесів	Середній рівень регламентації, операційні процеси регулюються внутрішніми інструкціями та технологічними картами

* – *Систематизовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

Виробнича діяльність господарства має сезонний характер і здійснюється протягом одного сільськогосподарського року. Загалом операційна діяльність ФГ «Колос» охоплює виробничі процеси, логістичні операції зі зберігання і реалізації продукції, а також сервісні процеси технічного забезпечення виробництва, що разом формують сезонну операційну систему аграрного типу.

Впродовж 2023-2025 рр. відбулись позитивні зміни у ресурсному забезпеченні ФГ «Колос». Вартість основних виробничих фондів господарства зростала: з 13215,3 тис. грн у 2023 р. до 17418,5 тис. грн у 2025 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ресурсного забезпечення ФГ «Колос»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Фондоозброєність, тис. грн.	220,3	222,9	260,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	508,6	583,5	680,1
Фондовіддача, грн.	1,1	0,8	1,0
Фондомісткість, грн.	1,0	1,3	1,1
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	13215,3	15159,9	17418,5
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	225,9	176,1	249,1

* – *Систематизовано автором за матеріалами звітності ФГ «Колос»*

Відповідно підвищилися показники фондоозброєності (з 220,3 до 260,0 тис. грн) та фондозабезпеченості (з 508,6 до 680,1 тис. грн). Показник фондовіддачі у 2024 р. знизився до 0,8 грн порівняно з 1,1 грн у 2023 р., проте у 2025 р. зріс до 1,0 грн. Водночас фондомісткість у 2024 р. збільшилася до 1,3 грн, а у 2025 р. зменшилася до 1,1 грн. Виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника знизилося у 2024 р. до 176,1 тис. грн, але у 2025 р. зросло до 249,1 тис. грн.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про зміни показників економічної ефективності виробничої діяльності ФГ «Колос» у 2023-2025 рр. У 2024 р. вартість валової продукції у розрахунку на 100 га с.-г. угідь та на одного середньорічного працівника зменшилася порівняно з 2023 р., проте у 2025 р. ці показники зросли і досягли 651,56 тис. грн та 249,04 тис. грн відповідно.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників економічної ефективності виробничо-господарської діяльності ФГ «Колос»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Вартість валової продукції у розрахунку на:			
100 га с.-г. угідь, тис. грн.	521,70	460,78	651,56
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	226,17	176,04	249,04
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	107,73	82,91	100,58
Чистий прибуток у розрахунку на:			
100 га с.-г. угідь, тис. грн.	40,41	42,43	431,34
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	17,49	16,21	164,86
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	8,34	7,60	66,58
Чистий прибуток, тис. грн.	1050,00	1102,50	11046,00
Рівень рентабельності, %	8,61	11,13	52,40

** – Систематизовано автором за матеріалами звітності ФГ «Колос»*

Аналогічна динаміка спостерігається щодо вартості валової продукції на 100 грн основних виробничих фондів: зниження у 2024 р. до 82,91 тис. грн і зростання у 2025 р. до 100,58 тис. грн. Чистий прибуток господарства зріс з 1050,0 тис. грн у 2023 р. до 1102,5 тис. грн у 2024 р., а у 2025 р. значно збільшився до 11046,0 тис. грн. Відповідно зросли показники чистого прибутку у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, на одного працівника та на 100 грн основних

фондів. Рівень рентабельності підвищився з 8,61 % у 2023 р. до 11,13 % у 2024 р. і до 52,40 % у 2025 р.

Нами ідентифіковано основні проблеми та «вузькі місця» виробничо-господарської діяльності ФГ «Колос», що негативно впливають на ефективність діяльності. Для цього проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ФГ «Колос»*

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	1. Зростання попиту на зернові, олійні культури та молочну продукцію на внутрішньому ринку. 2. Використання сучасних технологій у рослинництві та тваринництві для підвищення продуктивності. 3. Розширення каналів реалізації сільськогосподарської продукції. 4. Підвищення ефективності зберігання продукції завдяки використанню складських приміщень. 5. Оптимізація використання основних виробничих фондів і трудових ресурсів.	1. Нестабільність погодних умов, що може впливати на врожайність сільськогосподарських культур. 2. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію на ринку. 3. Зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. 4. Зниження попиту на окремі види продукції. 5. Ризики, пов'язані з сезонністю виробництва та обмеженими строками виконання польових робіт.
Сильні сторони (S)	**Заходи SO**	**Заходи ST**
1. Наявність рослинницького та тваринницького напрямів виробництва. 2. Наявність власного складського господарства для зберігання продукції. 3. Наявність виробничо-технічної служби для забезпечення технологічних процесів.	1. Розширення обсягів виробництва зернових, олійних та молочної продукції. 2. Підвищення ефективності реалізації продукції через зберігання до вигіднішого періоду продажу. 3. Удосконалення технологічних процесів вирощування культур і утримання худоби.	1. Раціональне використання наявних ресурсів для зменшення впливу коливань ринку. 2. Забезпечення стабільності виробництва в умовах змін попиту на продукцію. 3. Підтримання безперервності операційних процесів у складних умовах виробництва.
Слабкі сторони (W)	**Заходи WO**	**Заходи WT**
1. Сезонний характер виробництва у рослинництві. 2. Залежність результатів виробництва від погодних умов. 3. Коливання показників ефективності використання основних фондів і праці.	1. Підвищення ефективності використання ресурсів у міжсезонний період. 2. Удосконалення організації виробничих процесів і технологічних операцій. 3. Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів і трудових ресурсів.	1. Планування виробничих процесів з урахуванням сезонних ризиків. 2. Зменшення впливу природно-кліматичних факторів через раціональне планування робіт. 3. Посилення контролю за використанням ресурсів та витратами виробництва.

** – Систематизовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

Проведений SWOT-аналіз показує, що операційна діяльність ФГ «Колос» базується на поєднанні рослинництва і тваринництва та має власну інфраструктуру для забезпечення виробничих процесів. Водночас ефективність діяльності залежить від сезонності виробництва, погодних умов і коливань показників використання ресурсів. Використання сильних сторін та можливостей розвитку, а також реалізація запропонованих стратегій може сприяти підвищенню ефективності функціонування господарства.

Розробка перспективної стратегії ФГ «Колос» вимагає застосування методу, що базується на матриці БКГ (матриця «зростання-частка ринку» Бостонської консалтингової групи) – це поширений інструмент стратегічного аналізу і розробки заходів для посилення позицій підприємства на ринку. Матриця БКГ виділяє чотири основні позиції, де перебувають товари господарства (квадранти матриці), що мають загальновизнані назви: «зірки», «знаки питання», «дійні корови», «собаки». Залежно від позиції, тобто квадранту матриці, обирається відповідна стратегія. На базі матриці БКГ можна розробити такі альтернативні стратегії: «збільшення частки ринку» «збереження частки ринку», «збирання врожаю», «ліквідація бізнесу».

Нами побудовано БКГ-матрицю ФГ «Колос» за таким алгоритмом:

1. Визначили позицію кожного продукту (табл. 2.8) за допомогою даних про склад та структуру товарної продукції господарства за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.8

