

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 039 ПЗ

КОЛОМІЄЦЬ ОЛЬГИ АНАТОЛІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

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

Олена КОВТУН

(підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в
умовах функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС»**

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)

Ольга Коломієць

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)

" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Коломієць Ользі Анатоліївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи:

«Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «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 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**
- 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ»**
- 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ» В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 29 » грудня 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Олександр ФАЙЧУК**

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ **Ольга КОЛОМІЄЦЬ**

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»	10
1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	18
РОЗДІЛ 2	21
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ»	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ фірми «Астарта-Київ»	21
2.2. Динаміка і структура зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ»	28
2.3. Діагностика ефективності прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності досліджуваного підприємства	37
РОЗДІЛ 3	47
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ» В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС	47
3.1. Економічні наслідки функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС для вітчизняних аграрних підприємств	47
3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ фірми «Астарта-Київ»	51
3.3. Обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ».....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВТ – Зона вільної торгівлі

ЄС – Європейський Союз

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЗЕД - зовнішньоекономічна діяльність

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ІРО – Первинна публічна пропозиція акцій компанії на фондовій біржі

ООН – Організація Об'єднаних Націй

WSE - Варшавська фондова біржа

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку

ЕВІТДА – аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань

SGS (Societe Generale de Surveillance) – швейцарська компанія, яка надає послуги інспектування, верифікації, тестування та сертифікації.

FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, ISO 9001:2015 – сертифікати з безпеки харчових продуктів

ISCC EU і ISCC PLUS – сертифікати сталого розвитку і викидів вуглецю

Organic Standard - орган сертифікації органічного виробництва в Україні

COR - Canadian Organic Standard

BioSuisse – стандарт сертифікації з органічного сільського господарства в Швейцарії.

Danube Soya – стандарт для експорту органічної сої в Дунайський регіон

Europe Soya - стандарт для експорту органічної сої в країни ЄС

SWOT-аналіз – Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози).

KPI - ключові показники ефективності

EGD (European Green Deal) - Європейська зелена угода

BP Bunge Bioenergia – бразильська компанія-виробник і експортер цукру

AgriChain – ІТ-система для управління різними процесами аграрного виробництва

ВСТУП

Актуальність теми. Знаковою подією для нашої країни стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та Євросоюзом у 2014 році і створення поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) [1]. Вона передбачає «здійснення цілої низки заходів для адаптування ринкового середовища, розбудови регуляторних механізмів на гармонізованих інституціональних засадах, що слугуватиме взаємовигідній інтеграції» [2]. У 2017 р. була підписана економічна частина Угоди, яка сприяла лібералізації торгівлі між Україною та Євросоюзом і активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів аграрного ринку, залученню інвестицій від міжнародних донорів, ресурсному забезпеченню та придбанню новітнього обладнання для виробництв, що в кінцевому рахунку сприяло підвищенню конкурентоспроможності українських товаровиробників і збільшенню доходів. Важливою стала підтримка Європейського Союзу українських підприємців під час епідемії Covid-19 та повномасштабного російського вторгнення в лютому 2022 р. Особливо відчутною допомогою стала відміна ввізних митних зборів і квот на ввезення сільськогосподарської продукції з України до країн ЄС. Це рішення допомогло підтримати економіку нашої країни під час війни. Сільське господарство належить до основних галузей національної економіки. Питома вага аграрної продукції в загальнодержавному експорті у 2020 р. становила 45,1%, у 2022 р. – 53%, у 2023 р. – збільшилася до 62%.

Зараз українські аграрні компанії переживають важкі часи, намагаючись вижити і вести бізнес в екстремальних умовах воєнного стану. Тому менеджмент зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств потребує швидкого реагування на виклики сьогодення і адаптації до нових умов. А форс-мажорна лібералізація торгових відносин з країнами Євросоюзу в рамках зони вільної торгівлі дає можливість українським компаніям вийти на міжнародні ринки на кращих умовах, ніж раніше, наростити обсяги виробництва та збільшити експорт агропродукції, розширити

сфери діяльності і таким чином забезпечити конкурентоспроможність, життєдіяльність і стійкість бізнесу.

Мета дослідження - розробка та обґрунтування рекомендацій з удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на прикладі ТОВ фірми «Астарта-Київ», спрямованих на оптимізацію та підвищення ефективності експортних операцій.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- з'ясувати сутність поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»;
- розглянути особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств;
- систематизувати та узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ фірми «Астарта-Київ»;
- проаналізувати динаміку і структуру зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ»;
- визначити рівень ефективності прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності досліджуваного аграрного підприємства;
- проаналізувати економічні наслідки функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС для українських аграрних підприємств;
- виявити напрями підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ фірми «Астарта-Київ»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії здійснення зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю

вітчизняних аграрних підприємств в умовах функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

– *монографічний метод* для уточнення сутності дефініції «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»;

– *метод економічного аналізу* при дослідженні організаційно-економічної характеристики та зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ»;

– *методи стратегічного планування і аналізу, зокрема SWOT-аналіз* для оцінки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ фірми «Астарта-Київ»;

– *логіко-конструктивний метод*, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи при виявленні та обґрунтуванні основних напрямів підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ фірми «Астарта-Київ» за умов функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження у кваліфікаційній бакалаврській роботі були представлені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (26/10/2021–27/10/2021); V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (06/10/2022); VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (19/04/2023–20/04/2023); VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (18/05/2023 – 19/05/2023); IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний

менеджмент: виклики та можливості» (25/10/2023 - 26/10/2023); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору» (16/11/2023 - 17/11/2023); 73-ій науково-практичній студентській конференції «Маркетинг очима молоді: проблеми та перспективи» (04/04/2024); VII Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених: «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, 9 травня 2024 р.). Опубліковано 8 тез матеріалів конференцій.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження, присвячені удосконаленню системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ фірми «Астарта-Київ». Підприємству надається комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності експортних операцій, зокрема через оптимізацію логістики, управління ризиками, диверсифікацію і сертифікацію продукції та впровадження інновацій. Розробки можуть бути застосовані на практиці для вдосконалення процесів управління, зниження витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках. Ці стратегії дозволять ТОВ фірмі «Астарта-Київ» адаптуватися до змінюваних умов ринку та використовувати можливості зони вільної торгівлі з ЄС для сталого розвитку та розширення своєї діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданням дослідження. Її обсяг становить 59 сторінок основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (4 сторінки, 44 назви), 9 таблиць, 12 рисунків та 2 додатки на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє визначальну роль у національній економіці країн світу. Вона включає участь в економічних взаємодіях, операціях та обмінах з іншими країнами або міжнародними організаціями. Вона охоплює широкий спектр діяльності, включаючи торгівлю товарами та послугами, інвестиційні потоки, фінансові операції та міжнародну мобільність робочої сили.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність країни є ключовим аспектом економічного зростання країни, конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку. Вона впливає на такі фактори, як зайнятість, розподіл доходів, передача технологій та доступ до ресурсів.

Міжнародна економічна інтеграція, зростання транснаціональних корпорацій, глобальний розподіл праці та всеохоплююча сила глобалізації формують економічний ландшафт світу. Іноземні економічні зони відіграють вирішальну роль у розвитку галузей з перспективним експортним потенціалом, сприяючи таким чином економічному зростанню та процвітанню.

Активний розвиток ринкових відносин та євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності українських аграрних підприємств. Особливо гостро постало це завдання у зв'язку з підписанням Угоди про співробітництво між Україною та Європейським Союзом і створенням зони вільної торгівлі. Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств в умовах ЗВТ характеризується високим рівнем

конкуренції, додатковими ризиками та умовами відповідності європейським стандартам і регламентам.

Аналіз сучасних тенденцій і визначення стратегій ведення зовнішньоекономічної діяльності становлять ключові аспекти для підвищення конкурентоспроможності українських аграрних компаній на європейському ринку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) сільськогосподарських підприємств передбачає планування, організацію, керівництво та контроль різноманітної діяльності, пов'язаної з міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією.

Різні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств у своїх працях розкривали: Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А., Дідківський М. І., Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М., Хрупович С. Є., Козак Ю. Г., Новак В. О., Мостенська Т. Л., Луцький М. Г., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В., Тюріна Н. М., Карвацька Н. С., Кандиба А. М., Чернишова Л. О., Печенка О. І., Козуб К. Ю., Величко В. О., Козак Ю. Г., Спорека Т., Дунська А. Р., Жалдак Г. П. та ін. [3-13].

Процеси зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного аграрного сектору економіки вивчали вчені Саблук П. Т., Лузан Ю. Я., Пугачов М. І., Кваша С.М., Файчук О.М., Файчук О.В., Діброва А.Д., Богач Л.В., Діброва Л.В. [14-17].

Питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств досліджували Кредісов А. І., Гобела В. В., Федорова В. А., Соловійов О. А., Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. [18-21]; механізмів економічного регулювання ЗЕД підприємств – Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. [22]; управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств з точки зору конкурентоспроможності досліджувала Грищенко Н. І. [23].

Відповідно до Закону України № 959-ХІІ від 16.04.1991 р. «зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована

на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [24]. Головними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виступають підприємства, що безпосередньо займаються експортом або імпортом товарів та послуг.

За визначенням В. В. Гобела, – «зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок» [19; С. 22].

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) з'явилося в Україні з початком економічної реформи 1987 р., сутність якої полягала в поступовій відміні монополії держави на здійснення будь-яких економічних операцій, у тому числі зовнішньоекономічних, наданні підприємствам права поспішного виходу на зовнішні ринки, а також стимулювання розвитку ЗЕД на рівні суб'єктів господарювання. Пітель Н. Я. стверджує, що менеджмент (управління) ЗЕД включає управлінську діяльність не тільки українських підприємств на зовнішніх ринках, а й іноземних фірм в Україні, різноманітні види діяльності на рівні підприємств, регіонів, міністерств і відомств [25; С. 7]. В. І. Топіха з колегами розглядають менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як «управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту» [26; С. 11]. В ролі системи, яка управляє (суб'єкт управління), виступає апарат управління підприємства, а в ролі системи, якою управляють (об'єктом управління), виступають виробничі, функціональні та інші підрозділи даного підприємства, котрі приймають участь прямо або через посередника в зовнішньоторгових операціях, з урахуванням вибраної зовнішньоекономічної стратегії. Мета управління підприємством – це кінцевий бажаний результат, що досягається шляхом не тільки внутрішніх, але й зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту.

За визначенням Коюда О. П. та Гриненко В. В., «сутність менеджменту ЗЕД полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища в поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій» [27; С. 8]. Професор А. А. Мазаракі поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» трактує як «цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання» [28; С. 12].

Актуальним залишається питання управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах функціонування зони вільної торгівлі між Україною та Євросоюзом.

Отже, *управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства* – це сукупність методів, інструментів та процесів, які використовуються для ефективної організації та контролю за міжнародною торгівельною, інвестиційною, фінансовою та іншими видами економічних операцій підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, розвитку та виконання стратегічних цілей. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю забезпечує підприємству переваги на міжнародному рівні, допомагає адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі, підвищує його ефективність та сприяє сталому розвитку.

1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Особливість менеджменту ЗЕД полягає в тому, що він базується на принципах загального менеджменту, використовуючи при цьому також методи і засоби деяких функціональних видів менеджменту відповідно до специфіки підприємства. Ще однією особливістю зовнішньоекономічної політики

аграрних підприємств та проведення експортно-імпортних операцій протягом останніх десяти років є підтримання курсу України на євроінтеграцію і дотримання вимог Угоди про вільну економічну зону. ЗВТ охоплює такі питання, як ведення сільськогосподарського виробництва на засадах сталого розвитку, розвиток сільських територій, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, ефективності та прозорості ринків, поширення знань, розробка та запровадження інновацій, поліпшення якості продукції, адаптація до європейських стандартів.

А найбільшим викликом для ведення ЗЕД для вітчизняних товаровиробників стала російська військова агресія та окупація частини території України, знищення складів з насінням, технікою, мінування та забруднення сільськогосподарських угідь, блокування й обстріли морських портів, зерносховищ, блокування сухопутних шляхів і т.д. В той же час ЄС підставив дружнє плече у вигляді лібералізації торгівлі, зняття митних зборів та квот на ввезення сільськогосподарської продукції з України.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств має свої унікальні особливості, обумовлені специфікою аграрного сектору, його залежністю від природних умов та особливостями глобальних агропродовольчих ринків. Аграрні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінних умов торгівлі, змін у міжнародному законодавстві та стандартах якості, що вимагає гнучкого підходу до управління і великої уваги до деталей у кожному аспекті зовнішньоекономічної діяльності. Значні коливання попиту та цін на світових ринках, конкуренція з іншими виробниками з різних країн, а також високі вимоги до екологічності продукції і сталості виробничих процесів вимагають від аграрних підприємств України високої стратегічної орієнтації та ефективності управління. Це створює особливі виклики перед менеджментом таких підприємств, який має постійно шукати баланс між забезпеченням високої якості продукції та оптимізацією витрат на виробництво й експорт.

На рис. 1.1 представлені основні особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств, які включають: сезонність виробництва, залежність від погодних умов, відповідність стандартам якості та сертифікацію, використання агротехнологій, страхування ризиків, волатильність ринків, міжнародні та політичні аспекти, логістику та зберігання, залежність від імпорту, залучення інвестицій, форс-мажорні та непередбачувані обставини.



Сезонність виробництва

- аграрні підприємства зазнають впливу сезонних коливань, що значно впливає на планування виробництва, логістику та збут продукції. Управління потребує точного планування, щоб вироблена продукція могла бути своєчасно реалізована на міжнародних ринках.



Залежність від погодних умов

- аграрні товари, такі як зерно, овочі, фрукти, залежать від погодних умов, що ставить під загрозу постійність постачання та якість продукції. Управлінські стратегії повинні включати ризик-менеджмент для мінімізації впливу несприятливих погодних умов.



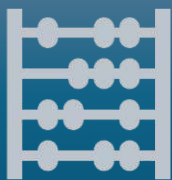
Стандарти якості та сертифікація

- аграрна продукція, що експортується, повинна відповідати міжнародним стандартам якості та безпечності. Це включає в себе відповідність стандартам ЄС, сертифікацію за системами HACCP, ISO тощо. Керування такими вимогами вимагає значних ресурсів і спеціалізованих знань.



Використання агротехнологій

- сучасні агротехнології, включаючи прецизійне землеробство, використання дронів, сенсорів та інших інноваційних рішень, можуть значно підвищити ефективність виробництва та управління аграрними підприємствами, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.



Страховання ризиків

- запровадження механізму страхування суден від воєнних, логістичних, військових, ESG-ризиків, валютних, кредитних ризиків.



