

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра менеджменту та інновацій

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації»

«The system of management of the foreign economic activity of an enterprise in the conditions of globalization»

Виконала: здобувачка денної (очної) форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Бакеркіна Діана Денисівна

Керівник: д.е.н., професор Радченко О. П. _____

Рецензент: д.е.н., професор Сахацький М. П.

Рекомендовано до захисту:

протоколзасідання кафедри

№ ____ від _____._____. 2026 р.

Захищено на засіданні ЕК № ____

протокол № ____ від _____.06.2026 р.

Оцінка _____/_____/_____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Завідувач кафедри

_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Голова ЕК

_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та економічний зміст ЗЕД	6
1.2. Система управління ЗЕД: структура, функції та механізми реалізації даю тобі джерело	15
1.3. Вплив глобалізаційних процесів на організацію та розвиток системи управління ЗЕД підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КЕРНЕЛ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «КЕРНЕЛ»	24
2.2. Аналіз ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства «КЕРНЕЛ»	31
2.3. Оцінка сильних та слабких сторін системи управління ЗЕД підприємства «Kernel»	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ «КЕРНЕЛ»	55
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління ЗЕД підприємства «КЕРНЕЛ»	55
3.2. Розробка моделі ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі інтегрованого підходу «КЕРНЕЛ»	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління ЗЕД підприємства «КЕРНЕЛ» на основі експертного опитування	64
ВИСНОВОК	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства включає організацію, планування, контроль та оптимізацію процесів експорту та імпорту, що забезпечують ефективну інтеграцію підприємства у глобальний ринок. В умовах глобалізації та нестабільності міжнародних ринків перед підприємствами постає необхідність не лише вести зовнішньоекономічну діяльність, а й робити це системно та стратегічно, з урахуванням ризиків, логістичних обмежень і вимог міжнародних стандартів. Дослідження теорії та практики управління ЗЕД дозволяє стверджувати, що сучасні підприємства потребують удосконалення теоретико-методичних підходів до організації та функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що обумовлює актуальність та закономірність дослідження системи управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізації.

Мета і завдання. Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації.

Досягнення мети бакалаврської роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи та економічний зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати структуру, функції та механізми управління ЗЕД;
- визначити вплив глобалізаційних процесів на організацію та розвиток системи управління ЗЕД;
- провести аналітичне дослідження ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на конкретному підприємстві;
- запропонувати напрямки удосконалення та розробити модель ефективної системи управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що забезпечує організацію та координацію процесів експорту й імпорту в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації, функціонування та розвитку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема у контексті інтеграції у світові ринки та управління ризиками глобального середовища.

Гіпотеза полягає в тому, що інтегрований підхід до управління ЗЕД підприємства об'єднує закупівлі, виробництво, логістику, фінанси і експортні продажі в єдину цифрову систему із спільними КРІ та проактивним ризик-менеджментом, що забезпечить статистично значуще скорочення тривалості експортного циклу, логістичних витрат і волатильності маржі. За умови поетапного впровадження ERP/CRM, аналітичного центру з предиктивними моделями та розширеного хеджування призведе до зростання рентабельності експортних операцій і стабільності виконання контрактів навіть за високої зовнішньої невизначеності.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, що дозволяють системно аналізувати проблеми управління ЗЕД: діалектичний, аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, класифікації та оцінки, системний метод і також застосовано спеціальні методи: аналіз статистичних, фінансових та техніко-економічних показників підприємства; систематизація наукової літератури, законодавчих та нормативних актів і їх критичний аналіз; анкетування та експертне оцінювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності; моделювання системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі інтегрованого підходу.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи склали чинні нормативно-правові документи центральних та місцевих органів влади, офіційно опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки України, а також

звітність підприємств щодо зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, використано наукові праці та розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених і практиків у сфері управління ЗЕД, результати власних аналітичних розрахунків, офіційні публікації міжнародних організацій, а також дані з перевірених Інтернет-ресурсів, що дозволяють комплексно оцінити стан та ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах глобалізації.

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. У другому розділі проведено аналітичне дослідження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Kernel. Напрями удосконалення системи управління ЗЕД та розробку моделі ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Kernel в умовах глобалізації розглянуто у третьому розділі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та економічний зміст ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку держави. У сучасному світі, де активно розвиваються процеси глобалізації, міжнародної інтеграції та поділу праці, участь у міжнародних економічних зв'язках стає не просто бажаною, а необхідною умовою конкурентоспроможності національної економіки.

Для України ЗЕД має особливе значення. Саме через зовнішньоекономічні зв'язки наша держава отримує доступ до стратегічних ресурсів - енергоносіїв, високотехнологічного обладнання, сучасних технологій і дефіцитних товарів побутового споживання. Водночас розвиток експорту дає змогу зміцнювати позиції українських підприємств на світових ринках, формувати позитивний торговельний баланс і залучати валютні надходження.

Окрім економічного ефекту, ЗЕД сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва, створює сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності та науково-технічного співробітництва, а саме завдяки участі у міжнародних ринках держава має можливість адаптувати свою економічну політику до глобальних тенденцій, що забезпечує її інтеграцію в європейський та світовий економічний простір.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це форма господарських відносин, що виникають між суб'єктами різних держав у процесі виробництва, обміну, розподілу й споживання товарів, послуг, капіталів та технологій. Вона відображає економічну взаємозалежність національних економік у межах світового поділу праці [1].

Згідно із законодавством України, підприємства можуть здійснювати понад сто видів зовнішньоекономічних операцій. До основних відносяться: експорт і імпорт товарів, капіталів та робочої сили; надання різноманітних послуг іноземним партнерам; спільна підприємницька, науково-технічна та виробнича діяльність; міжнародні фінансові, кредитні й розрахункові операції;

операції з цінними паперами; франчайзинг, ліцензування, інжиніринг, консалтинг; організація міжнародних виставок, ярмарків та аукціонів. Також дозволяються будь-які інші види діяльності, не заборонені законодавством.

Метою ЗЕД є вирівнювання темпів економічного розвитку між країнами, підвищення ефективності національних економік шляхом реалізації переваг міжнародного поділу праці та раціонального використання ресурсів. Функції позначені на Рис. 1.1:



Рис. 1.1. Функції зовнішньоекономічної діяльності

Основною структурною одиницею ЗЕД є зовнішньоекономічна операція - це комплекс дій контрагентів різних країн щодо підготовки, укладання та виконання торгових, інвестиційних чи інших угод економічного характеру. Найпоширенішими напрямками таких операцій є міжнародна торгівля, міжнародний трансферт технологій та міжнародні інвестиції. Де міжнародна торгівля становить провідну форму міжнародних економічних зв'язків і відображає взаємну економічну залежність виробників та споживачів з різних країн. Вона є рушійною силою світового поділу праці, сприяє зростанню виробництва і підвищенню ефективності національних економік. Як зазначає І. І. Дахно, темпи зростання міжнародної торгівлі стабільно перевищують темпи зростання світового виробництва - кожні 10 % збільшення обсягів виробництва супроводжуються приблизно 16 % зростанням торгівлі. Основними факторами цього процесу є поглиблення інтернаціоналізації виробництва, діяльність

транснаціональних корпорацій, лібералізація ринків і формування регіональних інтеграційних угруповань [2].