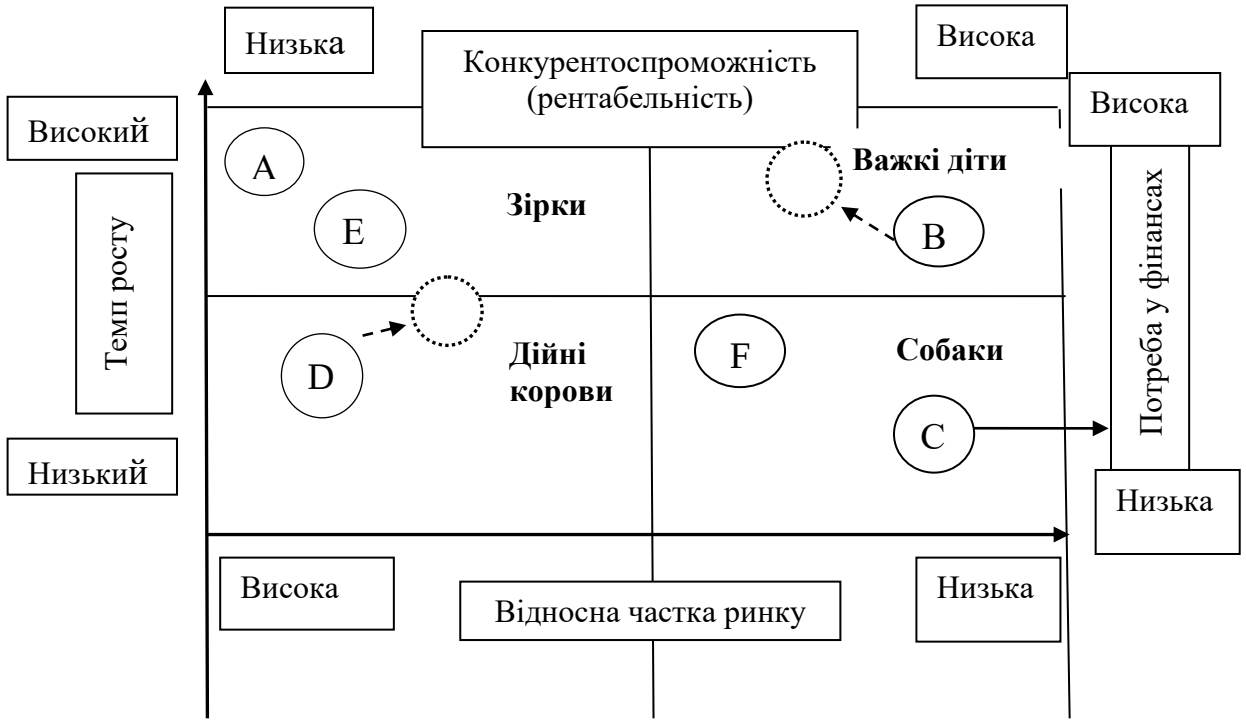
Позиції стратегічних бізнес-одиниць (СБО) ФГ «Колос»*

Показники	Назва СБО	Питома вага, %	ВРЧф
Зернові та зернобобові	A	62,74	6,27
Інші види рослинництва	B	11,49	1,15
Цукрові буряки, овочі відкритого ґрунту, свинарство, інша продукція тваринництва, надані послуги	C	1,58	0,16
Ріпак озимий	D	13,46	1,35
Соняшник	E	14,09	1,41
Соя	F	1,39	0,14

* – *Систематизовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

2. На рис. 2.1 відобразили матрицю БКГ для ФГ «Колос».

3. Обґрунтували рекомендації: застосувати стратегію «Збору урожаю» для нерезультативних СБО – цукрові буряки, овочі відкритого ґрунту, свинарство, інша продукція тваринництва, надані послуги. Зазначена стратегія передбачає отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку.



A *Зернові та зернобобові*
B *Інші види рослинництва*
C *Цукрові буряки, овочі відкритого ґрунту, свинарство, інша продукція тваринництва, послуги*
D *Ріпак озимий*
E *Соняшник*
F *Соя*

Рис. 2.1. Матриця-БКГ ФГ «Колос»*

** – Побудовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

Отримані кошти перерозподілити на «зіркові» – соняшник, зернові та зернобобові і на зміцнення «дійних корів» та «важких дітей», тобто на ріпак та інші види продукції рослинництва. Для тривалого зростання прибутковості варто оптимізувати виробничий портфель: відмовитися від вирощування сільськогосподарських культур, які втратили потенціал і демонструють низьку рентабельність. Замість цього слід сконцентрувати ресурси на розширенні обсягів виробництва високомаржинальних товарів, які вже займають міцні позиції на ринку та здатні забезпечити суттєве збільшення доходів.

Організаційна структура фермерського господарства, структура управління і компетентності головних посадових осіб визначаються у статутних документах. У ФГ «Колос» сформувалась лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.2.). Вона має ряд переваг: чітко розмежовує функціональні обов'язки; оскільки в ній передбачена мінімальна кількість ієрархічних рівнів, вона більш економічна; дозволяє встановити тісний оперативний зв'язок між керівниками середньої ланки і головою господарства.

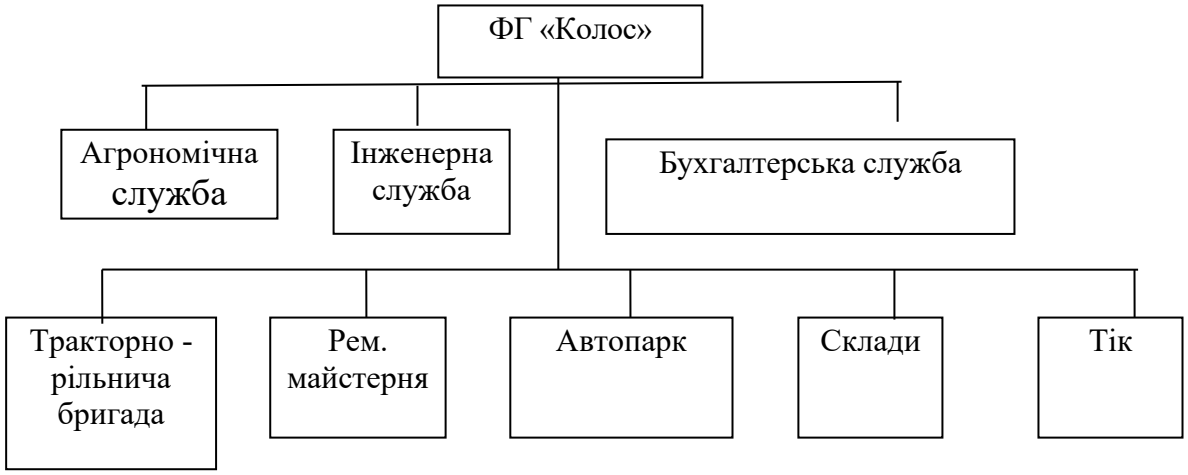


Рис. 2.2. Організаційна структура ФГ «Колос»*

** – Побудовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

Структура управління ФГ «Колос» (рис. 2.3) – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, яка конкретизує поділ праці і службові зв'язки між працівниками апарату управління і структурними підрозділами із підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Вищий рівень управління представлений керівником, який приймає стратегічні рішення. Середній рівень управління включає керівників основних підрозділів (рослинництва, тваринництва, склад, виробничо-технічної служби), які організовують роботу у відповідних сферах діяльності. Нижчий рівень управління охоплює працівників, що безпосередньо виконують виробничі операції. У ФГ «Колос» голові підпорядковуються основні функціональні підрозділи, що забезпечує відносно просту та компактну систему управління. Така структура типова для невеликих сільськогосподарських підприємств.