Рис. 1.1. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Джерело: Розроблено автором на основі [14-17]

Зовнішньоекономічна політика України спрямована на євроінтеграцію та глобалізацію партнерських відносин у різних сферах діяльності, насамперед у галузях енергетики, транспорту, науки і техніки, інформаційних технологій, сільського господарства, промисловості, охорони навколишнього середовища. У

2014 р. була підписана Угода про асоціацію між Україною та ЄС і створення зони вільної торгівлі (ЗВТ), внаслідок якої відбулась лібералізація торгівлі між обома сторонами. Для українських експортерів це дало можливість спрощеного виходу на європейський та інші міжнародні ринки збуту, залучення міжнародних інвестицій для закупівлі високотехнологічного обладнання та модернізації вітчизняних підприємств. Одними із основних суб'єктів в економіці нашої держави є агрохолдинги, тобто компанії із земельним фондом від 100 тис. га. Саме від них залежать ціни на продукти харчування, вони є основними експортерами сільськогосподарської продукції, формують ВВП країни, створюють нові робочі місця, впроваджують інноваційні технології у веденні сільського господарства та точного землеробства. Основними видами ЗЕД компаній, які виходять на міжнародний ринок, є міжнародна торгівля, міжнародний лізинг, використання активів з-за кордону, контрактні форми ЗЕД, міжнародні інвестиції. Наприклад, для залучення коштів іноземних інвесторів українські агрохолдинги розміщують свої цінні папери для торгів на фондових біржах світу. Найбільш сприятливі умови для розміщення акцій вітчизняних підприємств на Варшавській фондовій біржі, бо вартість проведення IPO на цьому майданчику не перевищує 7% від суми капіталу, що залучається. Серед десяти найбільших агрохолдингів України на цій біржі торгують 4 компанії (Kernel Holding SA – вийшов у 2023 р., Astarta Holding PLC, Continental Farmers Group, ІМК) (табл. 1.1; додаток А.1). Розміщення акцій на основному або альтернативному майданчику Лондонської фондової біржі обійдеться у 8-12%. На біржі Лондона торгує МНР та Агрохолдинг «Авангард» (AVANGARDCO IPL), який входить до структури UkrLandFarming.

Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю найкрупніших агрохолдингів України включають управління великим земельним банком, диверсифікацію напрямів діяльності та диверсифікацію виробничих активів, експансію на міжнародні ринки збуту, котирування на міжнародних фінансових біржах, співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та залучення інвестицій для будівництва, модернізації

виробництва та впровадження інноваційних технологій, намагання відповідати міжнародним стандартам і сертифікації, вести ресурсозберігаюче та регенеративне землеробство відповідно до Цілей Сталого розвитку ООН і торговельної політики ЄС (табл. 1.1; додаток А.1). У зв'язку з війною в Україні виникли проблеми з логістичними шляхами, що потребувало швидкої переорієнтації способів доставки продукції. Здорожчання логістики і збільшення попиту призвели до підвищення цін на сільськогосподарську продукцію на світових ринках. Частина компаній втратила свої виробничі активи через окупацію або воєнні дії, після звільнення північні території потребували розмінування та відновлення сільськогосподарського виробництва.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств вимагає комплексного підходу, що включає кілька методологій та інструментів аналізу. Основна мета цих методів полягає в ідентифікації ключових індикаторів продуктивності, виявленні слабких місць у процесах управління та розробці стратегій для підвищення ефективності діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні методи оцінки ефективності управління ЗЕД

Метод	Значення
Фінансовий аналіз	Використання фінансових показників, таких як дохід від зовнішньоекономічної діяльності, рентабельність експорту, чистий прибуток, маржа та інші. Ці індикатори дозволяють оцінити безпосередній фінансовий результат діяльності підприємства на міжнародних ринках.
Аналіз та управління ризиками	Оцінка відповідності нормативним вимогам, торговельним угодам і міжнародним стандартам, що стосуються ЗЕД операцій, включаючи митні правила, санітарні та фітосанітарні стандарти та експортну документацію.

	<p>Оцінка ефективності стратегій управління ризиками для пом'якшення ризиків, пов'язаних з коливаннями валют, геополітичною напруженістю, збоями в ланцюжках поставок і регуляторними змінами.</p> <p>Використання методів квантитативного аналізу ризиків, таких як VAR (Value at Risk), а також якісних методів, таких як SWOT-аналіз.</p>
Ключові показники ефективності (KPI)	<p>Визначення відповідних ключових показників ефективності, які вимірюють результативність операцій FEA, наприклад дохід від експортних продажів, частку ринку, рентабельність, оцінки задоволеності клієнтів, зростання обсягу експорту та співвідношення витрат і продажів. Встановлення контрольних показників або цілей для кожного KPI на основі галузевих стандартів, цілей організації та даних про продуктивність.</p>
Бенчмаркінг (порівняльний аналіз)	<p>Порівняння показників ефективності підприємства з показниками ключових конкурентів або галузевими стандартами. Це допомагає виявити «вузькі місця» у діяльності та визначити напрямки для покращення.</p>
Оцінка стратегічної відповідності	<p>Перегляд відповідності цілей і стратегій ЗЕД з організаційними цілями та стратегічними пріоритетами.</p> <p>Оцінка внеску операцій ЗЕД у загальну ефективність бізнесу, цілей зростання та конкурентного позиціонування на внутрішньому та міжнародному ринках.</p>
Проникнення на ринок і розширення	<p>Оцінка ступеня проникнення та розширення на цільових експортних ринках, включаючи збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, географічне покриття та диверсифікацію продукції.</p>
Операційна ефективність	<p>Аналіз операційних та робочих процесів, пов'язаних з операціями ЗЕД для виявлення неефективності, вузьких місць для оптимізації.</p> <p>Вимірювання ключових показників ефективності, таких як час виконання замовлення, рівень виконання замовлень, оборотність запасів і витрати на логістику для покращення операційної продуктивності і зменшення витрат.</p>
Ініціативи постійного	<p>Моніторинг та оцінка реалізації ініціатив щодо постійного</p>

вдосконалення	вдосконалення, спрямованих на підвищення ефективності операцій ЗЕД. Заохочення культури інновацій та навчання.
Аналіз задоволеності клієнтів	Проведення опитувань та інтерв'ю з міжнародними клієнтами для оцінки їхньої задоволеності продукцією і сервісом, що вказує на якість управління відносинами з клієнтами.
Ефективність логістичних операцій	Оцінка оптимальності логістичних рішень, включаючи аналіз вартості транспортування, складського зберігання, митного оформлення та інших витрат, що впливають на загальну ефективність поставок.
Інновації та сталий розвиток	Використання інновацій та практик сталого розвитку щодо екологічний впливу діяльності компанії та її зусиль щодо мінімізації негативного впливу на довкілля. Оцінка включає аналіз програм корпоративної соціальної відповідальності та їхнього впливу на сталий розвиток.

Джерело: складено автором на основі [14-17]

Комбінація цих методів дозволяє комплексно оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, виявити проблемні зони і вжити заходів для їх усунення, а також оптимізувати процеси для досягнення кращих результатів.

Результативність зовнішньоекономічного управління залежить від прийняття своєчасних та розумних рішень менеджерів і контролю їх виконання [29; С. 45]. Оцінка ефективності управління допомагає визначити професіоналізм управлінського персоналу. В умовах сучасної ринкової динаміки оцінка ефективності менеджменту передбачає оцінку відповідності обраних стратегій та методів, що використовуються для досягнення заздалегідь визначених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ фірми «Астарта-Київ»

ТОВ фірма «Астарта-Київ» (далі – Астарта) — публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, яка веде соціально-відповідальний бізнес і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на глобальні ринки [30].

Основні показники ефективності бізнесу: Астарта входить до десяти найбільших аграрних підприємств України за площею сільськогосподарських угідь (215 000 га), один з найбільших виробників цукру та переробників сої, промисловий виробник молока №1 України, загальна потужність зберігання зерна та олійних культур становить 562 тис. тон, частка експорту в загальному доході 53%, компанія експортує продукцію до 44 країн.

Компанія була створена в березні 1993 р. В. Іванчиком. Початкова система управління відображала лідерську модель, нині – це диверсифікована бізнес-модель (рис. 2.1). Компанія веде діяльність у напрямках: рослинництво (вирощування сої, кукурудзи, соняшнику, цукрового буряку, пшениці), тваринництво (ВРХ, виробництво молока), виробництво цукру (жом, меляса), переробка сої (соєвий шрот, соєва олія та соєве лушпиння), виробництво біогазу для забезпечення внутрішніх потреб, зберігання зерна і транспортування продукції, розробка і впровадження інноваційних технологій на основі штучного інтелекту у сільське господарство. Виробничі потужності підприємств Астарты розташовані в Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Чернігівській, Тернопільській, Житомирській та Харківській областях України.



Рис. 2.1. Диверсифікована бізнес-модель управління ТОВ фірми «Астарта-Київ».

Джерело: [34]

У сучасному світі, коли ринки розвиваються, а країни інтегруються у великі економічні блоки, такі як Європейський Союз, вітчизняним підприємствам необхідно підвищувати свою конкурентоспроможність. Прямі іноземні інвестиції стають ключовим фактором у цьому прагненні до національного економічного розвитку. Жодна країна не може самотужки розвивати свою промисловість і стимулювати економічний прогрес, не використовуючи переваги глобальних торговельних мереж і науково-технічного прогресу.

У 2006 р. Астарта (Astarta Holding N.V.) першою з українських компаній успішно провела IPO на Варшавській фондовій біржі (WSE), залучивши інвесторів з Європи, США та Азії (рис. 2.2). У 2017 р. одним з ключових акціонерів компанії став відомий канадський фонд Fairfax.



Рис. 2.2. Профіль та котирування акцій агрохолдингу Astarta на Варшавській фондовій біржі станом на 25.04.2024 р.

Джерело: [31]

Відповідно до рекомендацій для компаній-емітентів Варшавської фондової біржі компанія запровадила систему корпоративного управління [32].

В Астарті Загальні збори Акціонерів є вищим органом управління компанії. Вони призначають або призупиняють повноваження членів Ради директорів. Рада директорів здійснює операційне управління компанією (рис. 2.3). У компетенції Правління входять визначення стратегічних цілей та участь в їх реалізації, а також забезпечення ефективності та безпеки компанії. У складі Ради Директорів діють три комітети: Аудиторський комітет, Комітет з винагород та Комітет зі сталого розвитку і корпоративної відповідальності [33].

Українська команда топ-менеджерів відповідає за управління повсякденною діяльністю компанії і вирішує операційні, економічні, екологічні та соціальні питання. Компанія постійно вдосконалює процеси корпоративного управління і переймає міжнародний досвід.



Рис. 2.3. Управлінська структура ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Джерело: [30]

Метою корпоративного управління є розробка інструментів, що підтримують ефективне управління, ефективний нагляд, дотримання прав акціонерів і прозорі комунікації між компанією та ринком. Будучи публічною компанією, що розташована на Кіпрі та чий акції допущені до торгів на регульованому ринку в Польщі, Astarta Holding PLC зобов'язалася дотримуватися Кодексу корпоративного управління Кіпрської фондової біржі та Кодексу найкращої практики для компаній, зареєстрованих на Варшавській ФБ. У жовтні 2022 р. компанія завершила процес транскордонної міграції і продовжила розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі як Astarta Holding PLC. У 2022 р. внаслідок торгів на ВФБ компанія отримала €65 млн прибутку. Astarta Holding PLC – холдингова компанія, до складу якої входить вертикально-інтегрований агропромхолдинг ТОВ фірма «Астарта-Київ».



Рис. 2.4. Організаційна структура Astarta Holding PLC

Джерело: [30]

Оцінка стану компанії проводиться на консолідованій основі, включаючи оцінку системи внутрішнього контролю, управління ризиками та комплаєнс і функції внутрішнього аудиту; така оцінка повинна охоплювати всі важливі засоби контролю, зокрема звітність і операційний контроль. Оскільки всі ключові бізнес-операції розташовані в Україні, система управління ризиками, внутрішній контроль і комплаєнс описують відповідні елементи звіту незалежного аудитора фінансової звітності на рівні української компанії — ТОВ фірми «Астарта-Київ», яка встановлюється та діє в рамках законодавства України (рис. 2.4). Ефективні внутрішні системи та функції є незамінним інструментом здійснення нагляду за компанією. Компанія залучає виконавче керівництво, керівників дочірніх компаній та бізнес-підрозділів для встановлення цілей під час щорічних нарад з огляду та планування. Процес компанії щодо встановлення цілей і контролю за станом впровадження базується на стандартах ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 22000 і внутрішніх стандартах Інтегрованої корпоративної системи управління.

Станом на 2023 р. загальна кількість працівників агрохолдингу Астарта становила 7233, з них чоловіків 67% або 4810 осіб, жінок – 33% або 2423 особи (табл. 2.1). Гендерний розрив зумовлений характером сільськогосподарської діяльності.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників ТОВ фірми «Астарта-Київ» за віком та статтю

Показники	Чисельність працівників за роками, шт. од. / %							
	2020		2021		2022		2023	
Вік	5 027	100%	4 820	100%	6 591	100%	7233	100%
до 30 р.	710	14%	618	13%	803	12%	889	12%
30-50 р.	2 760	55%	2 696	56%	3 711	56%	3,886	54%
більше 50 р.	1 557	31%	1 506	32%	2 077	32%	2,458	34%
Працівники	5 027	100%	4 820	100%	6 591	100%	7 233	100%
чоловіки	3 211	64%	3 077	64%	4 495	68%	4 810	67%
жінки	1 816	36%	1 743	36%	2 096	32%	2 423	33%

Джерело: складено автором на основі звітів компанії [30].

Господарська діяльність ТОВ фірми «Астарта-Київ» вертикально інтегрована, оскільки цукор виробляється з цукрового буряка власного виробництва. У табл. 2.2 (додаток Б.1) подана інформація про дочірні компанії, до яких входять 15 агрокомпаній, 5 цукрових заводів, 8 елеваторів, Глобинський переробний завод, Глобинський біоенергетичний комплекс та комерційні підприємства [34]. Згідно даних табл. 2.2 (додаток Б.1) основну роль у модернізації та збільшенні потужності виробництва відіграли інвестиції, залучені від міжнародних донорів, що свідчить про хорошу репутацію ТОВ фірми «Астарта-Київ» на міжнародному ринку і фінансову стабільність. Наприклад, для того, щоб компанія могла отримати фінансування від ЄБРР необхідно мати показник EBITDA більше €1 млн за останній фінансовий рік. Отримані кошти від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку, Міжнародної фінансової корпорації були направлені на будівництво молочної ферми, біоенергетичного комплексу, реконструкцію елеваторів, модернізацію цукрових заводів. EBITDA Астарту у 2023 р. становила €145 млн, рентабельність 23%.

Однією з умов виходу української продукції на світові ринки є відповідність міжнародним стандартам. П'ять цукрових заводів сертифіковані щодо безпеки харчових продуктів (FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, ISO 9001:2015). Глобинський переробний завод пройшов сертифікацію відповідності процесів виробництва кормових інгредієнтів до стандарту SGS. У 2020 р. дочірня компанія ТОВ «Лист-Ручки» отримала сертифікат органічного господарства. У 2023 р. Астарта розробила стратегію декарбонізації, спрямовану на скорочення викидів парникових газів на 44% до 2030 р. шляхом розширення методів відновлюваного сільського господарства, підвищення енергоефективності та заміни викопного палива відновлюваною енергією. Відповідно до Директиви ЄС стосовно відновлюваних джерел енергії Глобинський переробний завод та Агрофірма ім. Довженка отримали міжнародні сертифікати сталого розвитку та викидів вуглецю (ISCC EU і ISCC PLUS відповідно) (табл. 2.3).

ТОВ «Хмільницьке»							+	
ТОВ «Лист- Ручки»								+

Джерело [30]

*- Примітки: ISO 9001 – система менеджменту якості;

ISO/ FSSC 22000 – сертифікація систем менеджменту безпеності харчових продуктів;

ISO 14001 – екологічний менеджмент;

ISO 45001 – система менеджменту професійної безпеки та здоров'я персоналу;

ISO 50001 – енергетичний менеджмент;

GMP Plus – безпеність кормів, кормових інгредієнтів, та послуг зі зберігання/транспортування (FSA) і застосування відповідальних методів їх виробництва (FRA) по всьому ланцюжку постачання;

ISCC EU/ Plus – екологічність продукції;

Organic certification - сертифікат виробника органічної продукції від ТОВ «Органік Стандарт».