Тим часом міжнародний трансферт технологій охоплює передачу науково-технічних знань, патентів, ліцензій, досвіду організації виробництва та управління між країнами, тому така форма співробітництва сприяє вирівнюванню технологічного рівня розвитку держав, підвищенню якості продукції та зростанню конкурентоспроможності національних підприємств. Трансферт технологій може здійснюватися у формах ліцензування, франчайзингу, створення спільних технопарків, консалтингових й інжинірингових угод і звичайно відіграє важливу роль у формуванні інноваційної економіки, особливо для країн, які інтегруються до світового ринку і прагнуть модернізувати промисловий сектор. Важливо зазначити і про міжнародні інвестиції, які охоплюють рух капіталу між країнами у формі прямих та портфельних інвестицій. Згідно з дослідженнями Т. М. Циганкової, на початку ХХІ ст. світовий обсяг прямих іноземних інвестицій перевищив 1,3 трлн доларів, причому близько 70 % припадало на країни «тріади» - ЄС, США та Японію. Притік інвестицій до країн, що розвиваються, та регіонів Центральної і Східної Європи стабільно зростає завдяки структурним реформам, сприятливому бізнес-клімату й політиці відкритості. Для України міжнародне інвестування є необхідною умовою оновлення виробничих фондів, створення робочих місць і впровадження новітніх технологій на термін після воєнного стану [3].

Безпосередньо розвиток ЗЕД впливає широкий спектр чинників: нерівномірність економічного розвитку країн світу, відмінності у природних, трудових і фінансових ресурсах, рівень науково-технічного прогресу, політична стабільність, географічне розташування і природно-кліматичні умови.

Наприклад, високий рівень індустріалізації та науково-технічного розвитку Сполучених Штатів Америки й країн Європейського Союзу дозволяє їм експортувати високотехнологічну продукцію: машини, електроніку, програмне забезпечення, медичне обладнання тощо. Натомість держави, багаті на природні ресурси, як-от Саудівська Аравія, Нігерія чи Казахстан,

зосереджують свою зовнішньоекономічну діяльність на експорті енергоресурсів і сировини.

Україна, маючи сприятливе географічне положення та родючі ґрунти, активно розвиває експорт аграрної продукції, продукції металургії та машинобудування. Водночас політична нестабільність або коливання валютного курсу можуть суттєво зменшити інвестиційну привабливість країни і ускладнити реалізацію зовнішньоекономічних проектів.

Діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин в Україні базується на системі принципів, визначених Законом України *«Про зовнішньоекономічну діяльність»* від 16 квітня 1991 р. Вони встановлюють правові та економічні засади функціонування ЗЕД і гарантують рівноправну участь усіх учасників у міжнародних економічних відносинах.

1. Принцип державного суверенітету. Він передбачає виключне право народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну політику, укладати міжнародні договори, формувати напрями економічного співробітництва і встановлювати порядок діяльності іноземних суб'єктів на своїй території. Держава водночас бере на себе зобов'язання дотримуватися норм міжнародного права у сфері ЗЕД.

2. Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва. Цей принцип означає, що всі суб'єкти господарювання мають право добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, самостійно обирати партнерів, види діяльності та форми співробітництва, якщо вони не суперечать законодавству України. Свобода підприємництва забезпечує розвиток міжнародної конкуренції, розширює експортні можливості підприємств і сприяє зростанню інвестиційної активності.

3. Принцип юридичної рівності і недискримінації. Усі учасники ЗЕД - незалежно від форми власності, організаційно-правової форми чи країни походження, мають рівні права та обов'язки. Держава зобов'язана запобігати обмеженню прав будь-яких суб'єктів або наданню

необґрунтованих переваг окремим підприємствам. Принцип формує передбачувані умови ведення бізнесу і зміцнює довіру іноземних партнерів.

4. Принцип верховенства закону. Усі зовнішньоекономічні операції повинні здійснюватися відповідно до законів України та міжнародних договорів, ратифікованих державою, що забезпечує правову визначеність, стабільність правил і захист власності інвесторів.

5. Принцип захисту інтересів учасників ЗЕД. Держава гарантує рівний захист прав усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - як в Україні, так і за її межами - згідно з нормами міжнародного права. Водночас Україна має право захищати власні національні інтереси шляхом застосування економічних, митних або торговельних заходів у відповідь на недобросовісну конкуренцію чи порушення умов міжнародних договорів.

6. Принцип еквівалентності обміну та недопущення демпінгу. Цей принцип означає, що зовнішньоекономічні операції мають здійснюватися на взаємовигідних умовах - обмін товарами, послугами та капіталами повинен відображати їх реальну вартість. Демпінгові поставки (продаж товарів за заниженими цінами з метою витіснення конкурентів) вважаються порушенням цивілізованих правил міжнародної торгівлі і підлягають державному регулюванню.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», суб'єктами ЗЕД можуть бути фізичні та юридичні особи України, іноземні особи, спільні підприємства, а також структурні підрозділи іноземних компаній, що мають постійне місцезнаходження на території нашої держави.

Для здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємство повинно офіційно стати на облік у митних органах України, тобто пройти акредитацію (реєстрацію суб'єкта ЗЕД). Дана процедура є обов'язковою як для експортерів, так і для імпортерів, і проводиться відповідно до Митного кодексу України та Порядку обліку осіб, які здійснюють операції з товарами (затвердженого наказом Міністерства фінансів України № 552 від 15 червня 2015 р.).

Метою такого обліку є забезпечення прозорості зовнішньоторговельних операцій, контролю за дотриманням митного та податкового законодавства, а також недопущення ухилення від сплати митних платежів. Внесення даних про суб'єкта ЗЕД до Єдиного реєстру осіб, що здійснюють операції з товарами, надає йому офіційний обліковий номер, який використовується в усіх митних процедурах на території України. Повторна реєстрація заборонена.

Процедура акредитації є значною мірою електронізованою, адже обмін документами між підприємством і митницею здійснюється в електронній формі з використанням електронного підпису. Як правило, митні органи приймають рішення про облік або відмову в ньому протягом одного робочого дня - це спрощує й прискорює початок зовнішньоекономічної діяльності

Нормативно-правове регулювання ЗЕД в Україні базується на законах: «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.), «Про систему оподаткування» (1991 р.), «Про єдиний митний тариф» (1993 р.), «Про режим іноземного інвестування» (1996 р.), «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» (1994 р.), «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.), а також низці інших нормативно-правових актів і указів Президента України [4].

