

**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

«Основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності України»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Олександр ФАЙЧУК

Виконала

_____ (підпис)

Анна МЕЛЕШКО

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)

" ____ " _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Мелешко Анні Сергіївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Основні напрями розвитку
зовнішньоекономічної діяльності України»**

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

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27

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

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (на прикладі ТОВ фірма «Астарта-
Київ)
3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

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

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Олександр ФАЙЧУК

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ Анна МЕЛЕШКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність».....	8
1.2. Основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ»).....	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	27
2.2. Діагностика основних напрямів діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ».....	33
2.3. Оцінка економічної ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій досліджуваного підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	50
3.1. Вплив процесу переговорів про вступ України до ЄС на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств агросектору.....	50
3.2. SWOT-аналіз і TOWS-аналіз ТОВ фірма «Астарта-Київ».....	54
3.3. Виявлення та економічне обґрунтування нових напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції.....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується необхідністю активного залучення до глобальних економічних процесів, що зумовлює підвищену увагу до ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю. В умовах нестабільного міжнародного середовища, змін у зовнішньоторговельній політиці, трансформації традиційних ринків збуту, а також зростання ролі інтеграційних об'єднань, Україна стикається з викликами, які потребують чітко визначених стратегічних напрямів розвитку ЗЕД. Особливої ваги набуває формування сучасної системи управління зовнішньоекономічними процесами, яка має бути гнучкою, адаптивною до змін світової кон'юнктури та водночас орієнтованою на довгострокові цілі сталого розвитку. У контексті євроінтеграційного курсу України, пошуку нових партнерів, розширення участі у міжнародних програмах, підвищення інвестиційної привабливості та впровадження цифрових інструментів управління ЗЕД, виникає об'єктивна потреба у науковому осмисленні та аналізі основних напрямів розвитку цієї сфери.

Таким чином, дослідження основних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності України є своєчасним і значущим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячено чимало наукових праць провідних українських дослідників, зокрема І.В. Багрова, Т.П. Басюк, М.В. Братанич, А.Г. Дем'яненко, Л.В. Діброва, Г.М. Дроздова, О.П. Гребельник, В.Л. Кравченко, А.І. Кредсіов, С.М. Кваша, В.Є. Козак, В.В. Покровська, С.Є. Хрупович. та інших науковців.

У їхніх працях розглядаються теоретичні засади функціонування зовнішньоекономічної діяльності, визначаються її ключові етапи, особливості організаційного механізму, методи стратегічного управління та регулювання, а також підходи до розроблення конкурентних стратегій у ЗЕД. Водночас, незважаючи на вагомий внесок цих досліджень, окремі аспекти, пов'язані з

актуальними викликами та перспективними напрямками вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах змін глобального середовища, залишаються недостатньо висвітленими. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу та стало підґрунтям для обрання теми даного дослідження.

Метою бакалаврської роботи є виявлення та обґрунтування напрямів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції і з урахуванням сучасних викликів і загроз.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»;
- сформулювати основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- вивчити основні методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- дослідити загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику основних напрямів діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ»;
- провести оцінку економічної ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій досліджуваного підприємства;
- розглянути вплив процесу переговорів про вступ України до ЄС на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств агросектору;
- провести SWOT-аналіз і TOWS-аналіз ТОВ фірма «Астарта-Київ»;
- запропонувати нові напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження виступає процес реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування основних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності України на прикладі підприємства агропродовольчого сектору.

У процесі підготовки та аналізу матеріалів були використані *загальнонаукові методи дослідження*, що дозволили комплексно розглянути питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Застосовувалися абстрактно-логічний і діалектичний методи для розкриття сутності ключових понять, методи класифікації та групування — для систематизації підходів та напрямів розвитку. Також використовувалися методи аналізу, синтезу, порівняння, що дали змогу дослідити стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Метод логічного узагальнення допоміг сформулювати практичні рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

Інформаційне забезпечення дослідження сформоване на основі наукових праць українських та іноземних авторів, навчальних матеріалів, нормативних документи, статистичних звітів, аналітичних даних державних установ і консалтингових компаній, а також інформації з офіційних джерел та матеріалів досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин, а також посилення процесів глобалізації світового господарства, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці та інтернаціоналізації виробничих процесів зумовлюють активну взаємодію держав у різних сферах суспільного життя. У результаті цього, країни світу незалежно від рівня економічного розвитку прямо чи опосередковано співпрацюють між собою на різних рівнях. Динамічна інтеграція у світовий економічний простір та формування повноправного партнерства у системі міжнародного співробітництва відкриває перед кожною державою нові можливості для економічного зростання та реалізації стратегічних інтересів.

У сучасних умовах кожна країна прагне досягти сталого економічного розвитку як у внутрішньому просторі, так і на зовнішніх ринках, зокрема шляхом активізації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Саме ЗЕД сприяє розвитку експортного потенціалу держави, дозволяє ефективно використовувати її конкурентні переваги, а також компенсувати нестачу критично важливих ресурсів – енергоносіїв, машин і устаткування, інноваційних технологій та сучасних ноу-хау.

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення як для держави в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання. Для національної економіки ЗЕД є важелем зміцнення фінансово-економічної стабільності, інструментом залучення іноземних інвестицій, джерелом валютних надходжень і технологічного оновлення. Вона забезпечує інтеграцію до світових виробничих і логістичних ланцюгів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, розвитку галузей з високою

доданою вартістю. Для підприємств участь у зовнішньоекономічних відносинах відкриває нові ринки збуту, розширює джерела постачання ресурсів, стимулює інноваційну активність та адаптацію до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Водночас глобальні виклики, зокрема, торговельні конфлікти, санкційна політика, нестабільність валютних курсів, логістичні розриви та геополітичні ризики — зумовлюють необхідність розробки гнучкої державної політики підтримки ЗЕД та формування ефективних стратегій міжнародної економічної інтеграції.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року (Відомості Верховної Ради УРСР, 1991, № 29, ст. 377), із урахуванням змін, внесених у 2019 році, зовнішньоекономічна діяльність трактується як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних господарюючих суб'єктів, а також, у визначених законодавством випадках, — діяльність державних замовників у сфері оборонного замовлення. Така діяльність ґрунтується на взаємовідносинах між сторонами як у межах України, так і за її кордоном [5].

Відповідно до статті 377 Господарського кодексу України, зовнішньоекономічна діяльність являє собою господарську діяльність, що передбачає переміщення через митний кордон України майна або робочої сили. Вона здійснюється на засадах добровільності вступу суб'єктів до зовнішньоекономічних відносин, свободи вибору форм їх реалізації, не заборонених чинним законодавством, а також рівності всіх суб'єктів перед законом [14]. Отже, порядок та загальні умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності регламентуються Господарським кодексом України, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими нормативно-правовими актами. Окрім того, до сфери ЗЕД належить і діяльність державних замовників, що виконують оборонні завдання відповідно до законодавчо визначених норм.

З теоретичної точки зору, ЗЕД можна розглядати як механізм реалізації конкурентних переваг держави на світовому ринку. Вона забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, сприяє розширенню ринків збуту,

надходженню валютних коштів та технологічному оновленню національного виробництва.

Дослідження підходів вітчизняних науковців до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» свідчить про те, що такі автори, як І. Багрова, М. Дідківський, В. Васюренко та О. Шкурупій, у своїх трактуваннях цього терміна орієнтуються на положення Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». На основі цього можна стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим рушієм економічного зростання та розвитку держави, адже саме через неї національна економіка інтегрується у світове господарство, долучається до міжнародного поділу праці та кооперації, що є надзвичайно актуальним в умовах сучасної інтернаціоналізації та глобалізації [1,3,26].

Натомість, низка авторів вважає, що зовнішньоекономічна діяльність є не лише інструментом державної політики, а й комплексом операцій суб'єктів господарювання, спрямованих на досягнення прибутку шляхом використання конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виходячи з наведених підходів, можна стверджувати, що ЗЕД охоплює сукупність економічних дій підприємства у міжнародному середовищі, які ґрунтуються на стратегічному аналізі ринкових можливостей. При цьому важливим чинником ефективного функціонування підприємства виступає професійний менеджмент, здатний враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, аналізувати споживчі потреби, дії конкурентів та забезпечувати узгоджену роботу всіх підрозділів з метою досягнення оптимальних виробничо-економічних результатів.

Таким чином, ЗЕД є не лише сферою економічної взаємодії з іншими країнами, а й стратегічним напрямом соціально-економічного розвитку держави. Її ефективне функціонування потребує відповідного інституційного забезпечення, державного регулювання, а також адаптації до глобальних викликів. Наведемо узагальнену таблицю щодо трактування поняття «Зовнішньоекономічна діяльність» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Основні наукові підходи до визначення сутності
зовнішньоекономічної діяльності**

Джерело	Сутність поняття «Зовнішньоекономічна діяльність»
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Господарський кодекс України	господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою
Економічний словник	одна зі сфер економічної діяльності підприємства, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проєктів.
Багрова І.В.	діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України або за її межами
Боднарчук О. І	діяльність суб'єктів господарської діяльності, спрямована на виробництво, реалізацію, споживання продукції/послуг на міжнародному та внутрішньому ринках за умови зростання національної економіки держави
Дідківський М.І.	складова господарської діяльності підприємства, і як важливий фактор економічного зростання, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні
Топольницька Т. Б.	сукупність всіх операцій приватноправових суб'єктів різних юрисдикцій, що відображають форми соціально-економічних відносин між цими суб'єктами з приводу виробництва (створення, залучення у економічні відносини), розподілу, перерозподілу (обміну) та використання (споживання) матеріальних благ (у тому числі природних ресурсів), послуг, валютних цінностей, інформації, об'єктів інтелектуальної власності тощо
Хрупович С.Є.	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на вигідних взаємовідносинах і здійснюється на території України, або за її межами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці
Шкурупій О.В.	сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [1,2,3,14,24,26]

Водночас, аналіз наведених визначень дає підстави стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність операцій у сфері господарської діяльності підприємства, спрямованих на отримання прибутку

шляхом реалізації його конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Отже, розглянувши підходи щодо трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності, можна сформулювати визначення, що охоплює ключові позиції раніше поданих визначень.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних відносин між контрагентами, здійснюваних підприємством через зовнішньоторговельні, інвестиційні, валютну, кредитно-фінансову, інтелектуальну та іншу діяльність, а так само виробничу кооперацію.

Важливою умовою успішної реалізації ЗЕД виступає ефективний менеджмент, здатний адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, враховувати споживчий попит, дії конкурентів і забезпечувати узгоджену взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства задля досягнення високих результатів діяльності.

Окрім загальнодержавного рівня, фундаментальним є аналіз ЗЕД на мікроекономічному рівні, тобто в контексті діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Так, відповідно до визначення Світлани Хрюпович, зовнішньоекономічна діяльність – це форма господарської активності українських та іноземних суб'єктів, що базується на взаємовигідному співробітництві та реалізується як на національному, так і на міжнародному рівнях з метою раціонального використання можливостей, які надає міжнародний поділ праці. [24].

Найпоширеніша серед українських вчених є думка, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це діяльність, яка пов'язана з купівлею-продажем товарів, що мають матеріально-речовинну форму, за умови, що такі товари у разі зміни власника перетинають кордони національних митних територій.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність на рівні підприємства — це не лише операційна функція, а складова стратегічного розвитку, яка потребує

високої адаптивності, міжнародної орієнтації та інноваційного підходу до менеджменту.

Варто зауважити, що на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, операції, пов'язані з її реалізацією, можуть виконуватися у двох основних організаційних формах.

З одного боку, це зовнішньоекономічний відділ, який функціонує як структурний підрозділ у межах загальної системи управління підприємством. З іншого боку — зовнішньоторговельна фірма, що виступає як самостійна юридична або господарська одиниця, яка надає спеціалізовані посередницькі послуги.

До основних функцій зовнішньоекономічного відділу належать: проведення маркетингових досліджень, аналіз ринків збуту, прогнозування змін ринкової кон'юнктури, організація експортно-імпортних операцій, підготовка та укладення контрактів, фінансовий супровід ЗЕД, рекламна підтримка та просування продукції на зовнішні ринки.

Зі свого боку, зовнішньоторговельна фірма виконує функції посередника, надаючи повний спектр послуг у сфері міжнародної торгівлі: організацію експортно-імпортних поставок, пошук іноземних контрагентів, забезпечення логістичних процесів, надання платіжних гарантій покупцям, а також здійснення митного оформлення товарів.

Залежно від предмета та характеру зовнішньоекономічних операцій, у межах ЗЕД виокремлюють кілька ключових форм, кожна з яких відображає специфіку міжнародного економічного обміну. Виходячи на міжнародні ринки, кожній організації необхідно насамперед вибрати найбільш придатний вид ЗЕД (див. рис.1.1).

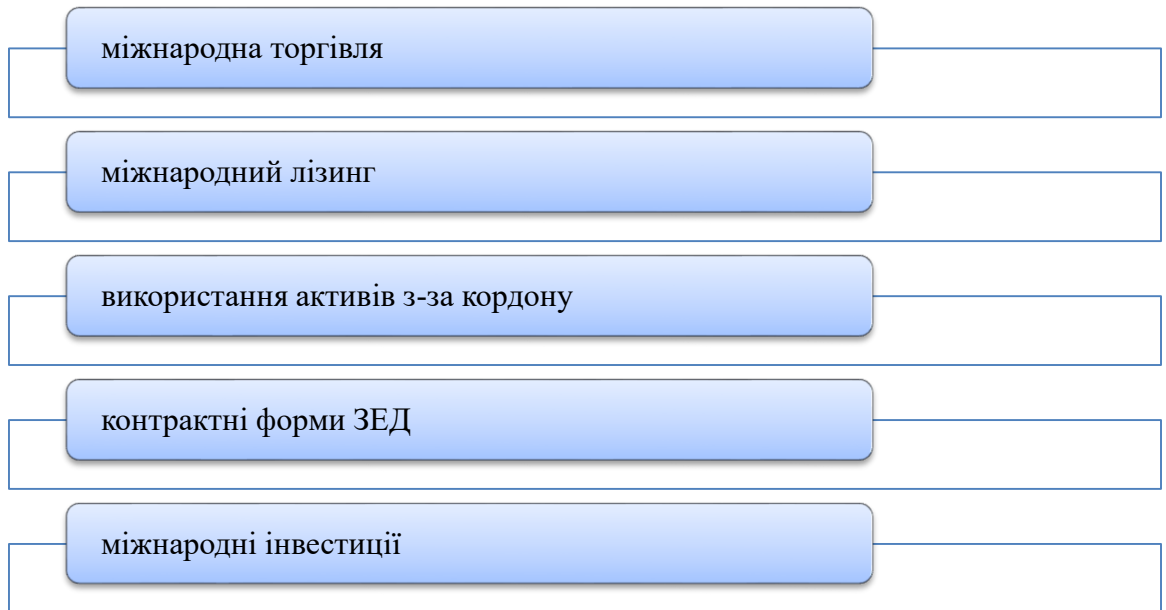


Рис. 1.1. Основні види зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Однією з найбільш поширених форм є міжнародна торгівля, що охоплює:

- торгівлю готовою продукцією, яка передбачає реалізацію кінцевих товарів на зовнішніх ринках;
- торгівлю продукцією у розібраному вигляді, зокрема у форматі постачань для подальшого складання;
- зустрічні поставки, в межах яких експортер зобов'язується придбати товари в імпортера на суму, що дорівнює частині або повній вартості експортованої продукції. Найпоширенішими різновидами таких операцій є бартер, викуп морально застарілої продукції, а також операції з давальницькою сировиною;
 - постачання комплектного устаткування;
 - торгівлю ліцензіями, що включає передачу прав на використання об'єктів інтелектуальної власності;
 - надання послуг у сфері туризму, транспорту та інших супутніх галузях.