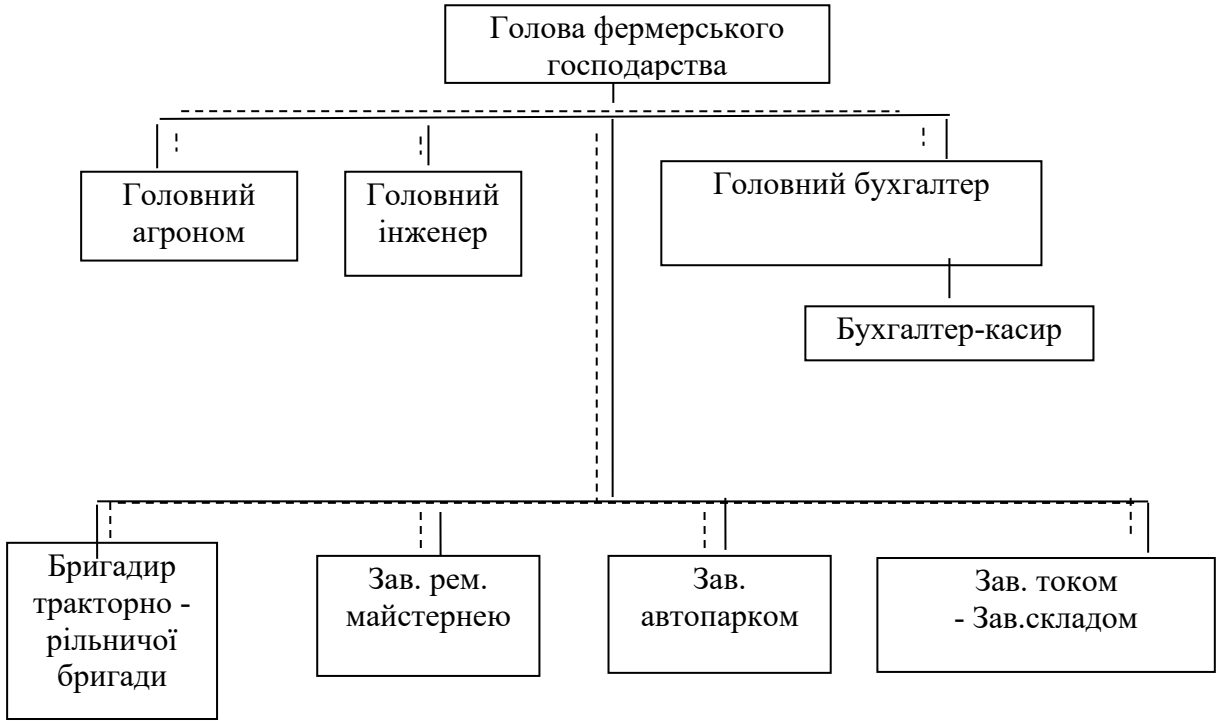


Рис. 2.3. Структура управління ФГ «Колос»*

** – Побудовано автором за матеріалами проведеного дослідження*

У ФГ «Колос» управлінські рішення переважно приймаються одноосібно головою господарства. Для управління колективом найчастіше застосовуються організаційно-адміністративні методи, які забезпечують чітке виконання завдань. Економічні та соціально-психологічні методи використовуються для стимулювання працівників і підтримання робочої дисципліни (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика методів управління у ФГ «Колос»

Група методів	Інструменти	Оцінка ефективності
Організаційно-адміністративні	Прийняття управлінських рішень головою господарства; накази та розпорядження; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку	Висока. Управлінські рішення приймаються оперативно, працівники виконують розпорядження відповідно до встановлених інструкцій
Економічні	Нарахування заробітної плати; преміювання за результати роботи; матеріальне стимулювання працівників	Середня. Матеріальне стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці
Соціально-психологічні	Усні розпорядження керівника; особистий приклад; підтримання робочих відносин у колективі	Середня. Сприяє підтриманню сприятливого психологічного клімату в колективі

** – Побудовано автором за матеріалами [34-37]*

ФГ «Колос» послідовно реалізує стратегію розвитку ЗЕД, орієнтовану на розширення географії експорту та збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках. Одним із пріоритетних напрямів діяльності є поступовий перехід від експорту переважно сировинної продукції до реалізації товарів із вищим рівнем доданої вартості, зокрема продуктів переробки. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності ЗЕД, зміцненню конкурентних позицій та зростанню експортної виручки.

Важливу роль у розвитку експортного потенціалу господарства відіграло суттєве оновлення матеріально-технічної бази. Модернізація виробничих і складських потужностей дала можливість оптимізувати процеси зберігання, обробки та транспортування зернової продукції, а також значно підвищити продуктивність приймання та відвантаження продукції для подальшого експорту. Завдяки технічному переоснащенню підприємство отримало можливість більш оперативно реагувати на потреби зовнішнього ринку та забезпечувати стабільність експортних поставок.

ФГ «Колос» поступово зміцнює міжнародну співпрацю та розширює присутність на європейському ринку підтримуючи стійкі зовнішньоторговельні зв’язки з контрагентами з Польщі, Румунії та Італії:

Польща: завдяки близькості до кордону та розвиненій інфраструктурі елеваторів, основними партнерами є Cargill Poland Sp. z o.o. (глобальний трейдер із чіткими стандартами якості) та Polskie Zakłady Zbożowe Sp. z o.o. (Wałcz) (великий виробник кормів, що потребує постійних обсягів сировини);

Румунія виступає стратегічним логістичним хабом через порт Констанца. Тут закупівлі здійснюють Viterra Romania SRL (має потужні можливості для перевалки вантажів) та Amerора Grains S.A. (входить до швейцарської групи, володіє власним портовим терміналом, що значно спрощує доставку);

Італія проявляє високий інтерес до якісної кукурудзи, соняшнику та пшениці. Головними контрагентами є Casillo Group, яка є лідером італійської борошномельної індустрії, та Cargill Eurit S.r.l., що забезпечує сировиною місцеве тваринництво і має відпрацьовані чорноморські маршрути.

На початковому етапі розвитку ЗЕД, зокрема у 2020 році, підприємство переважно здійснювало експортні операції через посередницькі структури – зернотрейдерів. Однак уже з 2021 року ФГ «Колос» почало активно переходити до прямої співпраці з іноземними покупцями, хоча частина контрактів і надалі реалізовувалася за участю трейдерських компаній. Така трансформація дозволила підприємству посилити контроль над процесом реалізації продукції, підвищити рівень прибутковості зовнішньоторговельних операцій та покращити комунікацію з іноземними партнерами.

Одним із ключових чинників ефективного розвитку ЗЕД залишається організація логістичних процесів. Саме питання транспортування, вибору оптимальних маршрутів постачання та забезпечення безперебійного експорту продукції є одним із найбільш важливих завдань в умовах сучасного нестабільного економічного середовища.

У 2022 році підприємство здійснило переорієнтацію частини експортної діяльності на продукцію переробки, зокрема організувало переробку соняшнику на олію з подальшим експортом готової продукції до Італії та Польщі. Такий підхід дозволив підвищити економічну ефективність, збільшити рівень доданої вартості та зміцнити позиції на міжнародному ринку. Порівняльна оцінка різних форм співпраці та каналів реалізації продукції свідчить про доцільність поєднання прямих зовнішньоторговельних контрактів із використанням окремих посередницьких механізмів залежно від кон’юнктури ринку та логістичних можливостей підприємства.

Аналіз динаміки експорту ФГ «Колос» свідчить про поступове розширення масштабів ЗЕД та диверсифікацію ринків збуту сільськогосподарської продукції. У 2023 році основний обсяг реалізації здійснювався переважно через українські трейдерські компанії, зокрема ТОВ «АТК-Трейдінг Україна», ТОВ «Маяк-Трейд» та ТОВ «Вектор-М», що свідчить про початкову орієнтацію підприємства на посередницькі канали експорту. Найбільші обсяги продажу у цей період припадали на кукурудзу, реалізовану через ТОВ «АТК-Трейдінг Україна», що підтверджує високий попит на зернову продукцію підприємства

на зовнішніх ринках. Водночас уже у 2023 році спостерігається вихід ФГ «Колос» на прямі зовнішні ринки через співпрацю з компанією Viterra Romania SRL, що стало важливим етапом розвитку міжнародної діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз обсягів реалізації в розрізі основних контрагентів ФГ «Колос»*

Контрагент	Продукція	Обсяг продажу, т	Виручка від реалізації, тис. грн (у т.ч. ПДВ 20%, * ПДВ 14%)	Виручка від реалізації, дол. США
2023 рік				
ТОВ «Маяк-Трейд»	соняшник	1656	1654	
ТОВ «АТК-Трейдінг Україна»	кукурудза	12579	5723	
ТОВ «Вектор-М»	соняшник	322	351	
Viterra Romania SRL (Румунія)	ріпак	335		167835
2024рік				
Viterra Romania SRL (Румунія)	ріпак	698		357376
Ameropa Grains S.A. (Румунія)	пшениця	1011		211299
Polskie Zakłady Zbożowe Sp. z o.o. (Wałcz) (Польща)	кукурудза	1536		310272
	пшениця	965		201685
Casillo Partecipazioni S.p.A. (Італія)	пшениця	309		64581
ТОВ «АТК-Трейдінг Україна»	кукурудза	4790	2219	
	пшениця	5020	2892	
ТОВ «Маяк-Трейд»	кукурудза	1230	588	
2025 рік				
Cargill Poland Sp. z o.o. (Польща)	ріпак	246		136776
ТОВ «Маяк-Трейд»	соняшник	270	671*	
ТОВ «Вектор-М»	кукурудза	443	3413*	
Cargill Eurit S.r.l. (Італія)	кукурудза	109		23326
		40		10000
ТОВ «Ді Енд Ай Еволюшн»	кукурудза	720	59228	
	пшениця	94	868*	
	соняшник	68	1738	

** Систематизовано автором за даними ФГ «Колос»*

У 2024 році підприємство суттєво активізувало прямі експортні поставки до Румунії, Польщі та Італії, що свідчить про розширення географії ЗЕД та зміцнення позицій на європейському аграрному ринку. Особливо вагомими були поставки ріпаку та пшениці румунським і польським компаніям, що

забезпечило значні валютні надходження. Позитивним аспектом є те, що підприємство одночасно поєднувало прямі експортні контракти із внутрішніми трейдерськими операціями, що дозволяло мінімізувати ризики збуту продукції.