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стає ключовим фактором інтеграції України у світову економіку. Ефективність її розвитку значною мірою залежить від наявності чіткого та узгодженого законодавчого поля. Проте нині нормативна база має певні недоліки: недостатню системність, наявність численних колізій, прогалин і дублювання норм, що призводить до ускладнень у застосуванні законодавства на практиці.

Для підвищення ефективності державного регулювання ЗЕД доцільно здійснювати гармонізацію національного законодавства із нормами міжнародного права та стандартами Європейського Союзу, спрощувати механізми реєстрації зовнішньоекономічних контрактів і ліцензування, а також створювати інформаційні системи моніторингу світових ринків, тому ці заходи сприятимуть покращенню інвестиційного клімату, зростанню

конкурентоспроможності українських підприємств і розвитку експорту товарів із високою часткою доданої вартості.

На думку В. В. Козика, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід’ємним елементом національної економіки, який забезпечує її зв’язок із глобальною системою господарювання. Вона проявляється як сукупність виробничих, комерційних, фінансових і науково-технічних операцій, що здійснюються між суб’єктами різних держав на основі міжнародного поділу праці, товарного обміну та руху капіталів.

Учений підкреслює, що сутність ЗЕД полягає у взаємовигідному співробітництві між країнами, метою якого є раціональне використання національних ресурсів, підвищення ефективності господарювання та конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Через зовнішньоекономічну діяльність держава реалізує власні економічні інтереси, інтегрується до міжнародних організацій і фінансових структур, входить у глобальні виробничі ланцюги.

В. В. Козик зазначає, що економічний зміст ЗЕД проявляється у кількох взаємопов’язаних аспектах. У табл. 1.1 узагальнено основні напрями економічного змісту зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.1

Характеристика ключових сфер реалізації ЗЕД

Сфера	Зміст
Виробнича	Розвиток експортно спрямованих галузей; залучення імпорتنих технологій для модернізації виробництва
Інвестиційна	Рух капіталів через прямі та портфельні інвестиції; створення спільних підприємств; коопераційні зв’язки
Фінансова	Формування валютних надходжень; міжнародні розрахунки; кредитування зовнішньоторговельних операцій
Соціально-економічна	Створення робочих місць; підвищення зайнятості; стимулювання науково-технічного розвитку

Джерело: адаптовано [5].

Важливо, що ЗЕД не обмежується лише зовнішньою торгівлею; її структуру доповнюють науково-технічне співробітництво, інжиніринг, ліцензування, франчайзинг, транспортні та страхові послуги, міжнародний

туризм, що робить зовнішньоекономічну діяльність багатоплановим інструментом економічного зростання держави.

Автор наголошує, що ефективність ЗЕД безпосередньо залежить від стану законодавчої бази, привабливості інвестиційного клімату, конкурентоспроможності національних товаровиробників і рівня інтегрованості України у світові ринки. У цьому контексті провідними завданнями держави є лібералізація зовнішньої торгівлі, стимулювання експорту продукції з високою часткою доданої вартості, а також захист внутрішнього ринку від демпінгу та недобросовісної конкуренції.

ЗЕД у трактуванні Козика В. В. постає ключовою складовою національної системи господарювання, яка одночасно виконує функції адаптації економіки до глобальних змін і механізму залучення ресурсів для внутрішнього розвитку.

У науковій літературі поняття зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) трактується по-різному, залежно від того, який аспект - економічний, правовий чи управлінський - бере до уваги автор. Для повнішого розуміння її сутності та ролі в національній економіці доцільно порівняти підходи українських науковців, які розглядали це явище з різних позицій. У табл. 1.2 узагальнено основні трактування поняття ЗЕД та її економічного змісту, а також наведено авторське бачення щодо їхніх спільних і відмінних рис.

Таблиця 1.2

Основні трактування поняття ЗЕД

Автор	Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»	Трактування економічного змісту ЗЕД	Зауваження / погодження
В. В. Козик	Подає системне трактування ЗЕД як комплекс виробничо-комерційних, фінансових і науково - технічних відносин, що забезпечують залучення підприємств до світового ринку.	Економічний зміст полягає у взаємовигідному співробітництві держав, спрямованому на підвищення ефективності господарювання, залучення ресурсів, розвиток експорту та інтеграцію в світову економіку.	Погоджуюся з автором: він комплексно розглядає економічну природу ЗЕД – як систему, де переплітаються виробничі, фінансові та технологічні елементи. Доцільно підкреслити, що така позиція відповідає сучасним умовам глобалізації.

Т. О. Зінчук, О. Д. Ковальчук, Н. М. Куцмус	ЗЕД - це діяльність, що охоплює всі форми економічного співробітництва між країнами (торгівлю, інвестиції, кредитування, науково-технічну кооперацію тощо).	Економічна сутність проявляється у формуванні раціональної структури національного відтворення, залученні зовнішніх ресурсів і використанні переваг міжнародного поділу праці.	Згідна з підходом авторів: вони показують ЗЕД як інструмент економічного розвитку держави завдяки спеціалізації та ефективному обміну ресурсами.
А. В. Завгородній	ЗЕД розуміється як процес децентралізованої взаємодії підприємств у межах міжнародного обміну, коли виробники самостійно здійснюють зовнішньоекономічні операції.	Економічна сутність полягає у забезпеченні взаємовигідності, системності й наукового підходу до виробництва та обміну ресурсами.	Цінний акцент на децентралізації, що актуально для сучасної економіки України та її переходу до ринкових механізмів.
К. Гутгарц	ЗЕД - діяльність господарюючих суб'єктів України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними як на території України, так і за її межами.	Економічний зміст полягає у здійсненні таких видів діяльності, що забезпечують обіг товарів, послуг, капіталів і валютних засобів на міжнародному рівні.	Це найбільш практико-орієнтоване визначення, придатне для застосування в контексті правового аналізу або регламентації діяльності підприємств.

Джерело: адаптовано [1;5;6;7].

Водночас зовнішньоекономічна діяльність супроводжується певними ризиками. Серед них найпоширенішими є валютні коливання, політична нестабільність, недосконалість митних процедур та залежність від імпорту високотехнологічних товарів. Недостатня диверсифікація експорту, переважання сировинної продукції та висока частка енергоімпорту знижують конкурентоспроможність держави, тому одним із головних завдань економічної політики України є створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка експорту продукції з високою доданою вартістю та зміцнення інституційних механізмів державного регулювання ЗЕД.

Отже, сутність і економічний зміст зовнішньоекономічної діяльності полягають у тому, що вона є провідним інструментом реалізації економічного потенціалу країни, засобом забезпечення її фінансової стабільності, технологічного розвитку й інтеграції у світову економічну систему. ЗЕД формує двосторонній зв'язок між внутрішнім виробництвом і зовнішнім ринком, забезпечуючи сталий розвиток на засадах міжнародного партнерства, ефективного використання ресурсів та економічної безпеки держави.

