

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

Олена КОВТУН

(підпис)

" ____ " _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Удосконалення експортно-імпортних операцій підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми
д.е.н., професор**

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор**

(підпис)

Марат ІБАТУЛЛІН

Виконав (ла)

(підпис)

Ілля БАДРУК

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН

(підпис)

" 14 " _____ грудня _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Бадруку Іллі Євгенійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Удосконалення експортно-імпортних операцій підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. № 2223
«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » _____ грудня _____ 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Марат ІБАТУЛЛІН

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ Ілля БАДРУК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ.....	9
1.1. Поняття та сутність експортно-імпортних операцій.....	9
1.2. Механізм формування експортно-імпортних операцій.....	14
1.3. Особливості організації експортно-імпортних операцій.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства	27
2.3. Оцінка ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	42
3.1. Світовий досвід державного регулювання експортно-імпортної діяльності	42
3.2. Шляхи стимулювання експортно-імпортних операцій в Україні.....	46
3.3. Напрями підвищення економічної ефективності експортно-імпортних операцій на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	48
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Повномасштабна війна росії проти України істотно дестабілізувала зовнішньоекономічну діяльність держави. Зокрема, бойові дії та блокада узбережжя зруйнували усталені логістичні ланцюги експортерів, призвівши до втрати доступу до ключових морських портів. Одне з найбільших аграрних підприємств України, компанія "Kernel", що до війни екпортувала понад 10 млн тонн зерна й олії на рік, стикнулося з необхідністю терміново шукати альтернативні маршрути поставок продукції. В результаті морської блокади весь український експорт був змушений переорієнтуватися на західні сухопутні переходи та дунайські порти, де виникли значні черги. Це спричинило різке падіння обсягів експорту: для Kernel вони знизилися більше ніж удвічі (середньомісячний показник скоротився з близько 650 тис. тонн до 80–100 тис. тонн). Таке скорочення експорту й зростання частки логістичних витрат (до 30–40% від ціни зерна) негативно позначилося на фінансових потоках підприємства. Одночасно війна зумовила поглиблення імпортозалежності економіки України, адже руйнування виробничих потужностей і ланцюгів постачання підвищило критичність імпорту для внутрішнього ринку.

Війна також підвищила ризики втрати активів для бізнесу. Підприємства змушені діяти в умовах постійної загрози знищення інфраструктури та товарних запасів. Наприклад, унаслідок російських обстрілів дунайських портів було повністю зруйновано частину елеваторних потужностей, що надавали Kernel послуги з перевалки зерна, а інші серйозно пошкоджено. Сукупні втрати компанії від атак лише влітку 2023 року оцінено щонайменше у \$32 млн. Крім фізичних загроз, змінюється і міжнародна ринкова кон'юнктура. Глобальний дефіцит української агропродукції призвів до підвищеної волатильності цін на зерно та олію, а також до перегляду географії торгівлі. Якщо до війни основними імпортерами українського зерна були країни Азії та Африки, то у 2022 році до трійки найбільших ринків збуту Kernel увійшли європейські держави (Іспанія замінила Єгипет, а Румунія – Ірак). Таким чином, експортно-імпортні операції

українських підприємств здійснюються нині в умовах високої невизначеності та ризиків, що актуалізує проблему їх удосконалення.

Для підтримки зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни держава запроваджує антикризові заходи. Зокрема, через Експортно-кредитне агентство (ЕКА) надаються гарантії та страхування експортних операцій, включно зі покриттям воєнно-політичних ризиків. Частка експортних угод, охоплених страховою підтримкою ЕКА, зросла з 16% до 45%, що відображає значення державної допомоги бізнесу. Водночас відбувається нормативне спрощення торгівлі (виконання угод про лібералізацію торгівлі, прискорення митних процедур тощо).

Окремої уваги набуває цифровізація процесів ЗЕД і управління ризиками. Впровадження сучасних ІТ-рішень, зокрема системи "єдиного вікна" для митного оформлення, дозволяє скоротити час і витрати на експортно-імпорتنі операції. Такі цифрові інструменти, разом із проактивним управлінням ризиками (диверсифікація маршрутів, страхування, хеджування цінових коливань), стають важливими чинниками забезпечення стійкості підприємств. Отже, тема вдосконалення експортно-імпорتنих операцій підприємства є вкрай актуальною в умовах воєнного стану, оскільки поєднує питання адаптації бізнес-процесів до нових реалій, мінімізації втрат та використання можливостей підтримки і модернізації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення експортно-імпорتنих операцій підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі агрохолдингу "Kernel"), що дозволить підвищити їх ефективність, стійкість і конкурентоспроможність.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань Проаналізувати теоретичні основи та економічний зміст експортно-імпорتنих операцій підприємства, визначивши їх роль у діяльності сучасного бізнесу. Дослідити сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах воєнного

стану, охарактеризувавши зміни у логістиці експорту та імпорту, рівні імпортозалежності та міжнародній кон'юнктурі. Проаналізувати експортно-імпорту діяльність компанії "Kernel" як одного з найбільших вітчизняних експортерів агропродукції, виявивши вплив воєнних чинників на її операційну ефективність. Визначити ключові проблеми та ризики здійснення експортно-імпорту операцій підприємства в умовах війни (логістичні обмеження, загрози втрати активів, волатильність цін тощо). Оцінити інструменти державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності (зокрема, діяльність ЕКА та нормативно-правові рішення) та їх вплив на забезпечення стійкості експортно-імпорту операцій. Дослідити можливості застосування сучасних цифрових технологій в управлінні експортно-імпорту процесами та ризиками (електронний документообіг, система "єдиного вікна", страхові та фінансові інструменти). Обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо оптимізації логістики та удосконалення управління експортно-імпорту операціями підприємства в сучасних умовах. Оцінити очікувану ефективність і практичну значущість запропонованих заходів для підприємства та галузі.

Об'єктом дослідження є процеси організації та здійснення експортно-імпорту операцій агропромислового підприємства України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми та інструменти вдосконалення експортно-імпорту операцій підприємства (на прикладі компанії "Kernel") в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрактно-логічний підхід – для теоретичного узагальнення понять і явищ у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Системний підхід та метод порівняльного аналізу використано при оцінці трансформації експортно-імпорту операцій у довоєнний та воєнний періоди. Економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, структурний аналіз) застосовано для дослідження

показників діяльності підприємства. Метод експертних оцінок та ситуаційний аналіз застосовано при розробці рекомендацій з підвищення ефективності та мінімізації ризиків у експортно-імпортній діяльності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження отриманих результатів у діяльність вітчизняних підприємств-експортерів. Запропоновані заходи та рекомендації (з оптимізації логістики, використання страхових інструментів, цифровізації ЗЕД тощо) можуть бути використані компанією "Kernel" та іншими аграрними експортерами для підвищення ефективності експортно-імпортних операцій і зменшення їх вразливості до зовнішніх потрясінь. Реалізація розроблених пропозицій сприятиме збереженню експортного потенціалу підприємств навіть за кризових умов, а також забезпечить їм кращу адаптацію до вимог міжнародних ринків. Крім того, результати роботи можуть бути корисними для органів державної влади при формуванні політики підтримки експорту та вдосконаленні нормативно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах надзвичайних ситуацій.

1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

1.1 Поняття та сутність експортно-імпортних операцій

Поняття «експортно-імпортні операції» у науковій і прикладній літературі трактується з різних підходів — економічного, правового, організаційного. В загальнішому розумінні це частина зовнішньоекономічної діяльності, яка полягає в купівлі-продажу товарів, послуг, капіталу чи технологій між резидентами та нерезидентами, тобто між суб'єктами з різних країн. [1]

На думку О.І. Амоші, експортно-імпортні операції — це система господарських дій, яка забезпечує перетин товарів, послуг, результатів інтелектуальної праці через митний кордон із метою реалізації або закупівлі за зовнішньоекономічними угодами. За Л.І. Федуловою, ці операції виступають засобом міжнародної інтеграції підприємства в глобальні виробничі зв'язки, а також інструментом підвищення його ринкової стійкості. В міжнародній практиці, за П. Кругман, експортно-імпортні операції — це ключовий елемент «відкритої економіки», що дозволяє оптимально використовувати ресурси та реалізовувати переваги міжнародного поділу праці [1, 2, 3].

Нормативно в Україні поняття експорту та імпорту закріплено в Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.). Згідно з ним, експорт — це передача товарів, робіт, послуг, прав інтелектуальної власності українськими суб'єктами господарювання іноземним контрагентам, а імпорт — відповідно, надходження іноземної продукції на територію України для використання або реалізації. Тобто експортно-імпортні операції — це не просто комерційні угоди, а комплекс процедур: договірних, митних, валютних, логістичних і контрольних. [4]

У структурному плані експортно-імпортні операції поділяють за різними ознаками. За формою здійснення розрізняють — товарні операції (постачання продукції, сировини, напівфабрикатів), нетоварні (надання послуг, передача

технологій, ліцензій, патентів, програмного забезпечення), фінансові (переміщення капіталу, інвестицій).

За способом розрахунків виділяють — передоплату, післяплату, акредитив, інкасо, кліринг.

За характером відносин — прямі (без посередників), непрямі (через торгових агентів, дистриб'юторів), транзитні, давальницькі, бартерні, реекспортні тощо.

Сутність експортно-імпортних операцій полягає в тому, що вони виконують як економічну, так і стратегічну функцію для підприємства. Експорт дозволяє виходити на нові ринки, уникати сезонних або регіональних коливань попиту, отримувати валюту для закупівлі імпортних ресурсів, фінансування інвестицій. Імпорт, у свою чергу, дозволяє забезпечити виробництво якісною сировиною, сучасними технологіями, ліцензіями або машинобудівним обладнанням, якого немає в межах країни. При цьому обидва типи операцій взаємопов'язані та, як правило, плануються одночасно в межах загальної зовнішньоекономічної стратегії підприємства. [3]

Імпортні операції – це комерційна діяльність, яка пов'язана із закупівлею та ввезенням товарів, робіт, технологій, капіталів іноземного походження на територію країни для реалізації на внутрішньому ринку, подальшого продажу, або реімпорту. [1]

Основною задачею імпорту є зниження витрат виробництва за рахунок придбання та використання більш дешевої імпортованої сировини і, як наслідок, збільшення прибутку і підвищення ефективності виробництва. Компанія, яка збирається розширити свої інтереси і вести зовнішньоекономічну діяльність, завжди намагається продумати оптимальну схему та обрати той вид імпорту, в якому будуть враховуватися матеріальна вигода та економія робочого часу, тому доцільним буде розглянути основні види імпорту. [1]

Загалом найчастіше імпортні операції поділяються на дві великі групи:

- ввезення товарів народного споживання та промислової продукції;
- ввезення сировини.

Інші види імпорту розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Види імпорту

За характером імпортних операцій	
Прямий	Покупець купує товар безпосередньо в іноземного виробника або дистриб'ютора (нерезидента);
Непрямий	Отримання товарів і послуг у компанії посередника;
За типом продукції	
Видимий	Конкретні товари, сировина, отримані для внутрішнього споживання, перепродажу або переробки;
Невидимий	Обмін послугами, до яких відноситься транспортні, страхові, туристичні та інші
За державними вимогами і обмеженнями	
Ліцензований	Вимагає спеціальних дозволів від контролюючих органів;
Неліцензований	Відсутність обмежень на ввезення товарів на територію країни

Джерело: Складено автором на основі [4, 5]

Будь-яке підприємство при веденні зовнішньоекономічної діяльності повинне обрати яким способом доцільніше здійснювати імпортні операції. Тому проаналізуємо детальніше переваги прямого та непрямиго імпорту. [5]

Прямий імпорт має ряд переваг, а саме:

- більш тісні контакти з контрагентом;
- угода між виробником та продавцем скорочує витрати виробництва;

- знижує ризик і залежність результатів діяльності від можливої недобросовісності та некомпетентності посередників;

- дає можливість компанії-виробнику постійно знаходитись на іноземному ринку, враховувати його зміни та вчасно реагувати.

До переваг непрямого імпорту можемо віднести наступне:

- фірма-імпортер самостійно займається питаннями, що стосуються закупок, оформленням документації, здійснення перевезень та інших питань;

- імпортер отримує від посередника готову продукцію в обсязі та за ціною, вказаною в договорі;

- компанії-посередники допомагають потенційним покупцям досить швидко підібрати товар, який допоможе вирішити поставлені задачі;

- компанія-посередник на території країни має зв'язки із банками та страховими компаніями, що значно полегшує організацію експорту та економить час.

Реімпорт – це митний режим, відповідно до якого товари, що походять з України та вивезені за межі митної території України згідно з митним режимом експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством строк ввозяться на митну територію України для вільного обігу на цій території. [6]

У практиці українських підприємств експортно-імпортна діяльність формується під впливом багатьох чинників: кон'юнктури світових ринків, митної політики, курсу національної валюти, внутрішнього законодавства, вимог країни-контрагента, політичної ситуації тощо. Важливою умовою успішного здійснення ЗЕД є грамотне оформлення зовнішньоекономічного договору (контракту), в якому мають бути чітко прописані всі основні умови: найменування продукції, обсяги, ціна, валюта, базис поставки згідно з правилами Incoterms (наприклад, CIF, FOB, DAP), строки постачання, форс-мажор, відповідальність сторін. [6, 7]

Підготовка та проведення імпоротної угоди є основою здійснення імпоротної діяльності підприємства. Даний процес є досить тривалим, трудомістким і має декілька етапів (Рис. 1.1.). Обмін продукцією на міжнародній арені здійснюється після ретельної підготовки, шляхом проведення комерційних операцій, технічних прийомів та сукупності дій з підготовки, укладення та виконання контракту. До підготовчих операцій можемо віднести ознайомлення з якістю та ціною товару, умовами поставки покупцеві.