Окремою формою зовнішньоекономічної діяльності є міжнародний лізинг, який передбачає надання у довгострокову оренду виробничого устаткування, транспортних засобів, комп'ютерної техніки та інших активів. Такий механізм

дозволяє підприємствам-орендарям, які не мають достатніх фінансових ресурсів для купівлі відповідного майна, отримати можливість його використання з метою забезпечення виробничого процесу.

Використання іноземних активів здійснюється, як правило, на підставі ліцензійних договорів і супроводжується сплатою роялті (royalties) за право користування фірмовими знаками, патентами, авторськими правами тощо. У цьому контексті особливу роль відіграє франчайзинг (franchising) — модель ведення бізнесу, за якої франшизодавець передає іншій стороні (франшизоотримувачу) право на використання власного комерційного імені, бренду та організаційних рішень.

До контрактних форм ЗЕД належать види діяльності, що здійснюються за кордоном на основі двосторонніх чи багатосторонніх угод. Комісійні платежі (fees) у межах таких договорів передбачають оплату за надання банківських, страхових, орендних, інжинірингових, проектно-конструкторських, управлінських та інших послуг.

Також, вагомим елементом ЗЕД є міжнародні інвестиції, які становлять собою трансферт капіталу між державами. У цьому контексті розрізняють:

- прями інвестиції — здійснюються з метою встановлення контролю за діяльністю підприємств-реципієнтів, навіть у разі придбання міноритарної частки (від 10%);
- портфельні інвестиції — характеризуються відсутністю управлінського впливу на діяльність об'єкта інвестування та зводяться до придбання цінних паперів і боргових зобов'язань.

Таким чином, форми ЗЕД охоплюють широкий спектр економічних інструментів, які сприяють інтеграції суб'єктів господарювання у глобальний економічний простір і розширенню можливостей для реалізації стратегічних цілей розвитку. Отже, зовнішньоекономічна діяльність виступає вагомим чинником розвитку міжнародних економічних зв'язків та підвищення конкурентоспроможності підприємств у процесі їхнього виходу на світові ринки й участі в глобальній конкуренції.

1.2. Основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

У сучасних умовах глобалізації світового господарства та зростання взаємозалежності національних економік підприємства дедалі активніше орієнтуються на зовнішні ринки як джерело зростання, диверсифікації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стає стратегічним напрямом для суб'єктів господарювання, які прагнуть інтегруватися у міжнародний економічний простір. При цьому ефективне функціонування ЗЕД вимагає постійного вдосконалення організаційних, фінансових, логістичних та інформаційних механізмів. У цьому контексті важливим є визначення ключових напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, освоювати нові ринки та підвищувати ефективність міжнародної взаємодії.

Безперечно, прийняття рішення про здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є одним із ключових етапів стратегічного розвитку підприємства. Воно свідчить про готовність суб'єкта господарювання працювати відповідно до високих міжнародних стандартів якості, освоювати нові ринки збуту, підвищувати свою конкурентоспроможність та інтегруватися у глобальні економічні процеси [10].

Для ефективного здійснення ЗЕД керівництву необхідно не лише прийняти відповідне управлінське рішення, а й сформувати організаційну структуру підприємства, здатну забезпечити реалізацію зовнішньоекономічної стратегії та досягнення визначених цілей [1].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства має ґрунтуватися на низці ключових принципів, які забезпечують її ефективність та сталість (див. рис. 1.2). Насамперед ідеться про відкритість і прозорість, що передбачають чіткість процедур, відповідність законодавству та прозоре ведення зовнішньоекономічних операцій [7]. Важливим є стратегічний характер ЗЕД, яка

має бути інтегрована в довгострокову стратегію розвитку підприємства [1, 5], а також її адаптивність до змін у міжнародному середовищі [6]. Економічна доцільність реалізації зовнішньоекономічних проєктів вимагає обґрунтованого виходу на зовнішні ринки та прогнозованості результатів [4]. Конкурентоспроможність передбачає здатність продукції відповідати міжнародним стандартам і вимогам споживачів [3], а правова відповідність означає дотримання національного та міжнародного законодавства. Взаємовигідна співпраця з іноземними партнерами на основі довіри, а також застосування інструментів ризик-менеджменту для зниження зовнішньоекономічних загроз [12] є завершальними, але не менш важливими складовими ефективної ЗЕД.



Рис. 1.2. Ключові принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Дотримання зазначених принципів забезпечує системність і керованість зовнішньоекономічної діяльності підприємства, сприяє її ефективності та сталому розвитку в умовах динамічного світового ринку [12].

Для ефективного здійснення ЗЕД керівництву необхідно не лише прийняти відповідне управлінське рішення, а й сформувати організаційну структуру підприємства, що буде спроможною забезпечити досягнення визначених цілей, реалізацію зовнішньоекономічної стратегії, підвищення ефективності діяльності та створення економічних стимулів для виробництва затребуваної та конкурентоспроможної продукції.

У контексті сучасних трансформацій світової економіки, підприємства, що орієнтуються на довгострокове зростання, активно розвивають зовнішньоекономічну діяльність як важливий елемент своєї конкурентної стратегії [15]. Розвиток ЗЕД є багатовекторним процесом, який охоплює такі ключові напрями:

1. Диверсифікація зовнішніх ринків. Підприємства прагнуть зменшити залежність від окремих торговельних партнерів шляхом виходу на нові географічні ринки. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з політичними чи економічними змінами в окремих країнах, та забезпечити стабільні надходження валютної виручки.

2. Розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Умови глобальної конкуренції вимагають від вітчизняних виробників постійного вдосконалення товарної пропозиції: поліпшення якості, сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, впровадження інновацій, а також гнучкої адаптації до специфіки попиту на іноземних ринках.

3. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій, електронного документообігу, цифрових логістичних платформ і CRM-систем значно підвищує ефективність ЗЕД. Автоматизація митних, фінансових та управлінських процесів дозволяє зменшити витрати і прискорити міжнародні операції.

4. *Розвиток партнерства та міжнародної кооперації.* Формування спільних підприємств, участь у транснаціональних проектах, а також інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості дозволяють підприємствам розширювати ринки збуту, отримувати доступ до новітніх технологій та управлінського досвіду.

5. *Оптимізація логістики та митної інфраструктури.* Створення ефективних логістичних маршрутів, мінімізація витрат на транспортування, цифровізація митного оформлення та запровадження прозорих процедур є критично важливими умовами для забезпечення конкурентоспроможності у сфері ЗЕД.

6. *Фінансове забезпечення ЗЕД та управління ризиками.* Використання механізмів експортного кредитування, страхування зовнішньоекономічних ризиків, хеджування валютних коливань сприяє стабілізації фінансових потоків та підвищенню надійності зовнішньоекономічних операцій.

7. *Інтернаціоналізація виробництва.* Стратегія створення виробничих потужностей за межами національної юрисдикції дозволяє підприємствам скорочувати витрати, адаптувати продукцію до локальних ринків та підвищувати свою гнучкість у глобальному конкурентному середовищі.

8. *Вплив зовнішньої політики держави на розвиток ЗЕД.* Зовнішньоекономічна діяльність підприємств тісно пов'язана з міжнародною політикою країни. Дипломатичні відносини, угоди про вільну торгівлю, митні союзи, санкційна політика та політика безпеки безпосередньо впливають на доступ до ринків, умови торгівлі та інвестиційний клімат. У випадку України, активна участь у міжнародних організаціях (ВТО, ООН, МВФ тощо), а також співпраця з міжнародними фінансовими інституціями створює нові можливості для підприємств у сфері ЗЕД.

9. *Євроінтеграційний вектор розвитку ЗЕД в Україні.* Укладення Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та входження до Зони вільної торгівлі (DCFTA) відкрило для українських підприємств нові можливості виходу на європейські ринки. Євроінтеграція стимулює адаптацію продукції до стандартів

ЄС, підвищення прозорості та ефективності ведення бізнесу, зростання іноземних інвестицій та доступ до спільних програм підтримки підприємництва. Водночас це потребує глибокої модернізації управлінських практик та вдосконалення внутрішньої інфраструктури підприємств [19].

Таким чином, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств має комплексний характер і залежить як від внутрішніх ресурсів підприємства, так і від державної підтримки, регуляторного середовища та зовнішньополітичного курсу країни. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та європейської інтеграції України, ЗЕД набуває дедалі більшої ваги як інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Орієнтація на сучасні тренди світової економіки дозволяє підприємствам не лише зберігати, але й зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках [2].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою визначається злагодженістю роботи всіх структурних підрозділів, що беруть участь у реалізації міжнародних операцій. Важливою складовою успішного функціонування ЗЕД є належна організація управлінських процесів, які координують діяльність відповідних відділів. Така взаємодія має базуватись як на формалізованих внутрішніх регламентах, так і на усталених неформальних комунікаціях між елементами системи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства [2]. Крім того, вихід компанії на міжнародні ринки зі своєю продукцією зумовлений низкою ключових чинників, що впливають на її готовність до участі у глобальній економіці.

Серед основних чинників (див. рис. 1.3), які визначають готовність підприємства до виходу на зовнішні ринки, можна виокремити рівень конкурентоспроможності продукції, її відповідність міжнародним стандартам якості, наявність достатнього виробничого потенціалу та фінансових ресурсів для забезпечення експортної діяльності. Важливу роль відіграє і досвід управлінського персоналу у веденні міжнародного бізнесу, здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, налагоджені логістичні та інформаційні канали, а також обізнаність у міжнародно-правових та митних

аспектах. Не менш важливим є і наявність партнерських зв'язків із закордонними контрагентами, участь у міжнародних виставках, програмах співпраці та інших формах міжнародної економічної взаємодії. Саме сукупність цих факторів формує стратегічну основу для успішного просування продукції підприємства на світових ринках.

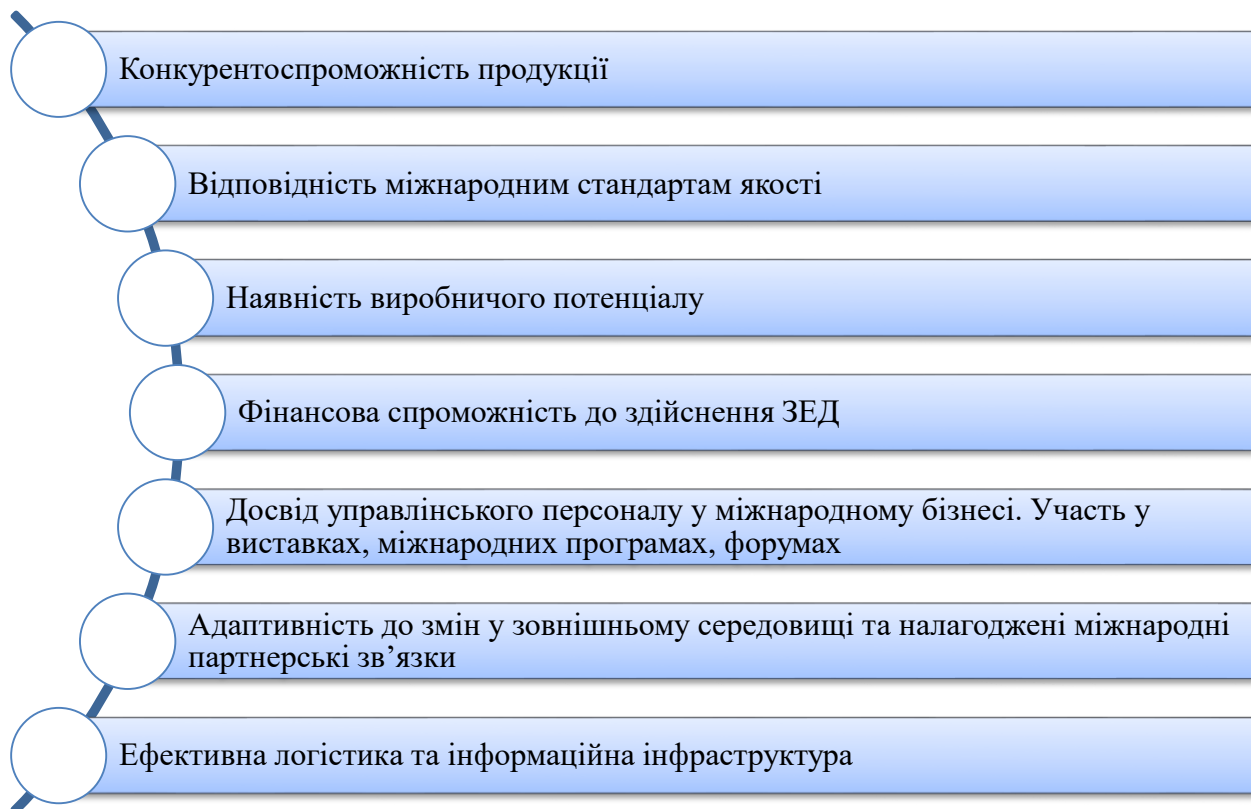


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на ЗЕД підприємства

Джерело: побудовано на основі [3].

Таким чином, ефективний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства ґрунтується на дотриманні системних принципів, координації внутрішніх підрозділів, забезпеченні організаційної узгодженості та врахуванні комплексу факторів, що впливають на успішне входження на міжнародні ринки. Усе це потребує не лише практичного впровадження відповідних механізмів, а й ґрунтовного аналітичного підходу до визначення стратегічних орієнтирів. Саме тому важливо розглянути методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів

розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що і стане предметом наступного підрозділу.

1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на світових ринках, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств набуває особливого значення. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно здійснювати комплексну оцінку стратегічних напрямів розвитку ЗЕД. Така оцінка базується на застосуванні методичних підходів, які дозволяють врахувати внутрішні ресурси підприємства, стан зовнішнього середовища, специфіку галузі, а також геоекономічні чинники.

У процесі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю важливо не лише виокремити потенційні напрями розвитку, але й забезпечити їх глибокий аналітичний супровід. Це передбачає поетапне використання інструментів стратегічного аналізу, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, специфіку цільових ринків, конкурентне середовище та загальні тенденції світової економіки.

Наочне уявлення про логіку і послідовність аналітичного процесу, що супроводжує оцінку стратегічних напрямів розвитку ЗЕД підприємства, подано на схемі нижче (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Логіка оцінки стратегічних напрямів розвитку ЗЕД підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [15]

Тана блок схема демонструє, як на основі аналітичної бази, внутрішніх і зовнішніх умов, – здійснюється застосування відповідних методик аналізу, формуються стратегічні рішення, визначаються показники ефективності реалізації обраних напрямів та ухвалюються управлінські дії щодо їх удосконалення.

Варто наголосити, що одним з найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Він дає змогу ідентифікувати:

- S (Strengths) — сильні сторони підприємства: технологічна база, наявність сертифікованої продукції, конкурентоспроможна ціна, географічна близькість до цільових ринків, гнучкість логістичних рішень;

- W (Weaknesses) — слабкі сторони: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній досвід у міжнародній торгівлі, низька впізнаваність бренду за кордоном, залежність від окремих постачальників;

- (Opportunities) — можливості: участь у європейських програмах підтримки експорту, відкриття нових ринків завдяки політичним угодам, доступ до інноваційних технологій;

- T (Threats) — загрози: посилення міжнародної конкуренції, зміни митного законодавства, валютні коливання, геополітична нестабільність.