2.2. Динаміка і структура зовнішньоекономічних операцій ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Рік підписання Угоди про асоціацію України з ЄС та створення зони вільної торгівлі співпав з початком вторгнення росії на територію нашої країни та анексією Криму. Це спричинило складну макроекономічну ситуацію в Україні та нестабільність товарних ринків. Стратегія розвитку Астарты була спрямована на нарощування обсягів продажів, продовження ланцюжка додаткової вартості та диверсифікацію бізнесу. Зусилля менеджменту були зосереджені на підвищенні операційної ефективності, реалізації проектів з енергозабезпечення виробництва. Значна девальвація української гривні призвела до збитків у розмірі €131 млн за боргом, деномінованим в іноземній валюті, що призвело до збитку до оподаткування та чистого збитку за 2014 р. Але, незважаючи на складну ситуацію в економіці країни, Астарта продемонструвала хороші фінансові та операційні показники. Вона зберегла за собою лідируюче місце у цукровій галузі України, її частка у загальноукраїнському виробництві склала 23%. Показник EBITDA зріс на 84%

до €120 млн [35]. Грошовий потік від операційної діяльності зріс у 2,3 рази до €94 млн. Компанія зосередилась на розширенні експорту як ефективного механізму хеджування валютних ризиків. У 2014 р. Астарта експортувала понад 400 тис. т зернових, понад 70 тис. т продуктів переробки сої та цукру. Експорт склав €84 млн. або 24% від загального зовнішнього доходу. Зростання експортних продажів відбулось у тому числі і за рахунок запуску нових підприємств: Глобинського заводу з переробки сої та біогазового комплексу. У 2014 р. експорт продукції переробки сої склав €17 млн.

У 2015 р. ЗЕД Астарті була направлена на вирішення операційних ризиків (волатильність цін на товари, збільшення витрат або збої в постачанні енергії та інших ресурсів, погода), країнових ризиків (регуляторні ризики, які включають обмеження урядів країн на виробництво та продаж, квоти, тарифи та ін.), фінансових ризиків.

Девальвація української гривні зробила український цукор більш конкурентоспроможним у світі. Для подолання викликів на внутрішніх ринках і природного страхування від валютних ризиків Астарта суттєво збільшила експортні продажі всіх своїх продуктів, які склали 36% від загального обсягу €112 млн. Обсяги експорту цукру в 2015 р. були рекордними для компанії і склали 34 тис. т. [36]. Третина цього обсягу була поставлена до країн ЄС у рамках Угоди про вільну торгівлю (ЗВТ) з Україною. Експорт цукру в 2015 р. зріс порівняно з аналогічним періодом минулого року на 26% і склав 24% у загальному доході (20% роком раніше). Експорт сільськогосподарських культур зріс на 43% до 412 тис. т і склав близько 80% продажів сегментів. Частка експорту сої в 2015 р. займала 57%.

У 2017 р., після підписання економічної частини Угоди між Україною та ЄС, фінансовий стан Астарті відмічався зростанням виручки на 24% до €459 млн., показник EBITDA дорівнював €120 млн, а чистий прибуток – €62 млн. Експорт Астарті у 2017 р. складав 53% від загального доходу компанії [37]. Компанія приділила значну увагу розвитку операційних можливостей. Інвестиції в розмірі €78 млн були спрямовані на розширення мережі

зерносховищ, оновлення парку сільськогосподарської техніки, модернізація переробних цехів.

В цілому, експорт Астарти у 2017 р. зріс порівняно з 2014 р. на 35%. У 2017 р. експорт складав 59% від загального доходу компанії в €459 млн, у 2014 р. частка експорту Астарти становила 24% від загального доходу компанії в €352 млн. Зернові експортувались до країн ЄС, Єгипту, Туреччини, Тунісу; соєва олія – до Азії та Африки, соєвий шрот – до ЄС.

У лютому 2022 р. розпочалось нове, повномасштабне вторгнення росії на територію нашої країни, і українському бізнесу довелось знову пристосовуватись до реалій воєнного часу. Астарта, незважаючи на значні виклики, пов'язані з війною, змогла забезпечити всі необхідні матеріали для посіву, скорегувала сівозміну у бік збільшення площ під соняшник та сою, переорієнтувала логістику. У відповідь на проблеми з енергопостачанням компанія відповіла забезпеченням поставок газу та диверсифікацією джерел енергії за рахунок використання альтернативного палива у вигляді гранул з насіння соняшника.

Нині диверсифікована бізнес-модель ТОВ фірми «Астарта-Київ» дозволяє виробляти різні продукти та послуги, такі як зернові та олійні культури, цукор, соєву олію та шрот, молоко, послуги зі зберігання та транспортування.

У 2023 р. Україна залишилася світовим постачальником зерна. За даними Мінагрополітики, в минулому році Україна експортувала 61,80 млн т сільськогосподарської продукції [38]. Експорт зернових та зернобобових культур з України у 2023-2024 рр. склав 41,6 млн т. Висока ринкова ціна та лібералізація торгівлі в рамках ЗВТ сприяли збільшенню експорту українського цукру до країн ЄС і отримання прибутку на суму €380 млн. Зокрема, Астарта отримала €325 млн або 53% загального доходу від експорту цукру, зерна та соєвих продуктів на світовий ринок сухопутним і морським транспортом. У 2022 р. експорт компанії сягнув 535 тис. т зернових та олійних культур, 30 тис. т цукру та 150 тис. т продуктів із сої. У 2022 р. частка Астарти в загальному експорті цукру з України становила 16%. Цукор експортувався на ринки

Румунії, Болгарії, Молдови та Польщі у 2022 р. У 2023 р. частка Астарті в загальному експорті цукру з України становила 12%. Експорт компанії Астарта становив 78% доходів сегменту цукру. Основним імпортерами цукру у 2023 р. були Італія і Румунія, на які припадало 29% і 25% експорту компанії відповідно; Угорщина, Іспанія та Болгарія. Цукор Астарта експортувала наземним транспортом, переважно вантажним транспортом (67%) та залізницею [30]. У 2023 р. український уряд призупинив експорт білого цукру з червня до вересня. Після зняття заборони вітчизняний експорт цукру зріс втричі до 502 тис. т, оскільки Україна скористалась Угодою про вільну торгівлю (ЗВТ) з ЄС.

Експорт зерна та насіння олійних культур у 2023 р. зріс вдвічі до 796 тис. т і наблизився до рівня довоєнних показників. З метою розширення можливостей експорту зерна та зменшення витрат на логістику, компанія переорієнтувалась на використання великих вантажних суден та віддалених напрямків (Іспанія, Індонезія, Ірландія, Італія та Єгипет). Загальна кількість зерна, відвантаженого Астартою морськими шляхами в минулому році, склала 550 тис. т.

Сегмент переробки сої орієнтований на експорт. Соевий шрот закупляють для виробництва кормів для тварин, а соєву олію – для виробництва біодизеля. У 2023 р. компанія продала 79% або 179,3 тис. т продукції до дев'яти країн, основними покупцями з яких були Угорщина, Польща та Румунія. Астарта була першою українською компанією-експортером соєвої продукції до Угорщини та Румунії та продовжує збільшувати клієнтську базу. Вона має репутацію надійного постачальника якісної та сертифікованої продукції, виготовленої відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 і GMP+B1. У 2023 р. соєву продукцію Астарта експортувала сухопутним шляхом (залізничним та вантажним транспортом) до країн Європи, а також відправила кілька суден із соєвою олією до Індії.

Новим напрямком є експорт органічної сільськогосподарської продукції до країн Європи, зокрема сої. Продукція сертифікована компанією Organic Standard для продажу в країнах ЄС, BioSuisse для експорту до Швейцарії,

Danube Soya та Europe Soya для експорту органічної сої до країн ЄС (Німеччина). Розпочато процедуру сертифікації за Canadian Organic Standard (COR) з метою подальшого доступу до ринків Канади та США. Влітку 2023 р. Астарта подала заявку на Міжнародну сертифікацію сталого розвитку та викидів вуглецю (ISCC). У 2023 р. п'ять виробничих дочірніх компаній Астарты отримали сертифікат ISCC EU/Plus (Жданівський цукровий завод, Яреськівський цукровий завод, Глобинський переробний завод, Агрофірма ім. Довженка, ТОВ «Хмільницьке»).

Загальний експортний дохід у 2023 р. в розмірі €325 млн становив суттєві 53% від загального доходу компанії, що демонструє ключову роль міжнародної торгівлі у бізнес-моделі Астарты. У структурі загального експорту за 2023 р. частка експорту зернових культур становила 57%, частка експорту продуктів переробки сої – 31%, частка експорту цукру – 12% (табл. 2.4; рис. 2.5).

Таблиця 2.4

Структура загального експорту ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2023 рік

Загальний дохід	Загальний експорт		Експорт зернових		Експорт продуктів переробки сої		Експорт цукру	
	млн євро	млн євро	млн євро	%	млн євро	%	млн євро	%
619	325	100	185	57%	100	31%	40	12%

Джерело: розраховано автором на основі [30].

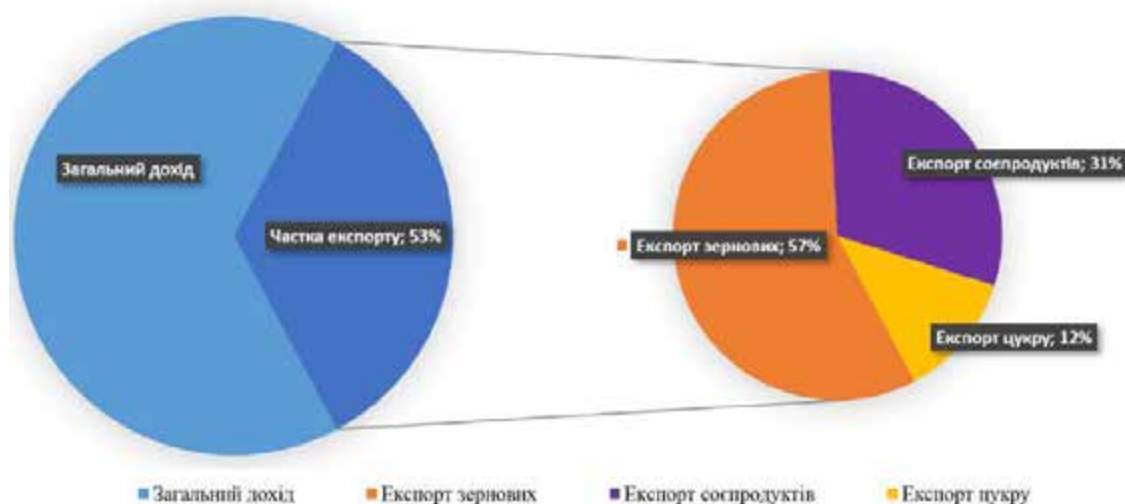


Рис. 2.5. Структура експорту ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Цей комплексний аналіз допомагає зрозуміти, як кожен сегмент продукту впливає на загальну продуктивність і стратегічне позиціонування Астарті на світовому ринку.

У 2023 р. Астарта зіткнулася зі значними ціновими ризиками, оскільки покупці не наважувалися співпрацювати з українськими продавцями через потенційні військові ризики. Крім того, закриття морських експортних шляхів збільшило витрати через меншу пропускну здатність інших каналів та довший час транспортування. При управлінні логістикою виникли такі проблеми:

- низька інтенсивність перевірок суден у Босфорі в рамках зернової угоди за посередництва ООН призвела до тривалого простою флоту і додаткових витрат;
- припинення дії зернової угоди зупинило експорт з глибоководних портів майже на шість місяців;
- обмежений експорт через сухопутні кордони ЄС;
- регулярні терористичні авіаудари по об'єктах енергетичної, залізничної та портової інфраструктури з боку росії.

До 2022 р. Астарта експортувала сільськогосподарську продукцію лише морським шляхом (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Обсяги експорту зернових та олійних культур ТОВ фірми «Астарта-Київ» за маршрутами, %.

Джерело: [34]

Під час війни, зіткнувшись з обмеженнями морського транспорту, було розроблено нові маршрути для міжнародної торгівлі. Використання сухопутних шляхів експорту разом із підвищенням цін на наземну логістику призвело до зростання витрат на доставку з 6% доходів у 2021 р. до 13% доходів у 2022 р. З липня по вересень 2023 р. під час закриття морських портів аграрна продукція доставлялась береговим флотом через Ізмаїл, залізницею та автотранспортом.

ЗВТ стала «рятівним кругом» для української економіки в під час війни в 2022-2023 роках. У 2024 р. продовжено дію безмитного торговельного режиму для України ще на рік, але після протестів європейських фермерів Євросоюз суттєво обмежив імпорт з України цукру, курятини і яєць. Для експорту цукру до ЄС встановлена квота у розмірі 334 000 т цукру на рік. Україна виробляє значно більше, тобто буде профіцит цукру, тому потрібно шукати інші ринки збуту.

Проведемо фінансовий аналіз агрохолдингу ТОВ фірми «Астарта-Київ» в контексті функціонування Зони вільної торгівлі (ЗВТ) між Україною та ЄС.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Показники/Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Сальдо
Дохід, млн €	352	314	369	459	372	448	416	491	510	619	+267
Дохід компанії в порівнянні з попереднім роком, %	-5%	11%	+17%	+24%	-19%	+20%	-7%	+18%	+4%	+21%	+16%
Експортні продажі, млн €	84	113	188	271	208	253	209	218	278	325	+241
Експортні продажі, % від доходу компанії	24%	36%	51%	59%	56%	56%	50%	44%	54%	53%	+29%
ЕБІТДА, млн €	120	131	152	120	57	78	113	201	155	145	+25
ЕБІТДА маржа, %	34%	42%	41%	26%	18%	17%	27%	41%	30%	23%	-11%
Чистий борг, млн €	217	173	146	130	295	276	129	152	152	156	-61
Валовий прибуток, млн €	130	143	157	148	95	91	122	219	207	223	+93
Маржа валового прибутку, %	37%	46%	43%	32%	26%	20%	29%	45%	41%	36%	-1%

Чистий прибуток, млн €	68	16	83	62	-18	2	9	122	65	62	-6
Маржа чистого прибутку, %	-19%	5%	22%	13%	-6%	0,4%	2%	25%	13%	10%	+29%

Джерело: створено автором на основі звітів компанії Астарта за 2014-2023 рр. [30].

Створення Зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом мало значний вплив на операційну діяльність і фінансові результати ТОВ фірми «Астарта-Київ». Аналізуючи динаміку ключових фінансових показників з 2014 по 2023 рік, можна прослідкувати, як зміни у торговельних відносинах вплинули на доходи, експорт, прибутковість та фінансову стабільність компанії (табл. 2.5).



Рис. 2.7. Дохід і експортні продажі ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2014-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [30,34-37]

Дохід компанії зріс з €352 млн у 2014 р. до €619 млн у 2023 р. (рис. 2.7). Особливо помітне збільшення доходів після 2017 р., коли активно розгорталися дії з інтеграції у ЗВТ. Частка експортних продажів від загального доходу збільшилась з 24% у 2014 р. до 53% у 2023 р. Це підкреслює ефективність використання нових можливостей, які відкрилися завдяки ЗВТ для доступу на європейські ринки. Наприклад, у 2019 р. експортні продажі становили € 253 млн, з яких з яких продажі на ринки ЄС склали € 152 млн (або 60%).