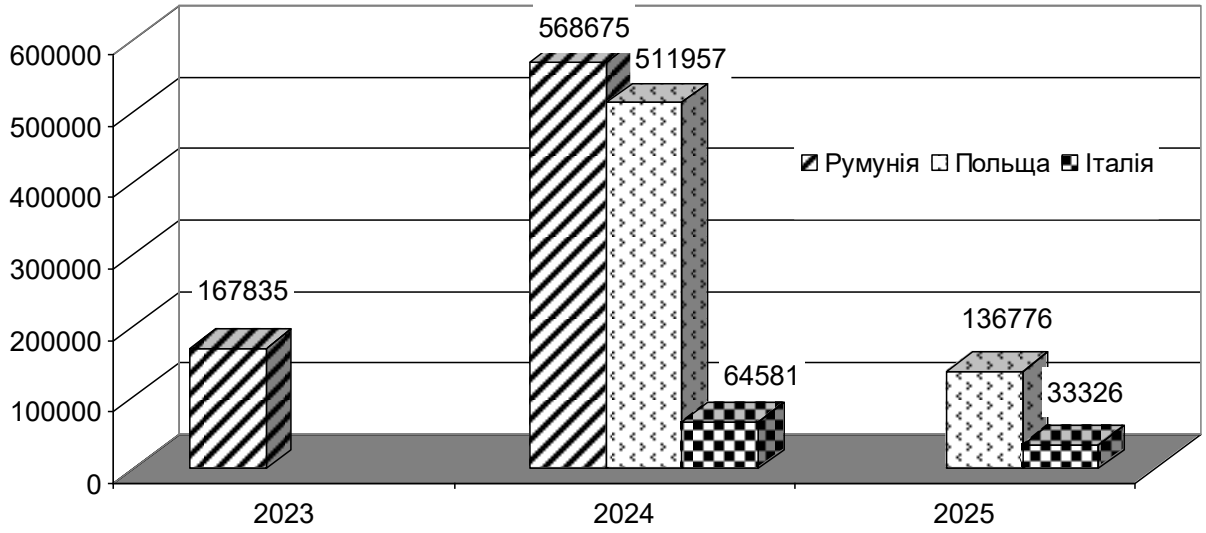


Рис. 2.4. Динаміка експортної виручки ФГ «Колос», дол. США*

** – Систематизовано автором за матеріалами звітності ФГ «Колос»*

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ФГ «Колос» демонструє позитивну динаміку розвитку ЗЕД, поступово диверсифікує ринки збуту та зміцнює співпрацю з європейськими контрагентами. Підприємство активно нарощує експортний потенціал, удосконалює структуру товарного експорту та переходить до стабільної моделі прямої міжнародної співпраці, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Це сприяє підвищенню ефективності ЗЕД, збільшенню валютної виручки та зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку (табл. 2.11).

Алгоритм експорту агропродукції ФГ «Колос» до Польщі, Румунії та Італії охоплює кілька послідовних етапів. Процес розпочинається з аналізу міжнародного ринку, пошуку іноземних покупців, узгодження умов поставок та укладання зовнішньоекономічного контракту. Далі підприємство формує експортну партію, забезпечує її відповідність європейським фітосанітарним нормам та отримує необхідні сертифікати якості. Логістичний етап передбачає організацію оптимального залізничного чи автомобільного маршруту через

західні прикордонні переходи, координацію дій із брокерами та проходження митного оформлення. Завершується операція контролем доставки, фінансових розрахунків та аналізом прибутковості контракту.

Таблиця 2.11

Аналіз обсягів експорту сільськогосподарської продукції ФГ «Колос»*

Контрагент	Продукція	Обсяг продажу, т	Виручка від реалізації, дол. США
2023			
Viterra Romania SRL (Румунія)	ріпак	335	167835
2024			
Viterra Romania SRL (Румунія)	ріпак	698	357376
Ameropa Grains S.A. (Румунія)	пшениця	1011	211299
Polskie Zakłady Zbożowe Sp. z o.o. (Wałcz) (Польща)	кукурудза	1536	310272
	пшениця	965	201685
Casillo Partecipazioni S.p.A. (Італія)	пшениця	309	64581
2025			
Cargill Poland Sp. z o.o. (Польща)	ріпак	246	136776
Cargill Eurit S.r.l. (Італія)	кукурудза	109	23326
	кукурудза	40	10000

* – *Систематизовано автором за матеріалами звітності ФГ «Колос»*

Попри відпрацьовану схему, система управління ЗЕД стикається із комплексом серйозних проблем: логістичні та інфраструктурні перешкоди: заблокованість традиційних маршрутів, черги на кордонах та подорожчання транспортування знижують конкурентоспроможність продукції; залежність від посередників: через брак прямих каналів збуту зерно продають трейдерам за заниженими цінами; ринкова невизначеність: різкі коливання світових цін, зміни курсів валют та попиту ускладнюють довгострокове стратегічне планування; фінансові та регуляторні обмеження: брак доступних кредитів для покриття експортних витрат, а також висока вартість сертифікації за жорсткими екологічними і санітарними стандартами ЄС; інформаційний та кадровий дефіцит: брак досвіду роботи на світових ринках і дефіцит кваліфікованих фахівців із міжнародного права та логістики в умовах воєнного стану.

Для збереження і розширення позицій на міжнародному ринку ФГ «Колос» має посилювати антикризовий менеджмент, впроваджувати гнучкі управлінські рішення та оперативно адаптуватися до глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «КОЛОС» ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В умовах воєнного стану ефективне управління ЗЕД ФГ «Колос» ускладнюється впливом логістичних, фінансових, кадрових та ринкових проблем, що негативно позначаються на стабільності експортних операцій і конкурентоспроможності підприємства. Значна залежність від посередників, нестабільність світових аграрних ринків, високі витрати на транспортування та обмежені можливості виходу на європейські ринки потребують удосконалення системи менеджменту ЗЕД. У сучасних умовах ФГ «Колос» має орієнтуватися на впровадження гнучких управлінських рішень, диверсифікацію ринків збуту, підвищення якості продукції та оптимізацію логістичних процесів. У процесі дослідження нами систематизовано і сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ЗЕД підприємства та забезпечення його розвитку в умовах євроінтеграції та воєнних викликів.

Одним із ключових напрямів удосконалення менеджменту ЗЕД ФГ «Колос» є диверсифікація ринків збуту сільськогосподарської продукції, адже в умовах воєнного стану українські аграрні підприємства значною мірою залежать від нестабільності експортної логістики, блокування транспортних маршрутів та коливань попиту на традиційних ринках збуту. Для ФГ «Колос», яке спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур, доцільним є поступове розширення співпраці не лише з внутрішніми зернотрейдерами, а й із компаніями-посередниками, що працюють на ринках країн ЄС (табл. 3.1). Реалізація цього напряму дозволить зменшити залежність підприємства від окремих покупців та мінімізувати ризики втрати доходів у разі погіршення кон’юнктури внутрішнього ринку. Крім того, орієнтація на європейські ринки сприятиме підвищенню вимог до якості продукції та стимулюватиме модернізацію виробництва.