1.2. Система управління ЗЕД: структура, функції та механізми реалізації даю тобі джерело

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства у сфері міжнародних економічних відносин. Вона охоплює організаційні, економічні, правові, інформаційні та соціально-психологічні засади управління, що формують комплексне середовище прийняття рішень у процесі взаємодії підприємства з іноземними партнерами. Як згадувалось вище, поняття менеджменту ЗЕД відображає процес планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності, що базується на принципах взаємовигідності, міжнародної конкуренції й ефективного використання ресурсів.

Менеджмент ЗЕД виконує низку основних функцій: аналітичну, планово-прогнозну, координуючу, регулюючу та контрольну. Аналітична функція пов'язана з оцінюванням зовнішнього середовища, вивченням міжнародних ринків, ділових ризиків і конкурентних позицій підприємства. Планово-прогнозна полягає у розробленні стратегій виходу на зовнішні ринки, плануванні обсягів експорту та імпорту, використанні фінансових і людських ресурсів. Координуюча функція забезпечує узгодження дій усіх підрозділів підприємства, що беруть участь у ЗЕД - маркетингових, фінансових, логістичних, юридичних тощо. Регулююча функція спрямована на адаптацію діяльності підприємства до змін економічного середовища, валютних коливань і

міжнародних торговельних вимог. Контрольна функція передбачає моніторинг результативності зовнішньоекономічних операцій, виконання контрактів, розрахунків та дотримання правових норм міжнародної торгівлі.

Ефективність системи управління ЗЕД значною мірою залежить від дотримання певних принципів, серед яких ключовими є: науковість управління, комплексність, системність, економічна доцільність, правова узгодженість і соціальна відповідальність. Принцип науковості означає використання сучасних методів прогнозування, маркетингових досліджень і стратегічного аналізу. Комплексність передбачає взаємозв'язок усіх напрямів ЗЕД - торгівлі, інвестицій, виробничої кооперації. Принцип системності визначає узгодженість управлінських рішень між внутрішніми процесами підприємства та його зовнішнім середовищем. Економічна доцільність передбачає оптимальне поєднання витрат і результатів у кожній операції, а правова узгодженість - це чітке дотримання норм національного й міжнародного законодавства.

Згідно з аналізом організаційних аспектів, структура управління ЗЕД на підприємствах може бути централізованою, децентралізованою або змішаною. У централізованій моделі управління основні рішення приймаються керівництвом підприємства або спеціальним департаментом зовнішньоекономічних зв'язків. Такий підхід дозволяє забезпечити контроль, уніфікацію методів планування й дотримання корпоративної стратегії. Децентралізована модель передбачає делегування значної частини повноважень окремим філіям або виробничим підрозділам, що забезпечує гнучкість і швидку реакцію на зміни кон'юнктури зовнішнього ринку. Змішана модель є найбільш поширеною - вона поєднує стратегічне централізоване планування з оперативним децентралізованим управлінням на рівні зовнішньоторговельних і маркетингових відділів.

Організаційна структура управління ЗЕД формується з урахуванням масштабів діяльності підприємства, кількості зовнішніх ринків, виду продукції та характеру міжнародних контрактів. У типових випадках до системи управління входять: дирекція із зовнішньоекономічних зв'язків, маркетингово-аналітичний відділ, фінансово-економічна служба, відділ

міжнародного контрагування та логістики, а також юридична служба. Взаємодія між цими підрозділами забезпечує цілісність управлінського процесу, інформаційний обмін і контроль усіх етапів виконання зовнішньоекономічних операцій.

Механізм реалізації управління ЗЕД базується на поєднанні планово-економічних, фінансових, правових, організаційних та інформаційних інструментів. До планово-економічних належать стратегічне планування, бюджетування експорту-імпорту, оцінка ефективності зовнішніх контрактів. Фінансові інструменти охоплюють валютно-розрахункові операції, страхування ризиків, міжнародне кредитування. Правові інструменти ґрунтуються на міжнародних угодах, комерційному праві, митних і акредитивних процедурах. Організаційні інструменти включають розподіл функцій і повноважень між підрозділами, а інформаційні - використання сучасних цифрових технологій для управління зовнішньоекономічними процесами [8].

Ефективна система управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає наявність єдиної політики управління, що узгоджує стратегічні та оперативні інтереси підприємства у міжнародному середовищі. Як зазначено у навчально-методичних матеріалах Київського національного університету технологій та дизайну, управління ЗЕД має розглядатись як безперервний процес прийняття управлінських рішень щодо аналізу зовнішнього ринку, формування експортно-імпоротної політики, вибору партнерів і забезпечення реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Ефективність цього процесу досягається лише за умови реалізації принципів комплексності, гнучкості та адаптивності управління

Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту ЗЕД є впровадження інтегрованих інформаційних систем управління, які забезпечують оперативний обмін даними між усіма учасниками процесу - від маркетингового відділу й логістів до фінансових служб. Завдяки цифровізації управління підприємства мають змогу здійснювати моніторинг руху товарів,

керувати валютними потоками, проводити аналітику ринків і формувати звітність у реальному часі. Загалом технологічні рішення підвищують прозорість бізнес-процесів і знижують комерційні ризики у зовнішньоекономічній діяльності.

Сучасна структура управління ЗЕД також повинна враховувати принцип інтеграції функцій маркетингу, фінансів і виробництва, що дає змогу узгодити рішення щодо асортименту продукції, цінової політики та логістичних схем із фінансовими ресурсами й можливостями виробництва. За спостереженнями дослідників КНУТД, ефективна координація між функціональними ланками дозволяє зменшити витрати й оптимізувати експортно-імпортні процеси. Водночас високий рівень професійної підготовки персоналу, знання митного, контрактного та валютного регулювання стають необхідними умовами результативного управління.

Значну роль у системі управління ЗЕД відіграє механізм мотивації персоналу, який бере участь у міжнародних операціях. Практика свідчить, що застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, систем бонусів і премій за досягнення результатів у сфері експорту чи укладення контрактів із закордонними партнерами підвищує особисту зацікавленість працівників і ефективність їхньої роботи. Розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкритість до співпраці, інновацій і міжкультурну комунікацію, є додатковим чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

В умовах глобалізаційних процесів і зростання міжнародної конкуренції система управління ЗЕД повинна бути орієнтована на інноваційний розвиток і диверсифікацію ризиків і означає використання не лише традиційних механізмів (контрактів, бірж, консигнації), а й новітніх форм співробітництва: стратегічних альянсів, участі в міжнародних кластерах, цифрових торговельних платформ. Відкрита форма взаємодії сприяє залученню інвестицій, розширенню ринків збуту та забезпеченню стійкості підприємства навіть у нестабільному світовому середовищі [9].