На основі проведеного SWOT-аналізу підприємство може не лише сформулювати ключові стратегічні орієнтири, а й розробити адаптивну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю. Для цього доцільно використовувати TOWS-матрицю, яка дозволяє поєднати внутрішні і зовнішні фактори та сформулювати стратегічні альтернативи:

- стратегія SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей);
- стратегія WO (подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей);
- стратегія ST (застосування сильних сторін для нейтралізації загроз);
- стратегія WT (мінімізація слабких сторін і уникнення зовнішніх загроз).

В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства повинні регулярно оновлювати SWOT-матрицю на основі поточних даних про ринок, політичну ситуацію, валютне регулювання, рівень споживчого попиту тощо.

Застосування PEST-аналізу (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) у ЗЕД допомагає врахувати макросередовище тієї чи іншої країни або регіону, що особливо важливо під час виходу на нові ринки. Наприклад, політична стабільність, валютне регулювання, митне законодавство, рівень цифровізації — усе це має прямий вплив на ефективність ЗЕД.

Іншим корисним підходом є аналіз п'яти сил Портера, який дозволяє оцінити конкурентне середовище в галузі за такими параметрами: загроза нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова сила постачальників, сила покупців і рівень конкуренції між існуючими компаніями. Для ЗЕД це важливо з огляду на оцінку привабливості іноземних ринків, де підприємство має намір працювати.

Не менш важливим є використання стратегічного балансу (Strategic Balance Method), який допомагає підприємству визначити, наскільки його стратегічні позиції відповідають викликам зовнішнього середовища. Оцінка здійснюється за критеріями стійкості, адаптивності, інноваційності та економічної ефективності.

Окрім загальних методів, застосовуються спеціалізовані підходи до оцінки ефективності ЗЕД, зокрема:

- ✓ аналіз рентабельності експортних операцій;
- ✓ оцінка логістичних витрат у міжнародних ланцюгах постачання;
- ✓ визначення інтегрального індексу зовнішньоекономічної активності підприємства;
- ✓ моделювання сценаріїв виходу на нові ринки.

У контексті стратегічного планування важливу роль відіграє також бенчмаркінг – порівняння стратегій ЗЕД з провідними міжнародними практиками. Завдяки цьому підприємство може виявити прогалини у власній діяльності, оптимізувати процеси, підвищити гнучкість та адаптивність до міжнародних вимог.

Зовнішньополітичний вектор держави та євроінтеграційні процеси мають безпосередній вплив на вибір стратегічних напрямів ЗЕД. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, участь у Зоні вільної торгівлі, інтеграція до європейських ланцюгів доданої вартості – все це формує нові виклики та можливості для підприємств. Відповідно, стратегічна оцінка ЗЕД має враховувати і зміни у законодавчому полі, і динаміку геополітичних ризиків, і стандарти ЄС щодо продукції, сертифікації та екологічної відповідальності.

Ефективним інструментом також є коефіцієнт ефективності ЗЕД (КеЗЕД), який можна розраховувати як відношення прибутку від ЗЕД до сукупних витрат на її здійснення. За необхідності цей показник деталізується за видами операцій (експорт, імпорт, посередницькі послуги тощо).

Окрім того, оцінювання доцільно проводити на основі бенчмаркінгу – порівняння показників підприємства з лідерами галузі чи успішними міжнародними аналогами. Це дозволяє визначити відставання або переваги за ключовими стратегічними напрямками, а також виявити потенційні точки росту.

Зовнішньополітичний вектор держави та євроінтеграційні процеси мають безпосередній вплив на вибір стратегічних напрямів ЗЕД. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, участь у Зоні вільної торгівлі, інтеграція до європейських

ланцюгів доданої вартості – все це формує нові виклики та можливості для підприємств. Відповідно, стратегічна оцінка ЗЕД має враховувати і зміни у законодавчому полі, і динаміку геополітичних ризиків, і стандарти ЄС щодо продукції, сертифікації та екологічної відповідальності [19].

Отже, методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинні бути комплексними, гнучкими та адаптованими до умов динамічного міжнародного середовища. Їх системне використання дозволяє не лише формувати ефективні стратегії виходу на зовнішні ринки, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (на прикладі агропромхолдингу «Астарта-Київ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Вертикально-інтегрований агропромхолдинг «Астарта-Київ» входить до складу міжнародної холдингової компанії Astarta Holding PLC. Підприємство було засноване у 1993 році, а з 2006 р. його акції почали котируватись на Варшавській фондовій біржі. Заснував компанію Віктор Іванчик. Сьогодні агропромхолдинг «Астарта-Київ» є одним із вітчизняних прикладів соціально-відповідального бізнесу і займається виробництвом і постачанням агропродукції на світові ринки.

Місією компанії є розбудова сильної України з глибоким рівнем довіри, з розкриттям повного потенціалу української землі і людей, розвиваючи бізнес за принципами партнерства, етики і сталого розвитку. У свою чергу, до головних *цінностей* підприємства можна віднести: командність, результативність, відповідальність, проактивність і відкритість до змін, розвиток і невпинний рух вперед [13].

Серед основних напрямів діяльності агропромхолдингу «Астарта-Київ»[13]:

- виробництво продукції рослинництва – в обробітку перебуває 215 тис. га угідь;
- виробництво цукру – річний обсяг виробництва цукру становить від 250 до 500 тис т;

– виробництво продукції тваринництва – сумарна кількість корів становить 27,5 тис. голів, що забезпечує річний обсяг виробленого молока 115 тис. т;

– переробка сої – сумарний обсяг переробки сої складає 230 тис т на рік, що забезпечує підприємству друге місце у рейтингу українських компаній;

– розвиток біоенергетики – загальна потужність біогазових заводів дорівнює 150 тис. куб метрів біогазу на добу.

Особливістю агрокомпанії продовжує залишатись її надійність як міжнародного партнера, впровадження передових практик в менеджменті та інвестування в інновації і сталий розвиток. Більше того, підприємство має бездоганну кредитну історію, що супроводжується розвитком тісних взаємовідносин з українськими і зарубіжними банківськими установами. Варто зазначити, що у 2008 р. агропромхолдинг «Астарта-Київ» одним із перших приєднався до мережі Глобального Договору ООН.

У теперішній час головними акціонерами агрохолдингу виступають: сім'я Віктора Іванчика (володіє 41% загальної кількості акцій), Albacon Ventures Limited і Fairfax Financial Holdings Ltd – 30%; казначейські акції – 2% і акції у вільному доступі – 27%.

З 16 вересня 2022 року компанія «Астарта» базується на Кіпрі, зареєстрований офіс якої знаходиться в Нікосії за адресою вул. Лампусас, 1. Станом на кінець 2024 року структура акціонерів ASTARTA HOLDING PLC залишалася стабільною, і підприємство мало двох основних довгострокових акціонерів. Станом на 31.12.2024 року родина пана Віктора Іванчика (засновника та генерального директора) володіла 41,48% або 10 370 881 акцією, що перебуває в обігу. Протягом 2024 року родина пана Віктора Іванчика збільшила свою частку на 1,22% або 305 979 акцій шляхом операцій на відкритому ринку та придбання за програмою стимулювання на основі акцій. Fairfax Financial Holdings Ltd, другий великий акціонер, володів 29,91% або 7 477 676 акціями. Решта акцій Астарты належала багатьом іншим інвесторам, таким як фінансові установи США та ЄС, а також приватні акціонери, за винятком 2,12% або 529

600 акцій, що утримувалися як казначейські акції, які були викуплені протягом попередніх років у рамках програми викупу (попередній рік: 2,62%).

З огляду на позитивні результати діяльності Компанії протягом 2023 фінансового року, акціонери Астарті схвалили дивіденди у розмірі 0,50 євро/акцію на річних загальних зборах ASTARTA HOLDING PLC 4 червня 2024 року. Розподіл дивідендів у 2024 році перевищив 12 млн євро, що відповідає коефіцієнту виплати 4 19,8%, і було виплачено 3 липня 2024 року.

З огляду на тривалість війни, яку веде Росія, товарні ринки загалом адаптувалися до змінних умов. Таким чином, починаючи з ціни відкриття 29 злотих 2 січня 2024 року, динаміка ціни акцій Астарті була відносно стабільною. Ситуація змінилася зі зростанням у листопаді, спричинена результатами президентських виборів у США та заявами Д. Трампа про припинення війни в Україні, що зміцнило довіру інвесторів. На тлі сприятливих настроїв на ринку, ціна продовжувала зростати і досягла свого річного максимуму в 42 злоті 18 грудня 2024 року. 30 грудня 2024 року звичайні акції Астарті закрилися на рівні 40,8 злотих, що на 42% більше, ніж у попередньому році (див. рис. 2.1).



Рис.2.1. Котирування акцій агрохолдингу Astarta на Варшавській фондовій біржі протягом січня 2020-грудень 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Станом на кінець грудня 2024 року ринкова капіталізація компанії становила 1,0 млрд злотих порівняно з 0,7 млрд злотих рік тому. Середній

щоденний обсяг торгів у 2024 році склав 11 тис. акцій (попередній рік: 18 тис. акцій). Незважаючи на виклики, спричинені війною, Астарта підтримує тісний та всебічний зв'язок з інвесторами, аналітиками та іншими зацікавленими сторонами. У 2024 році керівництво та команда зі зв'язків з інвесторами Астарты представили Компанію та її результати на очних та онлайн-зустрічах та конференціях у ЄС та інших країнах. Багато аналітиків переглянули своє висвітлення українських акцій через збільшення ризику країни після початку російського вторгнення у 2022 році [29].

Вищим органом управління ТОВ фірма «Астарта-Київ» є Загальні збори акціонерів, які проводяться щороку. Позачергові збори можуть скликатись Радою Директорів компанії. Таким чином, структура управління підприємством є однорівневою. Варто зазначити, що Рада Директорів включає в себе 6 членів, 3 з яких є незалежними. Якщо виконавчі директори здійснюють операційне управління компанією, то невиконавчі директори виконують наглядові та стратегічні функції (див. рис.2.2).

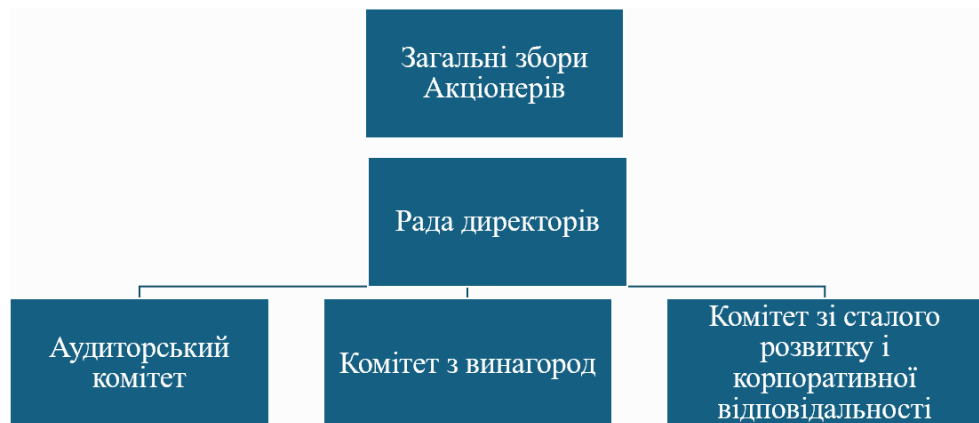


Рис.2.2. Структура управління ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Оскільки мета корпоративного управління ТОВ фірма «Астарта-Київ» полягає у створенні інструментів, які б підтримували ефективний менеджмент, нагляд, дотримання прав акціонерів і прозорі взаємозв'язки між підприємством і ринком, то організаційна структура компанії закономірно має наступний вигляд (див. рис. 2.3)

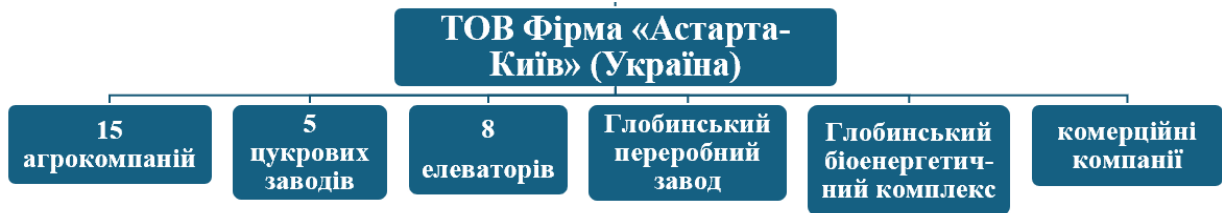


Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Джерело: побудовано автором на основі [13]

«Астарта» веде свою діяльність по всій країні та наймає людей у різних регіонах України, і 99% її співробітників знаходяться в Україні. Станом на кінець 2024 року загальна кількість працівників становила 6939 осіб. Частка чоловіків становила 68% або 4693 особи, а жінок – 32% або 2246 осіб. Гендерний розрив існує через характер сільськогосподарської діяльності.

Середня кількість працівників у 2024 році становила 6938 осіб. Частка постійних працівників становила 72% або 5028 осіб. Традиційно Компанія працює на повний робочий день. У 2024 році через обставини, пов'язані з військовою діяльністю, такою як призов до Збройних Сил України та нестача працівників, компанія частково розподілила робочий час між співробітниками різних дочірніх компаній, що призвело до ймовірного подвійного обліку деяких працівників. В результаті, підприємство не може точно розкрити кількість штатних та неповних працівників за 2024 рік.

У 2024 році Компанію залишили 1608 працівників, що призвело до коефіцієнта плинності кадрів у 23%. Коефіцієнт плинності кадрів можна пояснити переміщенням тимчасових працівників протягом року через сезонний характер діяльності. Усі працівники Компанії найняті за трудовими договорами.

Проведемо економіко-фінансовий аналіз агрохолдингу ТОВ фірми «Астарта-Київ». За досліджуваний період суттєво покращились результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема, величина чистого прибутку збільшилась до 83 млн євро у 2024 р. при його маржі у розмірі 14%, що на 12 п.п. більше відповідного показника 2020 р.

Досягти таких позитивних змін компанії вдалося за рахунок більш стрімкого зростання валового доходу, ніж собівартості реалізованої продукції. Як результат, розмір валового прибутку збільшився на 114 млн євро, у той час як ЕВІТДА – на 46 млн євро відповідно (ЕВІТДА – це прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації) є одним із ключових показників, що характеризує реальний прибуток підприємства від основної діяльності без урахування зовнішніх факторів. Його зростання свідчить про фінансову стабільність компанії, здатність генерувати грошові потоки та інвестувати в подальший розвиток. Крім того, цей показник є важливим індикатором для інвесторів та кредиторів при оцінці привабливості та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ фірми «Астарта-Київ»**

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020 р. (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Валовий дохід, млн євро	416	491	510	619	612	196
Експортні продажі, млн євро	209	218	278	325	395	186
Експортні продажі, % від доходу компанії	50	44	54	53	65	+15 п.п.
Собівартість реалізованої продукції, млн євро	294	272	303	395	376	82
Валовий прибуток, млн євро	122	219	207	224	236	114
Валова маржа, %	29	45	41	36	38	+9 п.п.
ЕВІТДА, млн євро	113	201	155	145	159	46
ЕВІТДА маржа, %	27	41	30	23	26	-1 п.п.
Чистий прибуток, млн євро	9	122	65	62	83	74
Маржа чистого прибутку, %	2	25	13	10	14	+12 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [29].