Таблиця 3.1

Практичні рекомендації удосконалення управління ЗЕД ФГ «Колос» за напрямом диверсифікації зовнішніх ринків збуту продукції*

Рекомендація	Зміст заходу	Очікуваний результат
Пошук нових партнерів у країнах ЄС	Співпраця з трейдерами Польщі, Румунії, Болгарії, Німеччини та країн Балтії через виставки й B2B-платформи	Розширення ринків збуту та зниження залежності від внутрішнього ринку
Моніторинг зовнішніх аграрних ринків	Аналіз цін, попиту, логістики та умов експорту	Підвищення оперативності управлінських рішень
Укладання довгострокових контрактів	Співпраця з кількома трейдерами та переробними підприємствами	Стабілізація доходів і зменшення ризиків збуту
Підвищення якості продукції	Контроль якості зерна та впровадження стандартів ЄС	Зростання конкурентоспроможності продукції
Використання альтернативної логістики	Орієнтація на залізничні перевезення та дунайські порти	Зменшення залежності від морської логістики
Співпраця з кооперативами	Формування спільних експортних партій	Зниження витрат на експорт
Використання цифрових платформ	Реєстрація на міжнародних B2B-платформах	Розширення кола іноземних покупців
Формування експортної маркетингової політики	Підготовка презентацій та комерційних пропозицій англійською мовою	Підвищення привабливості підприємства для партнерів

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [25-29; 32; 38]*

Запропоновані заходи диверсифікації зовнішніх ринків також орієнтовані на адаптацію господарства до логістичних викликів через використання альтернативних маршрутів експорту та кооперацію з іншими виробниками. Водночас цифровізація пошуку контрагентів і формування експортно орієнтованої маркетингової політики сприятимуть зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку. Загалом це забезпечить підвищення ефективності ЗЕД, стабілізацію експортних доходів та посилення міжнародної конкурентоспроможності ФГ «Колос».

В умовах війни найбільш проблемним елементом ЗЕД аграрних підприємств стала логістика. Тому для ФГ «Колос» актуальним напрямом удосконалення управління ЗЕД є формування більш гнучкої системи логістичного забезпечення експорту. У 2 розділі роботи нами зазначено, що

господарство здійснює зберігання продукції та взаємодіє із зернотрейдерами й посередниками. Проте залежність від зовнішніх логістичних операторів може призводити до збільшення витрат та затримок поставок. У зв'язку з цим доцільно: укладати довгострокові договори з логістичними компаніями; використовувати альтернативні маршрути експорту через західні кордони України; співпрацювати з регіональними елеваторами; оптимізувати строки реалізації продукції залежно від ринкової кон'юнктури (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо удосконалення логістичного управління експортними операціями ФГ «Колос»*

Рекомендація	Зміст заходу	Очікуваний результат	Обґрунтування доцільності
Диверсифікація логістичних маршрутів	Використання автомобільних, залізничних та дунайських маршрутів експорту	Зниження ризику зриву поставок	В умовах війни окремі транспортні коридори можуть бути тимчасово заблоковані або перевантажені
Укладання довгострокових договорів із логістичними операторами	Співпраця з перевізниками та елеваторами на постійній основі	Стабілізація транспортних витрат та своєчасність поставок	Довгострокові угоди дозволяють уникати різкого зростання тарифів у пікові періоди
Оптимізація термінів реалізації продукції	Продаж продукції залежно від логістичної ситуації та ринкової кон'юнктури	Підвищення прибутковості експортних операцій	Гнучке управління запасами дозволяє реалізовувати продукцію у більш вигідні періоди
Розширення співпраці з елеваторами	Використання послуг регіональних елеваторів для тимчасового зберігання продукції	Зменшення втрат продукції та підвищення гнучкості логістики	Наявність додаткових потужностей для зберігання дозволяє уникати вимушеного продажу продукції за заниженими цінами
Впровадження цифрових логістичних сервісів	Використання GPS-моніторингу, електронного документообігу та онлайн-контролю перевезень	Підвищення ефективності управління логістичними процесами	Цифровізація дозволяє оперативно контролювати рух вантажів та скорочувати адміністративні витрати
Кооперація з іншими аграрними підприємствами	Спільне формування експортних партій та організація перевезень	Зниження логістичних витрат	Для середніх фермерських господарств кооперація є ефективним способом оптимізації транспортних витрат

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [12-15; 22; 26; 39-41]*

Удосконалення логістичного управління експортними операціями ФГ «Колос» має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та мінімізації ризиків. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить знизити залежність від нестабільної транспортної інфраструктури, оптимізувати витрати на перевезення та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності навіть в умовах воєнного стану. Особливо важливим для господарства є поєднання диверсифікації логістичних маршрутів із цифровізацією управління та розвитком коопераційних зв'язків, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Запровадження таких заходів дозволить знизити логістичні витрати, скоротити ризики зриву поставок та підвищити ефективність експортних операцій.

У сучасних умовах цифровізація менеджменту ЗЕД є не лише інструментом підвищення ефективності роботи підприємства, а й важливою умовою забезпечення стабільності експортної діяльності в умовах воєнного стану. Для ФГ «Колос» доцільним є впровадження доступних цифрових рішень, які не потребують значних фінансових витрат, але дозволяють оптимізувати управління експортними операціями, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. Зокрема, підприємству варто використовувати: електронний документообіг; CRM-системи для роботи з контрагентами; онлайн-моніторинг ринкових цін; цифрові платформи аграрної торгівлі; GPS-моніторинг логістичних операцій. Це дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за їх виконанням та скоротити адміністративні витрати.

Впровадження цифрових технологій у систему управління ЗЕД є критично важливим для нівелювання ризиків воєнного стану, логістичних обмежень та високої нестабільності міжнародної торгівлі. Одним із найбільш реалістичних кроків для господарства є автоматизація обліку експортних операцій через доступні програмні продукти типу BAS АГРО або M.E.Doc, що дозволяє систематизувати дані про контракти й митне оформлення без масштабних інвестицій. Це логічно доповнюється переходом на електронний документообіг

Таблиця 3.3

Напрями впровадження цифрових технологій в управління ЗЕД ФГ «Колос»*

Напрям цифровізації	Сутність заходу	Очікуваний результат
Автоматизація обліку експортних операцій	Використання програм BAS АГРО, M.E.Doc або інших доступних ERP/CRM-систем	Скорочення часу на оформлення документів та зменшення кількості помилок
Використання електронного документообігу	Перехід на електронні контракти, інвойси, сертифікати та митні документи	Прискорення експортних процедур та зниження адміністративних витрат
Цифровий моніторинг логістики	Використання GPS-моніторингу перевезень та онлайн-відстеження вантажів	Підвищення контролю за доставкою продукції та зниження логістичних ризиків
Використання цифрових платформ для пошуку партнерів	Робота через міжнародні B2B-платформи (Alibaba, Tradewheel, Europages тощо)	Розширення ринків збуту та пошук нових контрагентів
Аналітика зовнішніх ринків	Використання онлайн-ресурсів для аналізу цін, попиту та кон’юнктури ринку	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Кібербезпека та захист даних	Резервне копіювання інформації та захист електронної документації	Зниження ризику втрати даних в умовах кібератак та воєнних загроз

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [12-15; 22; 26; 39-41]*

(електронні інвойси, контракти, сертифікати), який прискорює взаємодію з митними органами чи банками та усуває ризики втрати паперових носіїв. Для подолання інфраструктурних загрози та оптимізації логістики підприємству доцільно використовувати системи GPS-моніторингу й онлайн-відстеження вантажів, що мінімізує ризики втрати продукції та забезпечує гнучке коригування маршрутів. Водночас подолати скорочення традиційних каналів збуту дозволяє інтеграція у міжнародні B2B-платформи, які забезпечують прямі контакти з іноземними покупцями з мінімальними маркетинговими витратами, сприяючи диверсифікації ринків. Ефективне стратегічне планування в умовах волатильності цін та валютних курсів підкріплюється використанням цифрових аналітичних ресурсів для постійного моніторингу кон’юнктури світових аграрних ринків. Нарешті, зважаючи на зростання загрози кібератак в умовах воєнного стану, невіддільною складовою модернізації є забезпечення кібербезпеки через резервне копіювання даних та захист конфіденційної

інформації. У підсумку така комплексна цифровізація є економічно доступною для господарства та виступає дієвим інструментом підвищення його адаптивності й безперервності управлінських процесів.