У сучасних умовах глобалізації система управління зовнішньоекономічною діяльністю розглядається не лише як внутрішній механізм функціонування підприємства, а як відкрита організаційно-економічна система, що взаємодіє із зовнішнім ринковим середовищем, державними інститутами, міжнародними організаціями та конкурентами. Як зазначається у дослідженні, ефективне управління ЗЕД передбачає поєднання ринкових і державних інструментів впливу, що забезпечує узгодження приватних і національних економічних інтересів

Організаційно-економічний механізм управління ЗЕД включає п'ять взаємопов'язаних підсистем: організаційну, інформаційну, фінансово-економічну, правову та соціально-психологічну. Кожна з них виконує специфічну роль у забезпеченні результативності міжнародної діяльності підприємства. Організаційна підсистема формує структуру управління, розподіляє права, обов'язки та відповідальність між виконавцями. Інформаційна забезпечує процеси прийняття рішень шляхом збору, аналізу й обробки зовнішніх сигналів ринку, а також внутрішніх показників діяльності. Фінансово-економічна підсистема відповідає за бюджетування, планування валютних операцій, формування та використання прибутку від зовнішньоекономічних контрактів. Правова підсистема забезпечує дотримання норм національного законодавства, міжнародного права, стандартів СОТ та міжнародних угод. Соціально-психологічна стосується питань внутрішньої комунікації, корпоративної культури та мотивації працівників, залучених до ЗЕД.

Визначають, що стрижнем ефективного управління виступає не стільки формальна структура, скільки механізм взаємодії між підсистемами. Саме системна взаємодія дозволяє підприємству адаптуватись до динамічних змін світового ринку, своєчасно реагувати на коливання попиту, цінові тенденції, зміни у зовнішньоторговельному законодавстві та валютній політиці. Ефективна координація між функціональними підрозділами (маркетинговими, фінансовими, логістичними, виробничими та аналітичними) забезпечує

узгодженість управлінських рішень і оперативне виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Міжфункціональне узгодження створює передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства на міжнародному рівні, підвищує його конкурентоспроможність і зменшує ризики, пов'язані з невизначеністю глобального середовища. Отже, успішне управління ЗЕД базується не лише на оптимальній організаційній структурі, а насамперед на гнучкому механізмі взаємодії, який інтегрує всі внутрішні ресурси підприємства для досягнення позитивних результатів у міжнародному співробітництві [10].

1.3. Вплив глобалізаційних процесів на організацію та розвиток системи управління ЗЕД підприємства

Глобалізація світового господарства стала визначальним чинником трансформації зовнішньоекономічної діяльності підприємств та механізмів її управління. Вона охоплює процеси інтернаціоналізації виробництва й капіталу, зростання мобільності товарів, послуг, робочої сили та інформації. Під впливом глобалізаційних тенденцій змінюються умови конкуренції, структура міжнародних ринків і вимоги до компетентності управлінських систем підприємств. Сучасний бізнес дедалі частіше функціонує у середовищі, де кордони між національними економіками стають прозорими і вирішального значення набуває здатність швидко адаптуватися до глобальних змін.

Автори В. Безуглий, Г. Лисичарова, Т. Таршина відзначають, що глобалізація зумовлює новий формат системи управління ЗЕД, орієнтований на інноваційність, інформаційну відкритість і стратегічну гнучкість. Традиційна адміністративна модель управління поступається місцем інтегрованій системі менеджменту, де ключову роль відіграють механізми аналітики, управління ризиками та інформаційно-цифрові технології. Це призводить до необхідності формування глобальної управлінської культури на підприємствах, яка ґрунтується на принципах партнерства, транснаціональної взаємодії, етичної відповідальності та сталого розвитку [11].

В умовах глобалізації суттєво зростає значення інноваційних інструментів управління ЗЕД. Підприємства активно впроваджують системи електронного документообігу, ERP- та CRM-платформи, цифрові маркетингові технології, що дозволяють оптимізувати експортно-імпортні операції й мінімізувати транзакційні витрати. Особливої актуальності набуває використання Big Data, бізнес-аналітики та прогнозних моделей штучного інтелекту, які сприяють точнішому прийняттю управлінських рішень у міжнародному середовищі. Як підкреслюють українські та зарубіжні дослідники - цифровізація бізнес-моделей та електронна комерція є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках [12; 13].

Водночас глобалізаційні процеси ставлять перед системами управління ЗЕД нові виклики. Зростає залежність підприємств від коливань світових фінансових ринків, нестабільності валютних курсів і торговельно-економічних санкцій. Виникає потреба посилення антикризового менеджменту, валютно-фінансового планування та інструментів страхування зовнішньоекономічних ризиків. З іншого боку, відкритість світової економіки створює нові можливості у вигляді розширення експортної географії, участі у глобальних виробничих ланцюгах, залученнях іноземних інвестицій і технологічних партнерств.

Глобалізація також змінює організаційні структури управління ЗЕД підприємства. Формуються транснаціональні корпоративні мережі, де функції управління розподілені між філіями в різних країнах. У таких структурах роль керівництва полягає не лише у контролі, а й у координації транскордонних процесів, стимулюванні інновацій та розвитку людського капіталу. Для українських підприємств це означає потребу у розбудові власних міжнародних підрозділів, розвитку компетенцій у сфері митного, податкового й валютного регулювання, а також підготовці персоналу до роботи за міжнародними стандартами ISO, WTO, ESG.

Системи управління ЗЕД під впливом глобалізації стають більш адаптивними та мережевими. З'являється тенденція до формування стратегічних

альянсів, участі у кластерних об'єднаннях, створення спільних інноваційних центрів. Розвиток інтеграційних процесів в Європі, особливо після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, стимулював українські підприємства до гармонізації стандартів управління з європейськими вимогами, посилення прозорості корпоративного управління та орієнтації на сталий розвиток.

Глобалізаційні процеси загалом кардинально трансформують управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Основними тенденціями є: цифровізація менеджменту, формування гнучких організаційних структур, інтеграція у міжнародні бізнес-мережі та орієнтація на інноваційність. Успішні підприємства сприймають глобалізацію не як загрозу, а як середовище можливостей, у якому ефективне управління ЗЕД забезпечує не лише стійкість до ризиків, а й стратегічні переваги у світовій економіці.

У дослідженні Ю. Курилюка наголошується, що глобалізація не лише розширює масштаби міжнародної економічної взаємодії, а й радикально змінює управлінську парадигму ЗЕД. Якщо раніше ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначалася насамперед обсягами торгівлі чи інвестицій, то нині ключовим стає управління знаннями, цифровими активами та репутаційним капіталом підприємства, а нематеріальні ресурси формують конкурентні переваги у глобальних мережах створення вартості.

Важливим наслідком глобалізаційних процесів є формування мережевих форм організації управління, коли підприємства об'єднуються у стратегічні альянси, кластери та інноваційні екосистеми. Моделі управління передбачають горизонтальний розподіл функцій, спільне використання інформаційних платформ та інтеграцію постачальників, виробників і споживачів у єдиний цифровий простір. Автор підкреслює, що саме мережева взаємодія дозволяє підприємствам залишатись гнучкими, швидко реагувати на коливання попиту та технологічні зміни.