2.2. Діагностика основних напрямів діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Бізнес ТОВ фірма «Астарта-Київ» сегментований за наступними напрямками: сільське господарство (вирощування зерна і насіння олійних культур), виробництво цукру, переробка сої і тваринництво (скотарство). Домінує у структурі сільськогосподарський сегмент (див. рис. 2.4).

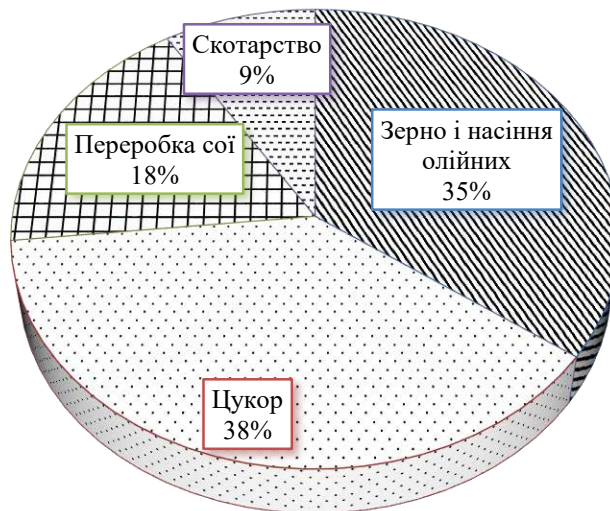


Рис.2.4. Структура бізнес-портфелю ТОВ фірма «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Сегмент сільського господарства (вирощування зернових культур та насіння олійних культур) займає 34% у вартості валової продукції ТОВ фірма «Астарта-Київ». У 2024 р. порівняно із попереднім валовий дохід сегмента зменшився на 13% і досягнув рівня 209 млн євро внаслідок скорочення валових зборів врожаю та продажів. Натомість, валовий прибуток зріс на 12% і досягнув позначки у 125 млн євро, тоді як рентабельність зросла на 13 п.п. і сягнула рівня 60% завдяки вищому внеску від змін справедливої вартості біологічних активів до 68 млн євро у 2024 році (+32%), що відображає вищі ціни на сировинні товари.

У свою чергу, стабільний експорт приніс 92 млн євро EBITDA (+45%) при цьому рентабельність EBITDA зросла на 18 п.п. - до 44% у 2024 році. Капітальні

витрати сегмента становили 16 млн євро протягом 2024 року (+83%). Слід зазначити, що інвестиції були зроблені в модернізацію польової техніки та придбання нових бурякозбиральних комбайнів.

Варто зазначити, якщо у 2023 р. близько 45% всієї виручки від реалізації продукції по аграрному сегменту компанії забезпечив продаж зерна кукурудзи, то у звітному періоді на її питому вагу припало лише третина виручки. Натомість, у рейтингу на перше місце серед культур виходить пшениця із вартістю реалізованої продукції у 80 млн євро. Також заслуговує на увагу тенденція до збільшення виручки від реалізації насіння ріпаку (див. рис.2.5).

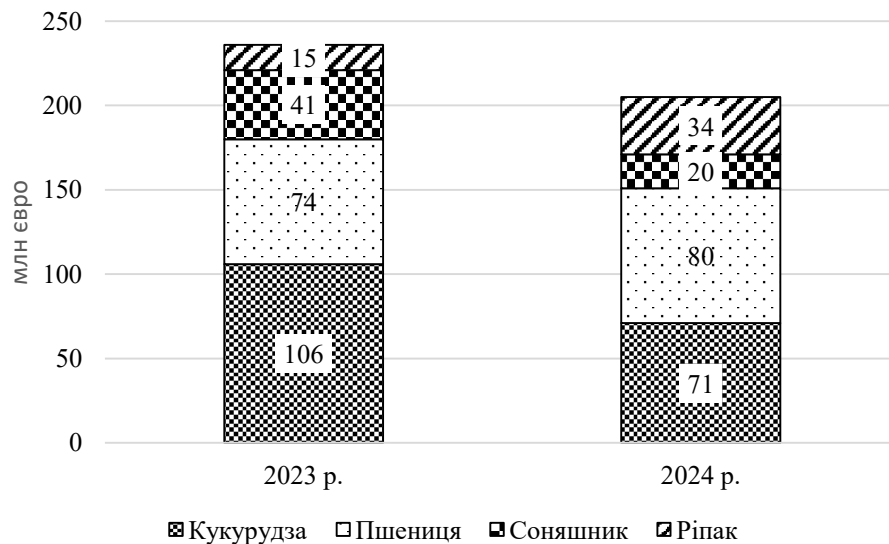


Рис.2.5. Розподіл виручки від реалізації с.-г. культур ТОВ фірма «Астарта-Київ» у 2023-24 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Несприятливі погодні умови та літня посуха у 2024 році суттєво вплинули на посіви, що призвело до зниження врожайності та виробництва. У 2024 році Астарта збрала 0,6 млн тонн зернових та олійних культур, що на 29% менше, ніж у попередньому періоді. Сільськогосподарський сегмент досліджуваного підприємства передбачав збільшення площ для продукції внутрішньої переробки (цукровий буряк та соя) та менше для продажу третім сторонам (кукурудза та соняшник).

У 2024 році ТОВ фірма «Астарта-Київ» скоротила площі під кукурудзою втричі у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Сильна посуха призвела до зниження врожайності на 24% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року до 7,6 т/га та виробництва на рівні 40 тис. тонн (-80% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року).

Площа посівів пшениці в Астарті у 2024 році становила 49 тис га (попередній рік – 43 тис га), врожайність 5,3 т/га (-15% рік у порівнянні з попереднім роком), а обсяг виробництва досяг 260 тис. т (-4% рік у порівнянні з попереднім роком).

Площа під соняшником у 2024 році становила 18 тис га (-34% рік у порівнянні з попереднім роком), врожайність 2,5 т/га (-16% рік у порівнянні з попереднім роком), а валовий обсяг виробництва – 46 тис. т (-45% рік у порівнянні з попереднім роком).

Врожайність сої знизилася на 22% рік у порівнянні з попереднім роком до 2,4 т/га, але валовий збір був стабільним - на рівні 168 тис. т, що підтримано збільшенням площі на 27% рік у порівнянні з попереднім роком до 70 тис га.

У свою чергу, виробництво ріпаку скоротилося на 29% у річному обчисленні до 40 тис. т у 2024 році, оскільки компанія скоротила посіви на 14% у річному обчисленні до 12 тис га, а врожайність впала на 17% у річному обчисленні до 3,4 т/га.

Незважаючи на воєнні виклики та невизначеність, протягом 2024 року в різних регіонах України було побудовано нові елеватори. Загальна потужність зберігання в Україні оцінюється в 51 млн тонн.

Більше того, ТОВ фірма «Астарта-Київ» експлуатує сім елеваторів із загальною потужністю одночасного зберігання зерна 562 тис. тонн поблизу своїх сільськогосподарських виробничих районів у Полтавській, Хмельницькій та Вінницькій областях. Частка компанії в загальному внутрішньому обсязі зберігання становила близько 1%.

У елеваторах зберігаються як зернові, такі і пшениця та кукурудза, а також олійні культури: ріпак, соняшник, соєві боби. У 2024 році елеватори «Астарти»

адаптувалися до нових потреб ринку та зберігають нішеві культури, такі як горох, гречка та сорго. Сховища компанії сертифіковані за стандартами ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001.

Окрім зберігання, елеватори також надають послуги, включаючи очищення, сушіння, змішування та завантаження партій у залізничні вагони та вантажівки для внутрішніх потреб Астарті та сторонніх фермерів. Кожен елеватор має автоматизовану систему управління зберіганням зерна, а якість зерна перевіряється власними акредитованими лабораторіями безпосередньо на об'єкті. Крім того, елеватор може приймати до 6 тис. тонн зерна на добу та розвантажувати до 2 тис. тонн у вантажівки та до 3 тис. тонн у залізничні вагони. Потужність сушіння становить до 3 тис. тонн зерна на добу.

Астарта прагне підвищити продуктивність фермерських господарств, зберігаючи при цьому природні ресурси та здоров'я ґрунту за допомогою регенеративних методів землеробства. Серед ключових практик є скорочений обробіток ґрунту, покривні культури та органічне землеробство. Мінімізація порушень ґрунту за допомогою скороченого обробітку ґрунту дозволяє уповільнити викид CO₂. Це призводить до накопичення більшої кількості вуглецю в ґрунті, що сприяє пом'якшенню зміни клімату.

Покривні культури вирощуються між циклами комерційних культур, вони корисні для ґрунту, додаючи органічну речовину, зменшуючи ерозію та сприяючи розвитку корисних мікробів.

Це призводить до оздоровлення ґрунту з покращеним утриманням води та кругообігом поживних речовин.

Покривні культури також відіграють певну роль у поглинанні CO₂ з атмосфери.

У 2024 році Астарта застосувала скорочений обробіток ґрунту до 177 тис га порівняно зі 144 тис га минулого року та вирощувала покривні культури на площі 16 тис га (попередній рік: 9 тис га).

Астарта також має органічні культури у своєму портфелі продуктів. Органічне землеробство практикується однією з дочірніх компаній у

Полтавській області. Цей тип землеробства передбачає заміну мінеральних добрив органічними, такими як сидерати (гірчиця, гречка, вика та овес). Його заорюють перед зимою і до весни перетворюють на високоякісне натуральне добриво. Потрібен був трирічний період переходу, щоб ферма відповідала міжнародно визнаним стандартам та процедурам сертифікації та отримала статус органічного угіддя у 2020 році. Площа під органічними культурами в Астарті залишалася стабільною у річному обчисленні на рівні 1,8 тис га. Астарта прагне збільшити сільськогосподарські угіддя під органічним землеробством. Ще 1 тис га зараз перебуває в перехідному періоді.

Сегмент виробництва цукру станом на 2024 р. був найбільшим вкладником консолідованих доходів - 37% від загальної суми. Валовий дохід зріс на 15% до рекордних 229 млн євро на тлі 40% зростання обсягів продажів цукру, що становило 396 тис. тонн.

Однак, валовий прибуток знизився на 12% у річному обчисленні до 48 млн євро, а валова маржа скоротилась із 28% до 21% у 2024 році через нижчі ціни реалізації. У свою чергу, EBITDA знизилася на 54% до 18 млн євро, а маржа EBITDA зменшилась на 12 п.п. - до 8% у 2024 році через зростання витрат на продаж та обробку, пов'язаних з експортом (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники сегменту виробництва цукру
ТОВ фірми «Астарта-Київ»**

Показники	Роки		2024 р. до 2023 р., (+,-)
	2023 р.	2024 р.	
Валовий збір цукрових буряків, тис т	2701	2538	-163
Валове виробництво цукру, тис т	377	380	3
Обсяг продажу цукру, тис т	284	396	112
Рівень товарності, %	75	104	+29 п.п.
Ціна реалізації 1 т цукру, євро	665	550	-115
Виручка від реалізації цукру, млн євро	188,9	217,8	28,9
Собівартість реалізованого цукру, млн євро	133,9	169,5	35,6
<i>Продовження таблиці 2.2</i>			
Валовий прибуток, млн євро	55	48,3	-6,7

Валова маржа, %	29	22	- 7 п.п
ЕВІТДА, млн євро	39,3	18,2	-38,1
ЕВІТДА маржа, %	20,8	8,4	-12,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [29].

Натомість валові інвестиції зросли на 88% і досягли позначки у 21 млн євро, головним чином завдяки новому елеватору для зберігання цукру в Хмельницькій області та лінії пакування паперу.

У 2024 р. ТОВ фірма «Астарта-Київ» виділила 38 тис га під цукровий буряк, що залишилося на рівні минулого року. Аномальна спека та відсутність опадів у липні та серпні мали найбільший негативний вплив на розвиток врожаю. Однак восени погода сприяла завершенню збирання цукрового буряка вчасно. Завдяки ретельному управлінню врожаєм та післязбиральним втратам, валовий урожай цукрового буряка був на середньому рівні по Україні та склав 49 т/га проти 58 т/га у 2023 році.

У 2024 році «Астарта» керувала п'ятьма цукровими заводами у трьох областях України. Переробка цукру розпочалася наприкінці серпня та завершилася на початку січня 2025 року. Виробництво цукру у 2024 р. тривало 133 дні проти 130 днів у попередньому році.

Під час переробки цукрового буряка, ТОВ фірма «Астарта-Київ» також генерує побічні продукти, такі як пресований жом, сухий гранульований жом та меляса, і продає ці продукти на внутрішньому ринку виробникам кормів для тварин та іншим споживачам, використовуючи їх як інгредієнти комбикормів у власному сегменті тваринництва або у виробництві біогазу. Обсяги побічних продуктів безпосередньо пов'язані з обсягом переробленого цукрового буряка.

Виробництво меляси склало 96 тис. т (-35% до рівня минулого року), виробництво пресованого жому скоротилося на 5% до 1,6 млн т, а виробництво гранульованого жому цукрового буряка впало на 18% до 23 тис. т.

Сегмент виробництва цукру є найбільш енергоємною частиною бізнесу. Енергетика становить чверть витрат на виробництво цукру. Природний газ є основним джерелом енергії. Його споживання скоротилося на 8% у річному

обчисленні до 56 млн куб. м через менші обсяги переробки цукрового буряка. Астарта прагне збільшити використання відновлюваної енергії у своєму виробництві.

У 2024 році на біоенергетичному об'єкті Астарті було використано 114 тис. т, або 7% пресованого жому буряка, що було використано для виробництва біогазу. Біогаз постачався на цукровий завод Компанії в Полтавській області та на соєвий дробарку, що сприяє моделі циркулярної економіки Астарті. Частка біогазу в загальному споживанні газу сегментом виробництва цукру становила 6% у 2024 році.

Сегмент виробництва і переробки сої забезпечує лише 17 % сумарної виручки ТОВ фірма «Астарта-Київ». Причому у 2024 р. виручка сегмента знизилася на 13% - до 106 млн євро через зниження закупівельних цін на сою.

У свою чергу, експорт склав 85% від цієї суми. Валовий прибуток знизився на 11% у річному обчисленні до 31 млн євро. Рентабельність валового прибутку залишилася на рівні 29% завдяки значній пропозиції врожаю. Показник EBITDA знизився на 7% у річному обчисленні до 26 млн євро, а рентабельність EBITDA зросла на 1 п.п. у річному обчисленні до 24% (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники сегменту виробництва і переробки сої у
ТОВ фірми «Астарта-Київ»**

Показники	Роки		2024 р. до 2023 р., (+,-)
	2023 р.	2024 р.	
Валовий збір соєвих бобів, тис т	232	226	-6
Валове виробництво соєвого шроту, тис т	172	165	-7
Валове виробництво соєвої олії, тис т	45	45	-
Обсяг продажу, тис т:			
- соєвого шроту	175	160	-15
- соєвої олії	42	48	6
<i>Продовження таблиці 2.3</i>			
Ціна реалізації 1 т продукції, євро	482	415	-67
- соєвого шроту	839	792	-47
- соєвої олії			
Виручка від реалізації, млн євро:	119,6	104,4	-15,2

у т.ч. – соєвого шроту	84,4	66,4	-18,0
- соєвої олії	35,2	38,0	2,8
Собівартість реалізованої продукції, млн євро	84,5	73,3	-11,2
Валовий прибуток, млн євро	35,1	31,1	-4
Валова маржа, %	29,3	29,8	+0,5 п.п
ЕВІТДА, млн євро	28,0	26,0	-2,0
ЕВІТДА маржа, %	23,4	24,9	+1,5 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [29].