В умовах євроінтеграційних процесів та посилення конкуренції на міжнародних ринках важливим напрямом удосконалення управління ЗЕД є підвищення якості та конкурентоспроможності продукції відповідно до вимог європейського ринку. Особливо важливе впровадження реальних і фінансово доступних заходів, які забезпечать відповідність продукції стандартам безпечності та якості, підвищать довіру іноземних партнерів і створять передумови для розширення експорту. Для ФГ «Колос» доцільним є: удосконалення системи контролю якості продукції; впровадження елементів НАССР; покращення умов зберігання зерна; контроль використання засобів захисту рослин і добрив; документальне підтвердження якості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ФГ «Колос»*

Напрям	Сутність заходу	Очікуваний результат
Впровадження елементів системи НАССР	Контроль безпечності продукції на всіх етапах виробництва та зберігання	Підвищення довіри іноземних партнерів та відповідність вимогам ЄС
Покращення контролю якості продукції	Регулярний лабораторний контроль показників якості та безпечності	Зниження ризику повернення продукції та штрафних санкцій
Використання сертифікованих засобів виробництва	Застосування дозволених у ЄС засобів захисту рослин і добрив	Підвищення експортної придатності продукції
Модернізація умов зберігання продукції	Поліпшення умов складування, вентиляції та контролю вологості	Зменшення втрат продукції та збереження її якості
Впровадження екологічних елементів виробництва	Раціональне використання ресурсів та дотримання екологічних вимог	Формування позитивного іміджу підприємства на ринку ЄС
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання працівників вимогам європейських стандартів якості	Покращення організації виробництва та контролю якості

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [10; 22; 25-27; 42-44]*

Підвищення якості та безпечності продукції відповідно до високих вимог ЄС є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності ФГ «Колос»

на зовнішніх ринках. Оскільки повне впровадження міжнародних систем сертифікації є фінансово містким, для господарства найбільш реалістичним напрямом є поступова адаптація виробництва через інтеграцію елементів системи НАССР, що дає змогу контролювати критичні точки на всіх етапах руху продукції. Це логічно доповнюється посиленням лабораторного контролю за вмістом пестицидів і нітратів шляхом аутсорсингу – налагодження регулярної співпраці з регіональними сертифікованими лабораторіями без значних витрат на власну базу, що мінімізує ризики повернення товарів. Експортний потенціал підприємства також підвищується завдяки переходу на сертифіковані в ЄС засоби захисту рослин та добрива, що нівелює загрозу митних обмежень. Зважаючи на інфраструктурні ризики та тривалу логістику воєнного стану, особливого значення набуває модернізація умов зберігання продукції через покращення вентиляції складів, контроль вологості, температури та залучення резервних джерел живлення. Додатковою перевагою на європейському ринку стає раціональне використання ресурсів та впровадження маловитратних екологічних елементів виробництва, які формують позитивний імідж підприємства. Зрештою, успішна реалізація цих заходів підкріплюється підвищенням кваліфікації персоналу за допомогою безкоштовного онлайн-навчання та вебінарів від профільних асоціацій, що забезпечує формування сучасних підходів до управління якістю та підвищує загальну ефективність ЗЕД. У результаті очікується підвищення довіри з боку іноземних партнерів та можливості отримувати вищу ціну за продукцію.

Воєнний стан посилив рівень ризиків у сфері ЗЕД. Тому для ФГ «Колос» важливим напрямом удосконалення управління є створення системи ризик-менеджменту. Основними ризиками для господарства є: логістичні; валютні коливання; невиконання контрактів; зростання цін на ресурси; природно-кліматичні ризики. Для мінімізації негативного впливу цих факторів доцільно: диверсифікувати канали збуту; використовувати форвардні контракти; здійснювати страхування врожаю; формувати резервний фонд оборотних коштів; постійно моніторити зміни зовнішнього середовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями формування системи управління ризиками ЗЕД ФГ «Колос»*

Напрям управління ризиками	Сутність заходу	Очікуваний результат
Диверсифікація контрагентів	Розширення кола покупців та партнерів на внутрішньому і зовнішньому ринках	Зменшення залежності від одного покупця
Постійний моніторинг ринку	Аналіз змін цін, логістичних умов та попиту на аграрну продукцію	Своєчасне реагування на ринкові зміни
Страхування ризиків перевезення	Використання страхування вантажів під час експортних операцій	Мінімізація фінансових втрат у разі пошкодження або втрати продукції
Формування резервного фонду	Створення фінансового резерву для покриття непередбачених витрат	Підвищення фінансової стійкості підприємства
Використання гнучких умов контрактів	Передбачення у контрактах форс-мажорних умов та можливості зміни логістичних маршрутів	Зниження ризиків невиконання зовнішньоекономічних договорів
Оптимізація логістичних маршрутів	Використання альтернативних шляхів транспортування продукції	Підвищення стабільності експортних поставок

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [10; 22; 25-27; 42-44]*

Формування системи управління ризиками стане важливим напрямом удосконалення ЗЕД ФГ «Колос» в умовах воєнного стану та нестабільності міжнародних ринків. Для підприємства найбільшу загрозу становлять логістичні ризики, коливання цін, ризик втрати контрагентів та непередбачені витрати під час експорту продукції. Запропоновані заходи є реалістичними, оскільки не потребують значних капіталовкладень і можуть впроваджуватися поступово у процесі поточної діяльності. Особливо важливими є диверсифікація партнерів, використання гнучких умов контрактів та постійний моніторинг ринкової ситуації, що дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стабільності експортної діяльності, зниженню фінансових втрат та зміцненню конкурентних позицій ФГ «Колос» на зовнішніх ринках.

Для невеликих і середніх фермерських господарств важливим резервом підвищення ефективності ЗЕД є кооперація. ФГ «Колос» доцільно активізувати співпрацю з іншими аграрними підприємствами Черкаської області у сфері

логістики, закупівлі ресурсів та реалізації продукції. Кооперація дозволить: зменшити транспортні витрати; формувати більші товарні партії для експорту; підвищити переговорну силу щодо трейдерів; отримати доступ до нових ринків збуту (табл. 3.6). Особливо актуальним це є в умовах війни, коли індивідуальне здійснення експортних операцій часто є економічно складним.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо розвитку кооперації та партнерства у сфері експорту ФГ «Колос»*

Напрям кооперації	Сутність заходу	Очікуваний результат
Співпраця з аграрними кооперативами	Участь у регіональних аграрних кооперативах для спільного формування експортних партій	Зменшення витрат на логістику та підвищення експортного потенціалу
Партнерство із зернотрейдерами	Укладання довгострокових договорів із експортно-орієнтованими трейдерами	Стабільність збуту продукції та зниження ризиків реалізації
Співпраця з логістичними компаніями	Налагодження партнерських відносин із транспортними та експедиторськими підприємствами	Підвищення ефективності експортних перевезень
Участь у міжнародних аграрних програмах	Залучення до грантових та консультаційних програм підтримки агробізнесу	Отримання доступу до нових ринків і сучасних управлінських практик
Співробітництво з сертифікаційними організаціями	Консультації щодо вимог стандартів ЄС та підготовки продукції до експорту	Підвищення якості продукції та конкурентоспроможності
Інформаційне партнерство	Співпраця з торгово-промисловими палатами та аграрними асоціаціями	Покращення доступу до ринкової інформації та потенційних партнерів

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [6; 10-11; 32; 42; 44-47]*

Розвиток кооперації та партнерства є важливим напрямом удосконалення менеджменту ЗЕД ФГ «Колос», оскільки в умовах воєнного стану немає достатніх ресурсів для самостійного ефективного виходу на зовнішні ринки. Співпраця з аграрними кооперативами, зернотрейдерами та логістичними компаніями дозволить господарству знизити витрати на транспортування, формувати більші товарні партії та підвищити стабільність експортних поставок. Особливо актуальним є партнерство із міжнародними програмами підтримки аграрного сектору, що дає можливість отримати консультаційну допомогу, доступ до грантового фінансування та сучасних практик управління

ЗЕД. Для ФГ «Колос» запропоновані заходи не потребують значних інвестицій, а базуються переважно на розвитку співпраці та ефективній координації діяльності з іншими учасниками аграрного ринку. Реалізація даного напряму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, розширенню можливостей експорту та зміцненню його позицій на міжнародному аграрному ринку.