Ще один аспект, який надає Курилюк, це глобалізація управлінських ризиків. Відкритість міжнародних ринків призводить до того, що локальні економічні чи політичні кризи швидко поширюються транскордонно. Тому

управління ЗЕД у XXI ст. потребує інтеграції інструментів ризик-менеджменту, комплаєнсу, кібербезпеки та сталого розвитку (ESG-підходів). Підприємства, які впроваджують системи моніторингу зовнішнього середовища, антикризові плани й політику корпоративної соціальної відповідальності, демонструють вищу стійкість до глобальних шоків [14].

Окремо підкреслюється, що глобалізація сприяє трансформації управлінських компетенцій. Сучасний менеджер ЗЕД має володіти навичками стратегічного мислення, крос-культурної комунікації, цифрової аналітики, екологічного управління та міжнародного права. Саме ці компетенції формують основу ефективного управління в умовах глобальної конкуренції

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КЕРНЕЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «КЕРНЕЛЬ»

Товариства з обмеженою відповідальністю, що входять до складу групи Kernel та зареєстровані на території України, здійснюють свою діяльність відповідно до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів. Підприємство створене з метою одержання прибутку, розвитку вітчизняного аграрного виробництва, збільшення експортного потенціалу та впровадження європейських принципів корпоративного управління.

«Кернел» є юридичною особою, має власне майно, самостійний баланс, банківські рахунки, печатку та унікальний ідентифікаційний код. Головний офіс групи розміщений у місті Києві, а материнська компанія (Kernel Holding S.A.) зареєстрована в Люксембурзі. Основна діяльність здійснюється через українські дочірні товариства, які володіють виробничими потужностями, елеваторами, терміналами та аграрними активами.

Компанія «Кернел» найбільший в Україні і один із провідних у Європі вертикально інтегрованих агропромислових холдингів, що здійснює свою діяльність у сфері агробізнесу, переробки олійних культур і міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією. Підприємство було засновано у 1995 році бізнесменом Андрієм Веревським і з невеликої компанії з трейдингової діяльності перетворилося на глобального експортера української аграрної продукції. З 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі [15]. У Додатку А відображений техніко-економічний паспорт компанії станом на 2026 рік).

Холдинг «Кернел» спеціалізується на виробництві, переробці, зберіганні та експорті зернових і олійних культур, входить у п'ятірку провідних експортерів сільськогосподарської продукції світу. На сьогодні компанія керує

десятьма олійно-екстракційними заводами, мережею 84 елеваторів, а також портовими терміналами в Чорноморському і Дунайському басейнах. У Додатку Б вказані ключові економічні показники компанії. на рис. 2.1 визначено структуру компанії, що становить три стратегічні напрями діяльності:

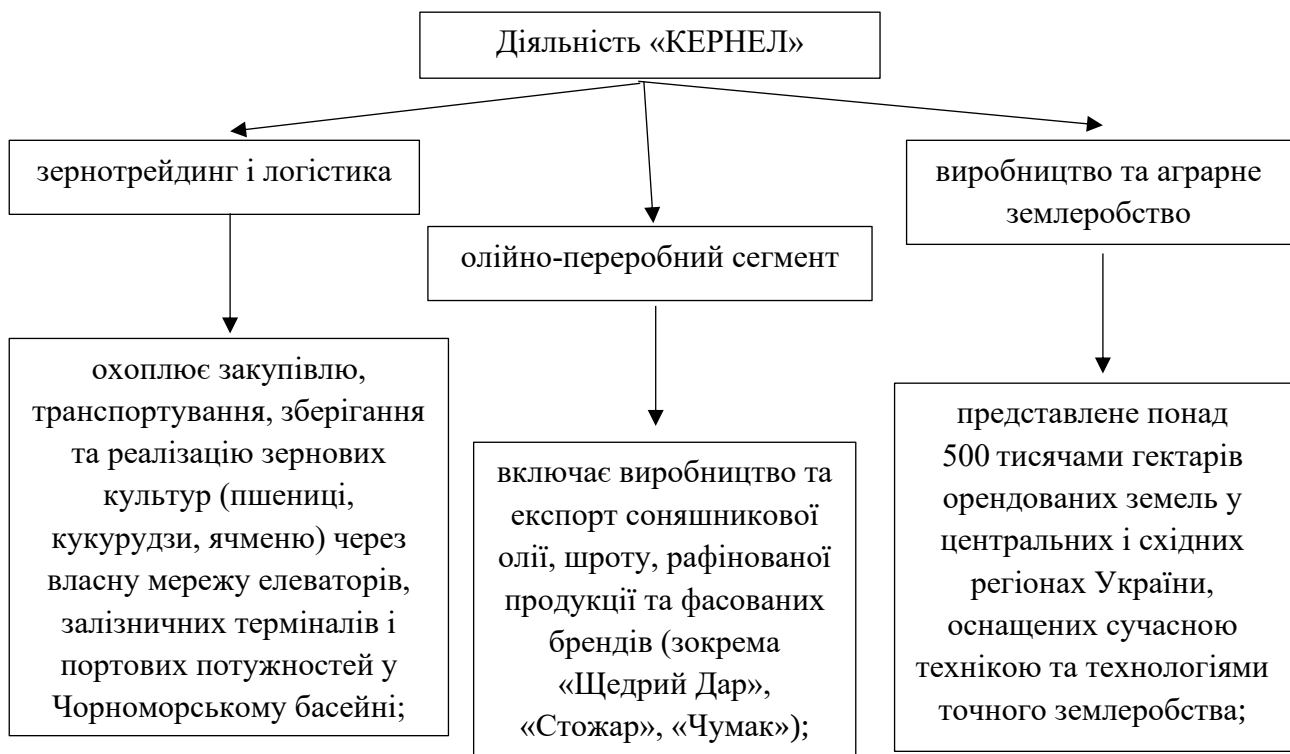


Рис. 2.1 Структуру компанії з трьома стратегічними напрямами діяльності

Суттєвим напрямом у діяльності компанії є впровадження принципів сталого розвитку (ESG). Kernel опублікував Sustainability Report 2024, у якому наголошено на скороченні викидів CO₂ на 15 % за останні 3 роки та збільшенні обсягів виробництва «зеленої енергії» з лушпиння соняшнику - понад 130 МВт електричної потужності, що використовується для покриття потреб власних підприємств. Згідно із корпоративною стратегією, до 2030 року передбачено повний перехід усіх виробничих підрозділів на відновлювані джерела енергії.

Протягом 2024-2026 років компанія зберігає позитивну динаміку розвитку. Зокрема, у 2025 році було реалізовано понад 8,9 млн тонн продукції, тоді як

у 2023 році - близько 8,1 млн тонн. Основним джерелом доходу залишається експорт соняшникової олії (65 % виручки) та зернових (25 %). У 2026 році очікується приріст обсягу продажів на 7 %, що зумовлено розширенням потужностей після приєднання агрохолдингу Enselco Агро, який повністю інтегрований у структуру Kernel Holding S.A. у квітні 2026 р [20].