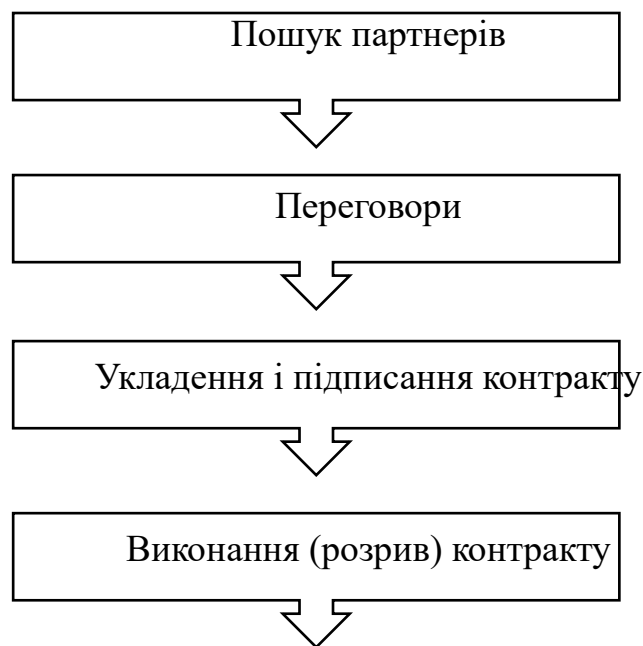


Рис. 1.1. Процес укладання імпоротної угоди

Джерело: Складено автором на основі [6, 7]

Також варто враховувати ризики, які супроводжують експортно-імпортні операції: валютні коливання, затримки на митниці, логістичні збої, шахрайство з боку контрагентів, раптові заборони або санкції. Тому для кожного підприємства важливо не лише організувати сам процес, а й передбачити механізми страхування, правового супроводу та адаптації до змін ринкового середовища.

Отже, експортно-імпортні операції — це складний багаторівневий процес, який поєднує економічні, юридичні, організаційні та логістичні аспекти. Від якості їх реалізації залежить не тільки фінансовий результат, а й конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому

питання формування ефективної системи ЗЕД потребує глибокого теоретичного осмислення та практичної адаптації до сучасних викликів.

1.2 Механізм формування експортно-імпортних операцій

Формування експортно-імпортних операцій — це не разовий акт укладання контракту, а комплексний процес, який включає низку взаємопов'язаних етапів: від стратегічного планування до логістичного та фінансового виконання. Щоб така операція була успішною, вона має ґрунтуватися на чіткому механізмі, що охоплює як внутрішні дії підприємства, так і зовнішню взаємодію з контрагентами, митними органами, банками, перевізниками. [7]

Умовно процес можна поділити на кілька ключових блоків. Перший — підготовчий. На цьому етапі підприємство аналізує власні можливості: що саме воно може експортувати або імпортувати, в яких обсягах, з якою собівартістю, чи є достатня якість, чи відповідає продукція технічним регламентам інших країн. Також проводиться маркетинговий аналіз: вивчається попит, ринки, потенційні країни-партнери, вимоги до сертифікації. Особливо важливо вже на цьому етапі враховувати обмеження: логістичні, валютні, політичні (санкції, квоти, ліцензування тощо). [8]

Наступним кроком є встановлення контактів і переговори з контрагентами. Часто пошук партнерів відбувається через виставки, міжнародні онлайн-платформи, торгові представництва або за допомогою власних дистриб'юторських мереж. Коли сторони досягають домовленостей, оформлюється зовнішньоекономічний контракт — ключовий документ у будь-якій експортно-імпортній операції. Він повинен містити повну інформацію: предмет поставки, кількість, ціна, умови розрахунку, валюта, терміни, базис постачання за Incoterms (EXW, FOB, CIF тощо), обов'язки сторін і порядок вирішення спорів. Контракт погоджується з юристами та, у разі потреби, перекладається. [7, 8]

Далі починається операційний блок, пов'язаний із логістикою, фінансами та митним оформленням. Якщо це експорт — підприємство готує продукцію до відвантаження, здійснює пакування, маркування, оформлює сертифікати (походження, якості, відповідності), страхує товар. Якщо імпорт — аналогічна підготовка здійснюється з боку постачальника. Особливу роль тут відіграє митне декларування: подання вантажної митної декларації, супровідних документів, взаємодія з митними брокерами. Залежно від країни-партнера, можуть застосовуватись різні процедури: попереднє декларування, електронне оформлення, фізичний огляд тощо [8].

У сучасних умовах управління зовнішньоекономічною діяльністю важливо не просто виконувати експортно-імпортні операції, а грамотно їх планувати, оцінювати перспективи та розвивати напрямки, які дійсно принесуть користь підприємству. Для цього доцільно застосовувати стратегічний підхід, зокрема метод сегментації, який дозволяє поділити зовнішній ринок на окремі частини (сегменти) та проаналізувати кожен з них окремо. Об'єктом такого аналізу виступає сама експортно-імпортна операція, яка пов'язана з певним ринком, регіоном або товарною групою, на які підприємство вже має вихід або планує його отримати.

На початковому етапі формується загальний перелік можливих експортно-імпортних напрямів. Але опрацьовувати всі одразу — недоцільно, бо це розпорошує ресурси. Тому з цього набору вибираються найбільш перспективні та досяжні варіанти. Це дає змогу реально оцінити можливості підприємства та сконцентруватися на тих операціях, які принесуть стабільний дохід, зміцнять позиції компанії та дозволять досягти стратегічних цілей. [8, 9]

Після вибору напрямків ЗЕД підприємство визначає, яку саме продукцію воно готове виводити на нові ринки або завозити для потреб власного виробництва. Таким чином формується номенклатура товарів, з якою компанія виходить на внутрішній або зовнішній ринок. Це має бути продуманий набір товарів, який враховує попит, конкурентів, логістику, нормативні вимоги тощо.

Після визначення пріоритетних операцій підприємство повинно провести глибший аналіз кожного обраного напрямку. На цьому етапі враховуються фактори, які можуть вплинути на успішність реалізації: логістична доступність, наявність торгових бар'єрів, особливості митного оформлення, вимоги до сертифікації продукції, платоспроможність партнерів, валютні ризики тощо. Такий аналіз дає змогу сформуванати не лише перелік конкретних операцій, а й стратегію їх реалізації із чіткими термінами, відповідальними підрозділами та розрахунком очікуваних результатів.

Водночас організація управління експортно-імпортною діяльністю має спиратися на гнучку модель, яка дозволяє окремим підрозділам підприємства оперативно приймати рішення у межах своїх компетенцій. Це забезпечує швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, кращу адаптацію до ринкових коливань та більш ефективне управління ризиками. Такий підхід називають програмно-цільовим: кожен напрям зовнішньоекономічної діяльності має чітко визначені цілі, завдання, інструменти реалізації та відповідальних виконавців. [10]

До переваг такого типу формування механізму управління експортно-імпортними операціями хочу додати: [11]

- створення прогресивної організаційної структури управління, що адекватно і оперативно реагує на тенденції у зовнішньому конкурентному середовищі на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- реалізація системи стратегічного управління, що сприяє ефективній зовнішньоекономічній діяльності в довгостроковій перспективі;
- покращення якості управлінських рішень вищого керівництва та посилення інтелектуалізації праці;
- підвищення оперативності рішень у подоланні загроз і ризиків експортно-імпоротної діяльності;

– залучення до експортно-імпортних операцій широкого кола працівників, здатних розширити номенклатуру продукції, підвищити гнучкість господарських процесів і, тим самим, підвищити економічну безпеку підприємства.

Загалом виділяють три групи факторів, внутрішні, загальні та спеціальні, вони сильно впливають на формування підприємством механізму управління експортно-імпортними операціями (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Фактори, що впливають на формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Складність експортно-імпортних операцій	Стратегія організації експортних та імпортних поставок	Ефективність державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємств
Формалізація зовнішньоекономічних відносин	Розмір та масштаби зовнішньоекономічної діяльності	Темпи цифровізації управління експортно-імпортними операціями
Централізація управління внутрішньо організаційними відносинами	Інтенсивність конкуренції у середовищі експорту та імпорту продукції	Сформованість інституційної інфраструктури управління

		підприємницьким сектором економіки
Норми керованості експортно-імпортних операцій та забезпечення економічної безпеки	Впровадження прогресивних технологій (цифрових продуктів) при експортно-імпортних операціях	Ступінь імпортозалежності внутрішнього ринку та здатність налагодження імпортозаміщення

Джерело: Складено автором на основі [10, 11]

Ця класифікація дозволяє системно оцінити умови, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Внутрішні чинники залежать від управлінських рішень, рівня організації бізнес-процесів, готовності персоналу до роботи в міжнародному середовищі. Зовнішні — формуються під впливом ринкової кон'юнктури, глобальних економічних тенденцій, дій іноземних контрагентів. Спеціальні фактори мають стратегічне значення, оскільки залежать від державного регулювання, рівня цифровізації управлінських процесів, наявності інституційної підтримки підприємницького середовища та загальної економічної безпеки країни.

У таких умовах надзвичайно важливо правильно організувати внутрішню взаємодію між підрозділами підприємства. Експортно-імпортні операції вимагають чіткої координації дій фінансового, логістичного, юридичного, бухгалтерського та зовнішньоекономічного відділів. Щоб синхронізувати їхню роботу, дедалі частіше впроваджуються ERP-системи (такі як SAP, Oracle), які дозволяють в реальному часі відстежувати хід виконання контрактів, надходження платежів, графіки поставок і статус супровідної документації [11].

Завершальним етапом експортно-імпортної операції є її фінальне оформлення та аналітичний супровід. Після постачання продукції або отримання імпорту здійснюється звірка фактичних показників з умовами контракту, проводиться оцінка фінансового результату, виявляються можливі проблеми чи

відхилення. Такий аналіз дозволяє в майбутньому вдосконалювати процеси управління ЗЕД, підвищувати ефективність операцій та знижувати ризики при роботі з новими партнерами чи ринками.

Таким чином, формування експортно-імпортової операції — це не лише виконання зовнішньоекономічного контракту, а системна, міжфункціональна робота, що вимагає координації, відповідальності та вміння діяти в умовах міжнародних правил. Успішні підприємства, як правило, мають чітко вибудовану внутрішню структуру ЗЕД, стандартні шаблони договорів, партнерську логістику, систему управління ризиками й постійний моніторинг ринків. Це дозволяє їм зберігати гнучкість, уникати втрат і вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

1.3 Особливості організації експортно-імпортової операції

Організація експортно-імпортової операції на підприємстві — це складний, багатокомпонентний процес, який потребує чіткої координації між різними структурними підрозділами, дотримання нормативно-правових вимог і здатності швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Основні особливості цього процесу можна згрупувати за кількома ключовими напрямками. [12]

По-перше, важливу роль відіграє організаційна структура, в якій доцільно виділяти окремий підрозділ або зовнішньоекономічний відділ, відповідальний за всі етапи ЗЕД — від пошуку контрагентів до оформлення митної документації. Співпраця цього підрозділу з логістикою, фінансами та юридичною службою має бути безперервною.

По-друге, основу ЗЕД становить контрактна база, яка повинна містити чітко прописані умови постачання відповідно до правил Incoterms, передбачати механізми захисту від непередбачуваних ситуацій, валютних коливань, порушень з боку партнерів. [12, 13]

Окремої уваги потребує логістичне забезпечення — включаючи вибір виду транспорту, страхування вантажу, складування, а також взаємодію з митними

брокерами. При цьому фінансове забезпечення операцій передбачає вибір оптимальних форм розрахунку (акредитив, інкасо, передоплата), а також захист від валютних ризиків за допомогою хеджування.

Серед правових та митних аспектів важливим є оформлення вантажної митної декларації, наявність сертифікатів відповідності, дотримання регламентів країни-контрагента. Це потребує тісної взаємодії з фахівцями з міжнародного права та митного оформлення. [13]

Ще однією особливістю сучасної ЗЕД є інформаційна підтримка. Усе більше підприємств впроваджують ERP-системи (SAP, Oracle), електронний документообіг, CRM та системи моніторингу виконання контрактів, що дозволяє знизити кількість помилок, пришвидшити процеси і підвищити контроль за виконанням угод. [9]

Ключові особливості експортно-імпортних операцій (табл. 1.3.):

Категорія	Коротка характеристика
Організаційна структура	"Виділення окремого підрозділу або зовнішньоекономічного відділу; координація з логістикою, фінансами, юристами"
Контрактна база	"Типові шаблони контрактів, урахування умов Incoterms, захист від форс-мажорів і неплатежів"
Логістика	"Планування маршрутів, вибір транспорту, страхування вантажу, робота з митними брокерами"
Фінансове забезпечення	"Форми розрахунків (акредитив, інкасо, передоплата), хеджування валютних ризиків"
Митне оформлення	"Попереднє декларування, оформлення митної декларації, взаємодія з брокерами та контролюючими органами"
Правове регулювання	"Враховання вимог країни-контрагента, дотримання міжнародних норм, підготовка сертифікатів"

Джерело: Складено автором на основі [13, 14]

Разом з тим, організація експортно-імпоротної діяльності не позбавлена проблем. На основі узагальнених джерел і практичного досвіду підприємств, можна виділити основні труднощі, з якими вони найчастіше стикаються (Рис. 1.2.). Серед них: валютні ризики, затримки на митниці, складна логістика, недосконалість контрактної бази, а також брак цифрових інструментів. Ці проблеми можуть суттєво знижувати ефективність ЗЕД та вимагати додаткових витрат на адаптацію, навчання персоналу або зовнішній консалтинг.