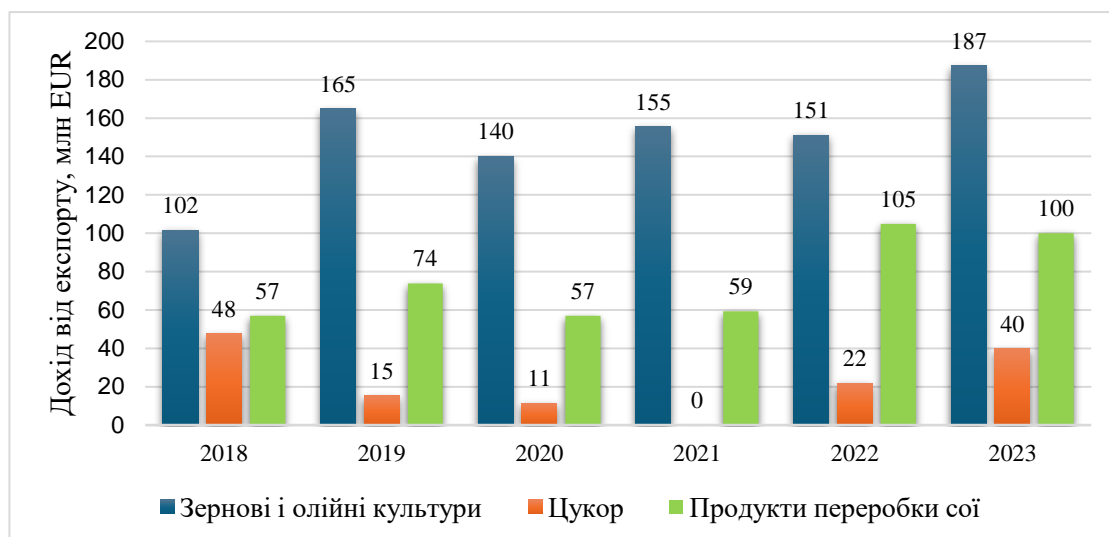


Рис. 2.8. Динаміка і структура експорту продукції ТОВ фірми «Астарта-Київ»
Джерело: створено автором на основі [30,34]

Структура експорту продукції ТОВ фірми «Астарта-Київ» складається із зернових та олійних культур, цукру та продуктів переробки сої (рис. 2.8). За період 2018-2023 рр. відбулось збільшення експорту зернових і олійних культур на €85 млн або на 183%, продуктів переробки сої – вдвічі. Продажі цукру на зовнішні ринки зазнали падіння у 2021 р. через дефіцит на внутрішньому ринку на фоні зниження внутрішнього виробництва в попередньому сезоні через низьку врожайність цукрових буряків, а потім поступового відновлення у 2022-2023 р. до 40 млн т.

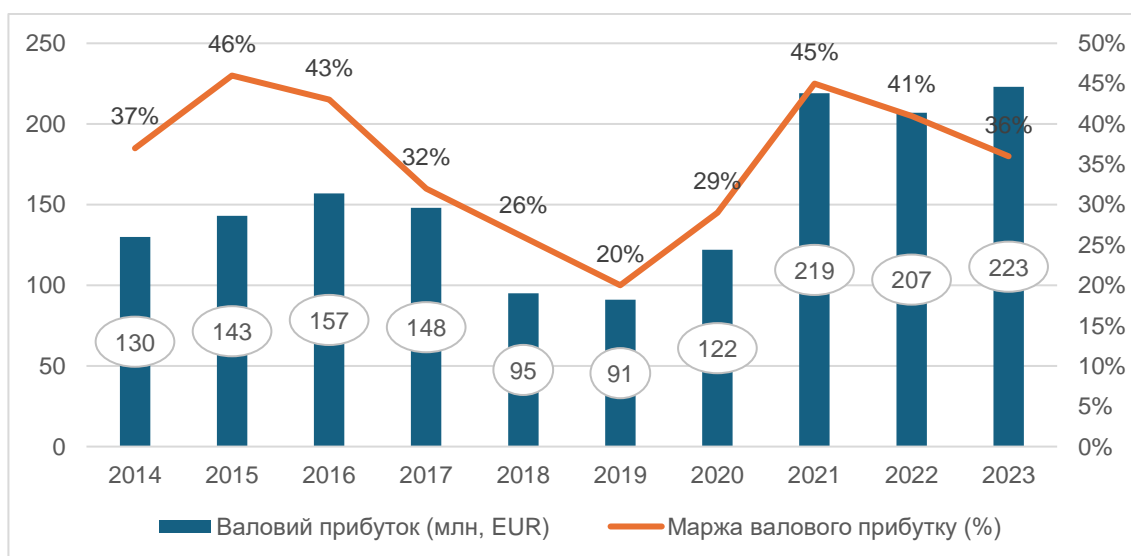


Рис. 2.9. Валовий прибуток ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2014-2023 рр.
Джерело: створено автором на основі [30,34-37]

Валовий прибуток зріс з €130 млн у 2014 р. до €223 млн. у 2023 р. (рис. 2.9). Зменшення чистого боргу з €217 млн у 2014 до €156 млн у 2023 свідчить про покращення фінансової стабільності, частково завдяки вищим доходам від експорту.

Отже, ТОВ фірма «Астарта-Київ» продемонструвала стабільне зростання доходів і успішну експансію на міжнародні ринки. Незважаючи на зниження маржі EBITDA, компанія ефективно управляє своїми боргами і зберігає позитивну динаміку чистого прибутку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що створення ЗВТ між Україною та ЄС мало позитивний вплив на ТОВ фірму «Астарта-Київ», значно розширивши її експортні можливості та доходи. Водночас, необхідність адаптації до нових умов і стандартів вимагала збільшення витрат, що вплинуло на прибутковість. Експортна діяльність є частиною комерційної стратегії Астарты і базується на оптимізації товарних потоків, розширенні ринків збуту та підвищенні прибутковості за допомогою диверсифікованих і стратегічних глобальних торгових операцій. Важливо адаптувати стратегію компанії для максимізації вигод від членства в ЗВТ.

2.3. Діагностика ефективності прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності досліджуваного підприємства

При створенні ТОВ фірми «Астарта-Київ» на початковому етапі була лідерська модель управління. При виході компанії на новий міжнародний рівень була запроваджена система корпоративного управління у відповідності до Кодексу корпоративного управління для компаній, що котуються на Основному ринку Варшавської фондової біржі (Code of Best Practice for WSE Listed Companies) [39]. Принципи корпоративного управління спрямовані на: 1) захист прав акціонерів; 2) забезпечення рівних прав акціонерів; 3) визначення ролі зацікавлених осіб; 4) забезпечення відкритості та прозорості інформації; 5) виконання обов'язків Радою. Такі підприємства мають більшу інвестиційну привабливість.

Сьогодні бізнес-стратегія Астарті спрямована на сталий розвиток, соціальний вплив, енергозбереження, екологічність та декарбонізацію виробництва. Ефективність прийняття управлінських рішень у ЗЕД Астарті можна оцінити за допомогою структурованого підходу до управління ризиками, операційного контролю та стратегічних коригувань на основі ринкових умов і внутрішніх показників ефективності.

Фінансові результати. Виручка від експорту цукру, зерна та соєвих продуктів становила €325 млн або 53% загального доходу. Це свідчить про стабільність присутності на зовнішніх ринках, незважаючи на складні умови. Географія експорту розширилася з 41 до 44 країн. ЕБІТДА зросла з €120 млн у 2014 до €145 млн у 2023, але маржа ЕБІТДА знизилась з 34% до 23%, що вказує на збільшення оперативних витрат в умовах адаптації до стандартів і вимог ЄС (рис. 2.10).

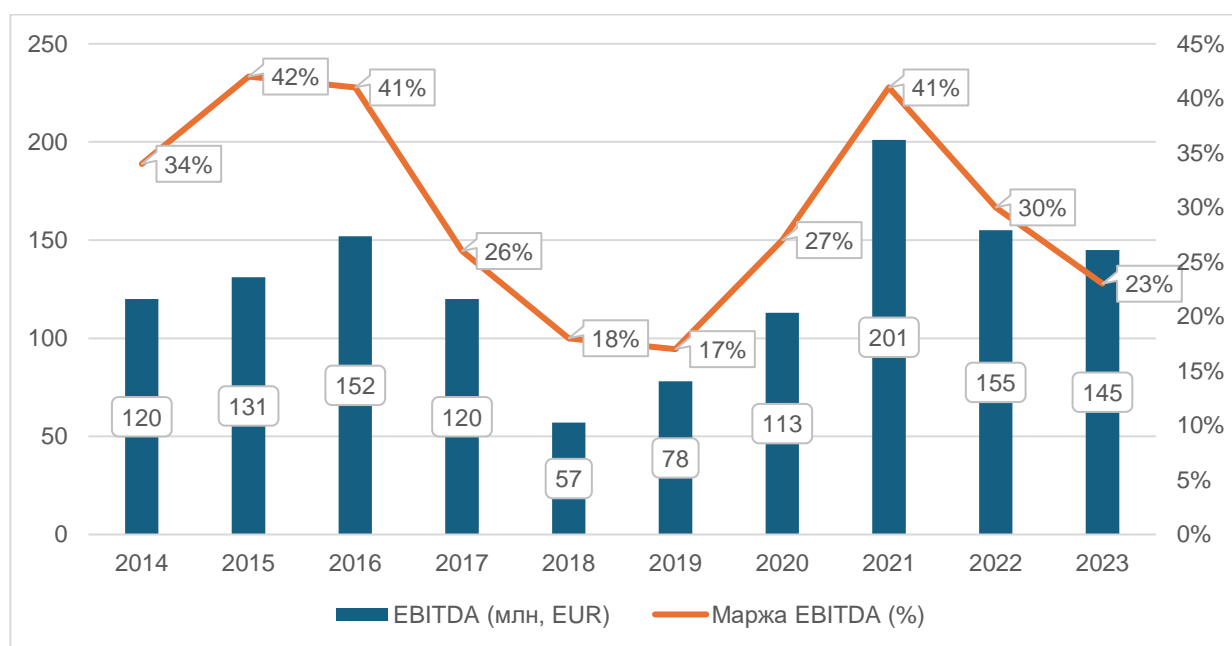


Рис. 2.10. Показники ЕБІТДА ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2014-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [30,34-37]

Після збитків у 2018 р. чистий прибуток відновився до €62 млн у 2023 р., що вказує на те, що компанія добре справляється з борговими зобов'язаннями (рис. 2.11).

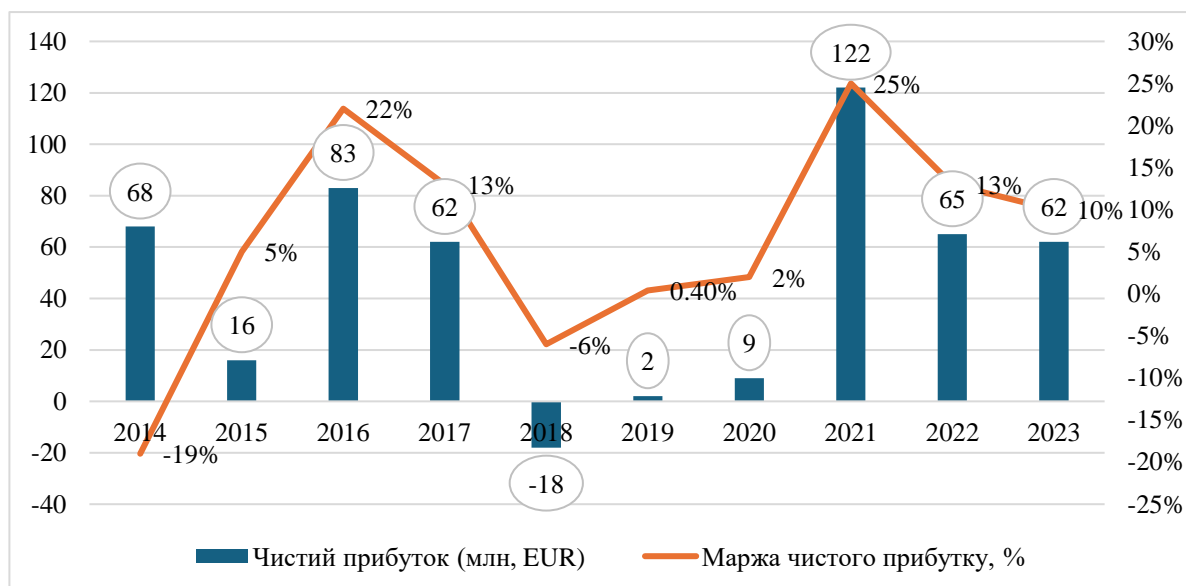


Рис. 2.11. Чистий прибуток ТОВ фірми «Астарта-Київ» за 2014-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [30,34-37]

Управління ризиками. Війна в Україні створює значні операційні ризики. У відповідь на них стратегія управління Астарти була спрямована на диверсифікацію експортних маршрутів і ринків. Компанія адаптувалася до умов війни, підтримуючи виробництво та досліджуючи нові логістичні маршрути для експорту, що має вирішальне значення для підтримки міжнародного бізнесу під час такої нестабільності.

Аналіз ризиків. Астарта експортує продукцію до 44 країн. Угода про вільну торгівлю (ЗВТ) з ЄС сприяє розвитку вітчизняного експорту, особливо на європейські ринки, і передбачає дотримання основних торговельних угод. Продукція Астарти відповідає нормативам і міжнародним стандартам, зокрема в сегментах цукру та сої відповідає стандартам якості та екологічності ЄС. Наприклад, цукрова продукція сертифікована за стандартами FSSC 22000, ISO 22000 та ISO 9001, а також триває сертифікація HALAL.

Значні втрати на курсі валют свідчать про потенційні області для вдосконалення стратегій хеджування від нестабільності валюти.

Війна в Україні становить великі геополітичні ризики. Астарта продемонструвала стійкість, адаптувавши свої операційні стратегії, такі як диверсифікація експортних маршрутів і зосередження на безпеці та підтримці персоналу. Створення нових каналів доставки та адаптація до зернової угоди є

прикладом того, як Астарта справляється з геополітичними викликами.

Астарта відреагувала на виклики ланцюжка поставок, збільшивши частку відновлюваних джерел енергії та внутрішнього виробництва біогазу, зменшивши залежність від зовнішніх поставок енергії.

Інвестиції компанії у власне насіннєве виробництво, використання методів органічного та регенеративного землеробства зменшують залежність від зовнішніх постачальників насіння та добрив, пом'якшуючи ризики в ланцюжку поставок.

Відповідність компанії міжнародним стандартам та активна участь в екологічних ініціативах та ініціативах сталого розвитку свідчать про проактивний підхід до передбачення та адаптації до нормативних змін. Адаптація до змін у правилах експорту цукру та стратегічна реакція на захисні заходи ЄС демонструють спритність Астарти в навігації з регуляторним ландшафтом.

Ключові показники ефективності (КПІ). Дохід компанії від експортних продажів цукру, зерна та соєвих продуктів на світовий ринок за 2023 р. склав €325 млн, що становить 53% від загального доходу. Астарта зберегла лідируючі позиції як один із найкращих сільськогосподарських бізнесів України. У 2023 р. Україна експортувала 502 тис. т цукру. Частка Астарти в експорті країни становила 12% (2,4 тис. т цукру у 2023 р.), а ключовими європейськими клієнтами були Румунія, Болгарія, Молдова, Італія та Польща. Продажі зерна та насіння олійних культур у 2023 р. зросли в 1,6 рази і перевищили 1 млн тон. Рентабельність знизилася з 30% у 2022 р. до 23% у 2023 р. Рівень задоволеності споживачів високий. Зростання обсягів експорту до 44 країн, порівняно з 41 країною у 2022 р. Собівартість доходів зросла на 19% до €453,3 млн у 2023 р.

Розрахуємо показник експортної ефективності ТОВ фірми «Астарта-Київ» за формулою (1):

$$E_{\text{еф}} = \frac{D_e}{(C_t + T_p + O_p)}, \quad (1)$$

де $E_{\text{еф}}$ - коефіцієнт ефективності експорту;

- Де - дохід від експорту;
 Ст - собівартість товару;
 Тр - транспортні витрати;
 Ор - організаційні витрати.