Натомість, валові інвестиції у сегмент зросли на 19% у річному обчисленні до 17 млн євро, оскільки будівництво виробництва концентрату соєвого білка продовжилося у 2024 році.

Найменше значення у портфелі бізнесу ТОВ фірма «Астарта-Київ» посідає сегмент тваринництва (скотарство). Його частка у валовому доході підприємства складає лише 9%. Виручка продемонструвала стійке зростання на 25% - до 53 млн євро у 2024 році завдяки вищим обсягам продажів та цінам. В результаті, валовий прибуток зріс на 60% у річному обчисленні до 30 млн євро, а валова маржа зросла з 44% до 56%, У свою чергу, ЕВІТДА зросла на 56% у річному обчисленні до 29 млн євро у 2024 році.

Капітальні витрати сегмента у 2024 році склали 5 млн євро (без змін у річному обчисленні), завдяки продовженню модернізації молочних ферм та їхнього обладнання для корму. Інвестиції в комфорт та здоров'я тварин відповідно до стандартів ЄС дозволяють Астарті досягти кращої продуктивності та якості сирого молока.

Сегмент тваринництва компанії «Астарта» охоплює 33 молочні ферми у трьох регіонах України та спеціалізується на виробництві високоякісного сирого молока для продажу промисловим переробникам молочної продукції. Компанія має великий комплекс для вирощування нетелей, відкритий у 2012 році, для вирощування до 5 тисяч голів високопродуктивних нетелей, які поповнюють стадо ферм. Ця можливість гарантує, що молодняк виводиться з правильною генетичною базою та стає твариною з відмінним здоров'ям для довгого та продуктивного життя.

Підприємство продовжує консолідувати та реконструювати сільськогосподарські господарства, включаючи чотири у 2024 році, будує нові та працює з фахівцями з розведення та генетики. Ці ферми були оснащені сучасною системою вентиляції для підтримки оптимального мікроклімату для тварин. Експерти ферм піклуються про здоров'я та комфорт стада, щоб оптимізувати управління худобою та підвищити продуктивність стада.

Тваринницький сегмент агрохолдингу працював над підвищенням ефективності, водночас долаючи постійні перебої, пов'язані з війною. Середньорічне поголів'я стада у 2024 році становило 28 тис. голів (+9% у річному обчисленні), з яких 44% були дійними коровами (порівняно з 47% у 2023 році). Постійне збільшення молодняку служить резервом для майбутнього оновлення стада. Станом на кінець 2024 року загальне поголів'я становило 29 тис. голів.

Ефективне управління фермою та збалансоване харчування призвели до збільшення середньодобового надою молока на фермах Астарті на 2% до 26,3 кг/день у річному обчисленні. Це призвело до збільшення виробництва молока на 3% у річному обчисленні до 119 тис. тис. у 2024 році.

2.3. Оцінка економічної ефективності здійснення зовнішньоекономічних операції досліджуваного підприємства

Продукція ТОВ фірми «Астарта-Київ» завжди проходить перевірку якості та сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє ефективно здійснювати продажі та розширювати географію експорту. Протягом останніх п'яти років (2020-24 рр.) вартість експорту продукції ТОВ фірми «Астарта-Київ» зросла в 1,9 раза, а саме із 209 до 395 млн євро (див. рис.2.3). Заслуговує на увагу той факт, що за аналізований період також підвищилась питома вага надходження валютної виручки із 50 до 65% відповідно. Це вказує на зростання ступеня торговельної інтегрованості досліджуваного підприємства із міжнародними ринками.

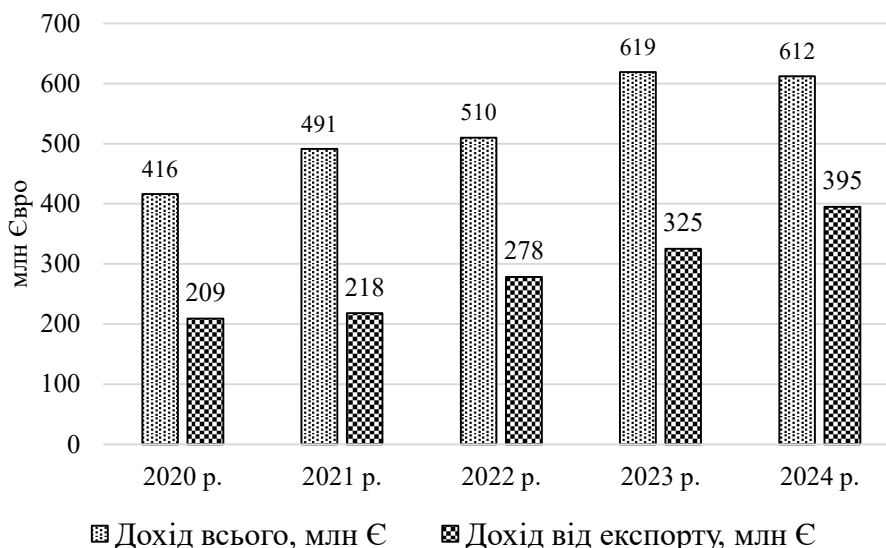


Рис.2.5. Загальний дохід та дохід від експорту ТОВ фірми «Астарта-Київ»
ТОВ фірма «Астарта-Київ» за 2020-24 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Завдяки стабільній роботі Одеських морських портів у 2024 р., підприємство забезпечило стабільний експорт агропродукції в обсязі 808 тис т зернових і насіння олійних культур, що сформувало 89% всієї виручки від реалізації продукції. Варто зазначити, що це на 11 п.п. більше у порівнянні із попереднім роком. Завдяки ефективному управлінню зовнішньоекономічною діяльністю у звітному 2024 р. вдалося протистояти новим викликам і загрозам. Відносно стабільна морська логістика дозволила підприємству реалізувати стратегію продаж, що проявилась у великих партіях постачання за кордон (до 75 тис т кожна) із доставкою безпосередньо до країн-імпортерів на умовах CIF. Що стосується географії експорту, то Іспанія залишалася провідним напрямком із половиною загальних обсягів постачань продукції на міжнародні ринки. Також значні обсяги продукції було відвантажено до Єгипту, Індонезії, Нідерландів і Бельгії [29].

ТОВ фірма «Астарта-Київ» експортує переважно всю пшеницю, кукурудзу та ріпак через порти Чорного моря. Насіння соняшнику доставляється вантажівками та залізницею на вітчизняні переробні заводи.

Варто зазначити, що компанія використовує свій парк автомобілів та залізничних вагонів для підвищення ефективності та зниження логістичних витрат. Автопарк включає 37 зерновозів, п'ять тентованих вантажівок та дев'ять вантажівок для перевезення цукру. У 2024 році 22 напівпричепи для перевезення зерна було придбано в рамках програми USAID «Економічна стійкість» (USAID ERA), що підтримувала стале ведення бізнесу та транспортування сільськогосподарської продукції. Для підтримки експортних можливостей Астарті, проект USAID ERA також надав підприємству 40 вагонів для перевезення зерна.

У 2024 році парк залізничних вагонів налічував 240 вагонів, що використовувалися для перевезення зерна/олійного насіння на експорт та всередині країни на дробильні заводи, що покривало близько $\frac{1}{3}$ потреб у транспортуванні порівняно з $\frac{1}{5}$ у 2023 році. Зернові вагони також використовувалися для постачання сої на дробильний завод Астарті та для експорту продукції заводу (шроту та лушпиння).

У структурі вартості експорту агропродукції ТОВ фірми «Астарта-Київ» домінують зернові і насіння олійних культур, де станом на 2024 р. їх частка у загальному експорті склала 47%. Варто зазначити, що за аналізований період суттєво зріс експорт цукру, що на кінець звітного періоду дорівнював 115 млн євро (див. рис. 2.4).

Чільне місце у структурі зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ» посідає сегмент органічного продовольства. У 2024 році обсяг органічної продукції Астарті склав 2,3 тис. т, тоді як у 2023 р. - 3,6 тис. т. Сюди можна віднести: соєві боби, льон, гірчицю, озимий ріпак, насіння соняшнику і нут. Основними імпортерами органічних культур були Італія, Нідерланди та Молдова.

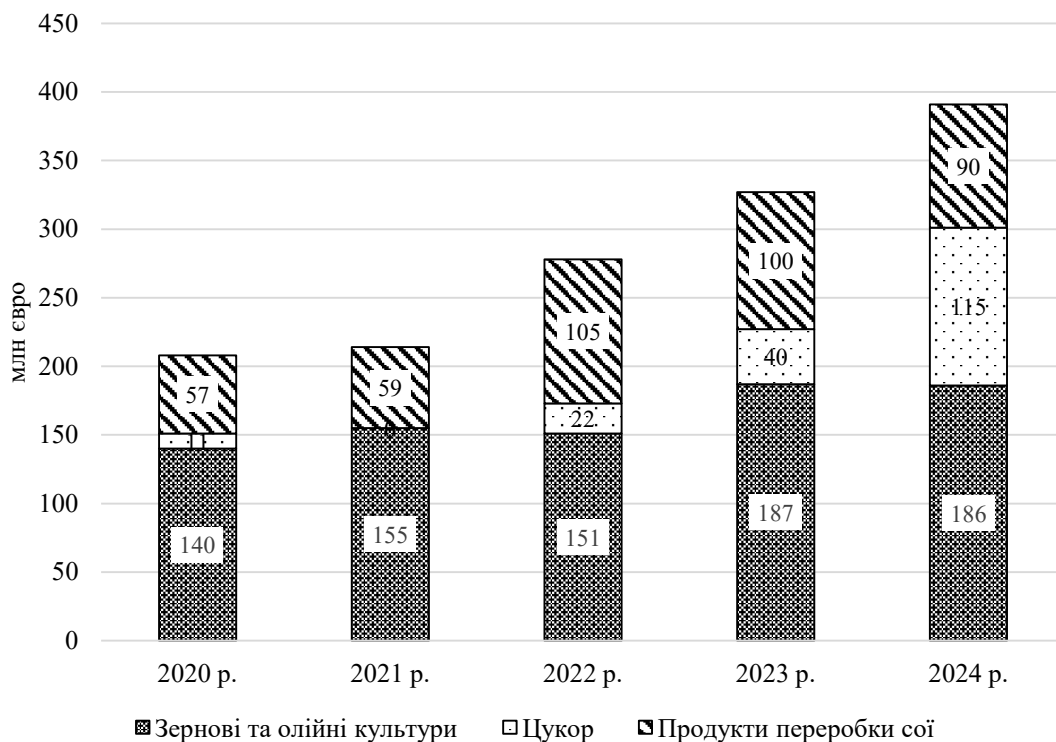


Рис.2.6. Динаміка і товарна структура експорту ТОВ фірми «Астарта-Київ» ТОВ фірма «Астарта-Київ» за 2020-24 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Organic Standard розширив сертифікацію для продажу в ЄС, BioSuisse для експорту до Швейцарії, Danube Soya та Europe Soya для експорту органічної сої до країн ЄС. У 2024 році ТОВ фірма «Астарта-Київ» успішно завершила процедуру сертифікації за Канадським органічним стандартом (COR) з метою розширення географії продажів на ринки Канади та США.

Більше того, у 2024 році підприємство отримало сертифікацію за Міжнародною сертифікацією сталого розвитку та вуглецевого виробництва (ISCC EU) для сої та насіння соняшнику. У 2024 році 10 виробничих дочірніх компаній Астарті були сертифіковані за ISCC Plus та 8 підприємств за ISCC EU.

Крім того, що «Астарта» є одним із лідерів цукрової галузі на внутрішньому ринку, вона активно зміцнила свої позиції на світовій арені. У 2024 р. підприємство поставило по всьому світу 197 тис. т цукру, або половину від загального обсягу продажів цукру, що в чотири рази більше, ніж у 2023 році. Отже, на частку «Астарті» припадало 26% від загального обсягу експорту цукру

з України у 2024 році і вона була серед провідних вітчизняних експортерів, постачаючи продукцію до 41 країни. Основними експортними напрямками були країни-члени ЄС та регіон Близького Сходу і Північної Африки.

Після того, як ЄС обмежив безмитний імпорт цукру з України до 263 тис. тонн на 2024 рік, відділ продажів «Астарті» успішно розширив експорт до більш віддалених напрямків. Наприклад, «Астарта» відвантажила 11 тис. тонн цукру до Мавританії, підтвердивши свою здатність швидко та ефективно реагувати на зміни у міжнародній торгівлі. «Астарта» була першою українською компанією, яка розпочала експорт цукру за кордон у 2024 році, розробивши повний логістичний цикл – від конвеєрної стрічки заводу до завантаження в трюм судна. Майже половина експортованого цукру була доставлена морем, далі йшов сухопутний транспорт, переважно вантажівками (36%) та залізницею (15%).

Половина виробництва цукру у звітному році була поставлена промисловим споживачам, переважно в харчовій промисловості, включаючи кондитерські вироби, хлібобулочні вироби та напої. ТОВ фірма «Астарта-Київ» постачає своїм клієнтам готовий до використання білий цукор, який відповідає міжнародним та європейським стандартам якості та сталого розвитку продукції. Цукрова продукція Астарті сертифікована за стандартами FSSC 22000, ISO 22000 та ISO 9001. Астарта також підтвердила відповідність вимогам HALAL у 2024 році, прагнучи розширити експорт до всіх країн Перської затоки.

Підприємство намагається постійно вдосконалювати свої виробничі процеси та активно модернізує виробничі лінії. У 2024 році один із цукрових заводів Астарті отримав семирічний кредит у розмірі 5 млн євро від ImpactConnect, програми фінансування, що надається урядом Німеччини на технічне обслуговування, розвиток та модернізацію. Більше того, Астарта продовжила створювати привабливий споживчий бренд та розширювати клієнтську базу завдяки широкому асортименту упаковки (поліпропіленові або паперові мішки по 1, 25, 50 кг, біг-беги).



Рис. 2.7. Географія експорту цукру ТОВ фірма «Астарта-Київ» у 2024 р.
Джерело: [29]

У 2016 році ЄС схвалив торговельні преференції для України у формі тарифних квот на імпорту цукру в рамках Угоди про поглиблену та всеохоплюючу вільну торгівлю (ПВЗВТ). У червні 2022 року, у відповідь на повномасштабне вторгнення Росії в Україну, ЄС надав повну лібералізацію торгівлі цукром в рамках Автономних торговельних преференцій (АТП) з нульовим тарифом на імпорту білого цукру. У липні 2024 року ЄС скоротив ці преференції, знову запровадивши тарифну квоту на цукор в рамках переглянутих АТП у розмірі 263 тис. тонн у 2024 році та 107 тис. тонн цукру з 1 січня до 5 червня 2025 року.

Український цукор допоміг компенсувати дефіцит, спричинений зменшенням виробництва цукру в ЄС у 2022 році, стабілізуючи пропозицію та ціни. Оскільки на європейському ринку цукру залишається дефіцит на кілька мільйонів тонн щорічно, Україна прагне стати пріоритетним постачальником, враховуючи свою географічну близькість та походження продукту з цукрових буряків. Демонструючи прозорість та імідж України як передбачуваного торговельного партнера для ЄС, уряд України запровадив ліцензійні вимоги для

експорту цукру в межах затвердженої квоти ЄС, при цьому частка Астарті становить 24 тис. т до 5 червня 2025 року.