У 2 розділ роботи зазначено, що чисельність працівників господарства є відносно стабільною, проте в сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію населення. Тому доцільним є: підвищення кваліфікації працівників у сфері ЗЕД; навчання персоналу цифровим інструментам; залучення консультантів з експортної діяльності; участь у грантових та освітніх програмах для аграрного бізнесу (табл. 3.7). Це дозволить покращити якість управлінських рішень та підвищити ефективність ЗЕД господарства.

Таблиця 3.7

Напрями удосконалення кадрового забезпечення управління ЗЕД ФГ «Колос»*

Напрям удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації	Участь у вебінарах, онлайн-курсах та тренінгах із ЗЕД	Підвищення професійного рівня працівників
Розподіл функцій управління ЗЕД	Закріплення відповідальних осіб за логістику, документообіг та взаємодію з контрагентами	Покращення організації експортної діяльності
Залучення зовнішніх консультантів	Співпраця з фахівцями у сфері митного оформлення та експорту	Зниження ризику помилок під час здійснення ЗЕД
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Навчання працівників роботі з електронним документообігом та цифровими платформами	Підвищення ефективності управлінських процесів
Мотивація працівників	Впровадження системи преміювання за ефективність експортних операцій	Підвищення зацікавленості персоналу у результатах роботи
Формування кадрового резерву	Підготовка працівників до виконання декількох функцій у сфері ЗЕД	Забезпечення стабільності роботи підприємства в кризових умовах

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [48-51]*

Удосконалення кадрового забезпечення є важливою складовою підвищення ефективності управління ЗЕД ФГ «Колос», оскільки саме

професійний рівень працівників значною мірою визначає результативність експортних операцій. В умовах воєнного стану, постійних змін у митному законодавстві та ускладнення логістичних процесів підприємству необхідно забезпечити підвищення кваліфікації персоналу та розвиток практичних навичок у сфері ЗЕД. Для ФГ «Колос» більшість запропонованих заходів можна реалізувати через онлайн-навчання, консультації та внутрішній розподіл функціональних обов'язків без значних фінансових витрат. Особливе значення має розвиток цифрових компетенцій працівників і співпраця із зовнішніми консультантами, що дозволить мінімізувати ризики помилок під час оформлення експортних операцій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ЗЕД, покращенню координації роботи персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Перспективним напрямом активізації ЗЕД є розвиток елементів первинної переробки, що дозволить збільшити додану вартість експорту. Для ФГ «Колос» реалістичні (табл. 3.8): очищення та сортування зерна; фасування окремих видів продукції; розвиток молочного напряму з елементами переробки. Це дозволить підвищити прибутковість виробничо-господарської та комерційної діяльності та зменшити залежність від цінових коливань на сировинних ринках.

Поглиблення переробки продукції сприятиме удосконаленню ЗЕД ФГ «Колос», оскільки дозволяє підвищити рівень доданої вартості продукції та зменшити залежність підприємства від коливань світових цін на сировинних ринках. Для господарства найбільш реалістичні заходи первинної переробки, які не потребують надмірних капіталовкладень, зокрема очищення, сортування та фасування зернової продукції. Це дозволить реалізовувати продукцію вищої якості та отримувати більш вигідні умови співпраці з покупцями, у тому числі на зовнішніх ринках. Перспективним є також розвиток молочного напряму з елементами первинної переробки, що сприятиме диверсифікації діяльності підприємства та формуванню стабільніших джерел доходів в умовах воєнної нестабільності. Впровадження цих рекомендацій забезпечить підвищення

конкурентоспроможності ФГ «Колос», зміцнення його фінансової стійкості та створення передумов для більш ефективного розвитку ЗЕД.

Таблиця 3.8

Рекомендації із розширення напрямів переробки продукції ФГ «Колос»*

Напрям переробки	Сутність заходу	Очікуваний результат
Очищення та сортування зерна	Використання обладнання для очищення, калібрування та підготовки зерна до реалізації	Підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності
Фасування продукції	Організація фасування зернової або іншої продукції у мішки та дрібну тару	Формування продукції з більшою доданою вартістю
Розвиток молочного напряму	Розширення виробництва молока та впровадження елементів первинної переробки	Диверсифікація джерел доходів підприємства
Первинна переробка сільськогосподарської продукції	Сушіння, очищення та підготовка продукції до тривалого зберігання	Зменшення втрат продукції та підвищення рентабельності
Використання кооперації у переробці	Співпраця з іншими виробниками для спільного використання обладнання	Зниження витрат на переробку продукції
Орієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю	Поступовий перехід від реалізації сировини до продажу підготовленої продукції	Підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності

** – Систематизовано автором за матеріалами досліджень [48-51]*

Реалізація обґрунтованих нами напрямів удосконалення управління ЗЕД ФГ «Колос» дозволить забезпечити комплексний економічний ефект, що проявлятиметься у зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні рівня прибутковості та зміцненні фінансової стійкості підприємства. Найбільший економічний результат очікується від диверсифікації ринків збуту та підвищення якості продукції відповідно до вимог ЄС, оскільки саме ці напрями сприятимуть розширенню експортних можливостей та підвищенню ціни реалізації продукції. Водночас удосконалення логістичного управління та впровадження цифрових технологій дозволять скоротити операційні витрати, прискорити управлінські процеси та мінімізувати втрати, пов’язані з нестабільністю логістичної інфраструктури в умовах воєнного стану (табл. 3.9).

Важливим економічним ефектом стане також зниження ризиків ЗЕД через впровадження системи управління ризиками, диверсифікацію контрагентів та

використання більш гнучких умов співпраці з партнерами. Для невеликого господарства це є особливо важливим, оскільки навіть незначні фінансові втрати можуть суттєво впливати на загальний фінансовий результат діяльності.

Таблиця 3.9

Прогнозований економічний ефект від реалізації напрямів удосконалення управління ЗЕД ФГ «Колос»*

Напрям удосконалення	Економічний результат	Орієнтовний ефект
Диверсифікація зовнішніх ринків збуту	Зростання обсягів реалізації продукції та зменшення ризиків збуту	Збільшення виручки від реалізації на 8–12 %
Удосконалення логістичного управління	Скорочення витрат на транспортування та втрат продукції	Зниження логістичних витрат на 5–7 %
Впровадження цифрових технологій	Підвищення оперативності управління та зменшення адміністративних витрат	Скорочення витрат часу на документообіг до 25–30 %
Підвищення якості продукції відповідно до стандартів ЄС	Отримання доступу до більш вигідних ринків збуту	Підвищення ціни реалізації продукції на 5–10 %
Формування системи управління ризиками	Мінімізація фінансових втрат від логістичних та ринкових ризиків	Зменшення потенційних збитків від нестабільності ринку
Розвиток кооперації та партнерства	Зниження витрат та стабілізація каналів збуту	Скорочення витрат на експортні операції на 3–5 %
Удосконалення кадрового забезпечення	Підвищення ефективності управлінських рішень	Зростання продуктивності управління ЗЕД
Розширення напрямів переробки продукції	Формування доданої вартості продукції	Збільшення прибутковості окремих видів продукції на 10–15 %

* *Сформовано автором за результатами досліджень*

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме важливий соціальний ефект. Зокрема, удосконалення кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації працівників сприятиме розвитку професійних компетенцій персоналу, підвищенню мотивації праці та покращенню організації управлінських процесів на підприємстві. Розширення напрямів переробки продукції та розвиток кооперації можуть створити додаткові робочі місця у сільській місцевості, що є особливо актуальним в умовах скорочення зайнятості через наслідки війни.

Важливими є також організаційний та стратегічний ефекти. Запровадження цифрових технологій та сучасних підходів до управління ЗЕД сприятиме підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращенню якості управлінських рішень та формуванню більш ефективної системи управління підприємством у цілому. Підвищення відповідності продукції стандартам ЄС позитивно вплине на ділову репутацію ФГ «Колос», зміцнить довіру іноземних партнерів та створить передумови для довгострокового розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління ЗЕД дозволить ФГ «Колос» не лише підвищити ефективність експортної діяльності, а й забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах воєнного стану, високої конкуренції та євроінтеграційних трансформацій аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ЗЕД є важливою складовою розвитку сучасних аграрних підприємств та суттєво впливає на рівень їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості й ефективності функціонування. У дипломній роботі досліджено теоретичні засади управління ЗЕД підприємства, визначено її сутність, функції, основні форми та особливості організації в аграрному секторі економіки. Обґрунтовано, що в умовах євроінтеграції та воєнного стану ефективне управління ЗЕД потребує адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня ризиків та трансформації логістичних процесів.