Таблиця 2.6

Показники експортної ефективності ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Рік/ Показники	Загальний дохід, грн	Частка експорту в загальному доході, %	Собівартість доходу, грн	Витрати на продаж та розповсюд- ження, грн	Інші операційні витрати, грн	Коефіцієнт експортної ефективності
2023	24 446 262	53	17 913 652	3 453 554	549 642	1,12
2022	17 554 004	54	13 021 750	2 359 131	289 246	1,12
2021	15 631 176	44	13 206 756	993 473	323 466	1,08
2020	12 927 064	50	10 846 636	951 472	359 455	1,06
2017	16 064 365	59	13 007 768	1 042 352	392 776	1,01
2014	4 008 949	24	3 466 832	248 117	147 544	1,04

Джерело: створено автором на основі [30].

У 2023 р. частка експорту в загальному доході становила 53%.

24 446 262 грн - 100% (619 млн євро-дохід загальний)

x - 53%

x=12 956 519 грн (325 млн євро переведені в гривні у 2023 р.)

$$E_{\text{ef}} = \frac{12\,956\,519}{(17\,913\,652 + 3\,453\,554 + 549\,642) \cdot 0,53} = \frac{12\,956\,519}{11\,615\,929} = 1,12$$

2022 р. частка експорту в загальному доході = 54% від 17 554 004 грн.

17 554 004 грн – 100%

x – 54%

$$x = \frac{17\,554\,004 \cdot 54}{100} = 9\,479\,162 \text{ грн}$$

$$E_{\text{ef}} = \frac{9\,479\,162}{(13\,021\,750 + 2\,359\,131 + 289\,246) \cdot 0,54} = \frac{9\,479\,162}{8\,461\,868} = 1,12$$

2021 р. частка експорту в загальному доході = 44% від 1 5631 176 = 6 877 717 грн

$$E_{\text{ef}} 2021 = \frac{6\,877\,717}{(13\,206\,756 + 993\,473 + 323\,466) \cdot 0,44} = \frac{6\,877\,717}{6\,390\,425} = 1,08$$

2020 р. частка експорту в загальному доході = 50% від 12927 064 = 6 463 532 грн

$$E_{\text{эф}} 2020 = \frac{6\,463\,532}{(10\,846\,636 + 951\,472 + 359\,455) \cdot 0,5} = \frac{6\,463\,532}{6\,078\,781} = 1,06$$

2017 р. частка експорту в загальному доході=59% від 16 064 365 = 9 477 975 грн

$$E_{\text{эф}} 2017 = \frac{9\,477\,975}{(13\,007\,768 + 1\,042\,352 + 392\,776) \cdot 0,59} = \frac{9\,477\,975}{9\,387\,882} = 1,01$$

2014 р. частка експорту в загальному доході = 24% від 4 008 949= 962 147 грн

$$E_{\text{эф}} 2014 = \frac{962\,147}{(3\,466\,832 + 248\,117 + 147\,544) \cdot 0,24} = \frac{962\,147}{926\,998} = 1,04$$

Таким чином, за роки існування зони вільної торгівлі коефіцієнт ефективності експорту ТОВ фірми «Астарта-Київ» зріс із 1,04 до 1,12 (табл. 2.6). Найвища питома вага експорту у сумарних обсягах продажу підприємства була у 2017 р. Внаслідок епідемії Covid-19 дещо знизився відсоток експортної виручки. Під час російської воєнної агресії 2022-2023 рр. внаслідок підтримки ЄС у вигляді лібералізації торгівлі збільшився експорт аграрної продукції та зріс показник ефективності експорту до 1,12. Разом із тим варто зазначити зростання витрат на логістику, зберігання, транспортування та витрат, спрямованих на зменшення зовнішнього боргу в останні роки обмежує ріст ефективності експортних операцій компанії, який продовжує залишатись не на достатньо високому рівні.

Бенчмаркінг (порівняльний аналіз). Конкурентами Астарті на міжнародному ринку цукру є бразильські виробники, які в 2023 р. охопили біля 50% світової торгівлі цукром, Але перевагою для європейських імпортерів є український цукор, як продукція, вирощена на засадах регенеративного землеробства і вироблена на цукрових заводах, які мають міжнародні сертифікати якості й безпечності харчових продуктів та переоснащені для збереження енергоресурсів і зменшення викидів CO₂ в атмосферу. Збільшення виробництва бразильського цукру базується на вирубуванні лісів Амазонії, а це не сприяє збереженню довкілля та дотримання Цілей Сталого розвитку ООН і Європейського зеленого курсу (European Green Deal), прийнятого у 2019 р. [40].

Найбільшими трейдерами і виробниками цукру в Бразилії є компанії «BP Bunge Bioenergia», «Sucden», французька компанія «Tereos», яка має сім заводів у Бразилії.

BP Bunge Bioenergia - один із бразильських лідерів на ринках етанолу, біоелектрики та цукру. Компанія має інтегровану бізнес-модель, яка охоплює весь процес від виробництва цукрової тростини до продажу біоенергії та цукру. Потужність переробки 32,4 млн т цукрової тростини та виробництво 1,7 млрд літрів/рік етанолу, 1,7 млн т цукру та 1400 ГВт/рік біоенергії [41]. Компанія виробляє кристалічний цукор для промислового використання та експорту, а також цукор-сирець VHP (дуже високої поляризації), найбільш експортований тип цукру в країні, оскільки це продукт використовується як сировина для рафінування та застосування в харчовій промисловості і виробництві напоїв. Компанія інвестує в технології, безпеку харчових продуктів і логістичні вдосконалення. Інтегрована система моніторингу SmartLog гарантує високоточне землеробство. Промислові підприємства з виробництва цукру та етанолу відповідають міжнародним стандартам якості, мають сертифікати безпечності харчових продуктів (FSSC 22000) і екологічності продукції EPA, Bonsucro, RenovaBio і CARB.

Порівняльний аналіз. BP Bunge працює в набагато більших масштабах, а її доходи значно вищі, ніж в Астарти - €1,422 млрд порівняно з €619 млн. Це свідчить про більш широку присутність на ринку або портфель продукції, що, ймовірно, є перевагою великого біоенергетичного сектору Бразилії. BP Bunge має значно вищий показник EBITDA - €702 млн проти €145 млн в Астарти, що відображає не лише вищі доходи, але й вищу прибутковість з рентабельністю EBITDA на рівні 49,4% проти 23% в Астарти. Це свідчить про більш ефективну діяльність чи більш високомаржинальну продукцію BP Bunge.

Астарта продемонструвала впевнене зростання виручки на 21%, хоча EBITDA знизився на 6% у річному обчисленні. Це говорить про зростання витрат. У компанії BP Bunge дохід зріс на 30%, а EBITDA - на 26%, що свідчить про стійке підвищення ефективності та ефективні стратегії масштабування. Різниця у фінансових показниках також відображає операційний фокус та динаміку ринку. Фінансові показники підкреслюють сильну позицію BP Bunge на бразильському ринку біоенергетики, яка використовує високомаржинальні

можливості, які не так легко доступні на більш диверсифікованому сільськогосподарському ринку України, де працює Астарта.

Оцінка ЗЕД ТОВ фірми «Астарта-Київ» щодо стратегічної відповідності. Стратегічний пріоритет 1: *сталий розвиток та інновації.* Відповідність ЗЕД: операції ЗЕД Астарты направлені на стійкість, з широкою залученістю до регенеративного сільського господарства та впровадження інноваційних методів, таких як точне землеробство. Експорт екологічно чистих товарів відповідає світовому попиту на екологічно чисті продукти, задовольняючи як потреби ринку, так і цілі організаційної стійкості.

Стратегічний пріоритет 2: *експансія на міжнародні ринки.* Відповідність ЗЕД: стратегія компанії щодо диверсифікації експортних ринків і збільшення кількості країн з 41 до 44.

Стратегічний пріоритет 3: *підвищення операційної ефективності.* Відповідність ЗЕД: стратегічне використання виробництва біогазу та внутрішньої генерації відновлюваних джерел енергії вказує на шлях до самозабезпечення, зменшення залежності від зовнішніх поставок енергії та пом'якшення ризиків, пов'язаних із нестабільністю вартості енергії в міжнародних операціях.

Операційна ефективність. ТОВ фірма «Астарта-Київ» використовує диверсифіковану бізнес-модель, яка включає виробництво, переробку та експорт сільськогосподарської продукції, такої як зерно, цукор і соєві продукти. Операційні процеси компанії є високоінтегрованими, від вирощування та збору врожаю до переробки та експорту, що підтримує ефективний контроль над усім ланцюжком поставок. Компанія вклала значні інвестиції у відновлювані джерела енергії та виробництво біогазу, що не тільки оптимізує використання енергії, але й зменшує залежність від зовнішніх джерел енергії, мінімізуючи збої та витрати. Вузькі місця: логістика та експортні канали, залежність від ланцюга поставок, час і рівень виконання замовлення.

Таким чином, операційна ефективність ТОВ фірми «Астарта-Київ» у її ЗЕД-операціях відображає надійну інтегровану бізнес-модель та стратегічні

інвестиції в енергетичну самозабезпеченість. Однак оптимізація логістики, підвищення гнучкості ланцюга постачання та впровадження передових технологічних рішень є критично важливими для покращення операційної продуктивності та зниження витрат у складних геополітичних і ринкових умовах. Ці вдосконалення не тільки підвищують ефективність, але й підвищують конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

Ініціативи постійного вдосконалення. Впровадження технологічних інновацій:

- інтегрування технологій у використання відновлюваних джерел енергії та виробництво біогазу для оптимізації витрат на електроенергію та зменшення впливу на навколишнє середовище;

- впровадження IT-системи AgriChain для управління різними аспектами сільськогосподарського виробництва;

- диверсифікація логістичної стратегії;

- створення більш стійких ланцюгів постачання за рахунок збільшення власного виробництва насіння та енергії;

- сприяння культурі інновацій, навчання та адаптації.

Ефективність логістичних операцій. Для ТОВ фірми «Астарта-Київ» підтримка ефективної логістичної діяльності є важливою через складний характер її бізнесу та складне геополітичне середовище. Постійний моніторинг, диверсифікація і вдосконалення транспортних маршрутів, ефективності складського господарства, процесів митного оформлення та операцій з обробки є критично важливими. Зосередившись на цих сферах, Астарта потенційно може зменшити витрати, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів у своїй операції ЗЕД. Впровадження передової аналітики та технологій AgriChain додатково сприятиме оптимізації логістичних процесів, сприяючи більшій операційній ефективності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Інновації та сталий розвиток. Використання власного програмного забезпечення AgriChain для управління агробізнесом сприяє підвищенню

операційної ефективності та результативності в управлінні великими земельними ресурсами та виробництвом, що позитивно впливає на внутрішню та зовнішньоекономічну діяльність. Участь у практиці сталого розвитку та отримання фінансування від ЄБРР, пов'язаного зі сталим розвитком, свідчить про ефективне управління у відповідності до глобальних тенденцій сталого розвитку, що може посилити присутність на ринку та довіру споживачів на міжнародному рівні.

Таким чином, для того, щоб зберегти та розширити свою присутність на міжнародних ринках, насамперед спільному ринку країн-членів ЄС, ТОВ фірма «Астарта-Київ» повинна зосередитися на постійному вдосконаленні своїх валютних операцій та інших стратегічних напрямків. Моніторинг ефективності поточних ініціатив і розвиток культури інновацій та адаптивності допоможуть компанії орієнтуватися в глобальних ринкових змінах і досягти стійкого зростання. Стабільні фінансові показники компанії, стратегічна диверсифікація ринків, ефективний контроль за дотриманням міжнародного законодавства та управління ризиками, використання інноваційних технологій та прихильність до сталого розвитку в сукупності формують проактивний підхід до управління складнощами міжнародної торгівлі та ринкової динаміки. Ці зусилля сприятимуть посиленню підвищення конкурентоспроможності ТОВ фірми «Астарта-Київ» на світовому аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-
КИЇВ» В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ
МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

3.1. Економічні наслідки функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС для вітчизняних аграрних підприємств

Знаковою подією для нашої країни стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, важливою складовою якої стало Положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) [42]. Ці документи передбачають двосторонню лібералізацію торгівлі, скасування митних пілґ та квот, адаптування українського законодавства і нормативів до міжнародних стандартів. Введення зони вільної торгівлі дало можливість українським експортерам виходити на нові ринки збуту не тільки в країнах ЄС, а й у третіх державах; залучати інвестиції для модернізації виробництва і впровадження передових технологій, збільшити експортні потужності і надходження валюти до державної скарбниці. При цьому українські сільськогосподарські підприємства зобов'язані відповідати стандартам ЄС щодо безпечності харчових продуктів, якості та маркування, що покращить якість продукції та конкурентоспроможність.

Створення ЗВТ між Україною та ЄС триває вже десять років. З квітня 2014 р. Європейський Союз запровадив для України режим автономних торгівельних преференцій, який полягав в односторонньому (з боку ЄС) скасуванні ввізних мит на промислові, сільськогосподарські товари і харчову продукцію, що імпортуються Євросоюзом з нашої держави (терміном дії до 1 січня 2016 р.). З 1 січня 2016 р. розпочалося тимчасове застосування Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною та ЄС в частині поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). 1 вересня 2017 р. Угода про

асоціацію між Україною та ЄС набрала чинності в повному обсязі. Протягом періоду з 1 жовтня 2017 р. до 30 вересня 2020 р. діяли надані ЄС Україні додаткові торговельні преференції на низку українських аграрних товарів. З 1 січня 2018 р. до 31 грудня 2020 р. діяли також додаткові торговельні преференції на пшеницю, кукурудзу та ячмінь.

Після підписання економічної частини Угоди про ЗВТ у 2017 р. експорт сільськогосподарської продукції з України зріс на 16% порівняно з попереднім роком і становив \$17,8 млрд. У 2018 р. експортні продажі склали \$18,6 млрд, що перевищило рекорд 2012 р. в \$17,9 млрд. Однак основою аграрного експорту і далі залишався експорт сировини, а саме продуктів рослинництва, в першу чергу пшениці, кукурудзи, ячменю та сої. Україна розвинула провідну галузь виробництва соняшникової олії та стала лідером з експорту соняшникової олії у світі. Внаслідок політичної стабільності, зростання економіки, стабільності гривні та відкладеного попиту українські агропідприємці почали вкладати капітал в оновлення машино-тракторного парку і модернізацію виробництв, що призвело до збільшення імпорту сільськогосподарської техніки та обладнання у 2017 р. Протягом 2022 р. Генеральний директорат з питань торгівлі сприяв досягненню політичних, економічних цілей і цілей ЄС у сфері сталого розвитку, сприяючи просуванню зеленого та цифрового переходу. Він продовжував рішуче підтримувати засновану на правилах систему торгівлі та забезпечив потужну відповідь на військову агресію росії проти України, надаючи можливості для бізнесу ЄС, допомагаючи диверсифікувати джерела постачання та лібералізувати імпорт з України. Генеральний директорат з торгівлі також сприяв запровадженню торговельних санкцій проти росії. Відповідно до загальної мети Комісії: економіка, яка працює на людей, ЄС продовжив відкривати ринки, диверсифікувати торговельні зв'язки та посилювати стійкість ланцюгів поставок, що було особливо важливо в контексті збоїв, спричинених військовою агресією росії проти України. Генеральний директорат з торгівлі також продовжив моніторинг виконання угод про ПВЗВТ з Україною. Після військової агресії росії проти України, у червні 2022 р. набув чинності

регламент, який повністю лібералізує імпорту з України на один рік, включаючи призупинення заходів захисту торгівлі. Термін дії лібералізації продовжено до 2025 р., але з певними обмеженнями. У відповідь на заяву Президента Європейської комісії Урсули фон дер Ляєн про полегшення доступу України до єдиного ринку ЄС було оголошено перегляд Плану пріоритетних дій щодо імплементації ПВЗВТ між Україною та ЄС та прискорено роботу над укладення Угоди про оцінку відповідності та прийняття (АСАА) та включення України до Європейської зони роумінгу.