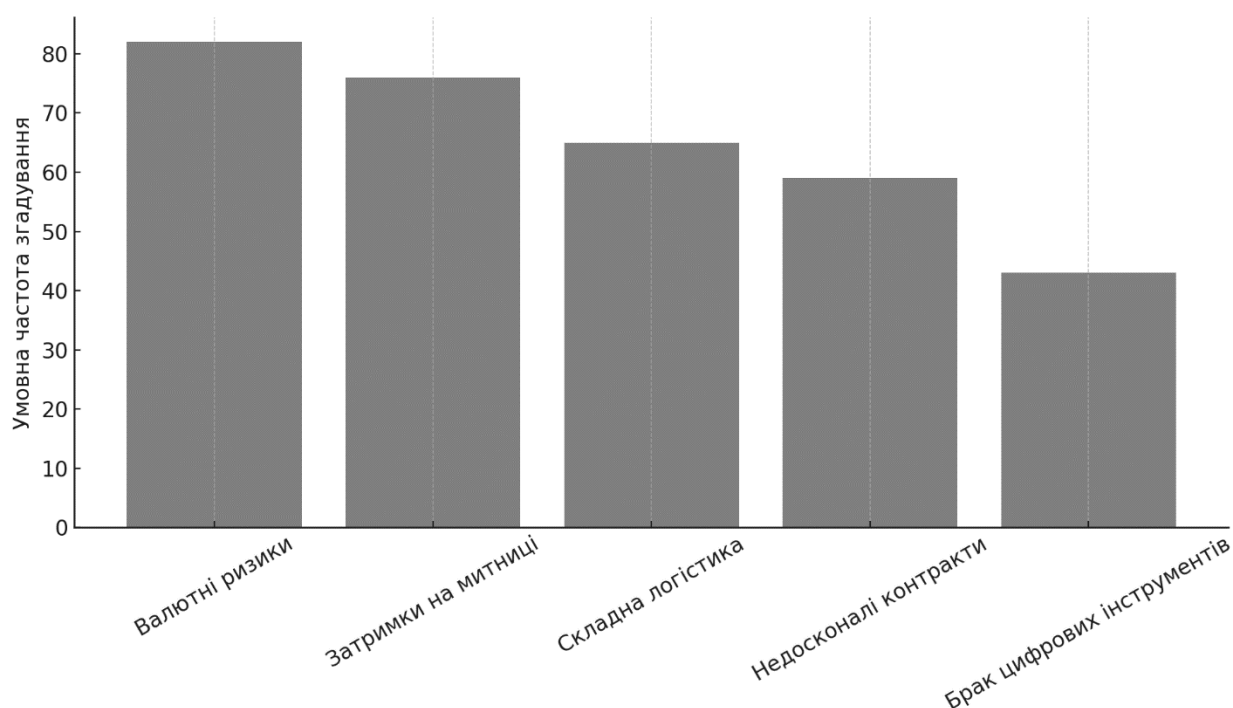


Рис. 1.2. Основні проблеми при організації експортно-імпорتنних операцій

Джерело: Складено автором на основі [14]

Таким чином, ефективна організація експортно-імпорتنних операцій вимагає не лише технічної підготовки та знання міжнародних норм, а й стратегічного бачення, якісного внутрішнього менеджменту та використання сучасних технологій управління.

2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» – українське підприємство агропромислового сектору, що входить до складу міжнародної групи Kernel Holding S.A. (Люксембург). Підприємство зареєстроване в м. Києві (пров. Тараса Шевченка, 3) і засноване 12 червня 2001 року. Статутний капітал ТОВ «Кернел-Трейд» становить 17,177 млрд грн, що відображає масштаб діяльності компанії. Основним власником через Kernel Holding S.A. є засновник групи Андрій Веревський, що визначає стратегічне підпорядкування підприємства материнській структурі. [15]

ТОВ «Кернел-Трейд» здійснює повний цикл агробізнесу – від вирощування сільськогосподарських культур до їх переробки та експорту. Ключовими напрямками діяльності є виробництво та експорт соняшникової олії (близько 8% світового виробництва), а також торгівля зерновими та олійними культурами на світових ринках. Зокрема, Kernel є найбільшим експортером зерна з України: у 2021 фінансовому році компанія експортувала понад 9,2 млн т зернових та олійних культур. Також група займається рослинництвом – обробляла до недавнього часу понад 500 тис. га земель (на кінець 2021 р. – 515 тис. га), на яких щорічно вирощувала понад 3 млн т зернових і олійних культур. У 2023 р., в рамках реструктуризації бізнесу, ~134 тис. га було викуплено засновником, після чого земельний банк Kernel в Україні скоротився до ~363 тис. га. До інших заявлених видів діяльності підприємства належать оптова торгівля зерном, насінням, шротом, тваринними кормами, надання послуг зі зберігання і логістики продукції, а також допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо. Така диверсифікація забезпечує вертикальну інтеграцію: Kernel поєднує виробництво олії, зерновий трейдинг, портову логістику й сільгоспвиробництво в єдиний бізнес-комплекс. [16]

Як частина агрохолдингу Kernel, підприємство має складну структуру управління. Бізнес групи поділений на три основні сегменти: 1) Oilseed Processing (переробка олійних культур) – виробництво нерафінованої та бутильованої соняшникової олії і пов'язаних продуктів; 2) Infrastructure and Trading (інфраструктура та торгівля) – експорт зерна, операції з зерновими терміналами, елеваторами, залізничними перевезеннями; 3) Farming (рослинництво) – вирощування зернових та олійних культур на орендованих землях. Безпосередньо ТОВ «Кернел-Трейд» відіграє роль центру експортно-торговельної діяльності групи, через який здійснюється продаж зернових і олійних на зовнішні ринки. Водночас ця юридична особа володіє частками в інших компаніях групи Kernel в Україні, які відповідають за окремі виробничі акції. Зокрема, «Кернел-Трейд» є власником 100% в ряді дочірніх підприємств – таких як Приколотнянський олійноекстракційний завод, ТОВ «Дунай Пром Агро» та інші переробні або інфраструктурні компанії. Така корпоративна структура дозволяє інтегровано керувати всіма ланками бізнесу – від виробництва сировини до її переробки та логістики – в межах єдиної групи. [15, 16]

Виробничі потужності і інфраструктурні активи Kernel зосереджені переважно в Україні (у складі ТОВ «Кернел-Трейд» та його дочірніх структур). Компанія володіє сучасними заводами з переробки насіння соняшнику загальною потужністю близько 3,5 млн тонн насіння на рік, що забезпечує виробництво соняшникової олії наливом понад 1,3 млн т/рік. Основні олійноекстракційні заводи розташовані в Полтавській, Миколаївській, Кіровоградській, Харківській та Хмельницькій областях (включаючи такі підприємства, як «Полтавський ОЕЗ», «Бандурський ОЕЗ», «Вовчанський ОЕЗ», «Еллада» тощо). Компанія має найбільшу в Україні приватну мережу зернових елеваторів – станом на 2023 р. це 28 діючих елеваторів загальною місткістю одночасного зберігання ~2,34 млн тонн зерна. Елеваторні потужності розташовані в ключових аграрних регіонах і забезпечують передвдвантажувальну підготовку продукції. Крім того, Kernel

оперує власною портовою інфраструктурою: в Чорноморську (Одеська обл.) функціонує термінальний комплекс «Трансбалктермінал» / TransGrainTerminal, що разом з іншими потужностями групи забезпечує до 10 млн тонн на рік пропускної здатності експорту зернових і олійних вантажів. Для транспортування зерна всередині країни компанія використовує власний парк залізничних вагонів: понад 3,2 тис. хопер-вагонів для зерна, що робить Kernel найбільшим приватним оператором зерновозів в Україні. Основні виробничі активи та їхні характеристики узагальнено в табл. 2.1. [17]

Таблиця 2.1 – Основні виробничі активи групи Kernel в Україні

Актив	Характеристика	Потужність/Обсяги
Заводи з переробки соняшнику	Олійноекстракційні заводи (близько 8 одиниць в Україні)	~3,5 млн т насіння на рік (соняшникова олія ~1,3 млн т/рік)
Зернові елеватори	28 лінійних елеваторів у регіонах діяльності	2,34 млн т одночасного зберігання зерна
Експортні термінали	Глибоководні порти в Чорноморську (Причорномор'я)	~10 млн т на рік пропускної спроможності
Залізничний рухомий склад	Власні зерновози (хопери)	3,2 тис. вагонів
Земельний банк	Орендовані сільськогосподарські угіддя в Україні	~363 тис. га (станом на 2023 р.)

Як видно з табл. 2.1, вертикальна інтеграція Kernel охоплює всі основні ресурси: від сировинної бази (земельні угіддя) до виробничих потужностей (заводи, елеватори) і логістики (вагони, порти). Така матеріально-технічна база дозволяє підприємству досягати провідних позицій – Kernel є світовим лідером з

експорту соняшникової олії та одним з найбільших експортерів зерна з Чорноморського регіону.

Діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» забезпечує багатотисячний колектив працівників. Загальна чисельність персоналу Kernel в Україні на 2022 рік склала 10 223 особи. Для порівняння, у доковідному 2019 році в компанії працювало близько 13,4 тис. працівників. Таким чином, за останні роки спостерігається тенденція до скорочення штату (частково через оптимізацію бізнесу та вплив воєнних дій 2022 р.). На рис. 2.1 наочно представлена динаміка чисельності співробітників Kernel у 2018–2022 рр. [18]

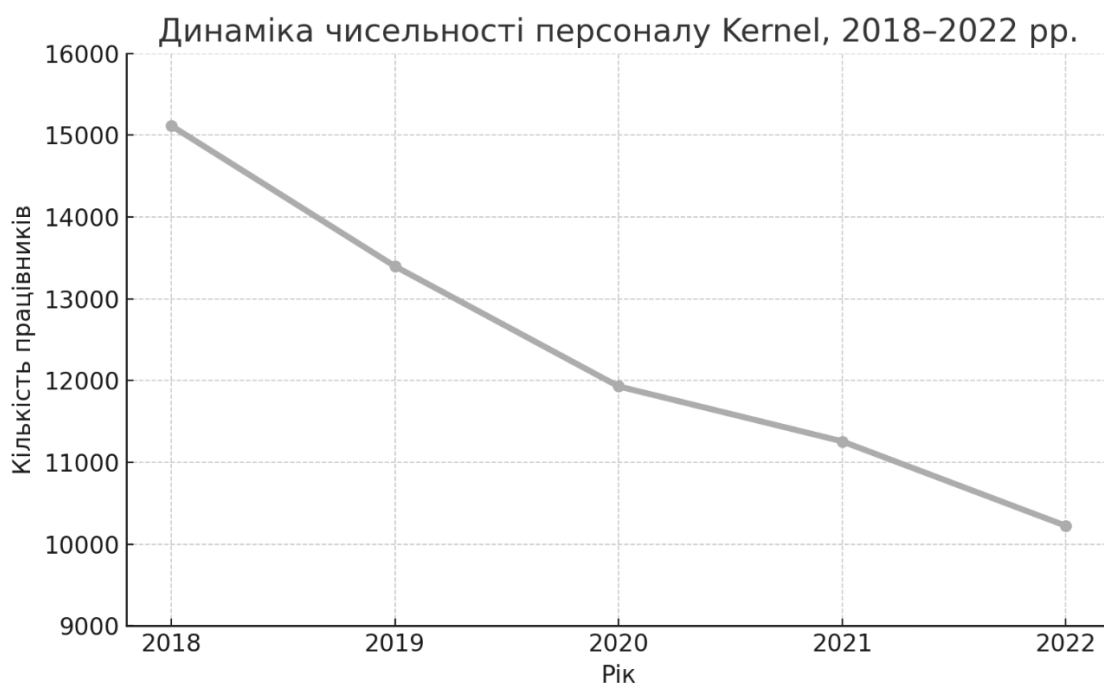


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу Kernel, 2018–2022 рр. (осіб)

Слід зазначити, що переважна більшість працівників зосереджена саме в Україні (близько 99% штатних одиниць), адже основні виробничі активи знаходяться на території України. Структура персоналу відображає основні сегменти діяльності компанії. Так, найбільше працюючих залучено у сільськогосподарському виробництві (Farming): у 2022 фінансовому році цей сегмент налічував 4 366 працівників, що становить ~42,7% загальної чисельності. У сегменті Infrastructure and Trading (логістика та експорт) зайнято

2 679 осіб (~26,2%), у переробному сегменті Oilseed Processing – 2 291 особа (~22,4%). Решта 887 працівників (~8,7%) забезпечують діяльність головного офісу та допоміжних підрозділів. Розподіл персоналу за основними напрямками діяльності представлений у табл. 2.2. [17, 18]

Таблиця 2.2 – Розподіл чисельності працівників Kernel за бізнес-сегментами (FY2022)

Сегмент	Чисельність, осіб	Частка від загалу
Переробка олійних (Oilseed Processing)	2 291	22,4%
Інфраструктура і трейдинг (Infrastructure & Trading)	2 679	26,2%
Рослинництво (Farming)	4 366	42,7%
Головний офіс та інше	887	8,7%
Разом	10 223	100%

Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується значними масштабами діяльності та інтегрованою структурою. Підприємство має чітко виражену спеціалізацію на експортно-орієнтованому виробництві соняшникової олії та зернових культур, володіє розгалуженою мережею виробничих і логістичних активів в Україні та забезпечує роботою понад 10 тисяч співробітників.