Сегмент переробки сої компанії «Астарта» переважно орієнтований на експорт, при цьому 82% продукції сої було продано за кордон протягом 2024 р. Безпосередньо 93% соєвої олії та 79% шроту було продано за межі України (13 країн у 2024 році проти дев'яти у 2023 році). Головними напрямками збуту цієї продукції виступили: Угорщина, Польща та Румунія. Варто зазначити, що «Астарта» була першим українським гравцем, який експортував соєву продукцію до Угорщини та Румунії та продовжує створювати там свою міцну клієнтську базу.

Соева олія компанії «Астарта» експортувалася переважно сухопутним транспортом (88%), переважно до країн ЄС. Решта була доставлена морем до регіону Близького Сходу та Північної Африки та Південно-Східної Азії.

Транспортування соєвої продукції набагато простіше, ніж зерна, і компанія має добре налагоджену сухопутну логістику для цього.

Виходячи із сприятливих умов ринкової кон'юнктури на світовому ринку, що проявилось у зростанні цін на худобу, зумовлене високим попитом у країнах Північної Африки, ТОВ фірма «Астарта-Київ» почала експортувати живу худобу у другій половині 2024 року. Компанія відвантажила 980 тонн живої худоби до Лівану, або 5% від загального обсягу експорту живої худоби з України. Слід наголосити, що на це припадало 4% доходу сегмента у звітному періоді.

ТОВ фірма «Астарта-Київ» користується перевагами визнання як надійний та надійний торговий партнер завдяки дотриманню найвищих стандартів якості продукції та сертифікації. Під час виробничого процесу компанія систематично контролює якість, кількість та безпеку сировини, матеріалів та готової продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 / FSSC 22000 та ISCC.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є важливим джерелом доходу для аграрних підприємств, зокрема для ТОВ фірма «Астарта-Київ», доцільно оцінити її економічну доцільність з позиції експортної ефективності. Такий

аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки виправданими є управлінські рішення щодо розвитку експортних операцій та чи забезпечують вони достатній рівень прибутковості. З метою визначення рівня ефективності прийнятих рішень на ТОВ фірма «Астарта-Київ» щодо розвитку напрямів зовнішньоекономічної діяльності доцільно провести розрахунок величини експортної ефективності досліджуваного підприємства за формулою (1):

де $E_{\text{еф}}$ - коефіцієнт ефективності експорту; $V_{\text{е}}$ - вииторг від експорту; $C_{\text{т}}$ - собівартість товару; $T_{\text{р}}$ - транспортні витрати; $O_{\text{р}}$ - організаційні витрати.

Таблиця 2.3

**Величина експортної ефективності ТОВ фірма «Астарта-Київ»
у 2020-24 рр.**

Період	Загальний дохід (вииторг від експорту), млн євро	Частка експорту в загальному доході, %	Собівартість товару, млн євро	Транспортні витрати, грн	Інші операційні (організаційні) витрати, грн	Коефіцієнт ефективності експорту

Джерело: розраховано автором на основі [13,29]

Одержані результати у таблиці 2.3 вказують на економічну доцільність експортних операцій ТОВ фірма «Астарта-Київ» протягом останніх п'яти років. Однак, слід відмітити, що у звітному 2024 р., після короткострокового

відновлення умов зовнішньоекономічної діяльності після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, економічна ефективність експорту дещо скоротилась – із 1,14 до 1,07. Причиною цього можна назвати, насамперед, більш стрімке зростання витрат на виробництво (добриво, ЗЗР, паливо-мастильні матеріали тощо) і постачання продукції за кордон (витрати на міжнародну логістику). Зміна даного фактору дещо випереджає ріст виторгу від експорту.

Таким чином, щоб збільшити величину прибутку і рівень дохідності ТОВ фірма «Астарта-Київ» має продовжити приділяти значну увагу розвитку нових перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності. У першу чергу, варто розширити присутність вітчизняного агропромислового холдингу на висококонкурентних ринках ЄС. З іншого боку, потрібно шукати нові географічні напрями збуту власної продукції.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА- КИЇВ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Вплив процесу переговорів про вступ України до ЄС на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств агросектору

Офіційно процес переговорів про вступ України до ЄС розпочався у червні 2024 р. Слід зазначити, що для забезпечення повноцінного євроінтеграційного процесу потрібно досягти відповідності по Копенгагенським критеріям, які поділяються на: політичні, економічні, критерій членства (відповідність вітчизняного законодавства країни-кандидата спільному доробку ЄС – *acquis*). Останній розподіляється на 35 переговорних розділів, які у свою чергу згруповані у відповідні 6 кластерів. Якщо кластер 1 стосується фундаментальних речей, тобто основ вступу країни до ЄС (відкривається першим і закривається останнім), то безпосередньо переговорні питання по агросектору знаходяться у кластері 5 «Ресурси, сільське господарство і політика згуртованості». Зокрема, розділ 11 носить назву «Сільське господарство і розвиток сільських територій», розділ 12 «Продовольча безпека, ветеринарна і фітосанітарна політика» і розділ 13 «Рибальство та водний промисел».

Уряд України ще у 2023 р. вже провів селф-скринінг стосовно відповідності українського законодавства нормативно-правовим актам ЄС. У результаті було встановлено, що наразі необхідно імплементувати повністю або частково майже 3 000 актів права ЄС. Причому найбільший обсяг необхідних змін буде припадати на розділи, серед яких чільне місце посідає розділ 12 «Продовольча безпека, ветеринарна і фітосанітарна політика» [16].

Процес переговорів щодо вступу України до Європейського Союзу є не лише політичним і юридичним явищем, а й вагомим економічним чинником, що

безпосередньо впливає на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств, зокрема аграрного сектору.

Вітчизняні вчені С.М. Кваша, О.М. Павленко і В.Л. Вакуленко [6] у результаті власних досліджень дійшли висновку, що стратегічним напрямком розвитку зовнішньоекономічної діяльності України є саме аграрна галузь, зокрема її експорт. У свою чергу, до стратегічних пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності агросектору на їх переконання можна віднести збільшення присутності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках з продукцією рослинництва. Також тут зазначається, що внаслідок військових дій більш перспективним є ринки країн-сусідів, тобто країн-членів ЄС, з якими Україна має спільний кордон (наприклад, Польща, Румунія).

Варто зазначити, що у ході переговорів про вступ до ЄС наша держава має поступово гармонізувати своє законодавство та регуляторні механізми із європейськими нормативними актами. Це створює сприятливі умови для експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС, адже відповідність стандартам ЄС є ключовою передумовою для доступу до спільного ринку.

Вітчизняні сільськогосподарські підприємства отримали можливість адаптуватися до таких вимог як:

- санітарні та фітосанітарні стандарти (SPS);
- екологічна сертифікація та простежуваність продукції
- вимоги до якості та безпечності харчових продуктів

У результаті має розширитись перелік країн-членів ЄС, куди буде експортуватись українська аграрна продукція, зокрема куди зростуть обсяги поставок зернових, олійних культур, м'яса птиці та продукції переробки.

Також процес євроінтеграції стимулює інституційну модернізацію. Багато підприємств агросектору очікувано стануть бенефіціарами програм технічної допомоги, грантових ініціатив та фінансової підтримки, таких як:

- програми ЄС для підтримки малого та середнього агробізнесу (SPS-проекти, підтримка логістики тощо)

- пільгове фінансування від європейських фінансових інституцій (EBRD, EIB)

Крім того, у рамках переговорного процесу Україна зміцнила співпрацю з європейськими сертифікаційними органами, що у перспективі дозволить налагодити виробництво та експорт продукції з високою доданою вартістю.

Однак, попри загалом позитивну динаміку, вітчизняні агропідприємства стикаються з високими витратами на адаптацію до стандартів ЄС, а також з посиленням конкуренції з боку європейських виробників. До того ж, обмежені квоти на безмитний експорт до ЄС для окремих видів продукції (наприклад, мед, цукор, м'ясо) створюють бар'єри для розширення присутності українських виробників.

Зрештою, у разі повноцінного вступу України до ЄС, українські агропідприємства отримають низку переваг (див. рис. 3.1).

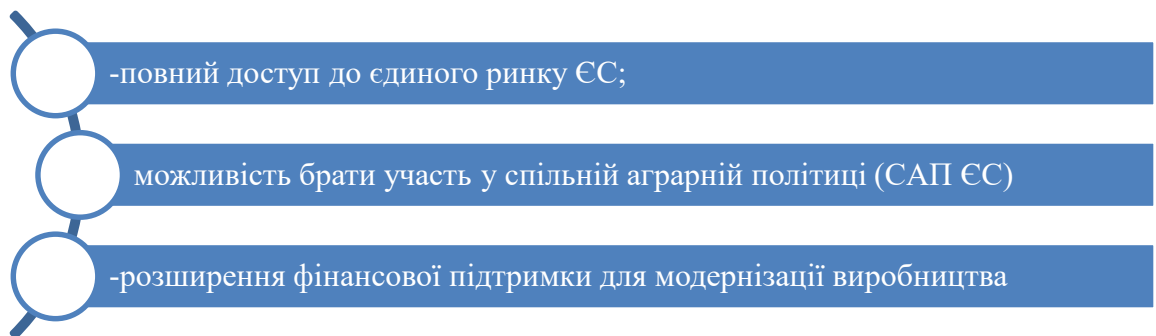


Рис. 3.1. Ключові переваги, які отримають українські агропідприємства у разі вступу України до ЄС.

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Це сприятиме глибшій інтеграції в європейські ланцюги постачання, зростанню конкурентоспроможності української агропродукції, а також активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі.

Разом із тим, на думку посла ЄС в Україні, пані Катаріни Матернови через український агросектор процес вступу України до ЄС очікувано буде складним, тому що створює чимало загроз для європейських фермерів [21].

3.2. SWOT- аналіз і TOWS-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ»

ТОВ фірма «Астарта-Київ» є одним із лідерів на українському агропродовольчому ринку, насамперед, завдяки наявності ряду сильних внутрішніх конкурентних позицій, які дають підприємству можливість впевнено долати сучасні виклики, спричинені військовими діями, глобальними змінами клімату і загостренням конкурентної боротьби на міжнародних ринках. Тому з метою виявлення ключових стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислового холдингу доцільно скористатись такими методами стратегічного аналізу як SWOT-аналіз і TOWS-аналіз.

SWOT-аналіз ТОВ фірма «Астарта-Київ» представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>1. <i>Ринкове лідерство</i>: є найбільшим виробником цукру і молока на українському ринку; посідає друге місце за обсягами переробки сої;</p> <p>2. <i>Вертикальна інтеграція</i>: підприємство має замкнутий цикл із виробництва більшості видів продукції (зокрема, соєвий шрот, соєва олія, цукор)</p> <p>3. <i>Потужна логістика</i>: сертифіковані за міжнародними стандартами елеватори і наявність власного парку зерновозів;</p> <p>4. <i>Інновації</i>: впровадження систем автоматизації TOiP, AgriChain, що підвищують ефективність та знижують витрати</p> <p>5. <i>Високий рівень показників сталого розвитку</i>: 2 місце серед 89 аграрних компаній світу за ESG-рейтингом Sustainalytics.</p>	<p>1. <i>Сировинний експорт</i>: близько половини валютних надходжень формується завдяки продажу за кордон зернових і насіння олійних культур;</p> <p>2. <i>Висока плинність кадрів</i>: у 2024 р. коефіцієнта плинності кадрів досягнув рівня у 23%;</p> <p>3. <i>Сезонний характер виробництва</i>: результати господарської роботи залежать від погодних умов та сезонних коливань у сільському господарстві.</p> <p>4. <i>Недосконала система менеджменту</i>: управлінська структура не повною мірою відповідає організації роботи компанії.</p>

<i>Продовження таблиці 3.1</i>	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>1. <i>Євроінтеграція та Європейський зелений курс</i>: спрощення процедури експорту продукції на ринки країн-членів ЄС і перспектива залучення нових партнерів та інвесторів;</p> <p>2. <i>Зростання попиту на органічні продукти харчування</i>: можливість виходу на нові ринки з органічними та екологічно чистими продуктами;</p> <p>3. <i>Цифровізація вітчизняного агросектору</i>: дає можливість значно підвищити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства</p> <p>4. <i>Зростання попиту на енергію із біомаси</i>: стимул для розвитку біоенергетики</p>	<p>1. <i>Конкуренція</i>: загострення конкурентної боротьби з боку європейських виробників;</p> <p>2. <i>Військовий стан</i>: наявність ризиків для безпеки працівників та логістики ;</p> <p>3. <i>Коливання цін на світових ринках</i>: нестабільність світових цін на цукор, насіння олійних культур і зерно може призвести до зниження прибутковості бізнесу;</p> <p>4. <i>Кліматичні зміни</i>: негативний вплив на зниження врожайності сільськогосподарських культур</p>

Джерело: власна розробка автора

Тепер для того, щоб розробити науково-обґрунтовану стратегію розвитку досліджуваного підприємства доцільно скористатись методом TOWS-аналіз, який по суті трансформує попередньо застосований метод стратегічного аналізу у вектор прикладної реалізації. Останній дає можливість сформуванню конкретні стратегії реалізації економічного потенціалу компанії як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. Іншими словами, це відбувається шляхом зіставлення сильних/слабких сторін господарюючого суб'єкта із його зовнішніми загрозами/можливостями (див. табл. 3.2).

На перетині стовпця і рядка «*сильні сторони-можливості*» (SO) Будь-яка стратегія в цій категорії повинна створювати ситуацію "*виграш-виграш*", що призводить до зростання або високої окупності інвестицій (ROI). Інша стратегія - це використання *ефекту масштабу*, що дозволяє встановити нижчу ціну, яку конкуренти не можуть забезпечити. Як результат, це може не лише дозволити зайняти вільну нішу на ринку, а й відвоювати частку ринку у конкурентів.

У свою чергу, наступний сегмент «*сильні сторони-загрози*» (ST) є дещо складнішим, оскільки на ринку існують певні загрози, які потрібно подолати. Проте, враховуючи наявні сильні сторони, з цими викликами має бути легше впоратись. Як варіант подолання загрози може бути випуск нового продукту, який повинен добре продаватися та нейтралізувати загрозу з боку конкурента, оскільки лояльність до бренду дозволить успішно реалізовувати продукцію.

Сегмент «*слабкі сторони-можливості*» (WO) означає, що тепер потрібно боротися з внутрішніми слабкостями. Тут можна запропонувати стратегію щодо отримання більш вигідних конкурентних позицій для підприємства, щоб подолати внутрішню слабкість. Це, насамперед, має посилити ефект економії на масштабах. І зрештою, у сегменті «*слабкі сторони-загрози*» (WT) є найбільш складним варіантом, оскільки поєднує у собі внутрішні проблеми компанії, а також деякі зовнішні виклики. По суті, стратегія найгіршого сценарію передбачає закриття бізнесу або можливе злиття з іншою компанією, якщо зовнішні загрози значні, а внутрішніх слабких місць надто багато, що робить збереження конкурентоспроможності на ринку малоімовірним [28].

Таблиця 3.2

TOWS-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р.