Сучасний стан розвитку нашої держави, як країни, що розвивається і перебуває в стані війни, потребує збільшення обсягу виробництва для забезпечення внутрішнього споживання та зростання експорту основних і нішевих сільськогосподарських культур та продуктів переробки. Відкриття зони вільної торгівлі між Україною та ЄС і лібералізація торгових відносин сприяли збільшенню обсягів та розширенню асортименту експортованої продукції. При цьому необхідне розроблення державної підтримки вітчизняного товаровиробника. Оскільки лібералізація торгівлі має і зворотній бік – вплив світової кон'юнктури глобальних ринків товарів на економіку України, жорсткі конкурентні умови для бізнесу та насичення внутрішнього ринку імпортом і дешевшим товаром може призвести до скорочення українського підприємництва. На початковому етапі створення ЗВТ вітчизняна продукція була менш конкурентоспроможною на закордонному ринку через велику енергоємність і трудомісткість виробництва та низьку інноваційну складову. Згідно статистичних даних за період з 2014 по 2017 рр. збільшився прибуток від експорту продукції рослинництва на \$480,3 млн або на 3,8%, олій і жирів – на 20,5%, при цьому зменшився дохід від проданої продукції тваринництва на 9,3% та готових харчових продуктів – на 8,6%.

Сьогодні Україна займає провідне місце в експорті аграрної продукції на ринок ЄС та інших країн світу. За даними Держстату Україна проводить зовнішньоторговельні операції з партнерами із 201 країни світу [43]. Експорт українського зерна у 2021 р. зріс в порівнянні з 2020 на 116,3%, продукції

тваринництва продано на суму \$395 786,6 тис. або більше за 2020 р. на 130,9 %, цукру і кондитерських виробів з цукру – продано на суму \$95 777,9 тис., що на 118,1% більше попереднього року. Так, експорт української пшениці у 2021 р. становив 20 071 252,8 т, кукурудзи – 24 675 924,6 т, соняшнику – 79 008,7 т, соняшnikової олії – 5 132 148,7 т, цукру – 25 532,6 т. У червні 2022 р. ЄС на рік скасував імпорнтні мита на весь український експорт, що допомогло Україні захистити свої позиції у світовій торгівлі, підтримати економіку та поглибити співпрацю з європейськими країнами. Схему тимчасової лібералізації торгівлі продовжено до червня 2025 р. У квітні 2024 р. Україна вийшла на показники експорту довоєнного періоду – за січень-квітень 2024 р. всього продано 13 млн т продукції на суму \$3,3 млрд. З них – 4 157 784,6 т пшениці, кукурудзи – 6 377 298,0 т, соняшнику – 77 740,7 т, соняшnikової олії – 1 216 397,6 т, цукру - 131 802,8 т [43].

На прикладі ТОВ фірми «Астарта-Київ» відмічаємо позитивний вплив функціонування зони вільної торгівлі. Це насамперед, розширений доступ до ринку та збільшення експортних можливостей, більша клієнтська база та збільшення доходів від продажів. За рахунок скасування або зниження тарифів і торговельних бар'єрів між Україною та ЄС знижується вартість експорту сільськогосподарської продукції. Особливо відчутною стала підтримка Євросоюзу після російського вторгнення на територію України у 2022 р. у вигляді скасування обмежень для ввозу українських товарів на територію ЄС. Після лібералізації торгівлі з ЄС Україна експортувала 184 тис. білого цукру, що в 7 разів більше, ніж у 2021 р. Частка Астарты в загальному експорті українського цукру становила 16% при 30 тис. у 2022 р., у 2023 р. - 12%. Дохід компанії зріс з €352 млн у 2014 р. до €619 млн у 2023 р.

Астарта залучила міжнародні інвестиції на будівництво елеваторів, переробного заводу та модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарське виробництво та використання обігових коштів. Компанія дотримується міжнародних вимог та нормативів: цукрові заводи та елеватори мають міжнародні сертифікати якості і безпечності

харчових продуктів. Два підприємства мають сертифікати щодо екологічності, ще одне визнано органічним господарством. Стратегія компанії спрямована на відповідність цілям сталого розвитку, енергозбереження, екологічність та безпечність виробництва для довкілля і забезпечення споживачів якісною харчовою продукцією.

В цілому, запровадження зони вільної торгівлі між Україною та Євросоюзом відкриває сприятливі перспективи для вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Це означає лібералізацію торгівлі та розширення експортних можливостей, що має вирішальне значення для зміцнення та поживлення економіки країни в складних умовах сьогодення. Однак підприємства повинні швидко адаптуватися до нових правил, протистояти зростаючій конкуренції та управляти валютними ризиками. Хоча ця ініціатива відкриває значні можливості для зростання аграрного сектору України, вона також вимагає суттєвих структурних реформ та приведення його у відповідність до ринкових стандартів ЄС.

3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Для підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ фірмі «Астарта-Київ» можна використовувати ряд стратегічних та оперативних ініціатив. Виділимо ключові напрями, які можуть сприяти оптимізації процесів і підвищенню ефективності:

1. Покращена увага до аналізу ринку: детальніший аналіз ринку для вивчення інформації про глобальні тенденції, уподобання споживачів і регуляторні зміни.
2. Вдосконалення ланцюгів поставок. Перегляд і оптимізація логістичних маршрутів та методів транспортування для зниження витрат і покращення часу доставки.

3. Скорочення витрат на зберігання. Впровадження сучасних технологій для автоматизації складських операцій та підвищення ефективності зберігання.
4. Управління ризиками. Розробка стратегій зменшення ризиків для вирішення геополітичних ризиків, коливань валют, торговельних бар'єрів і нормативних змін, які можуть вплинути на операції ЗЕД.
Валютні ризики: Застосування хеджування та інших фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів.
Кредитні ризики: Впровадження ретельнішої перевірки кредитоспроможності міжнародних партнерів та застосування страхування кредитів.
5. Сертифікація і стандартизація. Запровадження надійних систем управління якістю для забезпечення відповідності міжнародним стандартам і сертифікатам, що збільшить конкурентоспроможність продукції.
6. Інновації та розробка продуктів. Інвестування в дослідження та розробки для створення інноваційних продуктів, покращення існуючих пропозицій та диференціації сільськогосподарської продукції Астарті за якістю, функціональністю чи упаковкою. Дослідження можливостей продуктів з доданою вартістю, наприклад органічних продуктів харчування, для отримання вищої маржі в преміальних сегментах ринку.
7. Вхід на нові ринки: Аналіз та розробка стратегій для входу в нові географічні ринки з високим потенціалом збуту.
8. Маркетингові стратегії. Підвищення впізнаваності бренду та покращення маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів.
9. Цифровізація та автоматизація процесів. Впровадження ERP-систем: Інтеграція систем планування ресурсів підприємства для автоматизації управління, звітності та контролю.
10. Використання Big Data і аналітики. Аналіз великих даних для кращого розуміння ринкових тенденцій і оптимізації ухвалення рішень.
11. Навчання та розвиток. Програми постійного навчання та розвитку навичок співробітників, зосереджені на міжнародній торгівлі, логістиці, управлінні ризиками та інших ключових аспектах.

12. Партнерство та альянси. Створення стратегічних партнерств з дистриб'юторами, агентами, торговими асоціаціями та державними установами, для розширення охоплення ринку, орієнтування в регуляторних складнощах та отримання доступу до нових можливостей для бізнесу.
13. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Посилення процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, щоб краще зрозуміти потреби клієнтів, уподобання та відгуки на цільових експортних ринках. Впровадьте системи CRM для відстеження взаємодії з клієнтами, керування продажами та надання персоналізованих послуг для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.
14. Відносини з державними органами та адвокація. Співпраця з державними органами, торговими асоціаціями та зацікавленими сторонами галузі для відстоювання сприятливої торговельної політики, зниження тарифів і регуляторних реформ, які сприятимуть роботі Астарті у сфері ЗЕД.
15. Планування готовності до кризових ситуацій і забезпечення безперервності бізнесу. Розроблення надійних планів управління в кризових ситуаціях і забезпечення безперервності бізнесу для пом'якшення впливу непередбачуваних подій, таких як стихійні лиха, геополітична напруженість, глобальна пандемія, воєнний стан, на операції ЗЕД. Встановлення заходів на випадок непередбачених ситуацій, резервування ланцюжків постачання та альтернативних варіантів джерел для забезпечення стійкості та безперервності операцій.
16. Простежуваність ланцюга постачань. Покращення відстеження та прозорості ланцюга постачань для надання клієнтам впевненості щодо походження продукції, якості та облікових даних про стійкість.
17. Ініціативи сталого розвитку. Застосування практик сталого розвитку в усьому ланцюжку створення вартості для задоволення зростаючого попиту на екологічно чисту сільськогосподарську продукцію.
18. Побудова довготривалих відносин з європейськими партнерами, базуючись на ймовірній перспективі України стати членом Євросоюзу.

Використання цих напрямів дозволить ТОВ фірмі «Астарта-Київ» не тільки покращити управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю, але й забезпечити стійке зростання в умовах глобалізації та змінних ринкових умов.

3.3. Обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ»

ТОВ фірма «Астарта-Київ» зарекомендувала себе як надійний виробник і постачальник якісної сертифікованої продукції, надійний партнер на міжнародному ринку і в бізнесі. Корпоративна система управління охоплює всі напрямки диверсифікованої діяльності компанії, в першу чергу зовнішньоекономічної. З самого початку компанія була експортоорієнтованою. Тому з підписанням Угоди про співробітництво України з Євросоюзом та створенням зони вільної торгівлі розпочала робити кроки з адаптації до європейських стандартів та вимог.

Вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю повинне бути спрямоване на оптимізацію та підвищення ефективності експортних операцій. Для цього необхідно розробити стратегію зовнішньої політики підприємства, провести комплексний аналіз попередньої діяльності підприємства, детально вивчати кон'юнктуру ринку, робити прогноз та виявляти можливості для самої компанії, спираючись на її фінансові можливості, аналізувати тенденції розвитку світової економіки та зовнішньоторговельної політики різних країн.

Оптимізація управління ЗЕД підприємства є складним процесом, оскільки важко спрогнозувати дію різних ризиків (інфляційних, політичних, ринкових, логістичних, військових).

1. В зв'язку з війною в Україні та лібералізацією торгівлі з ЄС (призупинення імпортних ввізних мит і квот на українську сільськогосподарську продукцію) в останні роки експорт українського цукру значно зріс і це викликає занепокоєння у європейських фермерів. Тому у 2024 році Європейська комісія продовжила безмитний режим для експорту товарів,

але при цьому захистила і власних товаровиробників, вводячи обмеження після досягнення квот на експорт цукру, птиці, яєць, вівса, крупи, кукурудзи та меду з України. В такій ситуації вітчизняним цукровиробникам необхідно шукати альтернативні ринки з реалізації продукції (Близький Схід, Азія, Африка та ін.).

2. Для інтеграції українських аграрних виробників до європейського ринку необхідно дотримуватись міжнародних норм і стандартів безпеки харчових продуктів. Відповідно до Європейської зеленої угоди (EGD) та однієї з її ключових ініціатив – стратегії ‘Farm to Fork’ Strategy («від поля до столу») [44] до 2030 р. планується зростання частки органічного землеробства в країнах ЄС до 25%. Рекомендуємо ТОВ фірмі «Астарті-Київ» збільшити площу під вирощування органічних культур, оскільки на даний час тільки одна агрофірма «Лист-Ручки» отримала сертифікат органічного господарства на площі 2000 га, що становить лише 1% від загальної площі сільськогосподарських угідь агрохолдингу. Доцільним буде розширення й спектру нішевих органічних культур. Це забезпечить нові можливості для експорту органічної продукції компанії, у тому числі і доступ на преміальний сектор ринку збуту, в першу чергу країн ЄС.

3. В рамках вище зазначеної стратегії і зростання попиту на органічні харчові продукти також слід звернути увагу на виробництво органічного цукру. Це сприятиме надходженню на ринок споживачів здорової натуральної продукції, а ведення органічного землеробства корисне для довгострокової якості ґрунту, для біорізноманіття та здоров'я людей.

4. В рамках зони вільної торгівлі з країнами ЄС українським сільгоспвиробникам важливо дотримуватись концепції ланцюгів доданої вартості. Війна ще раз довела, що українським агрокомпаніям необхідно не тільки виходити на нові ринки збуту сировини, а й більше інвестувати в переробну промисловість в Україні для забезпечення попиту внутрішніх споживачів та експорту готової продукції, яка має довший період зберігання і менш залежна від впливу зовнішніх чинників.

5. Рекомендовано розширити виробництво альтернативних джерел енергії для самозабезпечення виробничих процесів, що особливо актуально в сучасних умовах.
6. Продовжувати політику точного та відновлюваного землеробства з орієнтацією на збереження здоров'я ґрунту (декарбонізація) та клімату (зменшення викидів CO²).
7. Впроваджувати нові можливості використання цифрових технологій в управлінні аграрним виробництвом.

Визначимо сильні і слабкі сторони ТОВ фірми «Астарта-Київ» (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Сильна ринкова позиція</p> <p>Диверсифікація продукції</p> <p>Географічне розташування виробничих активів</p> <p>Широка географія експорту</p> <p>Ініціативи зі сталого розвитку</p> <p>Великий земельний банк та великі виробничі потужності</p> <p>Вертикально інтегрована бізнес-модель</p> <p>Інноваційні сільськогосподарські практики</p> <p>Підтримка громад та соціальні проекти</p> <p>Навчання та висока кваліфікація працівників</p> <p>Інвестиційна привабливість</p> <p>Виплата дивідендів</p> <p>Високий рівень технічного забезпечення</p>	<p>Висока залежність від експортних ринків</p> <p>Вразливість до валютного ризику</p> <p>Операційні виклики через залежність від погодних умов</p> <p>Складнощі в ланцюжку поставок</p> <p>Залежність від імпорту необхідних ресурсів (пального, добрив, ЗЗР, технологічного обладнання)</p> <p>Негативний вплив на зовнішнє середовище через високотехнологічне виробництво</p>
Можливості	Загрози
<p>Експансія на зовнішні ринки</p> <p>Партнерство та фінансування</p> <p>Зростання попиту на органічні продукти</p> <p>Розвиток біоенергетики</p> <p>Диверсифікація продукції</p> <p>Урядові програми та програми підтримки ЄС</p>	<p>Війна в країні та втрата активів</p> <p>Волатильність світових ринків</p> <p>Регуляторні ризики</p> <p>Вплив зміни клімату</p> <p>Економічні спади</p> <p>Конкуренція</p>

Збільшення продукції з доданою вартістю	Технологічні ризики Світова інфляція Політична та економічна невизначеність
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [30].

SWOT-аналіз агрохолдингу «Астарта-Київ» показує, що компанія має сильну ринкову диверсифікацію та технологічні переваги, але також стикається зі значними ризиками, пов'язаними з геополітичною нестабільністю та волатильністю ринків, світовою інфляцією, політичною та економічною невизначеністю через війну в Україні. Ці фактори мають вирішальне значення при формуванні стратегічних рішень та майбутньої траєкторії розвитку компанії.

Одним із шляхів для удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ» можна рекомендувати стратегію виходу на нішеві ринки з продукцією високої доданої вартості, а також розширити лінійку органічної продукції для виходу на преміальні ринки Європейського Союзу (без ГМО).

Виробництво продукції з високою доданою вартістю – розробка і впровадження продуктів, які можуть бути виготовлені з базових сільськогосподарських товарів, наприклад, органічний цукор, білкові добавки з сої, високоякісні зернові суміші.

Оскільки ЄС підтримує популяризацію органічних продуктів і надає преференції таким товарам, компанії слід зосередитись на збільшенні площ органічних культур та сертифікації своєї продукції як органічної. Ця стратегія дозволить ТОВ фірмі «Астарта-Київ» не лише розширити присутність на преміальних ринках ЄС (Німеччина, Франція, Австрія), але й значно підвищити маржинальність продукції, що, у свою чергу, зменшить залежність від коливань цін на базові сільськогосподарські товари.