2.2 Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Kernel є одним із провідних агропромислових підприємств України та найбільшим експортером сільгосппродукції (зокрема зернових культур і соняшникової олії) на світові ринки. Для оцінки діяльності компанії проаналізовано динаміку її фінансових показників за 2022–2024 роки, обсяги та структуру зовнішньоекономічних операцій (експорту й імпорту), а також основні проблеми та ризики, що впливають на бізнес. Значний вплив на результати Kernel

мали зовнішні чинники – зокрема, повномасштабна війна в Україні, яка зумовила втрати активів і обмеження логістики, а також нові торговельні бар'єри (наприклад, введення США додаткових мит у 2025 році). [19]

За останні три роки фінансові результати Kernel зазнали кардинальних змін під впливом воєнних подій. У 2022 фінансовому році (липень 2021 – червень 2022) компанія отримала чистий збиток у \$41 млн (проти прибутку \$513 млн попереднього року) при виторзі близько \$5.33 млрд. Рентабельність продажів була від'ємною ($\approx -0,8\%$), оскільки війна зумовила різке зростання витрат і одноразові втрати. Для порівняння, дохід Kernel у 2021 р. перевищував \$5.5 млрд, а рентабельність сягала $\sim 9\%$ (чистий прибуток $\sim \$512$ млн). У 2023 фінансовому році (липень 2022 – червень 2023) ситуація частково стабілізувалася: виторг зменшився на 35% рік до року – до \$3.455 млрд через обмеження експорту, але компанія знову стала прибутковою. Чистий прибуток становив \$299 млн, що на 7% перевищує сукупний прибуток з урахуванням курсових різниць попереднього року. Значне відновлення прибутковості у 2023 р. стало можливим завдяки адаптації бізнесу до нових умов: наприклад, EBITDA зросла на 150% (до \$544 млн) за рахунок успішної торгівлі олією та ефективною логістики. 2024 фінансовий рік (липень 2023 – червень 2024) приніс змішані результати. Дохід Kernel зріс на 4% – до \$3.581 млрд, в основному завдяки нарощенню обсягів експорту, тоді як ціни на зерно та олію були низькими. Чистий прибуток знизився до \$168 млн, що на 44% менше, ніж у 2023 р.. При цьому після врахування курсових різниць (знецінення гривні) сумарний прибуток, що належить акціонерам, склав лише $\sim \$63$ млн – лише трохи більше за показник попереднього року. Зменшення прибутку зумовлене також разовими збитками: у 2024 р. проведено знецінення (імпейрмент) активів – олійноекстракційних заводів, портових терміналів тощо – на суму \$229 млн через очікуване зниження продуктивності та зростання ризиків. Як наслідок, показник рентабельності продажів у FY2024 знизився до $\sim 4,7\%$ (проти $\sim 8,6\%$ у 2023 р.). Також погіршилась валова маржа, але компанія змогла частково компенсувати це за

рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Для наочності в таблиці 2.2.1 наведено ключові фінансові показники Kernel за аналізовані роки. [18, 19]

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники Kernel, 2022–2024 рр.

Показник	2022 FY	2023 FY	2024 FY
Дохід, \\$ млн	5 332	3 455	3 581
Чистий прибуток, \\$ млн	–41	299	168
Рентабельність (чистий прибуток / дохід)	–0,8%	8,6%	4,7%
ЕВІТДА, \\$ млн	220	544	381
Маржа ЕВІТДА (ЕВІТДА / дохід)	4,1%	15,7%	10,6%
Чистий борг, \\$ млн (на кінець року)	1 500	595	34

З таблиці видно, що війна найбільш негативно вплинули на показники 2022 року – прибутковість різко впала, а боргове навантаження зросло (чистий борг сягнув \$1.5 млрд станом на 30.06.2022). У 2023–2024 рр. компанія суттєво скоротила борги (до \$34 млн на 30.06.2024) та відновила фінансову стійкість, але рівень прибутку все ще нижчий довоєнного. [20]

У 2022 FY зафіксовано збиток через воєнні втрати, 2023 FY – рекордний прибуток на тлі адаптації до умов війни, 2024 FY – зниження прибутку через падіння цін і імпейрмент активів.

Kernel традиційно орієнтований на експорт продукції, тоді як імпорт для компанії має другорядне значення (переважно закупівля окремих ресурсів чи обладнання). Війна суттєво позначилася на обсягах зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У довоєнний період Kernel експортував з України близько 8 млн тонн сільгосппродукції на рік (зернові, олійні культури та продукти їх переробки). Після початку бойових дій обсяги експорту різко скоротилися: у

FY2023 було експортовано лише 3.7 млн тонн, що більш ніж вдвічі менше, ніж у попередньому році. Основна причина – блокування традиційних морських шляхів через чорноморські порти України та логістичні обмеження, що змусило Kernel шукати альтернативні маршрути збуту. Виторг від експорту у 2023 р. становив ~\$3.3–3.4 млрд (проти ~\$5.3 млрд у 2022 р.), пропорційно до зниження фізичних обсягів. [20, 21]

У 2024 фінансовому році компанії вдалося частково відновити експортні поставки завдяки адаптації логістики. Kernel інвестував у розширення пропускної здатності альтернативних маршрутів – зокрема, використання дунайських портів і наземного транзиту через країни ЄС. Це дало змогу наростити експорт до ~5.5 млн тонн за сезон 2023/24 (на 47% більше, ніж роком раніше) – хоч до довоєнного рівня 8 млн т поки що далеко. В грошовому вираженні експорт Kernel у 2024 FY оцінюється приблизно в \$3.7 млрд. Імпорт компанії залишається незначним – Kernel переважно не імпортує сировину для виробництва, оскільки забезпечує переробку вітчизняних зернових та олійних культур. В окремих випадках у 2024–2025 рр. через дефіцит насіння соняшнику на внутрішньому ринку компанія перевела частину потужностей на переробку сої та ріпака, а один із заводів тимчасово зупинився в січні 2025 р. через брак сировини. Це свідчить про те, що навіть непрямий “імпорт” (наприклад, переробка інших культур замість соняшнику) продиктований внутрішніми факторами, пов’язаними з війною (менший урожай соняшнику тощо), а не глобальною закупівлею ресурсів. [21]

Таблиця 2.2.2 узагальнює динаміку обсягів зовнішньоекономічної діяльності Kernel. Видно різке падіння експорту у 2022–2023 рр. та часткове відновлення в 2024 р. Імпортні показники для компанії не наводяться через їхню незначущість (Kernel фактично є нетто-експортером агропродукції).

Таблиця 2.4 – Обсяги експорту та імпорту Kernel, 2022–2024 рр.

Показник	2022 FY	2023 FY	2024 FY
Експорт з України, млн тонн	~8,0	3,7	~5,5
Виручка від експорту, \ \$ млн	~5 300	~3 300	~3 700
Імпорт (сировина, товари), млн тонн	< 0,1	< 0,1	< 0,1
Закупівлі імпортні, \ \$ млн	незначно	незначно	незначно

Примітка: «<0,1» означає незначні обсяги імпорту для власних потреб (наприклад, окремі закупівлі матеріалів). Основна діяльність Kernel – експорт агропродукції.

Динаміка експорту Kernel з України (фізичні обсяги, млн тонн) у 2022–2024 рр. наочно демонструє спад через військові дії у 2022–2023 рр. та часткове відновлення в 2024 р. [21, 22]

Асортимент продукції Kernel, що постачається на зовнішні ринки, охоплює дві основні групи: олійно-жирова продукція (соняшникова олія та шрот) і зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь тощо). До війни компанія стабільно займала понад 10% світового ринку соняшникової олії та була найбільшим експортером зерна з України. Зміни кон'юнктури, викликані війною, вплинули і на товарну структуру експорту Kernel. У 2022–2023 рр. частка високорентабельної соняшникової олії в експортному кошику зросла (через пріоритет переробки на експорт навіть за умов логістичних обмежень), тоді як частка зернових дещо знизилась. За оцінками, у 2023 FY на соняшкову олію та пов'язані продукти припадало близько 45–50% експортної виручки компанії, тоді як на зернові – ~50% (решта – інша продукція, включно з внутрішніми

продажами). У 2024 FY зі збільшенням обсягів перевалки зерна через Дунай та ЄС частка зернових в експорті знову зростає. Таким чином, Kernel зберігає диверсифіковану структуру експорту, де дві головні товарні групи досить збалансовані за вкладом у дохід. Це дозволяє згладжувати ринкові коливання: падіння маржі на зерно може частково компенсуватися прибутками від олії, і навпаки. [22]

Таблиця 2.2.3 ілюструє умовний розподіл експорту Kernel за товарними групами (за вартістю) станом на останній повний довоєнний рік та воєнний період. Звернімо увагу, що частка олійно-жирової продукції зростає у 2022–2023 рр. попри загальне падіння експорту – це пояснюється тим, що соняшникова олія залишалася відносно конкурентною навіть за високих логістичних витрат, тоді як експорт зерна був більш ускладнений і менш рентабельний без морських портів. [22, 23, 31]

Таблиця 2.5 – Структура експорту Kernel за товарними групами (у % від експортної виручки)

Товарна група	2021 (до війни)	2023 (в умовах війни)
Соняшникова олія та продукти переробки	~40%	~50%
Зернові культури (кукурудза, пшениця тощо)	~55%	~45%
Інше (в т.ч. внутрішній ринок, послуги)	~5%	~5%

Kernel реалізує продукцію на ринках понад 60 країн світу. Ключовими регіонами збуту традиційно є Європейський Союз, Азія та Близький Схід. Так, протягом останніх років основними імпортерами української соняшникової олії залишаються країни ЄС, Індія, Китай і країни Близького Сходу. Зокрема, у 2024

р. Індія вперше за три роки вийшла на перше місце серед імпортерів української олії, закупивши ~417 тис. тонн цього продукту. Європейський Союз в цілому споживає значну частку експорту Kernel як у формі соняшникової олії (поставки до Польщі, Нідерландів, Іспанії та інших країн для подальшої переробки чи споживання), так і у формі зерна (особливо кукурудзи – наприклад, до Іспанії, Нідерландів, Італії для потреб тваринництва). Китай імпортує значні обсяги української кукурудзи, а також входить до топ-5 імпортерів соняшникової олії. Близькосхідні ринки (Туреччина, Ірак, Саудівська Аравія тощо) теж є важливими споживачами – наприклад, Туреччина традиційно купує як українське зерно, так і нерафіновану олію для переробки. Варто відзначити, що у статистиці 2022–2023 рр. значну роль як напрям експорту відіграла Румунія – через її порти здійснювався транзит української продукції, тому вартісні показники експорту до Румунії зросли (у 2023 р. на Румунію припало близько \$957 млн, або 19% експорту української олії). Однак кінцевим пунктом призначення цього транзиту були інші країни ЄС та світу. Загалом, географія збуту Kernel є досить диверсифікованою, що знижує залежність від окремих ринків. Частка найбільшого споживача, як правило, не перевищує 15–20% у структурі експорту. Це позитивно характеризує зовнішньоекономічну діяльність підприємства, адже дає змогу переорієнтувати потоки у разі виникнення торговельних бар'єрів чи кон'юнктурних змін. [23]

Найбільшим викликом для фінансово-господарської діяльності Kernel стали руйнівні наслідки війни РФ проти України. Воєнні дії спричинили прямі втрати активів компанії: було знищено запаси сировини на суму ~\$11 млн, ще на \$53 млн – залишились на окупованих територіях. Два великих олійноекстракційних заводи Kernel опинилися на окупованій території, роботу інших підприємство вимушено призупинило з міркувань безпеки. Фактично з березня 2022 р. компанія зупинила майже всі виробничі потужності на деякий час. Крім того, через введення воєнного стану та фізичну неможливість виконання контрактів Kernel був змушений оголосити форс-мажор і розірвати експортні договори на

суму ~\$1.6 млрд. Це ударило по репутації та фінансових результатах 2022 року. Загалом у FY2022 Kernel списав \$495 млн збитків, пов'язаних з російською агресією (втрати від знецінення активів, невиконаних контрактів тощо). Додатково компанія витратила \$26 млн на підтримку ЗСУ та гуманітарні цілі. Сукупний ефект війни знищив позитивні результати першої половини 2022 фінансового року та зумовив чистий збиток. Для забезпечення ліквідності Kernel довелось перейти у режим антикризового управління – зокрема, домовитися з кредиторами про відстрочку виплат за боргами у 2022 р.. Воєнні ризики залишаються актуальними і надалі: керівництво зазначає, що ризик знищення або пошкодження ключових активів через обстріли є одним із найбільш значущих для діяльності компанії. На жаль, ці ризики матеріалізуються – наприклад, у 2023–2024 рр. російські атаки на портову інфраструктуру (Одеса, дунайські порти) створювали перешкоди для експорту. Також війна спричинила скорочення сировинної бази: через окупацію та бойові дії посівні площі під контролем Kernel зменшилися (з 499 тис. га до 363 тис. га), врожайність впала, і валовий збір у 2023 р. скоротився до 1.8 млн тонн проти 3.3 млн т до війни. Дефіцит насіння соняшнику на внутрішньому ринку вже у 2024/25 МР змусив Kernel недозавантажувати олійні заводи чи переключати їх на іншу сировину. Таким чином, війна породила комплекс проблем: фізичні втрати майна, логістичні бар'єри, відтік кадрів (близько 1300 працівників Kernel мобілізовано до ЗСУ, 14 загинуло), зниження сільгоспвиробництва та непередбачуваність бізнес-середовища. [24, 29]

Блокада українських морських портів стала критичним ударом по експортній діяльності Kernel. До війни понад 90% експорту здійснювалося через глибоководні порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ, Південний та власні термінали Kernel). Із березня 2022 р. цей канал фактично було відрізано – експорт морем повністю зупинився. Альтернативні маршрути через західний кордон (залізниця, автотранспорт до ЄС, річкові порти Дунайського регіону) виявилися неготовими до пропуску такого обсягу вантажів. У перші місяці війни Kernel та

інші експортери стикнулися з вузькими місцями на кордонах, браком вагонів і барж, високими тарифами на перевезення. Лише в серпні 2022 р. запрацювала «зернова угода», що частково розблокувала чорноморський експорт. Завдяки цьому в FY2023 Kernel зміг вивезти зерно та олію через порти Великої Одеси (під контролем міжнародного моніторингу) і наростити експорт після провального першого кварталу 2022/23 МР. Проте дія «зернового коридору» була нестабільною – росія систематично затримувала огляд суден, а у липні 2023 р. взагалі вийшла з угоди, поновивши блокаду. З того моменту (початок FY2024) Kernel знов змушений повністю покладатися на альтернативні маршрути. Компанія повідомила, що їй вдалося організувати експорт приблизно по 100 тис. тонн олії, шроту та зерна щомісяця іншими шляхами (через Дунай, залізницю тощо), але цих обсягів недостатньо, а собівартість такої логістики значно вища. Витрати на транспортування зросли в 1.5–2 рази, що негативно вплинуло на операційну рентабельність, особливо в зерновому сегменті. Наприклад, маржа експорту соняшникової олії здатна частково поглинути ці додаткові витрати, тоді як маржа зерна стала від’ємною без доступу до дешевої морської логістики. Kernel інвестував у розвиток дунайських портів (зокрема, закупив у 2024 р. власне судно типу Supramax для перевезень Дунай–Чорне море) та збільшив парк вагонів. Проте альтернативні шляхи фізично обмежені по пропускній здатності та залежать від політики сусідніх країн. Отже, логістичний фактор залишається ключовим ризиком: як зазначає А. Веревський, бізнес Kernel досі суттєво залежить від Чорного моря як каналу експорту, і будь-які перебої його роботи (через воєнні чи політичні причини) серйозно впливають на діяльність компанії. [25, 26]

В умовах перенаправлення експорту через країни ЄС Kernel зіткнувся з новими викликами – митними та нетарифними бар’єрами на суміжних ринках. З весни 2023 року низка східноєвропейських держав – Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія – почали вводити заборони на імпорт українського зерна на свій внутрішній ринок, мотивуючи це захистом інтересів місцевих фермерів.