Управлінська модель компанії орієнтована на централізацію стратегічних рішень і водночас операційну гнучкість підрозділів. У межах групи функціонує дирекція з управління експортом та логістикою, що координує взаємодію виробничих, фінансових і транспортних департаментів. Внутрішній контроль і моніторинг якості здійснюються через корпоративну ERP-платформу, яка інтегрує дані про виробництво, запаси, експортні контракти та валютні надходження.

Підприємство активно впроваджує цифрові технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Протягом 2024-2026 років створено єдину систему DigitalAgriBusiness, яка об'єднує ланцюг "виробництво - логістика - маркетинг - експорт". Компанія інтегрує інноваційні рішення у процеси планування та операційної діяльності. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє здійснювати оцінку якості посівів, визначати їхню густоту, а також проводити кількісний аналіз зерен у качанах кукурудзи та насіння у кошиках соняшнику.

На підприємстві використовуються власні розробки та спеціалізовані програмні продукти. Зокрема, впроваджено систему управління господарством (Farm Management System), яка забезпечує ефективний збір та обробку даних і додатково використовується мобільний застосунок «Мобільний агроном», що інтегрує ключові бізнес-процеси та сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень. Модулю Field ID, який виконує функції збору, візуалізації та аналітики даних, формуючи своєрідний «цифровий паспорт поля» та забезпечуючи облік зернової продукції і також впровадження електронного цифрового підпису забезпечує юридичну значущість документів, створених із використанням мобільних пристроїв. Кернел також системно акумулює

інформацію щодо шкідників, хвороб і бур'янів з метою вдосконалення системи захисту рослин. Збір відповідних даних здійснюється, зокрема, за допомогою безпілотних літальних апаратів, що дозволяє отримувати точну та оперативну інформацію безпосередньо з полів.

Комплексна цифровізація бізнес-процесів створює передумови для проведення багаторівневої аналітики, виявлення недоліків у плануванні та управлінні, а також постійного вдосконалення виробничих технологій, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. І всі впровадження дав змогу знизити логістичні витрати на 12 % і скоротити цикл експорту на п'ять днів завдяки електронному документообігу [31].

Важливою особливістю діяльності холдингу є збалансована кадрова політика та інвестиції у розвиток персоналу. Працівники проходять навчання з міжнародної сертифікації ISO 22000, HACCP та ESG-менеджменту. Компанія Kernel приділяє значну увагу підвищенню рівня кваліфікації працівників, зокрема у сфері розвитку hard skills, які безпосередньо пов'язані з ефективним використанням сучасних технологій та цифрових інструментів.

Система професійного розвитку в компанії орієнтована на формування практичних навичок, необхідних для роботи з інноваційними аграрними рішеннями, аналітичними платформами та цифровими системами управління. Особливий акцент робиться на навчанні через практичну діяльність, участь у реальних проєктах та використання сучасних технологій аналізу даних і це дозволяє забезпечити безперервне оновлення знань відповідно до динамічних змін у галузі.

Розвиток професійних навичок супроводжується менторською підтримкою та внутрішніми програмами навчання, що сприяють більш швидкій адаптації працівників до нових технологічних процесів. Згідно з підходами компанії, інвестування у розвиток персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності, оскільки це формує компетентні кадри, здатні працювати в умовах цифровізації та впровадження інновацій, тому поєднання цифрових рішень та системного навчання персоналу забезпечує комплексний

розвиток підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє досягненню стратегічних цілей [32].

«Кернел» здійснює активну соціальну та екологічну політику: будує біоенергетичні установки, які забезпечують понад 130 МВт електричної потужності, реалізує екологічні ініціативи з утилізації відходів і скорочення викидів CO₂. У 2024-2026 рр. підприємство зменшило показники вуглецевого сліду на 15 % [33].

Компанія володіє 10-ма олійно-екстракційними заводами загальною потужністю понад 3 млн тонн переробки на рік, мережею з 84 елеваторів ємністю понад 2,8 млн тонн одночасного зберігання, а також портовими комплексами в Чорноморському та Дунайському регіонах. Власна логістична інфраструктура - залізничний парк, порти «Трансбалктермінал», «Українські Логістичні Системи», «Дніпро-Банд», що забезпечує повний цикл експортних операцій і дозволяє компанії контролювати понад 8 % експорту зернових і олійних культур з України.

Зовнішньоекономічна діяльність «Кернел» становить ключовий вектор його розвитку. Компанія експортує продукцію більш ніж у 80 країн світу, серед яких основними торговими партнерами є країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Близько 90 % виробленої соняшникової олії реалізується на експорт, що робить підприємство найбільшим експортером олії в Україні та одним із п'яти світових лідерів галузі [17].

У звітах компанії зазначено, що Kernel є найбільшим виробником та експортером соняшникової олії у світі, частка якого на глобальному ринку становить близько 7 %. Місія холдингу - не лише утримувати лідерство, а й розвивати партнерські відносини з фермерами через програму Open Ag - інтегровану платформу контрактного землеробства, що об'єднує сучасні цифрові рішення, агросервіси й систему мікрофінансування. У 2024 році в цій програмі брало участь понад 1000 фермерських господарств, що дозволило Kernel забезпечити понад 1,5 млн тонн додаткової закупівлі зерна для експорту.

Компанія дотримується принципів корпоративного управління міжнародного рівня: структура управління включає раду директорів Kernel Holding S.A., виконавчий комітет, корпоративний комплаєнс-офіс, департаменти з управління ризиками та безпеки постачань. Система управління ЗЕД інтегрована в загальну ERP-платформу та оперативно взаємодіє з фінансовими й виробничими блоками, підтверджуючи, що компанія використовує інтегрований підхід до управління - єдине інформаційне поле для виробництва, логістики, торгівлі та екологічного моніторингу, що є сучасною моделлю цифрового корпоративного управління.

В організаційній структурі «Кернел» функціонують корпоративні підрозділи: департамент логістики та торгівлі, фінансово-економічна служба, підрозділи з управління ризиками, маркетингові і ЗЕД-відділи. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється централізовано через керівний офіс у Києві та представництва в регіонах присутності компанії - тому така модель дає змогу координувати закупівлі сировини, транспортування, експортні операції та фінансові потоки в єдиній інформаційній системі.

За даними інтегрованого звіту «Kernel Holding S.A.» за 2023 рік, виручка компанії перевищила 3,4 млрд доларів США, а обсяг експорту - понад 8 млн тонн продукції, серед яких соняшникова олія, зернові та шрот. Попри наслідки воєнної агресії, компанія змогла відновити роботу більшості підприємств, адаптувати логістичні маршрути через дунайські порти та залізничні переходи, а також продовжити інвестиції в розвиток інфраструктури для зберігання та перевалки зерна [18, с. 47].