Проведено організаційно-економічну характеристику ФГ «Колос» Черкаського району Черкаської області. Встановлено, що підприємство є стабільним багатопрофільним аграрним господарством, яке спеціалізується на виробництві зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Аналіз показників діяльності господарства за 2023-2025 рр. показав позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, збільшення вартості основних виробничих фондів та оборотних коштів. Це свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку ЗЕД.

Система управління ЗЕД ФГ «Колос» функціонує в умовах значного впливу зовнішніх ризиків. Основними проблемами визначено логістичні труднощі, залежність від посередників при реалізації продукції, нестабільність світових аграрних ринків, коливання валютних курсів, високу вартість сертифікації продукції за стандартами ЄС, а також дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері міжнародної діяльності. Виявлено, що воєнний стан значно ускладнив організацію експортних операцій через порушення транспортних маршрутів, подорожчання логістики та підвищення рівня ризиків у ЗЕД.

Запропоновано комплекс напрямів удосконалення управління ЗЕД ФГ «Колос». Одним із ключових напрямів визначено диверсифікацію зовнішніх

ринків збуту продукції шляхом розширення співпраці з європейськими партнерами та зменшення залежності від окремих посередників. Запропоновано удосконалення логістичного управління експортними операціями через використання альтернативних маршрутів постачання, кооперацію з іншими аграрними виробниками та оптимізацію транспортних витрат. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових технологій в управління ЗЕД, зокрема використання електронного документообігу, сучасних програм обліку та цифрових платформ для пошуку партнерів і моніторингу ринків.

Важливим напрямом визначено підвищення якості та конкурентоспроможності продукції відповідно до стандартів ЄС, що сприятиме розширенню експортних можливостей підприємства. Також запропоновано формування системи управління ризиками ЗЕД, розвиток кооперації та партнерства у сфері експорту, удосконалення кадрового забезпечення управління ЗЕД і поступове розширення напрямів переробки продукції для формування більшої доданої вартості.

У роботі здійснено оцінку прогнозованого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що їх впровадження дозволить збільшити виручку від реалізації продукції, скоротити логістичні витрати, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити фінансову стійкість підприємства. Крім економічного ефекту, очікується позитивний соціальний результат, зокрема підвищення рівня зайнятості населення, розвиток кадрового потенціалу та покращення соціально-економічного розвитку сільської території.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління ЗЕД дозволить ФГ «Колос» підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні позиції на зовнішніх ринках, забезпечити адаптацію до сучасних викликів та створити передумови для стабільного довгострокового розвитку в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 111-115. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-18

2. Пітель Н.Я. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: зб. матер. IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції*, 17 квітня 2025 р. Умань : ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 113-116.

3. Зеленська О. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60

4. Зінчук Т. О. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 494 с.

5. Кудінова М., Рубайко М. Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35

6. Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць УНУС*. / Редкол.: О.О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: УНУС. 2025. Вип. 106. Ч.2: Економіка. С. 471-485.

7. Кулик В. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.9

8. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78

9. Астаф’єва К.О., Нікульнікова Г.В. Омніканальна роздрібна торгівля в системі електронної комерції та зовнішньоекономічній діяльності: інформаційно-аналітичне забезпечення управління. *«Бізнес-навігатор».* 2026. Випуск 2 (85). С. 61-67. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-10

10.Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60

11. Школьний О. О., Вернюк Н. О., Пітель Н. Я. Стратегія диференціації як чинник досягнення конкурентних переваг агропродовольчої сфери на світовому ринку. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 2. С. 199–211. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-201-2-199-211

12. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук’янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 80. С. 106–111. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.80.286822

13. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54

14. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: https://doi.org/ 10.26565/2786-4995-2023-1-03

15. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Ліщенко А. В. Операційні процеси управління циклом замовлення в логістичній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-75

16. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 29. Ст. 377. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 10.05.2026).

17. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіденко С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. 4-те вид., переробл. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

18. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 432 с.

19. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 462 с.

20. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / за ред. І. В. Багрової. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.

21.Олійник О.В., Ксендзук В.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. №4 (102). С. 50–60. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60

22.Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П., Халахур Ю.Л. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2. С. 324-337. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337.

23. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / за заг. ред. Т. М. Решетняк. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 412 с.

24. Румянцев А. П., Коваленко Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 240 с.

25.Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. №61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6

26. Школьний О. О., Вернюк Н. О., Пітель Н. Я. Формування глобальних конкурентних переваг агропродовольчої сфери на основі стратегії

диференціації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 33-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.33

27.Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47

28.Шугалій А. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. №18 (1). С. 65-76. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76

29.Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2024. №67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8

30. Farkas M., Matolay R. Decision support for corporate sustainability: systems and stakeholders. Journal of Decision Systems. 2022. Т. 31. С. 214–225. DOI: https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2073864 (дата звернення: 6.04.2026).

31.Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32

32.Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт.* 2023. № 24. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.17

33. ФГ «Колос» Черкаський район Черкаська область. *YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22802303/ (дата звернення: 10.05.2026).

34. Березянко Т. В. та ін. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика. Київ: НУХТ, 2020. https://dspace.nuft.edu.ua/items/e00ef611-e0cb-49a1-807a-98f2b33bfbe9

35. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199

36. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч.посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/5867

37.Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22243 (дата звернення 15.04.2026).

38. Тихомиров М.А. Експортоорієнтована діяльність аграрних підприємств України: виклики і можливості в умовах війни. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: зб. матер. IV Всеукр. наук.-практ. конф.*, 17 квітня 2025 р. УНУ, ф-т менеджменту. – Умань : ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. – С. 145-147.

39. Гуня М.І. Управління експортоорієнтованою діяльністю аграрних підприємств з використанням інструментів логістики. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф.*, 17 жовтня 2024 р, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 75-78.

40. Альошкіна Л.П., Пітель Н.Я. Науково-методичний підхід до оптимізації управління ланцюгами постачання із застосуванням моделей штучного інтелекту. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 10-16. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.10-16

41. Fernandez A., Hernández J., Esteso Alvarez A., Antonelli L., Liu S. Editorial preface for the special issue on “decision support systems innovation and uncertainty management in agri-food systems.” *Journal of Decision Systems*. 2024. Т. 33, No 4. С. 784–786. DOI: https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2294400

42.Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квітня 2024 р. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765 (дата звернення 15.04.2026).

43. Сухецька К. В., Новак І. М., Пітель Н. Я. Інвестиційний вимір експортно-імпортної діяльності аграрної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 283–292. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-283-292

44. Тихомиров М.А. Напрями розвитку експортоорієнтованої діяльності аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матер. XIV Всеукр. наук.-практ. конф.*, 17.10.2024, УНУС. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 314-318.

45. Пітель Н. Я. Адаптивні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф.*, 23 жовтня 2025 р. УНУ, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2025. С. 243-245.

46.Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль: Крок, 2019. http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3301 (дата звернення 15.05.2026).

47. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. Problems and Perspectives in Management. 2025. T. 23, No 3. C. 457–468. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33 (дата звернення: 6.04.2026)

48. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підр. Київ: ЦНЛ, 2019.

49. Filatova H., Kulyk V., Kravchenko O. Optimization of a company's capital structure based on the criterion of minimizing the level of financial risk. *Accounting and Financial Control*. 2024. T. 5, No 1. C. 46–56. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/afc.05(1).2024.04 (дата звернення: 6.04.2026)

50. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management.* 2025. T. 23, No 3. C. 457–468. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33 (дата звернення: 6.04.2026)

51. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2017.

52. Перепелюк І.О. Проблеми менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери в сучасних умовах *Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету. Факультет менеджменту* / Редкол.: І.М. Новак та ін. Умань: 2026. С. 137-139