Хоча Єврокомісія дозволила цим країнам блокувати продаж української агропродукції всередині (за умови транзиту далі), такі заходи ускладнили логістику і позбавили Kernel окремих ринків збуту (наприклад, Польщі як покупця зерна для переробки). Транзитні перевезення продовжилися, але їхній маршрут і вартість зросли через додатковий контроль (наприклад, Румунія вимагала пломбування транзитних вантажів). Загалом, торговельні обмеження всередині ЄС хоч і дозволяли Kernel експортувати далі, але виключили можливість продажів у сусідніх країнах, що раніше могли бути натуральними ринками. Це проявляє залежність від ринків збуту: надлишок українського зерна спричинив політичну напругу і змусив Kernel диверсифікувати постачання на більш віддалені ринки. [26]

Новим викликом стали зміни в торговельній політиці США у 2025 році. У квітні 2025 р. Сполучені Штати запровадили додаткові мита на імпорт сільгосппродукції в рамках так званих “reciprocal tariffs”. Зокрема, з 5 квітня введено 10% надбавочне мито на імпорт практично з усіх країн, включаючи Україну, а з 9 квітня – підвищені індивідуальні тарифи для низки великих торговельних партнерів США. Для Kernel це означає потенційне здорожчання експорту агропродукції на американський ринок. Хоча частка прямих поставок до США у компанії невелика, опосередковано такі тарифи можуть вплинути на світові ціни та перенаправити конкурента продукцію на ті ринки, де присутній Kernel. Аналітики відзначають, що нові протекціоністські заходи США та ЄС (Євросоюз також розглядає запровадження мита на окремі українські товари після закінчення дії режиму безмитної торгівлі) можуть створити додатковий тиск на український агроекспорт. З одного боку, торговельні війни США-ЄС відкривають можливості для України зайняти нішу на європейському ринку (якщо американська продукція стане неконкурентною в ЄС). З іншого боку, загальне підвищення тарифів знижує світовий обсяг агроторгівлі та може спричинити перерозподіл потоків не на користь України. Таким чином, митні бар’єри за океаном – ще один фактор ризику для Kernel у 2025 році. [27, 30]

Оскільки основна виручка Kernel номінована в доларах США, а значна частина витрат (зарплати, закупівлі сировини на внутрішньому ринку) – в українських гривнях, коливання валютного курсу впливають на фінансові результати. Девальвація гривні в 2022–2023 рр. мала двоякий ефект. З одного боку, вона знизила гривневі витрати компанії у перерахунку на долар, підвищивши конкурентоспроможність експорту. З іншого – призвела до значних бухгалтерських втрат через переоцінку активів. Так, у FY2023 Kernel зафіксував \$241 млн збитків у складі іншого сукупного доходу, пов'язаних зі переоцінкою балансів (Translation differences) через падіння курсу гривні. У FY2024 валютні втрати дещо менші, але все одно суттєві: ≈\$97 млн згідно зі звітом компанії. Вказані суми фактично “з’їли” значну частину прибутків – наприклад, з \$299 млн чистого прибутку 2023 р. після врахування курсових різниць залишилось лише \$59 млн у сукупному доході акціонерів. Таким чином, курсова різниця стала вагомим чинником волатильності фінрезультатів. Kernel частково хеджує валютні ризики – компанія має борги переважно в доларах, що природно страхує її від ревальвації гривні. Однак різкі девальвації національної валюти, як у 2022 р., негативно впливають на баланс. До того ж, валютний контроль та обмеження Національного банку (наприклад, обов’язковий продаж валютної виручки, ліміти на репатріацію дивідендів) впливають на ліквідність і фінансові операції Kernel. [27, 28]

Ведення діяльності в умовах війни супроводжується підвищеними витратами на безпеку, логістику та страхування. Kernel повідомляє про зростання собівартості продукції випереджальними темпами відносно цін, що у 2024 р. призвело до зниження валового прибутку на ~28% рік до року. Компанія стикається із дефіцитом і здорожчанням паливно-мастильних матеріалів, перебоями в енергопостачанні (через обстріли енергосистеми України взимку 2022/23 рр.), що вимушує інвестувати в генератори. Також виникають проблеми з кадровим забезпеченням: мобілізація кваліфікованих працівників і міграція населення створюють брак робочої сили в агросекторі. Kernel змушений

залучати нових працівників, забезпечувати соціальну підтримку мобілізованих, що збільшує навантаження на фонд оплати праці. [29]

2.3 Оцінка ефективності експортно-імпортної діяльності

Розрахунок рентабельності (прибутковості) зовнішньоторговельних операцій зазвичай здійснюють як відношення прибутку від цих операцій до відповідних витрат (або до обсягу продажів). За даними консолідованої звітності Kernel Holding S.A., на частку експорту припадало ~94% усіх доходів у FY2024. Наприклад, у фінансовому році 2024 (закінчився 30 червня 2024) компанія отримала чистий прибуток \$168 млн при сукупному обороті \$3 581 млн. Нехай вважати, що фактичні витрати на закупівлю і виробництво експортованої продукції дорівнюють різниці обороту й прибутку ($\approx \$3\,413$ млн). Тоді рентабельність експорту $\approx 168/3413 \cdot 100\% \approx 4.9\%$. У попередньому році (FY2023) чистий прибуток склав \$299 млн при доході \$3 455 млн, що дає рентабельність $\approx 9.5\%$. Для 2022 р. консолідована звітність показує збиток \$41 млн при доході \$5 332 млн (рентабельність $\approx -0.8\%$), оскільки в цей період війна спричинила суттєві перевитрати та логістичні втрати. [28, 30]

Щодо імпортних операцій, Kernel-Trade здебільшого імпортує агроресурси (добрива, обладнання, енергію) для власних потреб. Публічних даних про прибутковість цих закупівель немає, але в товарних трейдингових компаніях імпортні контракти зазвичай приносять відносно невисоку маржу (лише кілька відсотків). Водночас негативні валютні коливання чи податкова політика можуть знижувати їхню ефективність. З огляду на масштаби компанії та вагому частку експорту, рентабельність імпорту можна вважати значно нижчою за рентабельність експорту. [28, 29]

Ефективність зовнішньоекономічних контрактів оцінюють за двома ключовими показниками: абсолютним прибутком і рентабельністю (прибуток/витрати). Для ілюстрації візьмемо контракт на експорт зерна та

контракт на експорт соняшникової олії. Згідно зі звітністю Kernel, у FY2024 сегмент Infrastructure & Trading (зерно) експортував 5 452 тис. т зернових на \$2 011 млн, тобто середня ціна $\approx \$369/\text{т}$. При цьому EBITDA сегмента склала \$204 млн ($\approx \$37/\text{т}$). Якщо припустити, що фактичні собівартість відвантажень $\approx \$332/\text{т}$, то прибуток $\approx \$37/\text{т}$, що дає рентабельність $\approx 37/332 \cdot 100\% \approx 11\%$. Наприклад, контракт на 100 тис. т зерна за цією ціною приніс би дохід \$36.9 млн, витрати $\approx \$33.2$ млн, прибуток $\approx \$3.7$ млн ($\approx 11\%$ рентабельності). [31]

У сегменті Oilseed Processing (соняшникова олія) середня ціна продажу у FY2024 становила $\sim \$1\,261/\text{т}$ (загальний обсяг 1 477 тис. т при \$1 864 млн виручки. EBITDA від продажу олії — \$83 млн ($\approx \$56/\text{т}$), тобто собівартість $\approx \$1\,205/\text{т}$. Тоді контракт на 100 тис. т олії дав би дохід $\sim \$126.1$ млн, витрати $\sim \$120.5$ млн, прибуток $\sim \$5.6$ млн ($\sim 4.7\%$ рентабельності). Отже, контракти на зерно забезпечують рентабельність двозначну (близько 10–15%), тоді як олійні — однозначну (3–5%), що корелює з їхніми маржинальними характеристиками. [32]

Доцільним вважаю провести SWOT-аналіз:

Сильні сторони: Kernel–Трейд входить у «Kernel» – провідного в світі виробника й експортера соняшникової олії ($\approx 9\%$ світового експорту) і найбільшого експортера зерна з України. Компанія володіє вертикальною інтеграцією (сільгоспвиробництво, переробка, портова інфраструктура) та широкою мережею елеваторів і терміналів, що підвищує гнучкість поставок. Також на її користь працюють стабільні довгострокові контракти з покупцями та добре налагоджені ланцюги постачання. [31]

Слабкі сторони: 94% продажів компанії припадає на експорт, тобто бізнес дуже залежить від стану світових ринків та транспортних коридорів. Висока закредитованість холдингу і коливання валютних курсів також збільшують фінансові ризики. Пандемія й війна призвели до додаткових втрат

інфраструктури (пошкоджено елеватори і порти) і незапланованих витрат на логістику. [31, 32]

Можливості: Після укладення «зернової ініціативи» (липень–жовтень 2023) українські порти повністю відновили експорт, що дозволило зменшити логістичні витрати і наростити обсяги. Зростає світовий попит на продукти рослинництва (Україна утримує ~37% світового експорту соняшникової олії), відкриваються нові ринки (Азія, Африка). Інвестиції у модернізацію елеваторів і переробку можуть додатково підвищити ефективність. [33]

Загрози: Тривалі бойові дії і можливе відновлення блокади Чорного моря залишають високий ризик зупинки основних коридорів постачання. Небезпечні ракетні та безпілотні атаки можуть знову пошкодити портову інфраструктуру та елеватори (як це трапилось у 2023–2024). Світові ціни на зерно й олію залишаються волатильними (в FY2024 вони суттєво знизилися), а посилення світової конкуренції (росія, США, ЄС) тисне на маржі. Також загрозами є нові торговельні обмеження і податкові зміни на зовнішніх ринках. [34]

Додатково зазначу про внутрішні та зовнішні чинники ефективності ЗЕД:

Внутрішні фактори: Організаційні (якість управління ЗЕД, мотивація кадрів, системи контролю) та фінансові (власний капітал, структура боргу, валютне фінансування) – визначають обсяги угод і їхню маржинальність. Техніко-технологічні чинники (стан елеваторів, якість ЗДВ, власний флот) впливають на собівартість логістики. Також внутрішнім фактором є галузевий портфель компанії: широке поєднання виробництва й переробки дає синергетичні ефекти, але водночас схильне до циклічності сільгоспсезонів. Відсутність диверсифікації — висока частка експорту в доходах — підсилює вплив зовнішніх шоків на результати. [33, 35]

Зовнішні фактори: Геополітичні ризики (війна в Україні, безпека транспортних шляхів) – ключовий фактор, що прямо впливає на можливість експорту. Стан світових ринків (ціни на зерно і олію, валютний курс,

попит/пропозиція) визначає ціноутворення контрактів. Інфраструктурні (стан морських портів, залізниць) і логістичні обмеження (доступність тоннажу, сезонність навігації) безпосередньо впливають на собівартість поставок. Регуляторні рамки (експортні квоти, мита, податкові пільги чи обмеження на імпорту) формують макроекономічні умови діяльності. Фінансові фактори – міжнародна кон'юнктура кредитування, відсоткові ставки та зміни ставок НБУ – впливають на вартість капіталу й ризики валютної нестабільності (наприклад, девальвація посилює витрати на імпортуні ресурси). Кліматичні фактори (погодні аномалії в Україні і світі) також впливають на врожайність і експортні обсяги. [34, 35]

Ключові проблеми:

1. Логістичні ризики: можливість нових блокад і атак на портові коридори (Чорне море) може призвести до різкого зниження експорту.
2. Цінова волатильність: падіння світових цін на зерно та олію (спостерігалось у 2024 р.) сильно скорочує маржу контрактів.
3. Підвищення собівартості: зростання витрат на логістику (подорожчання фрахту, енергоносіїв, таємно-плата) і на матеріальні ресурси (імпортуні добрива та паливо) знижує рентабельність ЗЕД.
4. Фінансові обмеження: висока закредитованість холдингу та залежність від зовнішніх запозичень ускладнюють залучення капіталу для розвитку ЗЕД.
5. Залежність від зовнішніх ринків: через те, що близько 94% виручки — експорт, зміни політичних чи економічних умов у ключових країнах-імпортерах (ЄС, Азія) одразу позначаються на прибутковості компанії.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Світовий досвід державного регулювання експортно-імпортової діяльності (Стимулювання, організація, нормативно-правове забезпечення)

У сучасних умовах глобальної економіки експортно-імпортерна діяльність (ЕІД) є не лише економічною потребою, а й одним із ключових інструментів стратегічного розвитку держав. Більшість країн світу активно використовують механізми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності з метою підтримки національного виробника, захисту внутрішнього ринку, розвитку конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про високу ефективність інституційного регулювання ЗЕД через комплексну нормативну базу, уніфіковані митні процедури (зокрема, Митний кодекс ЄС), системи сертифікації та ліцензування. Значну увагу в ЄС приділено державному стимулюванню експорту — через створення експортно-кредитних агентств, субсидій на дослідження ринків, участь у міжнародних виставках та підтримку малих і середніх підприємств (МСП). Наприклад, у Німеччині функціонує державна програма *Hermes Cover*, що страхує експортні контракти від політичних та комерційних ризиків, полегшуючи вихід німецьких компаній на нові ринки. [36]

У США політика регулювання ЕІД реалізується через міжвідомчу координацію та спеціальні федеральні установи. Зокрема, діяльність таких організацій, як U.S. Department of Commerce та Export-Import Bank of the United States (EXIM Bank), зосереджена на фінансовій підтримці експорту, зниженні ризиків і просуванні американської продукції на закордонні ринки. Значну роль відіграють також цільові програми пільгового кредитування та гарантування, а також жорстке нормативне регулювання, що спрямоване на боротьбу з недобросовісною конкуренцією та захист національної безпеки. [37]

У країнах Азії — зокрема, в Японії, Південній Кореї та Китаї — експортна модель розвитку ґрунтується на державному плануванні, активному залученні

іноземних інвестицій, створенні спеціальних експортно-орієнтованих зон (SEZ) та наданні податкових преференцій. Китай, наприклад, реалізує багаторівневу систему експортного стимулювання: від зниження мит та ПДВ до державного субсидування логістики та кредитування експортно-орієнтованих підприємств через Китайський банк розвитку. У Кореї діє система K-SURE — агентства гарантування зовнішньоторговельної діяльності, що страхує угоди експортерів і сприяє залученню фінансування. [38]

Ось таблиця порівняння моделей державного регулювання експортно-імпоротної діяльності у різних країнах. Вона демонструє (табл. 3.1.):

1. підходи до організації управління ЗЕД,
2. основні інструменти стимулювання,
3. наявні нормативно-правові бази.