	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):	ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам):
	1. Використання інноваційних ІТ-рішень (наприклад, AgriChain) для ефективного виробництва органічної продукції та розширення на нові ринки; 2. Використання вертикальної інтеграції для збільшення виробництва біопалива; 3. Використання високого ESG-рейтингу для залучення міжнародного капіталу і партнерства у сталих проектах (біогаз, органічне продовольство).	1. Підвищення стійкості виробничих процесів до змін клімату завдяки впровадженню нових агротехнологій та агроаналітики; 2. Розвиток власної логістики (трейдинг, елеватори, парк зерновозів) для мінімізації ризиків від порушень ланцюгів постачання через війну; 3. Запровадження сегменту глибокої переробки сільськогосподарської сировини завдяки інноваційному лідерству і розвинутій культурі вертикальної-бізнес інтеграції
	WO-стратегії (зменшення слабких сторін через можливості):	WT-стратегії (мінімізація слабкостей та протидія загрозам):

СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	<p>1. Оптимізація системи менеджменту шляхом більш широкої реалізації діджитал-платформи, супутникового моніторингу та систем штучного інтелекту (AI);</p> <p>2. Розширення виробництва та експорту до ЄС продукції більш глибокого ступеня переробки (наприклад, соєва олія), яка відповідає критеріям сталості ISCC;</p> <p>3. Отримання «зеленого» фінансування на модернізацію інфраструктури.</p>	<p>1. Пошук партнерів для ризик-менеджменту та страхування агровиробництва;</p> <p>2. Аудит та оптимізація виробничих ланцюгів для підвищення гнучкості під час воєнних дій;</p> <p>3. Скорочення експорту сировини (зерна і насіння олійних культур)</p>
---------------------------	--	---

Джерело: власна розробка автора

Отже, головний фокус увагу при розробці та реалізації стратегії розвитку (у т.ч. зовнішньоекономічної діяльності) ТОВ фірма «Астарта-Київ» має робитись на стійкість, сталість і трансформацію у бік виробництва та експорту продукції із високим ступенем переробки (тобто із високою доданою вартістю). Разом із тим, варто продовжувати активно впроваджувати новітні технології як у сферу управління, так і у виробничо-господарську діяльність із паралельним розвитком систем сталості і стійкості бізнесу за ESG критеріями.

3.3. Виявлення та економічне обґрунтування нових напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції

Одним із пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» є поглиблення ступеня переробки сої, шляхом виробництва і подальшого експорту на ринки країн-членів ЄС соєвого протеїнового концентрату (СПК). Варто зазначити, що топ-менеджмент агрохолдингу вже почав реалізовувати інвестиційний проект щодо будівництва нової виробничої лінії до існуючих дробильних потужностей на Глобинському

переробному заводі в Полтавській області. Як результат дане підприємство зможе виробляти соєвий протеїновий концентрат на додаток до соєвого шроту та олії. Так, у 2024 році «Астарта» завершила отримання необхідних дозволів та продовжила будівництво об'єкта. Також досліджуване підприємство адаптувало існуючу інфраструктуру для виробництва СПК, активно вивчаючи потенційну клієнтську базу на основних ринках споживання кормів для аквакультури [29].

Соєвий протеїновий концентрат (Soy Protein Concentrate - SPC) виробляється зі знежиреного соєвого шроту, який пройшов спеціальну обробку для видалення розчинних вуглеводів (олігосахаридів). Розроблено два промислових методи виробництва соєвого концентрату: ферментація та екстракція. Продукція, що отримується ціма способами, має різні показники по поживності. Більш поширений метод екстракції за допомогою етанолу, при якій витягуються розчинні сполуки цукру, попутно видаляючи алергени і естрогени, як антипоживні компоненти. Додаткове очищення від нерозчинних волокон та розчинних вуглеводів дає ізолят соєвий протеїн з рівнем вмісту білка 90-93% [20]. Слід наголосити, що соєвий концентрат активно використовується як при виробництві кормів, так і у харчовій промисловості.

Глобальний ринок текстурованого соєвого білка у 2024 році оцінювався в 2,58 мільярда доларів США і, за прогнозами, досягне 4,82 мільярда доларів США до 2031 року, зростаючи зі середньорічним темпом зростання 8,10% з 2024 по 2031 р. [34].

Обсяг європейського ринку текстурованого рослинного білка оцінюється в 1,98 млрд доларів США у 2025 році та, як очікується, досягне 3,34 млрд доларів США до 2030 року, зростаючи зі середньорічним темпом у 10,95% протягом періоду 2025-2030 рр. Європейська індустрія текстурованого рослинного білка переживає значні трансформації, зумовлені зміною споживчих уподобань та змінами в харчуванні. Станом на 2022 р. приблизно 22% населення Європи ідентифікували себе як споживачі рослинної продукції. Ця еволюція харчування додатково підтверджується наявністю 2,44 мільйона веганів у 2022 році, що становить 6,4% від загальної чисельності населення. Зростаюча демографічна

група покоління Z, яка становить 14-16% населення, стала ключовим сегментом споживачів, що стимулює попит на рослинні альтернативи білку, демонструючи сильний інтерес до сталого та етичного вибору продуктів харчування [32].

У розрізі країн-членів ЄС можна окремо виділити ринки протеїнового концентрату у Німеччині, Франції та інших державах континенту. Таким чином, Німеччина зарекомендувала себе як ключовий ринок текстурованого рослинного білка в Європі, що зумовлено сильним переходом споживачів до рослинних альтернатив білку. Динаміка ринку країни значною мірою залежить від зростаючої тенденції веганства, оскільки значна частина населення регулярно включає продукти на основі м'яса у свій раціон. Німецькі супермаркети є лідерами в інноваціях, пропонуючи спеціальні відділи для продуктів на основі м'яса та надаючи споживачам вичерпну інформацію про рослинні альтернативи. Зростання ринку також підтримується ціновою перевагою продуктів на основі СПК над звичайним м'ясом, при цьому ціни на рослинне м'ясо демонструють мінімальну інфляцію порівняно з традиційними м'ясними продуктами. Сектор громадського харчування, зокрема ресторани та мережі швидкого харчування, активно включають варіанти на основі СПК у свої меню, реагуючи на зростаючий попит на рослинні альтернативи. Потужна мережа дистрибуції країни в поєднанні з високою обізнаністю споживачів щодо екологічно чистого вибору продуктів харчування продовжує стимулювати розширення ринку [32].

У свою чергу, французький ринок текстурованого рослинного білка демонструє значний потенціал зростання, що підтримується підвищенням обізнаності споживачів та зміною харчових уподобань. Ринок країни характеризується активним розвитком продуктів та урядовими ініціативами, спрямованими на просування альтернатив рослинному білку. Французький сектор громадського харчування, зокрема сегмент готелів, ресторанів та інституцій, відіграє вирішальну роль у стимулюванні впровадження СПК, використовуючи позиції країни як провідного туристичного напрямку. Великі мережі продовольчих магазинів збільшують свої інвестиції в продукцію СПК, пропонуючи конкурентні ціни та розширюючи асортимент рослинної продукції.

Ринок виграє від сильної присутності місцевих виробників та інноваційних стартапів, які розробляють нові способи застосування СПК. Споживче сприйняття продуктів СПК особливо високе серед молодших демографічних груп, які розглядають рослинні альтернативи як поживні та екологічно стійкі. Зростання ринку додатково підтримується розширенням мережі дистрибуції та збільшенням доступності продуктів СПК у різних форматах роздрібної торгівлі [32].

Ринок текстурованого рослинного білка демонструє багатообіцяючий розвиток і в інших європейських країнах, включаючи Італію, Іспанію та Нідерланди. Ці ринки характеризуються різним рівнем сприйняття споживачами та ринкової зрілості. В Італії основна увага приділяється преміальній якості та органічним продуктам СПК, тоді як ринок Іспанії керується екологічною свідомістю та обізнаністю щодо здоров'я. Нідерланди виділяються своєю сильною інноваційною екосистемою та державною підтримкою рослинних альтернатив. Ці країни спостерігають активізацію діяльності з розробки продуктів, при цьому виробники впроваджують індивідуальні рішення СПК, щоб задовольнити місцеві смакові вподобання та дієтичні потреби. Зростання підтримується розширенням роздрібних мереж, підвищенням обізнаності споживачів про стійкі джерела білка та зростанням популярності рослинних дієт у цих регіонах [32].

Станом на кінець 2024 р. ціна на ринку ЄС текстурованого рослинного білка в середньому дорівнювала 26 тис. дол США за тонну [32]. Для порівняння на вітчизняному ринку у звітному періоді середня ціна за тонну соєвих бобів встановилась на рівні 354 євро, тоді як за тонну соєвої олії – 671 євро, а соєвого жому – 398 євро (див. рис. 3.2).

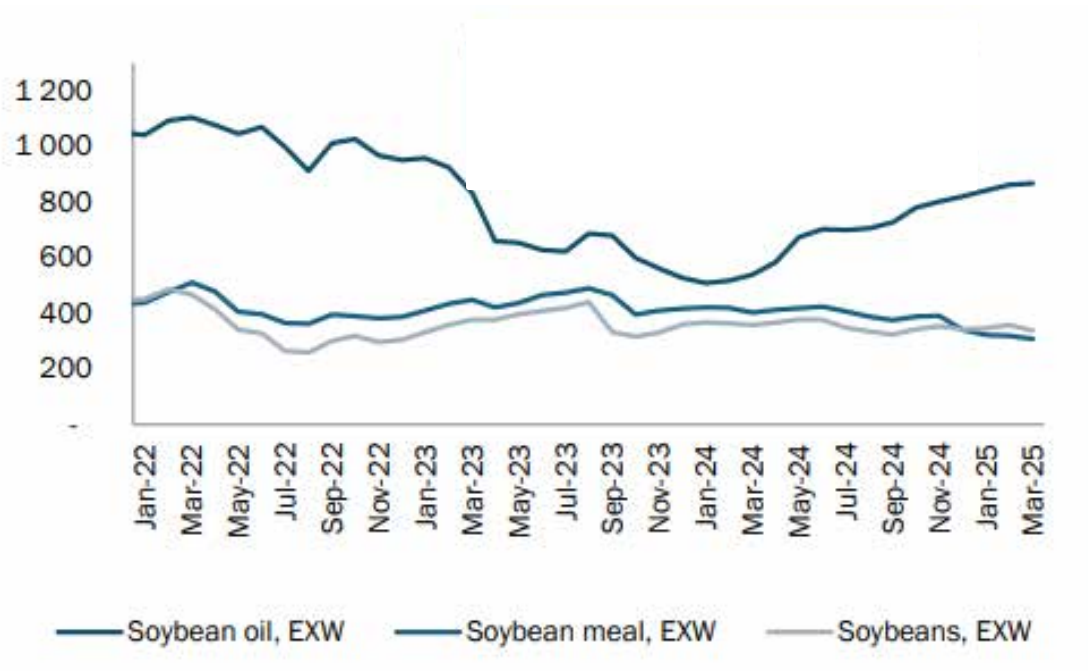


Рис. 3.2. Внутрішні (українські) закупівельні ціни на продукти переробки сої та її насіння, євро за тону

Джерело: [30]

Очевидно, що за такої кон'юнктури виробництво соєвого протеїнового концентрату із перспективою його подальшої реалізації на ринок ЄС виглядає надзвичайно привабливим та економічно виправданим.

Наступним перспективним напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ» є збільшення виробництва та експорту соєвої олії згідно стандарту ISCC, що дасть можливість розширити існуючі ринки збуту в країнах-членах ЄС. Варто зазначити, що вже із 2022 р. дробильний завод «Астарті» сертифікований за схемою ISCC EU (Міжнародний сертифікат сталого розвитку та вуглецю), щоб продемонструвати сталий розвиток виробництва соєвої продукції. Сертифікація свідчить про те, що виробник відповідає критеріям сталого розвитку, визнаним у ЄС і дозволяє залучати нових клієнтів та зміцнювати відносини з існуючими. Стандарт ISCC ЄС був розроблений для галузей біомаси та біоенергетики, щоб продемонструвати відповідність Директиві ЄС про відновлювану енергетику. Він зосереджений на

скороченні викидів парникових газів, сталому землекористуванні, захисті природи та соціальній сталості.

Ще одним перспективним напрямком розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» може стати *виробництво та експорт біоетанолу*. Прогнозується, що стале зростання попиту підтримає імпорту біоетанолу до ЄС у найближчі роки. Скоріш за все, імпорту дизельного пального буде обмежений новими правилами відстеження та звітності.

В рамках «Зеленої угоди» Європейська комісія (ЄК) ухвалила законодавчі пропозиції, які вплинуть на використання біопалива в секторі дорожнього, авіаційного та морського транспорту в середньостроковій та довгостроковій перспективі [33].

Протягом перших чотирьох місяців 2024 року обсяг імпорту етанолу в ЄС був на 21 % нижчим, ніж за відповідний період 2023 року. Це скорочення зумовлене головним чином внаслідок зниження імпорту з Бразилії. Протягом решти 2024 року імпорту етанолу з Бразилії до ЄС залишився на нижчому рівні через високий внутрішній попит на біоетанол у Бразилії. У 2024 році мало місце збільшення імпорту з Північної Америки до ЄС через обмежені експортні постачання з інших джерел. Попередньо були прогнози, що імпорту біоетанолу до ЄС зросте до 1,39 мільярда літрів у 2024 році. Цей прогноз базується на подальшому розширенні споживання біоетанолу, за яким не встигає внутрішнє виробництво [33].

Таким чином, можна припустити, що українські виробники біоетанолу потенційно в умовах євроінтеграції могли б зайняти власну нішу європейського ринку біоетанолу поряд із такими потужними гравцями як США і Бразилія. Іншими словами, такий стан справ робить даний сегмент біоенергетичного ринку досить інвестиційно привабливим для вітчизняних агровиробників, зокрема ТОВ фірми «Астарта-Київ».

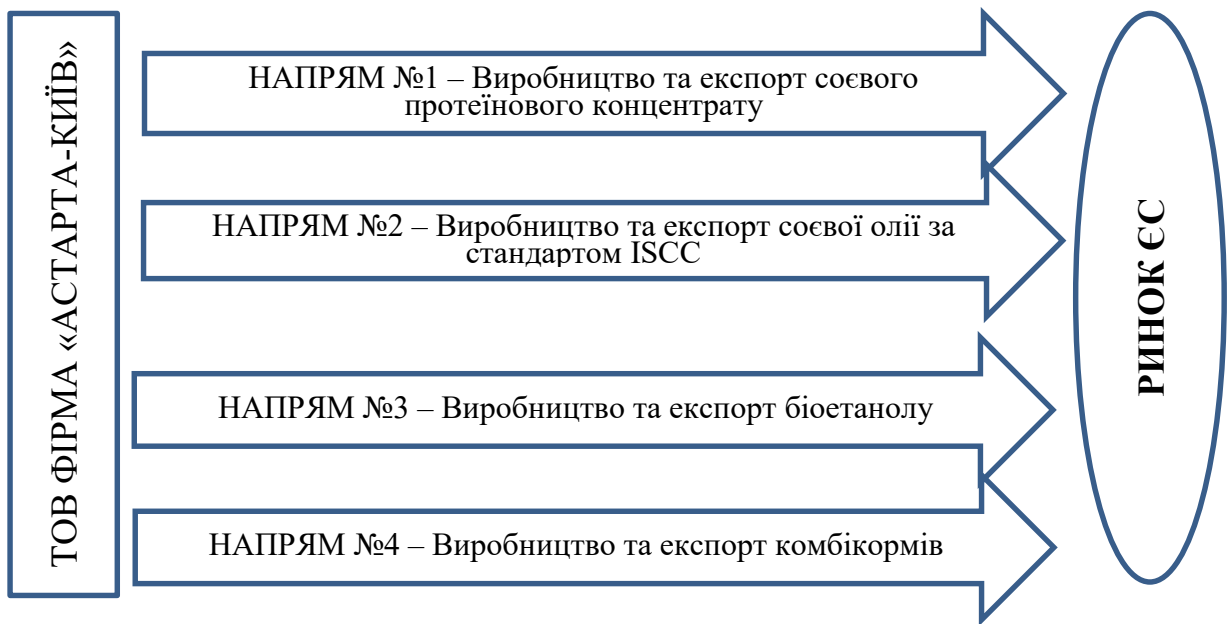


Рис. 3.2. Систематизація основних напрямів розвитку ЗЕД ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції

Джерело: побудовано автором

Також для ТОВ фірма «Астарта-Київ» виправданим є *розвиток виробництва і експорту комбікормів*, що має базуватись на вже існуючій сировинній і матеріально-технічній базі агропромислового холдингу (див. рис. 3.2). На переконання вітчизняної вченої О.Нікішиної [8], даний сегмент українського ринку має вагомий експортний потенціал і має сприяти глибокій переробці зерна. Більше того, вона зазначає про стратегічний пріоритет виробництва комбікормової продукції у відповідності до принципів Зеленої угоди ЄС.