ВИСНОВКИ

1. Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим компонентом економічного зростання країни, що забезпечує міжнародну інтеграцію та конкурентоспроможність на світовому ринку. У контексті євроінтеграції та зони вільної торгівлі з ЄС, ефективне управління ЗЕД набуває особливої актуальності для українських аграрних підприємств, особливо щодо підвищення конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам. Важливим аспектом управління ЗЕД є розробка та реалізація комплексних стратегій, які включають планування, організацію та контроль над міжнародними торговельними, інвестиційними та фінансовими операціями. Ефективне управління ЗЕД допомагає підприємствам адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі, підвищує їхню ефективність і сприяє сталому розвитку.

2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в Україні ґрунтується на принципах загального менеджменту, але має свої особливості, пов'язані з вимогами аграрного сектору, його взаємодією з природними умовами та залежністю від глобальних ринків (сезонність виробництва, залежність від погодних умов, відповідність стандартам якості та сертифікація, використання агротехнологій, страхування ризиків, волатильність ринків, міжнародні та політичні аспекти, логістика та зберігання, залежність від імпорту необхідних ресурсів, залучення інвестицій, форс-мажорні обставини). Лібералізація торгівлі, зняття митних зборів та квот в рамках зони вільної торгівлі з ЄС відкрили перед аграрними підприємствами нові можливості для розвитку та експансії на європейський ринок, що в свою чергу потребувало від компаній впровадження сучасних агротехнологій, поліпшення якості продукції та її відповідності європейським стандартам.

3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств базується на застосуванні комплексних методів аналізу, які включають фінансовий аналіз, аналіз ризиків, визначення ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг та стратегічний аудит. Ці інструменти дозволяють виявити не лише слабкі сторони управління, але й формулювати

стратегії для оптимізації діяльності та підвищення загальної продуктивності підприємства. Ефективність також залежить від оперативності реагування на зміни ринкових умов, адаптації до міжнародних стандартів, задоволеності клієнтів та інноваційної діяльності, що веде до сталого розвитку.

4. Агрохолдинг «Астарта-Київ» має вертикально інтегровану корпоративну структуру управління, вищим органом якої є Загальні збори акціонерів, які призначають Раду директорів для здійснення стратегічного управління компанією. Раді підпорядковані Аудиторський комітет, Комітет з винагород та Комітет зі сталого розвитку. Оперативне управління здійснюється менеджментом, який вирішує економічні, екологічні та соціальні питання. Прозора система управління спрямована на досягнення корпоративних цілей і заробітку доходів. З 2008 р. акції фірми котуються на Варшавській фондовій біржі, у 2023 р. було виплачено дивіденди €0,5 за акцію. Фірма залучає інвестиції та має сертифіковані цукрові заводи та інші виробничі потужності, розташовані в семи областях України. Її диверсифікована бізнес-модель охоплює рослинництво, тваринництво, виробництво цукру та сої, біогаз, зберігання й транспортування зерна, і впровадження інновацій. ТОВ фірма «Астарта-Київ» експортує продукцію до 44 країн, із загальною часткою експорту 53% від доходів. SWOT-аналіз підкреслює ринкову диверсифікацію і технологічні переваги компанії, а також виклики через геополітичну нестабільність та війну в Україні, що впливає на стратегічне планування та розвиток майбутньої траєкторії компанії.

5. Економічний аналіз підтверджує, що створення ЗВТ між Україною та ЄС мало значний позитивний вплив на компанію, забезпечивши їй нові можливості для зростання та розвитку. Збільшення обсягів експорту з 24% до 53% від загального доходу компанії між 2014 та 2023 роками підтверджує успішну адаптацію до нових ринкових умов, що дозволило компанії зменшити внутрішній ринковий ризик за рахунок диверсифікації ринків збуту. Експортні продажі зросли з 84 млн євро у 2014 р. до 325 млн євро у 2023 р., що становить зростання на 286,9%. Показник EBITDA коливався протягом аналізованого

періоду, але в цілому зріс з 120 млн євро в 2014 р. до 145 млн євро в 2023 р. Маржа EBITDA знизилась з 34% до 23%. Чистий прибуток, після падіння в 2018 р., відновився до 62 млн євро у 2023 р., показуючи стабільність фінансового стану компанії в довгостроковій перспективі. Незважаючи на збільшення оперативних витрат у зв'язку з адаптацією до європейських стандартів, компанія змогла забезпечити стійке зростання доходів і підвищення прибутковості.

6. Управлінська діяльність ТОВ фірми «Астарта-Київ» у зовнішньоекономічній сфері характеризується високою адаптивністю і ефективністю. У 2023 р. виручка від експорту досягла €325 млн, що становить 53% від загального доходу компанії. Експорт зернових становив €185 млн (або 57% від загального експорту компанії), цукру - €40 млн (12%), продуктів переробки сої – €100 млн (31%). Компанія зуміла адаптуватися до глобальних викликів, збільшивши географію свого експорту з 41 до 44 країн. Зниження рентабельності за показником EBITDA з 30% до 23% в контексті глобальних ринкових викликів та триваючого військового конфлікту в Україні відображає стійкість компанії у підтримці відносно високого рівня прибутковості попри несприятливі умови. Астарта ефективно адаптувалася до змін, диверсифікувавши експортні маршрути та ринки, а також інвестувала в насіннєве виробництво та регенеративне землеробство, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників. Компанія активно впроваджує міжнародні стандарти та екологічні ініціативи, що підтримує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Коефіцієнт ефективності експорту досліджуваного підприємства зріс від 1,04 у 2014 р. до 1,12 у 2023 р., але продовжує залишатись недостатньо високим.

7. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС мала значний позитивний вплив на українські аграрні підприємства, сприяючи збільшенню експорту, розширенню ринків, залученню інвестицій. Зокрема, ТОВ фірма «Астарта-Київ» збільшила експорт від 24% до 53% від свого загального доходу, а експорт української сільськогосподарської продукції загалом зріс на 16% відразу після

введення ЗВТ. Попри переваги, які принесла ЗВТ, українські підприємства зіткнулися з викликами, пов'язаними з необхідністю пристосування до європейських стандартів та збільшеною конкуренцією. Ці виклики потребують зусиль для адаптації продукції до міжнародних вимог, модернізації виробництва та вдосконалення стратегій управління.

8. Серед основних напрямів для оптимізації процесів і підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ фірми «Астарта-Київ» можна виокремити: поглиблений аналіз ринку, вдосконалення ланцюгів поставок, скорочення витрат на зберігання, управління ризиками, сертифікація і стандартизація, інновації та розробка продуктів, вхід на нові ринки, маркетингові стратегії, цифровізація та автоматизація процесів, використання Big Data і аналітики, навчання та розвиток співробітників, партнерство та альянси, управління взаємовідносинами з клієнтами і взаємодія з державними органами. Також сюди можна віднести розробку стратегій зменшення ризиків, таких як геополітичні, валютні і кредитні ризики, що забезпечить підприємству стабільність у зовнішньоекономічних операціях. Застосування практик сталого розвитку в усьому ланцюжку створення вартості для задоволення зростаючого попиту на екологічно чисту сільськогосподарську продукцію. Побудова довготривалих відносин з європейськими партнерами, базуючись на ймовірній перспективі України стати членом Євросоюзу.

9. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності у контексті функціонування зони вільної торгівлі з ЄС ТОВ фірмі «Астарта-Київ» *рекомендовано* впроваджувати заходи, спрямовані на адаптацію до європейських стандартів та відповідність змінам на ринку. Компанії необхідно активувати роботу з сертифікації продукції та відповідності міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, щоб інтегрувати свою продукцію на європейський ринок, відповідаючи ініціативам ЄС, таким як стратегія «від поля до столу». Збільшення площ під органічними культурами і розширення нішевих категорій органічних продуктів дозволить ТОВ фірмі «Астарта-Київ» вийти на преміальні сегменти ринку. В рамках вище зазначеної стратегії і зростання

попиту на органічні харчові продукти слід звернути увагу на виробництво органічного цукру. Також важливо дотримуватись концепції ланцюгів доданої вартості та більше інвестувати в переробну промисловість в Україні для забезпечення попиту внутрішніх споживачів та експорту готової продукції. З огляду на нормативні обмеження ЄС на деякі види українських експортних товарів у 2024 р. необхідно сфокусуватись на пошуку нових ринків збуту (Близький Схід, Азія, Африка) і розробити альтернативні стратегії для своїх товарів.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в рамках зони вільної торгівлі, ТОВ фірмі «Астарта-Київ» необхідно збільшити виробництво альтернативних джерел енергії для самозабезпечення виробничих процесів, розширити застосування цифрових технологій в аграрному секторі та активно впроваджувати практики сталого розвитку, щоб відповідати екологічним цілям і стандартам ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Proposal for a council decision on the conclusion of the Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part / COM/2013/0290 final - 2013/0151 NLE. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0290:FIN:EN:HTML>.
2. Hadzalo, Ya., & Luzan, Yu. (2021). Foreign economic activity and the performance of the agricultural sector of Ukraine's economy. *Ekonomika APK*, 28(4). <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104006>.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; За заг.ред. Шкурупій О. В. К: Центр учбової літератури, 2012. 248с.
4. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навч. посіб. К., Знання, 2008. 462 с.
5. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність-3 : навч. посібн. / За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. К.: Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
6. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 137 с.
7. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : навч. посібник. 6-те вид., перероб. та доп. / За ред. Ю. Г. Козака. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 290 с.
8. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Луцький М. Г., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2013. 495 с.
9. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
10. Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [Підруч. для студ. з екон. спец. аграр. вищ. навч. закл. III-IV рівня акредитації]. К.: Аграр. наука, 2004. 505 с.

11. Чернишова Л. О., Печенка О. І., Козуб К. Ю., Величко В. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Харків : Форт, 2015. 400 с.
12. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Козак Ю. Г., Спорєка Т. та ін. Київ-Катовіце : Центр учбової літератури, 2016. 289 с.
13. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 95 с. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f698d4c5-690e-4a7d-b5e4-708f7e6bcc94/content>]
14. Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Аграрна політика і чинники її реалізації. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 6-17.
15. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки в умовах інституційних змін. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 12-18.
16. Кваша С. М., Файчук О. М., Файчук О. В. Європейська економічна інтеграція : навч. посіб. Київ : НУБіП, 2019. 282 с.
17. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. //Ніжин: Лисенко ММ. – 2014. – Т. 208. – С. 5.
18. Управління зовнішньою економічною діяльністю: навч. пос. / За заг. Ред. А.І. Кредісова. К.: ВІРА-Р, 2002. 552 с.
19. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
20. Федорова, В. А. Економіка підприємств та міжнародних компаній : навч. посіб. / В. А. Федорова, О. А. Соловійова ; Дніпропетр. нац. ун-т. К.: ЦУЛ, 2008. 232 с.
21. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>.

22. Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова, О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Economics. Finances. Law. 2021. № 11. С. 18-22.
23. Грищенко Н. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах конкурентного ринку: кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / Поліський нац. ун-т; наук. кер. Куцмус Н. М. Житомир, 2020. 38 с.
24. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
25. Пітель, Н. Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Н. Я. Пітель, Ю. Л. Зборовська, О. О. Школьний; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Вид. «Сочінський», 2016. С. 7.
26. Менеджмент ЗЕД в АПК : монографія / В. І. Топіха, П. В. Ковалишин, В. В. Лагодієнко та ін. Миколаїв : МДАУ, 2006. С. 11.
27. Коюда О. П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та адміністрування бізнес-структур: конспект лекцій / О. П. Коюда, В. В. Гриненко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 8. <https://core.ac.uk/download/pdf/228030123.pdf>.
28. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Ю. О. Олейніков [та ін.]; ред. А. А. Мазаракі; МОН, КНЕУ. Київ: КНЕУ, 2012. С. 12.
29. Казанджі А. В. Управління виробничою та зовнішньоекономічною діяльністю підприємств олійно-жирового комплексу України: дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.00.04 / Миколаївський НАУ. Одеса, 2019. С. 45.
30. Астарта-Київ агропромхолдинг. <https://astartaholding.com/>.
31. GPW. <https://www.gpw.pl/company-factsheet?isin=NL0000686509>.
32. Code of Best Practice for WSE Listed Companies. Appendix to Resolution No. 12/1170/2007 of the WSE Supervisory Board dated 4 July 2007.

- https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/code_wse_2007_en.pdf.
33. Memorandum and Articles of Association of the Company Astarta Holding PLC. (2022). URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/09/memorandumarticles-of-association-astarta-holding-plc-english-apostille.pdf>.
34. Annual Report 2023. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf.
35. Annual report. <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/annual-report-2014-published.pdf>.
36. Annual report. <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/annual-report-2015.pdf>.
37. Annual report. <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/astarta-holding-nv-report-for-2017.pdf>.
38. Сплеск українського аграрного експорту – Мінагрополітики оприлюднило цифри. URL: <https://english.nv.ua/business/agricultural-exports-from-ukraine-the-ministry-of-agrarian-policy-revealed-new-indicators-50381095.html>.
39. Code of Best Practice for WSE Listed Companies . Appendix to Resolution No. 12/1170/2007 of the WSE Supervisory Board dated 4 July 2007. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/code_wse_2007_en.pdf.
40. The European Green Deal sets out how to make Europe the first climate-neutral continent by 2050, boosting the economy, improving people's health and quality of life, caring for nature, and leaving no one behind. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/e%20n/ip_19_6691.
41. Sustainability Report 2022/23 Crop. https://bpbunge.com.br/wp-content/uploads/2023/11/Relatorio_de_Sustentabilidade_safr_2022_2023_ing-1.pdf.

42. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelo-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>.
43. Укрстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
44. Farm to Fork Strategy. (2020). URL: https://food.ec.europa.eu/document/download/472acca8-7f7b-4171-98b0-ed76720d68d3_en?filename=f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Таблиця 1.1

Зовнішньо-економічна діяльність топ-10 агрохолдингів України

Назва компанії, Площа с/г угідь (S), тис. га, К-сть областей	Напрями діяльності	Зовнішньо-економічна діяльність
1	2	3
Кернел KERNEL HOLDING SA S = 510 тис. га 12 областей	Рослинництво (зернові культури, кукурудза), переробка олійних культур (провідний виробник та експортер соняшникової олії, виробник відновлюваної енергії з біомаси) інфраструктура і торгівля (експортер зерна, приватна силосна мережа зерна, вагонний парк, власний торговий флот, портово-перевалочні комунікації)	Лідер з експорту сільгоспкультур (соняшнику та соняшникової олії, зерна, кукурудзи) до 70 країн світу. З листопада 2007 р. акції компанії котируються на ринку Варшавської фондової біржі. 2011 р. - нагорода «Найкраще IPO у країнах Центральної та Східної Європи» (за три роки капіталізація зросла у 3,5 рази). У 2023 р. Кернел призупинив делістинг з Варшавської ФБ. Партнер ЄБРР. Залучено інвестиції: синдигований кредит на суму \$230 млн (2014), \$80 млн для фінансування потреб в оборотному капіталі Kernel Group (2021).
UkrLandFarming S = 500 тис. га 22 області	Рослинництво (пшениця, кукурудза, соя, ячмінь, ріпак, соняшник) Промислове насінництво зернових культур. Виробництво комбікормів, яєць, цукру Розведення ВРХ для виробництва м'яса і	Експортер зерна (частка 2% від зернового експорту України). 2010 - проведено IPO компанії Avangardco IPL у формі глобальних депозитарних розписок на Лондонській фондовій біржі. 2013 - компанія UkrLandFarming розмістила на Ірландській фондовій біржі єврооблігації на загальну суму \$500

	<p>молока, свинарство</p> <p>Зберігання і торгівля зерновими й технічними культурами (5 насіннєвих заводів, 16 зерносховищ та 216 горизонтальних сховищ загальною потужністю зберігання 2,66 млн т.)</p>	<p>млн.</p> <p>У 2015 р. UkrLandFarming відмовилась від IPO.</p>
<p>МХП (МНР)</p> <p>S = 370 тис. га 7 областей</p>	<p>Рослинництво (озима пшениця, озимий ріпак, кукурудза, соняшник, соя, цукрові буряки), птахівництво, зберігання зерна - 6 елеваторів, виробництво комбікормів, переробка м'ясопродуктів</p>	<p>З 2008 р. акції «Миронівського хлібопродукту» котуються на ФБ Лондона. У 2023 р. агрохолдинг МХП запропонував власникам єврооблігацій компанії викупити їх на Ірландській ФБ на загальну суму \$349,2 млн за ціною 95% від номіналу. Є партнером ЄБРР. Залучені інвестиції: \$85 млн і €25 млн на корпоративну підтримку (2018), для створення біогазової установки, €24 млн сільськогосподарського кредиту в рамках RLF (2022), \$90 млн на підтримку виробництва соняшникової олії (2023).</p>
<p>Агропросперіс (NCH)</p> <p>S = 300 тис. га</p>	<p>Перевезення агропродукції, найбільший виробник та експортер сільськогосподарських культур Чорноморського регіону. Має 11 елеваторів</p>	<p>Agroprosperis Group експортує зернові культури та продукти переробки рослин на 35 ринків світу. У 2019 р. компанія увійшла до арбітражу GAFTA. Інвестором є американська транснаціональна інвестиційна група NCH Capital. Інвестиції в логістику у 2023 р. склали \$270 тис. Агропросперіс першою почала експортувати зерно через хорватські морські порти (2023 р.).</p>
<p>Астарга-Київ (AST)</p>	<p>Рослинництво (цукровий буряк, соя, пшениця,</p>	<p>З 2006 р. акції Astarta Holding N.V. розміщені на Варшавській ФБ, залучено</p>

<p>S = 215 тис. га 7 областей</p>	<p>кукурудза, соняшник, ячмінь, ріпак), органічне землеробство (озима пшениця, соя, еспарцет, просо, гречка, кукурудза), цукрова промисловість, молочне та м'ясне тваринництво, переробка сої, елеватори, зернова логістика, біоенергетика. ІТ-компанія AgriChain</p>	<p>капітал на суму \$32 млн. У жовтні 2022 р. компанія завершила процес транскордонної міграції і продовжила розміщення акцій на Варшавській ФБ як Astarta Holding PLC. У 2008 р. компанія приєдналась до мережі Глобального договору ООН. З 2008 р. є клієнтом ЄБРР. Залучені інвестиції: у 2008-2017 рр. - €47,2 млн на модернізацію цукрових заводів, будівництво молочної ферми та заводу з виробництва біогазу; \$25 млн на розширення зернового та цукрового бізнесу (2017); €10 млн. на застосування сучасних агротехнологій і навчання (2020); €10,5 млн. на продовольчу безпеку (2022); \$30 млн від ЄБРР і Фонду чистих технологій на виконання Цілей сталого розвитку стосовно впливу на клімат (2023).</p>
<p>Контінентал Фармерз Груп (CFG) S = 195 тис. га 5 областей</p>	<p>Один з провідних виробників картоплі в Україні, має картоплесхо-вища і крохмальний завод Зберігання зерна (5 елеваторів і 3 сушильно-зернові комплекси) Обробка та виведення насіння (2 насінневі заводи); Продаж с/г техніки та обладнання</p>	<p>У 2011 р. проведено IPO на Варшавській фондовій біржі. В 2011 р. проведено IPO на Лондонській фондовій біржі (AIM LSE) з паралельним лістингом на Ірландській фондовій біржі (ISE) та залучено €16,7 млн. Її капіталізація за ціною IPO становила €42,7 млн.</p>
<p>Епіцентр Агро</p>	<p>Рослинництво (пшениця, кукурудза, соняшник,</p>	<p>У перспективі – інтеграція компанії в систему міжнародного агробізнесу</p>

S = 167 тис. га 6 областей	соє, ріпак); тваринництво (ВРХ, свинарство), агрохімічна лабораторія аналізу ґрунту, насінництво (сертифікований насіннєвий завод), зберігання зерна (16 елеваторів)	
Аграрні системні технології S = 150 тис. га 5 областей	Рослинництво (соє та кукурудза), зберігання зерна – 3 елеватори	Продукція експортується у Центральну, Східну та Західну Європу
HarvEast Holding S = 127 тис. га 1 область	Рослинництво: (зернові, кормові культури, соняшник, багаторічні трави). Нішеві культури: гірчиця, ріпак, льон. Молочне тваринництво Виробництво комбікормів Виробництво борошна, круп, випічка хліба Садівництво, консервне виробництво; виробництво власного насіння	Акціонером HarvEast Holding є «SCM» - холдингова компанія, що керує галузевими холдингами і виробничими активами, які перебувають під її мандатом. Підприємства і компанії SCM Limited розташовані в Україні, Італії, Великобританії, Швейцарії, Болгарії та США.
ІМК S = 123,9 тис. га 3 області	Вирощування, зберігання й переробка зернових та олійних культур, картоплярство, молочне скотарство, виробництво молока, цукру.	2011 року відбулося розміщення акцій ІМК на Варшавській фондовій біржі. Партнер ЄБРР. Залучено інвестиції: \$10 млн на розширення транспортного парку (2023).

Джерело: створено автором на основі даних веб-сайтів компаній та Варшавської (GPW) і Лондонської фондових бірж (LSE), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Дочірні підприємства агрохолдингу Астарта станом на 2024 рік

№	Назва підприємства, інвестиції від МФ	Опис	Вид діяльності
1	Ancor Investments Ltd (Cyprus)	Cyprus	Торгово-інвестиційна діяльність
2	Astarta Trading Ltd (Cyprus)	Cyprus	Торгівля
3	ТОВ фірма «Астарта-Київ» (Україна) (кредити ЄБРР та ФМО)	м. Київ	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
4	ТОВ «АПО «Цукровик Полтавщини» (кредит ЄБРР)	Полтавська обл.	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
5	ТОВ «Астарта Агро Трейд»	Київська обл. Сільськогосподарські угіддя площею 14 га	Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин
6	ТОВ «Агрофірма «Добробут» (кредити ЄБРР та ЄІБ)	Полтавська обл. Сільськогосподарські угіддя площею 40 000 га Молочнотоварна ферма «Хліб та люди» у с. Бреусівка	Вирощування зернових, технічних та інших культур. Розведення ВРХ, свиней. Виробництво цукру. Надання послуг у рослинництві.
7	ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» (кредити ЄБРР та ФМО) Сертифікат ISCC EU/Plus	Полтавська обл. Сільськогосподарські угіддя площею 41 573 га Структура агрофірми: «Агро-Маяк» «Балясне» «Гогольове»	Змішане сільське господарство, вирощування зернових і технічних культур (Ячмінь ярий, Пшениця озима, Кукурудза, Соняшник,

		<p>«Золота гора» «Орданівка» ОП ім. Шевченко «Шишацька» «Яреськи» ВП «Шишацький комбікормовий завод» 14 молочних ферм</p>	<p>Буряк цукровий, Соя,) і тваринництво.</p>
8	<p>ТОВ «Глобинський переробний завод» (кредит МФК)</p>	<p>Полтавська обл., м. Глобине. Однчасне зберігання, т: 42 000 Виробництво олії на рік: 50 000 ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, GMP Plus, ISCC EU/ Plus. З 2022 р. переробний завод сертифіковано EU ISCC.</p>	<p>Переробка сої Виробництво олії та тваринних жирів (високопротеїновий шрот, соєва гідратована олія і соєва оболонка)</p>
9	<p>СТОВ «Мусіївське»</p>	<p>Полтавська обл. Станом на 30.06.2023 р. ТОВ «Агрофірма «Мусіївське» приєднано до ТОВ «Агрофірма «Астарта Прихоролля»</p>	<p>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.</p>
10	<p>ТОВ «ІПК «Полтавазернопродукт»</p>	<p>Полтавська обл., Кременчуцький район Сільськогосподарські угіддя площею 22 836 га</p>	<p>Вирощування зернових, бобових і насіння олійних культур. Розведення ВРХ молочних порід</p>
11	<p>ТОВ «Лист-Ручки»</p>	<p>Полтавська обл., Миргородський район. Сільськогосподарські угіддя площею 1 817 га. У 2020 р. отримано сертифікат виробника органічної продукції від ТОВ «Органік Стандарт». У 2022 р. - Organic Standard, BioSuisse, Danube Soya та Europe Soya.</p>	<p>Вирощування органічної продукції. Перелік сертифікованої продукції: озима пшениця, соняшник, соя, еспарцет, просо, гречка, кукурудза, гірчиця, льон.</p>

12	ТОВ «Агропромгаз»	м. Київ	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом.
13	ТОВ «Хмільницьке»	Вінницька обл., Хмільницький район. Сільськогосподарські угіддя площею 18 507 га. Сертифікат ISCC EU/ Plus	Вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур; вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів; розведення ВРХ молочних порід; оптова торгівля зерном
13	ТОВ «Волочиськ-Агро»	Хмельницька обл., Волочиський район Сільськогосподарські угіддя площею 37 458 га	Вирощування зернових, бобових і олійних культур; вирощування овочів, коренеплодів; розведення ВРХ молочних порід; виробництво цукру; оптова торгівля зерном
14	ТОВ «Агрофірма «Астарта Прихоролля»	Полтавська обл., Лубенський район Сільськогосподарські угіддя площею 15 599 га	Вирощування зернових, бобових і олійних культур (кукурудза, пшениця озима, соя, соняшник, буряк цукровий), тваринництво: ВРХ, виробництво молока
15	СТОВ «Ніка»	Полтавська обл., Полтавський район Сільськогосподарські угіддя площею 6 113 га	Вирощування зернових і технічних культур (пшениця озима, кукурудза,

			соняшник)
16	ТОВ «Житниця Поділля»	Хмельницька обл., Хмельницький район Сільськогосподарські угіддя площею 10 807 га	Вирощування зернових, бобових і олійних культур (пшениця озима, кукурудза, соя, ріпак озимий, соняшник)
17	ТОВ «Астарта Сервіс»	Полтавська обл. Сільськогосподарські угіддя площею 413 га	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
18	ТОВ «Цукорагропром» (кредити ЄБРР та ФМО)	Вінницька, Полтавська обл. До складу компанії входять 4 філії та 1 виробничий підрозділ: 1. Філія «Глобинський цукровий завод» ТОВ «Цукорагропром» (Полтавська обл. Кременчуцький р-н, м. Глобине. - Потужність переробки: 6 тис. т/добу. Сертифікати продукції: ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 2. Філія «Яреськівський цукровий завод» ТОВ «Цукорагропром» (Полтавська обл., Миргородський р-н, с. Яреськи) ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISCC EU/ Plus 3. Філія «Кобеляцький цукровий завод» ТОВ «Цукорагропром» (Полтавська обл., Полтавський р-н) - потужність переробки - 7,9	Виробництво цукру оптова торгівля цукром та побічними продуктами його виробництва

		<p>тис. т цукрових буряків.- тимчасово закрито. Підприємство сертифіковане за ISO 14001 (система екологічного менеджменту), ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 45001 (система менеджменту професійної безпеки та здоров'я персоналу), а також ДСТУ (ISO 22000).</p> <p>4. Філія «Жданівський цукровий завод» ТОВ «Цукрагропром» (Вінницька обл., Хмільницький р-н, с. Війтівці) - потужність переробки: 4,5 тис. т/добу. Сертифікати продукції: Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 – контроль якості продукції та безпеки. ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISCC EU/ Plus</p> <p>5. ВП «Інженерний сервіс» ТОВ «Цукрагропром» (м. Полтава)</p>	
19	<p>ТОВ «Новооржицький цукровий завод» (кредити ЄБРР та ФМО)</p>	<p>Полтавська обл. Потужність переробки: 7,5 тис. т. на добу. Профільні культури: цукор, меляса, жом буряковий. Сертифікація продукції: ISO 55000-1 — сертифікат з енергоменеджменту в 2016 р. ISO 9000, ISO 14000-1, ISO 18000-1 та FSSC 22000. ISO 9001:2000 – сертифікат якості.</p>	<p>Виробництво цукру, оптова торгівля цукром та побічними продуктами його виробництва (жом, меляса)</p>

		ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001	
20	ТОВ «Зерно-Агротрейд» (кредити ЄБРР та ЄІБ)	Вінницька, Волинська, Київська, Полтавська, Хмельницька обл. До складу компанії входять 8 елеваторів, шість з яких експлуатуються на праві приватної власності та два орендованих: 1. ВП «Хмельницький елеватор» знаходиться у Вінницькій обл., м. Хмельник. - Одночасне зберігання, тон: 82 000. 2. ВП «Війтовецький елеватор» - Хмельницька обл., смт Війтівці. Одночасне зберігання, т: 65 тис. т. 3. ВП «Скороходівський елеватор» - Полтавська обл., с. Скороходове - 30 тис. тон. 4. ВП «Лутовинівський елеватор» - Полтавської обл., с. Лутовинівка 5. ВП «Красилівський елеватор» - Хмельницька обл., м. Красилів 6. ВП «Семенівський елеватор» - Полтавська обл., смт. Семенівка 7. ВП «Чернігівський елеватор» - Чернігівська обл., м. Чернігів - 3 тис. т. 8. ВП «Яреськівський елеватор» - Полтавська обл., с. Яреськи Всі елеватори сертифіковані ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001	Зберігання та оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин. Підприємство також надає послуги по доробці, зберіганню зернових культур, торгівля хімічними продуктами, ПММ, допоміжна діяльність у сфері транспорту, складське господарство.
21	ТОВ «Глобинський»	Полтавська обл.	Виробництво цукру

	біоенергетичний комплекс» (кредит ЄБРР)		
22	ПП «ТМГ»	Харківська обл.	Вирощування зернових, бобових і олійних культур
23	ТОВ «Еко Енерджи Україна»	Чернігівська обл., Чернігівський р-н Сільськогосподарські угіддя площею 4 369 га	Вирощування зернових, бобових і олійних культур (пшениця озима, кукурудза, соняшник, ріпак озимий)
24	ТОВ «Агрі Чейн»	м. Київ	Дослідження, розробка та консультування з питань інформатизації.
25	ТОВ «Наркевицький цукровий завод» (кредити ЄБРР та ФМО)	Хмельницька обл. Потужність виробництва -70000 тис. т цукру в рік. Сертифікати продукції: ISO 9001, ISO/ FSSC 22000, ISO 14001, ISO 45001	Виробництво цукру, оптова торгівля цукром та побічними продуктами виробництва (жом, меляса)
26	ПРАТ «УАСК»	м. Київ	Страховання
27	Astarta Trading GmbH (Switzerland)	Switzerland	Торгівля
28	ТОВ «Астарта Інвест Сервіс»	м. Київ	Землеустрій
29	ТОВ «Астарта Агро Протеїн»	Будується завод у Полтавській обл.	Переробка сої
30	ТОВ «Подільські аграрні традиції»	Хмельницька обл.	Вирощування зернових, бобових і олійних культур
31	ТОВ «Чернігів Еко Плюс»	Чернігівська обл.	Вирощування зернових, бобових і олійних культур. Насіння льону і

			пшениці у 2023 р. експортувалось до Швейцарії та ріпак озимий – до Німеччини.
32	ТОВ «Чернігівські аграрні традиції»	Чернігівська обл.	Вирощування зернових, бобових і олійних культур.

Джерело: складено автором на основі [30].