Таблиця 3.1 Порівняння моделей державного регулювання експортно-імпоротної діяльності у різних країнах

Країна/Регіон	Організаційна модель	Інструменти стимулювання	Нормативно-правова база
ЄС	Єдиний митний простір, централізовані програми підтримки МСП	Субсидії, страхування, участь у виставках	Митний кодекс ЄС, регламенти СОТ
США	Федеральне регулювання через EXIM Bank і Мінторгівлі	Гарантії, кредити, дипломатична підтримка	US Code of Federal Regulations, угоди FTA
Китай	Державне планування та SEZ	ПДВ-відшкодування, кредити,	Національні програми розвитку

	(експортно-орієнтовані зони)	логістичні субсидії	торгівлі, регламент МОФКОМ
Південна Корея	Агентство K-SURE для страхування угод, підтримка інновацій	Страхування, гранти, підтримка інновацій	Закон про страхування зовнішньої торгівлі
Японія	Технічне стимулювання експорту через JETRO	Пільгове фінансування, інформаційна підтримка	Закон про експортне сприяння та міжнародну співпрацю

Складено автором на основі відкритих джерел, даних ВТО, ОЕСД та національних агентств з експорту.

Загальносвітовою тенденцією є також перехід до цифрового регулювання ЗЕД, включаючи електронні митниці, платформи для ліцензування, автоматизований контроль походження товарів, інтеграцію в міжнародні бази даних та стандарти (WTO, WCO, ISO). Завдяки цьому держава може ефективніше контролювати експортно-імпортні потоки, а суб'єкти господарювання — скоротити витрати та підвищити швидкість взаємодії з державними структурами.

У нормативно-правовому аспекті більшість країн адаптують національні законодавства відповідно до вимог Світової організації торгівлі (СОТ), узгоджуючи митні тарифи, механізми субсидування та регламенти технічного регулювання. Водночас спостерігається прагнення до зменшення бар'єрів для міжнародної торгівлі шляхом укладення багатосторонніх угод (наприклад, угоди про вільну торгівлю, регіональні об'єднання типу ASEAN, USMCA, ЄС). [43]

Таким чином, світовий досвід державного регулювання експортно-імпоротної діяльності демонструє, що ефективне поєднання стимулювання, інституційної підтримки та правового регулювання є визначальним фактором конкурентоспроможності національної економіки. Україна, враховуючи ці підходи, може адаптувати найкращі практики до власної системи, зокрема в умовах післявоєнного відновлення та розширення доступу до глобальних ринків. [40]

Аналіз світового досвіду державного регулювання експортно-імпоротної діяльності показав, що ефективна ЗЕД неможлива без активної участі держави в процесах стимулювання, організації та правового забезпечення. Провідні країни світу застосовують широкий спектр інструментів підтримки експортерів: фінансові гарантії, страхування, субсидії, податкові преференції, а також інституційну підтримку через спеціалізовані державні агентства. Важливою тенденцією є цифровізація процедур та зменшення адміністративних бар'єрів.

Кожна держава обирає власну модель, однак усі вони мають спільну рису — наявність чіткої державної стратегії розвитку ЗЕД. Приклад Південної Кореї свідчить, що навіть у країні з обмеженими природними ресурсами правильне державне втручання може сформувати сильний експортно-орієнтований сектор. ЄС і США демонструють стабільну підтримку малого та середнього бізнесу в експорті, тоді як Китай і Японія активно використовують державне планування та створення спеціальних економічних зон.

Отже, Україні доцільно адаптувати елементи провідних моделей — зокрема, страхування експортних ризиків, підтримку через експортно-кредитні агентства та цифрові платформи для ЗЕД. Це дозволить не лише посилити позиції українських підприємств на зовнішніх ринках, а й зробити ЗЕД інструментом економічного зростання, особливо в умовах відновлення після війни.

3.2 Шляхи стимулювання експортно-імпортних операцій в Україні

В умовах трансформаційної економіки, глибокої інтеграції до світових ринків та наслідків повномасштабної війни Україна потребує цілеспрямованої політики стимулювання експортно-імпортних операцій як одного з ключових інструментів післявоєнного економічного відновлення. Незважаючи на збереження активної торгівлі, значна частина підприємств зіштовхується з перешкодами на шляху до розширення зовнішньоекономічної діяльності: це нестабільна логістика, відсутність довгострокових державних гарантій, недостатня підтримка МСП у виході на іноземні ринки та складна нормативна база.

Одним із першочергових напрямів стимулювання є запровадження ефективної системи експортно-кредитного страхування та фінансової підтримки експортерів. У більшості розвинених країн функціонують експортно-кредитні агентства, які надають гарантії, субсидії, страхування ризиків та доступ до дешевих фінансових ресурсів. В Україні аналогічну функцію покликано виконувати Експортно-кредитне агентство (ЕКА), однак його діяльність досі є обмеженою і не покриває потреб бізнесу в повному обсязі. Розширення повноважень ЕКА, збільшення державного фінансування та спрощення доступу до послуг агентства є важливою умовою активізації експорту. [35]

Також надзвичайно актуальним є розвиток інфраструктури ЗЕД, зокрема логістичних кластерів, індустріальних та митних зон, транспортних хабів біля західного кордону й Дунайських портів. У контексті блокади чорноморських портів Україна має перебудувати логістичні маршрути так, щоб забезпечити стабільне функціонування експорту зерна, металів, олії та іншої стратегічної продукції. Державна підтримка має полягати не лише у фінансуванні будівництва таких об'єктів, а й у спрощенні дозвільних процедур, митного оформлення, електронного документообігу. [39]

Одним із перспективних механізмів є державна підтримка виходу українських підприємств на зовнішні ринки через систему торгових представництв, бізнес-форумів, участі у міжнародних виставках, освітніх програм і платформ експортоорієнтованих консультацій. Держава має відігравати активну роль як у просуванні національного бренду, так і в захисті інтересів українських компаній за кордоном. Особливо це стосується МСП, які мають обмежені ресурси для самостійного освоєння нових ринків. [42]

Крім того, важливо удосконалити нормативно-правове поле, зокрема гармонізувати українське законодавство зі стандартами ЄС та СОТ, спростити валютне регулювання, зменшити кількість бюрократичних процедур при здійсненні ЗЕД, а також запровадити електронні платформи для ліцензування, сертифікації та моніторингу експортно-імпортних угод. Важливим кроком також є стимулювання інноваційних та високотехнологічних експортних напрямів, особливо у сфері АПК, енергетики, біотехнологій і машинобудування. [45]

Таблиця 3.2 Основні напрями стимулювання ЗЕД в Україні

Напрямок стимулювання	Характеристика
Фінансово-кредитна підтримка	Розширення функціоналу ЕКА, гарантування кредитів, страхування експортних ризиків
Розвиток логістичної інфраструктури	Інвестиції в Дунайські порти, логістичні хаби, залізничні переходи
Підтримка виходу на зовнішні ринки	Участь у виставках, діяльність торговельних представництв, просування національного бренду
Цифровізація процедур ЗЕД	Електронне митне оформлення, цифрові платформи для сертифікації, моніторингу, оформлення дозволів
Гармонізація нормативно-правової бази	Скорочення бюрократії, адаптація до норм ЄС і СОТ, спрощення валютного регулювання

Складено автором на основі аналітичних матеріалів та нормативно-правових документів

Отже, шляхи стимулювання експортно-імпортних операцій в Україні мають бути комплексними й поєднувати фінансові, інституційні, інфраструктурні та законодавчі механізми. У сучасних умовах держава повинна відігравати активну роль у створенні сприятливого середовища для розвитку ЗЕД, що дозволить зміцнити економіку, залучити інвестиції, інтегруватися в глобальні ланцюги вартості та забезпечити довгострокову стійкість українського бізнесу на міжнародній арені. [46]

Стимулювання експортно-імпортої діяльності в Україні потребує системного підходу, який поєднує фінансові механізми підтримки, розвиток критичної інфраструктури, розширення міжнародної присутності українських виробників, цифровізацію процедур та вдосконалення правового поля. У сучасних умовах держава повинна виступати не лише як регулятор, а як активний партнер бізнесу, створюючи безпечне, прогнозоване та конкурентоспроможне середовище для зовнішньоекономічної діяльності. Застосування найкращих світових практик із адаптацією до українських реалій стане запорукою стійкого економічного зростання та ефективного відновлення країни.

3.3 Напрями підвищення економічної ефективності експортно-імпортних операцій на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Для визначення стратегічних пріоритетів підприємства доцільно провести SWOT-аналіз його зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Сильні сторони: Kernel є одним із лідерів українського аграрного експорту, забезпечуючи близько 20% експорту зернових з України та 22% переробки соняшнику. Компанія володіє значними виробничими потужностями і налагодженими зв'язками на світових ринках, що дає їй масштаби діяльності і впізнаваність бренду. Важливим активом Kernel є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси: уже оцифровано

логістику, виробництво, трейдинг та документообіг, завдяки чому менеджмент оперує даними в режимі реального часу. Це забезпечує гнучкість та оперативність при виконанні експортних контрактів. Слабкі сторони: Надмірна залежність від експорту сировинних товарів та вузької номенклатури (зернові, олійні) робить виручку компанії вразливою до коливань світових цін і попиту. Воєнні дії оголили інфраструктурні ризики: блокування морських портів показало, що навіть власні термінали не гарантують стабільної логістики в кризовий період. Частина активів (елеватори, землі) знаходиться в зоні бойових дій або підлягає ризику руйнування, що знижує виробничий потенціал. Можливості: Компанія може скористатися підтримкою державних та міжнародних ініціатив для експортерів в умовах війни (програма «Шляхи солідарності» з ЄС, компенсації вартості логістики тощо). Розвиток альтернативних шляхів експорту (Дунайські порти, залізничні та автомобільні переходи на західному кордоні) відкриває нові канали збуту, менш залежні від Чорноморського регіону. Так, у 2023 р. в українському Дунайському логістичному кластері було відкрито 23 нові термінали і досягнуто перевалки ~52,8 млн тонн вантажів, що демонструє потенціал цього напрямку навіть у військових умовах. Крім того, кризові умови стимулюють впровадження інновацій – від цифровізації торговельних операцій до використання ризик-менеджмент інструментів – що може підвищити ефективність ЗЕД. Загрози: Продовження війни та пов'язані з нею фактори (руйнація портів, інфраструктури, ризики для безпеки персоналу) становлять головну загрозу для стабільності експортно-імпортних операцій. Обмежена пропускна здатність альтернативних маршрутів і високі логістичні витрати тиснуть на маржинальність експорту. Глобальна волатильність ринків (цінові «гойдалки» на зерно, нафту тощо) зберігатиметься надалі, що підтверджують експерти, і це потребує від трейдерів постійного перегляду ланцюгів постачання та методів хеджування ризиків. Також посилюється конкуренція з боку інших країн-експортерів, що вийшли на ринки, поки український експорт був обмежений, і повернути втрачені частки ринку буде непросто. [47]

Практичні заходи для підвищення ефективності ЗЕД. На основі проведеного аналізу можна запропонувати конкретні напрями та заходи, спрямовані на адаптацію ТОВ «Кернел-Трейд» до кризових умов і підвищення ефективності експортно-імпортних операцій. У таблиці 3.3 наведено ключові пропозиції, що включають сутність заходів та очікуваний ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Диверсифікація логістичних маршрутів	Розвиток альтернативної логістики: збільшення відвантажень через Дунайські порти, використання залізничних та автоперевезень до портів Балтії та ЄС; інвестиції у перевалочні термінали за кордоном (наприклад, в порту Констанца) або оренда складських потужностей за межами України.	Зниження залежності від чорноморських портів, забезпечення безперервності експорту навіть за умов блокади. Попри вищу собівартість такої логістики, забезпечується виконання контрактів і надходження валютної виручки; з часом, за підтримки міжнародних інвесторів, вартість альтернативної логістики може зменшитися за рахунок масштабування.
Цифровізація та автоматизація ЗЕД	Впровадження електронного документообігу на всіх стадіях ЗЕД (e-ГТН для внутрішніх перевезень, електронні сертифікати і митні декларації); використання систем управління ланцюгом постачання (наприклад, SAP SCM) та відстеження вантажів	Прискорення оформлення експортно-імпортних операцій, зменшення затримок на митниці та при перевалці вантажів eIa.kpi.ua . Підвищення прозорості і контрольованості ланцюгів постачання, оперативне