ВИСНОВКИ

На основі проведено дослідження в бакалаврській роботі можна зробити наступні висновки.

1. З'ясовано, що «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) – сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних відносин між контрагентами, здійснюваних підприємством через зовнішньоторговельні, інвестиційні, валютну, кредитно-фінансову, інтелектуальну та іншу діяльність, а так само виробничу кооперацію. Також, виявлено, що окрім загальнодержавного рівня, фундаментальним є аналіз ЗЕД на мікроекономічному рівні, тобто в контексті діяльності окремих суб'єктів господарювання. Отже, зовнішньоекономічна діяльність на рівні підприємства — це не лише операційна функція, а складова стратегічного розвитку, яка потребує високої адаптивності, міжнародної орієнтації та інноваційного підходу до менеджменту.

2. Сформовано основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Безперечно, прийняття рішення про здійснення зовнішньоекономічної діяльності є важливим стратегічним кроком для підприємства, що демонструє його прагнення до міжнародної інтеграції, підвищення конкурентоспроможності та освоєння нових ринків. Однак для досягнення бажаних результатів цього процесу недостатньо лише управлінського рішення — необхідно забезпечити відповідну організаційну підготовку, що включає формування ефективної структури управління ЗЕД. Зовнішньоекономічна діяльність повинна здійснюватися з урахуванням принципів відкритості, стратегічності, адаптивності, економічної доцільності, конкурентоспроможності, правової відповідності та партнерської взаємовигідності. Тільки за умови дотримання цих принципів можливо забезпечити стабільний розвиток ЗЕД підприємства та знизити ризики, пов'язані з динамікою міжнародного ринку. Інтеграція зовнішньоекономічної діяльності в загальну стратегію розвитку компанії, орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції та ефективне управління ризиками дозволяють не лише укріпити

позиції підприємства на світовому ринку, а й підвищити загальну стійкість його фінансово-господарської діяльності.

3. Вивчено основні методичні підходи до оцінки стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Таким чином, у процесі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю важливо не лише виокремити потенційні напрями розвитку, але й забезпечити їх глибокий аналітичний супровід. Це передбачає поетапне використання інструментів стратегічного аналізу, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, специфіку цільових ринків, конкурентне середовище та загальні тенденції світової економіки. На основі аналітичної бази, внутрішніх і зовнішніх умов, – здійснюється застосування відповідних методик аналізу, формуються стратегічні рішення, визначаються показники ефективності реалізації обраних напрямів та ухвалюються управлінські дії щодо їх удосконалення. Варто наголосити, що одним з найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. На основі проведеного SWOT-аналізу підприємство може не лише сформулювати ключові стратегічні орієнтири, а й розробити адаптивну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю. Для цього доцільно використовувати TOWS-матрицю, яка дозволяє поєднати внутрішні і зовнішні фактори та сформулювати стратегічні альтернативи.

4. Досліджено загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Вертикально-інтегрований агропромхолдинг «Астарта-Київ» входить до складу міжнародної холдингової компанії Astarta Holding PLC. Особливістю агрокомпанії продовжує залишатись її надійність як міжнародного партнера, впровадження передових практик в менеджменті та інвестування в інновації і сталий розвиток. Більше того, підприємство має бездоганну кредитну історію, що супроводжується розвитком тісних взаємовідносин з українськими і зарубіжними банківськими установами. Варто зазначити, що у 2008 р. агропромхолдинг «Астарта-Київ» одним із перших приєднався до мережі Глобального Договору ООН. З огляду на тривалість війни, яку веде Росія, товарні ринки загалом адаптувалися до змінних умов. Таким

чином, починаючи з ціни відкриття 29 злотих 2 січня 2024 року, динаміка ціни акцій Астарті була відносно стабільною. Досягти позитивних змін компанії вдалося за рахунок більш стрімкого зростання валового доходу, ніж собівартості реалізованої продукції. Як результат, розмір валового прибутку збільшився на 114 млн євро, у той час як EBITDA – на 46 млн євро відповідно.

5. Здійснено діагностику основних напрямів діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ». Серед основних напрямів діяльності агропромхолдингу «Астарта-Київ»: виробництво продукції рослинництва – в обробітку перебуває 215 тис. га угідь; виробництво цукру – річний обсяг виробництва цукру становить від 250 до 500 тис т; виробництво продукції тваринництва – сумарна кількість корів становить 27,5 тис. голів, що забезпечує річний обсяг виробленого молока 115 тис. т; переробка сої – сумарний обсяг переробки сої складає 230 тис т на рік, що забезпечує підприємству друге місце у рейтингу українських компаній; розвиток біоенергетики – загальна потужність біогазових заводів дорівнює 150 тис. куб метрів біогазу на добу.

Підприємство продовжує консолідувати та реконструювати сільськогосподарські господарства, включаючи чотири у 2024 році, будує нові та працює з фахівцями з розведення та генетики. Ці ферми були оснащені сучасною системою вентиляції для підтримки оптимального мікроклімату для тварин. Експерти ферм піклуються про здоров'я та комфорт стада, щоб оптимізувати управління худобою та підвищити продуктивність стада. Постійне збільшення молодняку служить резервом для майбутнього оновлення стада. Станом на кінець 2024 року загальне поголів'я становило 29 тис. голів.

6. Проведено оцінку економічної ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій досліджуваного підприємства. Отже, Продукція ТОВ фірми «Астарта-Київ» завжди проходить перевірку якості та сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє ефективно здійснювати продажі та розширювати географію експорту. Протягом останніх п'яти років (2020-24 рр.) вартість експорту продукції ТОВ фірми «Астарта-Київ» зросла в 1,9 раза, а саме із 209 до 395 млн євро (див. рис.2.3). Заслуговує на увагу

той факт, що за аналізований період також підвищилась питома вага надходження валютної виручки із 50 до 65% відповідно. Це вказує на зростання ступеня торговельної інтегрованості досліджуваного підприємства із міжнародними ринками. ТОВ фірма «Астарта-Київ» експортує переважно всю пшеницю, кукурудзу та ріпак через порти Чорного моря. Насіння соняшнику доставляється вантажівками та залізницею на вітчизняні переробні заводи.

Варто зазначити, що компанія використовує свій парк автомобілів та залізничних вагонів для підвищення ефективності та зниження логістичних витрат. У 2024 році парк залізничних вагонів налічував 240 вагонів, що використовувалися для перевезення зерна/олійного насіння на експорт та всередині країни на дробильні заводи, що покривало близько 1/3 потреб у транспортуванні порівняно з 1/5 у 2023 році. Зернові вагони також використовувалися для постачання сої на дробильний завод Астарты та для експорту продукції заводу (шроту та лушпиння). Organic Standard розширив сертифікацію для продажу в ЄС, BioSuisse для експорту до Швейцарії, Danube Soya та Europe Soya для експорту органічної сої до країн ЄС. У 2024 році ТОВ фірма «Астарта-Київ» успішно завершила процедуру сертифікації за Канадським органічним стандартом (COR) з метою розширення географії продажів на ринки Канади та США. Більше того, у 2024 році підприємство отримало сертифікацію за Міжнародною сертифікацією сталого розвитку та вуглецевого виробництва (ISCC EU) для сої та насіння соняшнику. У 2024 році 10 виробничих дочірніх компаній Астарты були сертифіковані за ISCC Plus та 8 підприємств за ISCC EU. Крім того, що «Астарта» є одним із лідерів цукрової галузі на внутрішньому ринку, вона активно зміцнила свої позиції на світовій арені. Варто зазначити, щоб збільшити величину прибутку і рівень дохідності ТОВ фірма «Астарта-Київ» має продовжити приділяти значну увагу розвитку нових перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності. У першу чергу, варто розширити присутність вітчизняного агропромислового холдингу на висококонкурентних ринках ЄС. З іншого боку, потрібно шукати нові географічні напрями збуту власної продукції.

7. Розглянуто вплив процесу переговорів про вступ України до ЄС на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств агросектору.

Офіційно процес переговорів про вступ України до ЄС розпочався у червні 2024 р. Слід зазначити, що для забезпечення повноцінного євроінтеграційного процесу потрібно досягти відповідності по Копенгагенським критеріям, які поділяються на: політичні, економічні, критерій членства (відповідність вітчизняного законодавства країни-кандидата спільному доробку ЄС – *acquis*). Останній розподіляється на 35 переговорних розділів, які у свою чергу згруповані у відповідні 6 кластерів. Якщо кластер 1 стосується фундаментальних речей, тобто основ вступу країни до ЄС (відкривається першим і закривається останнім), то безпосередньо переговорні питання по агросектору знаходяться у кластері 5 «Ресурси, сільське господарство і політика згуртованості». Зокрема, розділ 11 носить назву «Сільське господарство і розвиток сільських територій», розділ 12 «Продовольча безпека, ветеринарна і фітосанітарна політика» і розділ 13 «Рибальство та водний промисел». Уряд України ще у 2023 р. вже провів селф-скринінг стосовно відповідності українського законодавства нормативно-правовим актам ЄС. У результаті було встановлено, що наразі необхідно імплементувати повністю або частково майже 3 000 актів права ЄС. Причому найбільший обсяг необхідних змін буде припадати на розділи, серед яких чільне місце посідає розділ 12 «Продовольча безпека, ветеринарна і фітосанітарна політика».

8. Проведено SWOT-аналіз і TOWS-аналіз ТОВ фірма «Астарта-Київ». Головний фокус увагу при розробці та реалізації стратегії розвитку (у т.ч. зовнішньоекономічної діяльності) ТОВ фірма «Астарта-Київ» має робитись на стійкість, сталість і трансформацію у бік виробництва та експорту продукції із високим ступенем переробки (тобто із високою доданою вартістю). Разом із тим, варто продовжувати активно впроваджувати новітні технології як у сферу управління, так і у виробничо-господарську діяльність із паралельним розвитком систем сталості і стійкості бізнесу за ESG критеріями.

9. Запропоновано нові напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» в умовах євроінтеграції. Одним із пріоритетних векторів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» є підвищення рівня переробки сої шляхом налагодження виробництва та подальшого експорту соєвого протеїнового концентрату (СПК) на ринки країн Європейського Союзу. Агрохолдинг уже розпочав реалізацію інвестиційного проєкту, що передбачає будівництво нової виробничої лінії на базі наявних потужностей Глобинського переробного заводу в Полтавській області. Це дозволить підприємству поряд із соєвим шротом та олією виготовляти й СПК. Упродовж 2024 року компанія завершила процедуру отримання всіх необхідних дозвільних документів і продовжила будівництво нової ділянки, а також адаптувала інфраструктуру для випуску нової продукції, зосередившись на дослідженні потреб потенційних споживачів кормів для аквакультури. Окрім того, перспективним напрямом є розвиток виробництва і експорту комбікормів на основі вже сформованої сировинної та матеріально-технічної бази підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. № 1 (44). С. 6-21.
2. Бутко М. П., Кузнецова А. Я. Міжнародна економіка : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2019. 374 с.
3. Волкова О. М. Принципи ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій. 2021. № 1(77). С. 112–118.
4. Гринюк Н. Б. Удосконалення організаційного механізму забезпечення ЗЕД підприємств. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 36–42.
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900> (дата звернення: 10.01.2025 р.)
6. Кваша С. М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Стратегічні пріоритети розвитку ЗЕД аграрної галузі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород. Видавничий дім "Гельветика". 2024. Вип. 51. С. 45–49. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/51_2024ua/9.pdf
7. Кривов'язюк І., Шульга М. Методичні засади здійснення аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 134-141. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/437/426
8. Кулявець О.С., Савченко М.В., Кулявець В.Г. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал*.. 2024. № 1. С. 115-130. URL: <https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk>.
9. Кулявець О.С., Савченко М.В., Кулявець В.Г. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *The 4th*

International scientific and practical conference «Innovative Development Of Science, Technology And Education» (18.01-20.01.2024). Vancouver, Canada. 2024.

10. Мороз Т. В. Основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка і держава*. 2022. № 3. С. 40–44.

11. Нікішина О. Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип.5. С.145-162. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3235>

12. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в компанії. URL: <http://ekon.in.ua/osoblivostiorganizaciyi upravlinnyazovnishneoekonomichnoyu-d.html>

13. Офіційний сайт агропромхолдинг «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/misiya-ta-czinnosti/> (Звернення 08.04.2025 р.)

14. Офіційний сайт Ліга Закон. Господарський Кодекс України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436?an=3344> (дата звернення: 15.01.2025 р.)

15. Паска І.М. Організація та економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК: автореф. дис.к.е.н. Миколаїв. 2000. 19 с.

16. Переговори про вступ України до ЄС: повний гід у 12 питаннях. Вступ України до ЄС. ЕУКраїна. Комунікаційна команда офісу віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/peregovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytanniah-i-10-mifah-2/>

17. Про правовий режим воєнного стану: Закон України No 389-VIII від 12.05.2015. *Офіційний вісник України*. 2015. No 46. С. 13. С. 1449.

18. Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю : Розпорядження КМУ No 188-р від 26.02.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. No 20. С. 20. Ст. 1068.

19. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>.
20. Соевий концентрат. URL: <https://soya.kiev.ua/ua/concentrate.html>
21. Хаджирадєва В. Як просувається питання вступу України до ЄС. *Кореспондент.net*. 28 лютого 2025 р. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4759798-yak-prosuvaetsia-pytannia-vstupu-ukrainy-do-yes>
22. Ходорович О.С. Розвиток зовнішньоекономічних операцій та шляхи її удосконалення. URL: http://www.rusnauka.com/25_WP_2010/Economics/71141.doc.htm
23. Хоменко М.О. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/paper/download/4006/3363>
24. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. – Тернопіль, 2017.- 137 с.
25. Черниш Ю. О., Шеховцова І. А. Чинники підвищення ефективності організації ЗЕД підприємства: (VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень»). *Бібліотечний вісник*. 2013. No 5. URL: <http://www.confcontact.com>
26. Шкурупій О. В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
27. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД. *Фінанси України*. 2010. No 9. С.25-27.

28. An introduction to the TOWS analysis. University of Hertfordshire. URL: https://www.herts.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0007/290482/An-introduction-to-the-TOWS-analysis.pdf
29. Annual Report 2024. Astarta Holding PLC. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
30. Apk-inform. URL: <https://www.apk-inform.com/en>
31. Bly R.W. The White Paper Marketing Handbook. Florence, Kentucky: South-Western Educational Publishing, 2006. 256 p.
32. Europe Textured Vegetable Protein Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-textured-vegetable-protein-market>
33. European Union: Biofuels Annual. USDA. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/european-union-biofuels-annual-4>
34. Global Textured Soy Protein Market Size by Product Type, by Application, by Nature, by Geographic Scope and Forecast. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/textured-soy-protein-market/>