	у режимі реального часу; розширення аналітичних платформ для моніторингу ринків і цін онлайн.	реагування на збої. Автоматизація рутинних процесів знижує адміністративні витрати та людський фактор, підвищує швидкість обробки замовлень.
Управління ціновими та валютними ризиками	Активне використання інструментів ризик-менеджменту: форвардні контракти, ф'ючерси та опціони на зерно та олію для хеджування цінових коливань; страхування вантажів від воєнних ризиків (war risk insurance); диверсифікація валютної виручки (операції не лише в доларах США, але й в євро, альтернативних валютах), часткове розміщення ліквідності у захищених активах.	Зменшення впливу несприятливих коливань цін на прибутковість компанії. Гарантовані мінімальні ціни продажу за форвардами дозволяють планувати доходи. Валютна диверсифікація і переведення частини коштів у альтернативні активи (наприклад, у криптовалюту) підвищують фінансову гнучкість і знижують ризики втрати коштів у разі фінансових потрясінь. В цілому покращиться стабільність грошових потоків.
Оптимізація продуктового портфеля	Зміна структури виробництва на користь продукції з вищою доданою вартістю та меншою логістичною витратністю: збільшення частки переробленої продукції (соняшникова олія замість насіння, шрот як додатковий товар); тимчасове скорочення виробництва культур з високою логістичною	Підвищення ефективності кожної тонни експорту за рахунок більшої виручки з одиниці продукції. Так, переробка соняшнику в олію дозволяє зменшити обсяг перевезень ~3 т з га до ~2 т готового продукту, одночасно збільшуючи валютну виручку на 25–30%. Зменшення частки низькомаржинальних культур

	собівартістю (кукурудзи) на користь легших для перевезення (наприклад, ріпак, соя, соняшник)	в структурі експорту покращить середню рентабельність продажів і знизить потребу в логістичних ресурсах (вагонах, складах).
Партнерство та кооперація	Розширення партнерських програм з міжнародними трейдерами і логістичними операторами: участь у спільних проектах із західними компаніями для обміну інфраструктурою (терміналами, судами) та інформацією; залучення стратегічних інвесторів або кредитних ліній під гарантії експортних агентств (ЕКА) для фінансування оборотного капіталу і відновлення інфраструктури. Співпраця з ІТ-компаніями для впровадження сучасних цифрових рішень (AgriTech).	Отримання синергетичного ефекту: доступ до глобальної інфраструктури прискорює доставку товарів кінцевим споживачам; спільне використання даних ринку підвищує точність прогнозів і забезпечує кращі умови продажу. Залучене пільгове фінансування дозволить компанії пережити кризу ліквідності та профінансувати критичні заходи, не зупиняючи операційну діяльність. Інноваційні рішення від партнерів (наприклад, платформи електронної торгівлі сільгосппродукцією) відкриють нові канали збуту та аудиторію покупців.

Як видно з таблиці, запропоновані заходи охоплюють як внутрішні зміни (операційні та фінансові), так і зовнішні орієнтири (нові ринки, кооперація). Особливо критичною в умовах воєнного часу є логістична переорієнтація. Вже набуті Kernel логістичні переваги (власні портові термінали, парк вагонів тощо) довелося переосмислити: війна зрівняла можливості всіх гравців, заклавши порти, тож компанія за півроку перебудувала логістику на західні напрямки. Результатом стало поступове нарощення експорту після різкого провалу: якщо в

квітні 2022 р. обсяг експорту Kernel становив лише ~10% довоєнного рівня, то за рахунок альтернативних каналів поставок показники вдалося підняти. Вже у 2023–2024 рр. через Дунай, європейські залізниці та автотранспорт компанія щомісячно експортувала до 100 тис. т олії, 100 тис. т шроту і 100 тис. т зерна в обхід Чорного моря. Хоча логістичні витрати при цьому зросли, сегмент переробки (олія) залишився рентабельним навіть за альтернативних маршрутів, що підтверджує доцільність ставки на продукцію з доданою вартістю. [41]

Приклади адаптації зарубіжних аграрних компаній до кризових умов. Глобальні лідери агробізнесу вже стикалися з викликами криз – від пандемії до торговельних війн і війни в Україні – і виробили стратегії підвищення стійкості, які можуть слугувати орієнтиром для українських експортерів. Зокрема, компанія Cargill (США) відзначає, що після вторгнення в Україну світові ланцюги постачань переглядаються, а цінова волатильність стала «ною нормою». Cargill як один з найбільших трейдерів диверсифікував джерела постачання та маршрути перевезень, щоб мінімізувати залежність від конкретного регіону. Компанія продовжила вивозити зерно навіть в умовах обстрілів, перенаправляючи вантажі на відносно безпечні шляхи. Паралельно Cargill посилює експертизу у сфері фінансового трейдингу та деривативів через свій підрозділ Cargill Risk Management, пропонуючи клієнтам індивідуальні стратегії управління ціновими ризиками. Досвід Cargill демонструє важливість проактивного підходу: компанія заздалегідь готувалася до «гойдалок» на ринку і закладала гнучкість у свою бізнес-модель, що дозволило їй продовжити операції та виконання продовольчої місії навіть у розпал кризи. [44, 49]

Інший аграрний гігант – Bunge (США) – показав приклад інноваційної адаптації. Через різке зменшення поставок соняшникової олії з Чорноморського регіону внаслідок війни Bunge зосередилася на допомозі своїм клієнтам у пошуку альтернатив. Компанія значно наростила інвестиції в науково-дослідні центри (15 інноваційних центрів у 9 країнах), де понад 200 фахівців з харчових технологій працюють над модифікацією рецептів харчових продуктів. Це

дозволило швидко замінювати дефіцитні інгредієнти: зокрема, замість української соняшникової олії Bunge допомогла великим виробникам продуктів харчування перейти на олію з інших регіонів (Західна Європа, Аргентина) або на альтернативні олії (рапсова, пальмова) без втрати якості кінцевого продукту. Така клієнтоорієнтована гнучкість не лише утримала збут Bunge, але й сприяла продовольчій безпеці, адаптуючи глобальні ланцюги харчування до шоків пропозиції. [48]

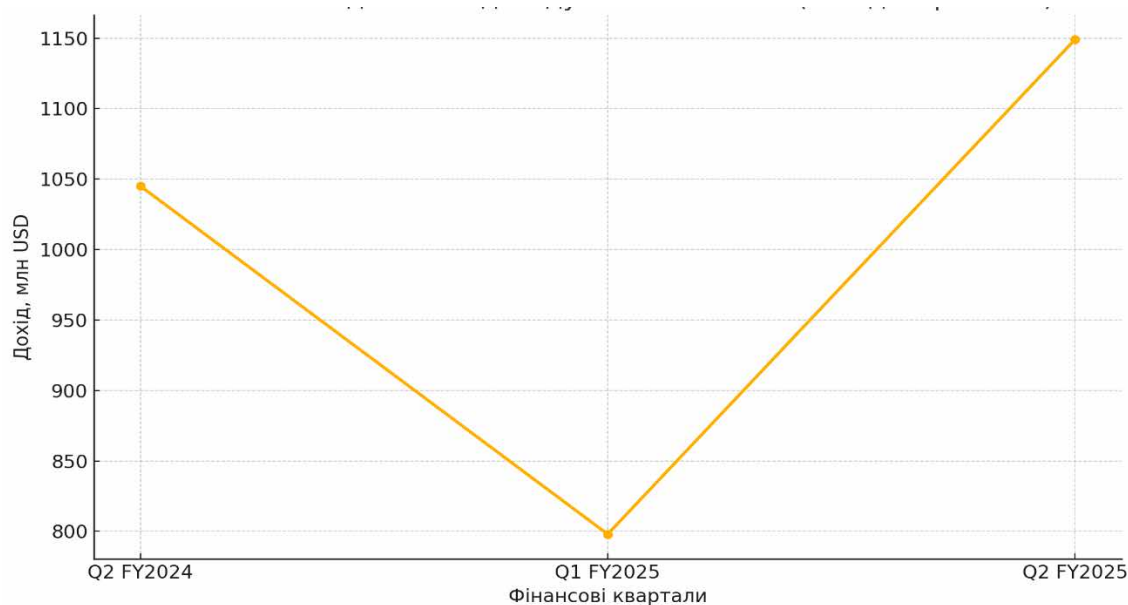
Компанія ADM (Archer Daniels Midland), один з провідних агротрейдерів США, зробила ставку на цифрові рішення для підвищення ефективності операцій та взаємодії з постачальниками. У відповідь на виклики пандемії та перебої постачань ADM прискорила цифровізацію трейдингу: спільно з ІТ-партнерами було розроблено нову платформу ADM FarmView, яка надає фермерам – постачальникам компанії – мобільний додаток з доступом до актуальної інформації про рух їхнього зерна, статус контрактів, ціни та залишки на зберіганні. Ця платформа, впроваджена у 2023 р., замінила попереднє рішення (GrainBridge) на більш інтуїтивне та швидкодіюче. В результаті фермери отримують прозору картину своїх поставок і фінансових розрахунків у режимі online, що підвищує довіру і оперативність співпраці. Для ADM така інвестиція означає оптимізацію логістики (швидший обіг вагонів, менше черг на елеваторах) та зміцнення лояльності бази постачальників. Olam (Сінгапур) – глобальний трейдер, орієнтований на ринки Азії та Африки – наголос робить на стійкості та комплексному управлінні ризиками. У відповідь на кліматичні та ринкові потрясіння Olam розгорнула масштабні програми співпраці з фермерами, спрямовані на диверсифікацію культур і впровадження кліматично-розумних практик, що підвищують їх продуктивність і стійкість до стресів. Компанія активно використовує дані та аналітику для моніторингу врожайності, погодних ризиків, а також контролює сталий розвиток через цифрові платформи відстеження поставок (наприклад, Olam поставила мету забезпечити повну прозорість ланцюга постачання і відповідність ESG-вимогам). Таким чином,

спільними рисами адаптаційних стратегій світових агрохолдингів є: диверсифікація географії постачань і збуту (щоб криза в одному регіоні не паралізувала бізнес повністю), інвестиції в логістику та альтернативні маршрути, активне використання цифрових технологій для оптимізації операцій, а також розвиток потужного напрямку управління ризиками (ціновими, кредитними, операційними). Ці заходи дозволяють зберігати безперервність глобальних продовольчих ланцюгів і фінансову стійкість компаній у турбулентні часи. [43]

Адаптація рішень для ТОВ «Кернел-Трейд»: фінансові, логістичні та цифрові аспекти. Розглянуті кращі практики можуть бути творчо впроваджені і в діяльність Kernel з урахуванням його специфіки. Перш за все, фінансова стійкість компанії потребує особливої уваги. Воєнний час характеризується нерівномірністю результатів – як зазначає менеджмент Kernel, протягом FY2023 були як збиткові, так і прибуткові квартали, але загалом компанія спрацювала з чистим прибутком, суттєво скоротивши боргове навантаження. Це стало можливим завдяки прибуткам олійно-переробного сегменту та заходам економії. Для подальшого підвищення ефективності варто застосувати підхід «ощадливого операційного управління»: регулярно аналізувати ключові фінансові показники (маржинальність експорту по кожному маршруту і культурі, показник EBITDA margin по сегментах, обіговість капіталу) та оперативно реагувати на їх погіршення. Практичним кроком може бути встановлення цільових нормативів витрат на логістику (в % від вартості товару) і контроль їх дотримання шляхом оптимізації маршрутів. Також доцільно розробити політику управління ліквідністю на випадок надзвичайних ситуацій: тримати частину грошових резервів у високоліквідних інструментах за межами країни, що зменшить ризик втрати коштів через бойові дії чи перебої в банківській системі. Показовим є досвід Kernel, коли частину ліквідності перевели в криптовалюту як «страховку» від найгірших сценаріїв (ядерна загроза тощо). Хоча це нетрадиційний крок, він підвищив гнучкість доступу до коштів. Водночас варто продовжити своєчасне обслуговування боргів та пошук рефінансування на більш вигідних умовах, щоби

знизити фінансові витрати – скорочення співвідношення чистий борг/ЕВІТДА до 1.1 у 2023 р. є позитивним сигналом, який слід закріпити. [46, 50]

Рис. 3.1. Динаміка консолідованого доходу Kernel (млн дол. США) за фінансовими кварталами:



Компанія пережила різкий спад виручки на початку FY2025 після припинення «зернової угоди», але вже у наступному кварталі дохід відновився до довоєнного рівня, що свідчить про гнучкість та адаптивність бізнесу в кризових умовах. [23, 24, 25]

По-друге, логістичні рішення потребують подальшого розвитку. Kernel вже реалізує переорієнтацію потоків через західні кордони та Дунай. Наступним кроком може стати пряме інвестування у логістичну інфраструктуру за межами України. Наприклад, компанія могла би увійти в консорціум з міжнародними партнерами для розширення перевалочних потужностей в Румунії чи Польщі (за прикладом того, як Nibulon і Posco раніше будували термінал в Миколаєві в партнерстві, або як Cargill співфінансував термінал Neptune в порту «Південний»). Публічно-приватне партнерство у Дунайських портах чи інвестиції в річковий флот барж під українським контролем могли б стратегічно закріпити альтернативний коридор. З огляду на рекордне зростання перевалки на Дунаї у 2023 році, такі капіталовкладення мають довгостроковий сенс. Також

варто автоматизувати процес планування логістики: використання спеціалізованого софту для оптимізації маршрутів (врахування розкладу залізниці, завантаження портів, митних процедур) дозволить мінімізувати простой. У короткостроковій перспективі можна укласти довгострокові договори з надійними перевізниками та операторами вагонного парку, щоб зафіксувати тарифи і гарантовано мати необхідні вагони/автотранспорт у пікові періоди. Логістика в воєнний час має бути гнучкою: Kernel доцільно розробити сценарії на випадок повної зупинки того чи іншого каналу (наприклад, удари по дунайських портах) – альтернативні плани повинні охоплювати перенаправлення потоків через інші країни (балтійські порти, Адріатичний коридор тощо).

Третій аспект – цифрові рішення, які Kernel вже частково застосовує, але які можна розширити. Компанія є флагманом впровадження е-ТТН (електронних товарно-транспортних накладних) в Україні, що значно спростило внутрішню логістику. Наступним кроком може бути інтеграція цієї системи з державними митними та сертифікаційними реєстрами, щоб експортні вантажі проходили оформлення без паперових документів, у єдиному цифровому вікні. Також варто перейняти досвід ADM щодо створення зручного кабінету для постачальників: розробити для українських фермерів-партнерів портал або додаток, де вони бачать стан своїх поставок, борти на яких відправлено їхній товар, час прибуття в порт тощо. Це підвищить прозорість і довіру у відносинах, а Kernel отримає централізовані дані для управління постачаннями. Крім того, Big Data та прогнозна аналітика можуть стати в пригоді для підвищення ефективності ЗЕД: аналізуючи великі масиви даних про врожаї, світові ціни, логістичні витрати, можна оптимальніше планувати структуру експорту (що, коли і куди вигідніше продати). Наприклад, впровадження системи підтримки рішень, яка підказує оптимальний розподіл партій між різними маршрутами з урахуванням поточних тарифів і біржових котирувань, може збільшити прибуток. Такі системи використовуються провідними трейдерами, і Kernel доцільно інвестувати в власний trade analytics. Також розглядається застосування блокчейн-технологій

для відстеження якості та руху агропродукції – це може стати конкурентною перевагою в торгівлі з вибагливими ринками (ЄС, США), гарантуючи прозорість походження продукції.

Рекомендації на короткострокову та довгострокову перспективу. З урахуванням викладеного, пропонується комплекс рекомендацій, диференційованих за часовим горизонтом. У короткостроковій перспективі (наступні 1–2 роки, період активної фази воєнних ризиків) пріоритетом для ТОВ «Кернел-Трейд» має стати забезпечення безперервності операцій та збереження фінансової рівноваги. Це включає: оперативну перебудову логістики і контрактної роботи під наявні канали збуту (максимальна гнучкість у пошуку перевізників і покупців на альтернативних ринках); страхування ключових ризиків (майна, вантажів, кредитів) для мінімізації можливих втрат; жорсткий контроль витрат і відмова від другорядних інвестицій, що не є критичними для підтримки експорту. Компанія вже зробила ряд антикризових кроків – наприклад, оптимізувала сівозміну, збільшивши частку олійних культур, які легше експортувати при дефіциті логістики. Цю політику слід продовжувати доти, доки логістичні обмеження залишаються суворими: фокус на товарах з більшою цінністю на одиницю ваги (олія, шрот, продукти переробки) та стримування обсягів вирощування «важких» культур (кукурудза) до моменту, коли з'явиться достатній експортний коридор. Одночасно короткострокові дії мають включати підтримку кадрового потенціалу: зберегти ключових фахівців, мотивувати персонал в умовах підвищеного навантаження і стресу, забезпечити їм безпечні умови праці. Гнучкість управління (оперативні наради кризового штабу, план «В» на випадок будь-якого розвитку ситуації) – це те, без чого не обійтись у повсякденній діяльності в воєнний час.

У довгостроковій перспективі (3–5 років і далі, з розрахунком на післявоєнне відновлення) компанії необхідно виходити за рамки просто реагування на кризу і будувати стратегію стійкого розвитку. По-перше, після стабілізації ситуації варто переглянути продуктово-ринкову стратегію:

повернутися до збалансованої сівозміни і виробничої структури. Надмірне збільшення частки соняшнику та ріпаку під час війни було виправданим кроком, але агрономічно воно не може бути сталим – вже зараз експерти застерігають від ризиків зниження врожайності через виснаження ґрунтів та поширення хвороб, якщо не повернутися до сівозміни. Тому довгострокова ефективність вимагатиме поступового відновлення різноманітності культур, навіть якщо це тимчасово знизить валову виручку. По-друге, Kernel має планувати свою роль у післявоєнній відбудові інфраструктури. Як найбільший агрохолдинг, компанія може ініціювати спільно з державою та інвесторами проекти відновлення портів, залізниць, елеваторів – це одночасно соціальна відповідальність і запорука майбутніх прибутків. Інвестиції в модернізацію логістики окупляться завдяки зростанню експортних можливостей України. По-третє, довгострокова конкурентоспроможність на глобальному ринку вимагатиме інноваційного розвитку: впровадження принципів сталого розвитку (ESG) у всю діяльність, сертифікація виробництва за міжнародними стандартами, зниження вуглецевого сліду продукції. Світові тренди показують, що продовольчі корпорації (такі як Olam) уже зараз інвестують у регенеративне сільське господарство, підтримку дрібних фермерів, кліматичні ініціативи. Kernel доцільно очолити подібний рух в Україні – це відкриє доступ до «зеленого» фінансування, нових ринків збуту і покращить репутацію бренду.

Отже, ТОВ «Кернел-Трейд» для підвищення ефективності ЗЕД має поєднати негайні антикризові заходи з далекоглядною стратегією розвитку. В короткостроковому плані акцент робиться на гнучкості, економії та максимальному використанні наявних можливостей експорту, незважаючи на воєнні ризики. В довгостроковому – на відновленні та нарощенні потенціалу: диверсифікація, інновації, сталий розвиток. Такий подвійний підхід – «сьогодні вистояти, а завтра перемагати» – дозволить компанії не лише пережити складні часи, а й закласти фундамент для нових успіхів у посткризовий період.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи на тему «Удосконалення експортно-імпорتنих операцій підприємства» досягнуто поставленої мети дослідження – розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на прикладі компанії Kernel. Для цього було виконано всі визначені завдання: узагальнено теоретичні положення, проведено ґрунтовний аналіз експортно-імпорتنюї діяльності підприємства (включно зі SWOT-аналізом) та запропоновано практичні заходи з її вдосконалення.

Теоретичні узагальнення. У роботі систематизовано наукові підходи до управління експортно-імпортними операціями підприємства. Визначено, що успішна зовнішньоекономічна діяльність базується на стратегічному плануванні, адаптивності до змін середовища та впровадженні інновацій. Сучасні тенденції включають цифровізацію та автоматизацію процедур ЗЕД (електронний документообіг, CRM/ERP-системи, платформи управління логістикою), що підвищує оперативність і ефективність торгівлі. Теоретична база роботи підкреслює важливість державної підтримки експортерів через інститути на кшталт Експортно-кредитного агентства (ЕКА) та розбудову цифрових сервісів, які спрощують вихід на міжнародні ринки.

Аналітичні результати та SWOT-аналіз. Проведений аналіз діяльності Kernel показав, що компанія має значний експортний потенціал і конкурентні переваги (власна інфраструктура, налагоджені зв'язки на світових ринках, багаторічний досвід). Водночас виявлено слабкі сторони та загрози, зумовлені поточною ситуацією. Зокрема, повномасштабна війна спричинила серйозні виклики зовнішньоекономічній діяльності: порушено традиційні ланцюги постачання, втрачено доступ до морських портів, виникла потреба у терміновій трансформації логістики. Компанія була змушена переорієнтувати експортні потоки на альтернативні маршрути (залізниця, автошляхи, дунайські порти), що супроводжується зростанням витрат і операційними труднощами. SWOT-аналіз підтвердив наявність критичних зовнішніх загроз (воєнні ризики, логістичні

обмеження, ймовірні ризики втрат активів інфраструктури та товарних запасів), але водночас вказав на нові можливості: підтримку з боку держави і партнерів, розвиток нових ринків збуту та диверсифікацію напрямів поставок. Це дозволило сформуванню цілісного бачення того, як компанія може використати свої сильні сторони для нейтралізації слабких місць і протидії загрозам у надзвичайно нестабільному середовищі.

Практичні пропозиції. На основі проведеного аналізу розроблено конкретні рекомендації для вдосконалення експортно-імпортних операцій Kernel. По-перше, запропоновано диверсифікувати логістичні шляхи та розширити власні транспортно-складські потужності: інвестиції у річкові портові термінали на Дунаї, використання залізничних контейнерних перевезень до європейських хабів, збільшення автотранспорту та тоннажу власного флоту для забезпечення гнучкості поставок. По-друге, рекомендується посилити систему ризик-менеджменту зовнішньоекономічних операцій – задіяти механізми страхування експортних контрактів і активів від воєнних та політичних ризиків через ЕКА, а також формувати резервні плани на випадок надзвичайних ситуацій. По-третє, підкреслено важливість використання державних цифрових сервісів і загалом цифрових рішень для спрощення процедур експорту та імпорту: електронні системи митного оформлення, онлайн-платформи пошуку партнерів і маркетплейси, система «єЧерга» для перетину кордону тощо. Крім того, рекомендовано збільшувати частку продукції з вищою доданою вартістю (наприклад, експортувати більше готової упакованої продукції, як-от бутильована олія замість сировини), щоб підвищити маржинальність і знизити залежність від обсягів перевезень. Зазначені заходи в сукупності спрямовані на підвищення стійкості бізнес-моделі Kernel, оптимізацію витрат та збереження позицій компанії на міжнародних ринках.

Досягнення мети дослідження. Таким чином, у дипломній роботі всебічно розглянуто та вирішено комплекс питань щодо вдосконалення експортно-імпортних операцій підприємства в сучасних умовах. Результати дослідження

підтверджують, що запропоновані рішення дозволяють успішно адаптувати діяльність Kernel до викликів зовнішнього середовища, передусім спричинених війною. Реалізація рекомендацій матиме прикладне значення для компанії: вона сприятиме мінімізації логістичних ризиків і втрат, ефективному використанню державної підтримки та нових інструментів, а відтак – забезпеченню стабільності та зростанню експортно-імпортних показників. Поставленої мети дослідження досягнуто, а сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані на практиці як самою компанією Kernel, так і іншими вітчизняними експортно-орієнтованими підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 276 с.
2. Федулова Л.І. Міжнародна економіка: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2021. – 320 с.
3. Krugman P., Obstfeld M. International Economics. Theory and Policy. – Pearson Education, 2017.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Відомості Верховної Ради України, 1991. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
5. Постанова КМУ №398 від 12.05.2022 «Про підтримку експортерів аграрної продукції». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398-2022-п>
6. Офіційний сайт ТОВ «Кернел-Трейд». <https://www.kernel.ua>
7. Державна служба статистики України. <https://ukrstat.gov.ua>
8. FAO. Global Food Outlook 2024. <https://www.fao.org>
9. Bloomberg. Ukraine's Grain Exports Outlook (2024). <https://www.bloomberg.com>
10. Reuters. Ukraine's sunflower oil market under pressure. – April 2024. <https://www.reuters.com>
11. Latifundist.com – Аналітика агроринку України. <https://latifundist.com>
12. USDA. Agricultural Trade Reports 2023–2024. <https://www.fas.usda.gov>
13. Deloitte. Ukrainian Agribusiness Survey 2023. <https://www2.deloitte.com/ua>
14. World Bank. Trade Logistics Database 2023. <https://databank.worldbank.org>
15. IFC. Export Support Mechanisms – Ukraine 2023. <https://www.ifc.org>
16. IMF. World Economic Outlook, April 2024. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
17. Торгово-промислова палата України. <https://ucsi.org.ua>
18. Інститут аграрної економіки. <https://www.iae.org.ua>

19. ProAgro Group. <https://www.proagro.com.ua>
20. Delo.ua. Kernel збільшив прибуток у другому кварталі 2025 фінансового року. <https://delo.ua>
21. Latifundist.com. Звіти Kernel Holding S.A. <https://latifundist.com>
22. Варшавська фондова біржа. <https://www.gpw.pl>
23. Kernel Holding S.A. Annual Report FY2022. <https://www.kernel.ua/investors>
24. Kernel Holding S.A. Annual Report FY2023.
25. Kernel Holding S.A. Quarterly Update FY2024.
26. USAID. Supporting Agribusiness Export Chains 2023. <https://www.usaid.gov>
27. Міністерство аграрної політики України. <https://minagro.gov.ua>
28. EBRD. Аналіз агросектору України. <https://www.ebrd.com>
29. Harvard Business Review. Crisis Strategy in Agribusiness. <https://hbr.org>
30. The Economist. Ukraine and Global Grain Trade. <https://www.economist.com>
31. Інститут економіки та прогнозування НАН України. <http://ief.org.ua>
32. Інститут стратегічних досліджень. <https://www.niss.gov.ua>
33. АгроПерспектива. <https://www.agroperspectiva.com>
34. UNCTAD. Trade and Development Report 2023. <https://unctad.org>
35. Statista. Export Prices for Sunflower Oil. <https://www.statista.com>
36. Forbes Україна. Аналіз агрохолдингів. <https://forbes.ua>
37. Agribusiness Global. Ukraine logistics under fire. <https://www.agribusinessglobal.com>
38. Export.gov. US-Ukrainian Trade Overview. <https://www.trade.gov>
39. McKinsey Ukraine. Strategy for Food Exporters. <https://www.mckinsey.com>
40. ОЕС – The Observatory of Economic Complexity. <https://oec.world>
41. Бізнес-Цензор. Огляд аграрної продукції 2024. <https://biz.censor.net>
42. AgroTimes. Динаміка світових ринків. <https://www.agrotimes.ua>

43. Інтерфакс-Україна. Валютні ризики в агробізнесі.
<https://interfax.com.ua>
44. Business Insider. Trade under political pressure.
<https://www.businessinsider.com>
45. Світовий банк. Logistics Performance Index 2023.
<https://lpi.worldbank.org>
46. Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА). <https://eba.com.ua>
47. Індекс відкритості ринків 2024. – OECD <https://www.oecd.org>
48. Капітал. Вплив мит на аграріїв України. <https://www.capital.ua>
49. УНІАН. Експорт та блокування портів. <https://www.unian.ua>
50. Forbes. Kernel: звіт про виклики війни та антикризову стратегію.
<https://forbes.ua>