Сьогодні Kernel Holding S.A. позиціонує себе як «чемпіон українського експорту» та провідна компанія у регіоні за масштабами інтеграції в глобальні ланцюги постачання агропродукції. В офіційній місії підприємства підкреслюється, що головна мета корпорації - перетворювати потенціал українського аграрного сектору на світовий успіх через ефективність, інновації та сталі практики управління. У 2024-2025 роках холдинг поєднує виробництво, переробку, логістику й міжнародну торгівлю в єдину технологічно-керовану

екосистему, яка охоплює всі етапи створення доданої вартості - від вирощування зерна до його доставки кінцевому споживачу.

У 2025 році «Кернел» продовжив масштабну реструктуризацію бізнесу, адаптуючи логістичну інфраструктуру до нових торгових маршрутів через Дунай і західний сухопутний коридор. Було відновлено роботу низки елеваторів і терміналів після деокупації частини південних регіонів та завершено реконструкцію портів потужностей у Рені. За повідомленням компанії, підсумковий обсяг експорту у фінансовому році 2025 перевищив 8,5 млн тонн зернових і олійних культур, що на 15 % більше, ніж у 2024 році. Виручка становила близько 3,7 млрд доларів США, основними ринками збуту стали країни ЄС, Туреччина, Єгипет і Китай. Холдинг змістив акцент на контракти з прямими споживачами - переробниками та ритейлерами, що підвищило маржу продажів і зменшило залежність від великих трейдерів [19].

Навесні 2026 року з'явилися офіційні повідомлення про завершення угоди з повним приєднанням агропідприємства Enselco до структури Kernel Holding S.A., яку компанія контролювала вже раніше через дочірні фірми. Про це писали Interfax-Україна та Latifundist.com у квітні 2026 року, посилаючись на дані реєстрів та звіти для Варшавської біржі. У результаті корпорація консолідувала понад 80 тис. га орних земель, підвищивши частку у виробництві зернових на 6-7 %. Керівництво холдингу пояснило злиття прагненням оптимізувати управління агробізнесом, скоротити дублювання адміністративних функцій та впровадити єдину систему планування виробництва.

Крім того, у 2026 році «Кернел» інвестує понад 70 млн доларів у модернізацію переробних заводів у Полтавській і Кіровоградській областях та впровадження технологій біоенергетики саме використанням лушпиння соняшнику для виробництва енергії. Компанія зосереджує увагу на розвитку замкнутого циклу виробництва і поступовому переході до критеріїв сталого розвитку (ESG-стандартів), що відповідає очікуванням європейських партнерів [20].

Дані корпоративних повідомлень свідчать, що у 2025-2026 роках «Кернел» зміцнив виробничо-експортний потенціал і провів глибоку модернізацію системи управління, орієнтовану на гнучкість, цифровізацію та інтеграцію логістичних і виробничих підрозділів у єдину корпоративну платформу

Економічна стійкість «Кернел» забезпечується диверсифікацією бізнес-напрямів, розвитком експортно орієнтованих виробництв і застосуванням сучасних методів управління ризиками. Компанія активно впроваджує цифрові технології у виробничі процеси, системи ERP і CRM-менеджменту, що дозволяє підвищувати точність прогнозування зовнішніх продажів і знижувати витрати. Важливим аспектом є також участь корпорації у соціальних і екологічних програмах сталого розвитку, що відповідають принципам ESG та міжнародним стандартам корпоративної відповідальності [21].

Завдяки цьому, навіть у складний для країни період Kernel залишається драйвером українського агроекспорту, стабільно забезпечуючи валютні надходження до державного бюджету і підтримуючи десятки тисяч робочих місць у сільських регіонах. Компанія активно інвестує у модернізацію інфраструктури, навчання персоналу й технологічні інновації, що підтверджує її статус системоутворюючого підприємства агропромислового комплексу України [22].

2.2. Аналіз ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства «КЕРНЕЛ»

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding S.A.» характеризується високою інтегрованістю функцій планування, виконання й контролю міжнародних операцій. Аналіз її ефективності дозволяє виявити як сильні сторони управлінської моделі, так і потенційні резерви для подальшого розвитку. Згідно з корпоративними документами компанії та даними фінансової звітності за 2024-2025 роки, система управління ЗЕД забезпечує стабільне зростання експортних доходів і підтримання позицій світового лідера в агропромисловому секторі.

Структурна організація управління ЗЕД в компанії «Кернел» базується на централізованій моделі з елементами функціональної децентралізації. Головний офіс у Києві координує стратегічне планування експорту, ціноутворення на міжнародних ринках і розподіл товарних потоків між регіональними підрозділами. Водночас оперативне управління логістикою, контрагуванням і митним оформленням делеговано регіональним центрам у містах Полтава, Дніпро, Миколаїв і представництвам у країнах-імпортерах. Така модель забезпечує баланс між стратегічним контролем і гнучкістю реагування на локальні ринкові умови.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в Kernel здійснюється за централізованою моделлю, в межах якої ключові управлінські рішення щодо експорту, контрактної діяльності, логістики та фінансових операцій приймаються на рівні корпоративного центру. Підхід забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами, оптимізує витрати та підвищує швидкість реагування на зміни кон'юнктури світових аграрних ринків.

Централізоване управління експортом дозволяє також об'єднати власні врожаї з продукцією сторонніх фермерів у єдиний пул товарних ресурсів і забезпечує формування великих експортних партій (наприклад, для завантаження великотоннажних суден типу Panamax). Збільшення обсягів реалізації призводить до зниження питомих трансакційних та логістичних витрат на кожену тонну експортованої продукції, що суттєво підвищує загальну рентабельність трейдингової діяльності.

Сільськогосподарське виробництво є вразливим до погодних умов та кліматичних змін. Інтеграція продукції сторонніх виробників з різних регіонів у єдиний експортний портфель дозволяє компанії нівелювати ризики локальних неврожаїв на власних землях. Стратегії диверсифікації підтверджується сучасними агрокліматичними трансформаціями. Глобальна зміна клімату, що проявляється в аномально теплих зимах, скороченні перехідних періодів (весни та осені), а також у критичному дефіциті опадів, створює серйозні виклики для сільськогосподарського сектора України. За прогнозами кліматологів,

найближчими роками температурний режим зимового періоду коливатиметься в межах від +4°C до -4°C, тривалість літнього сезону збільшиться на два-три тижні, а в довгостроковій перспективі (30 років) середня температура по країні може зрости ще на 2°C. Вже сьогодні південні та східні регіони стикаються з подвоєнням частоти посух. Такі Макрокліматичні зміни безпосередньо впливають на структуру пропозиції на аграрному ринку та змушують українських товаровиробників адаптувати свої агротехнологічні стратегії. Дослідження ринку свідчать про ключові тенденції із зміщення традиційних ареалів вирощування (кліматична міграція культур). Дефіцит ґрунтової вологи та суховії призвели до географічного зсуву вирощування основних експортних культур. Протягом останнього десятиліття «кукурудзяний пояс» України змістився на 50-100 км на північ, а ареал вирощування соняшнику масштабно розширився у північному та західному напрямках, витісняючи озимі зернові культури. Разом з цим спостерігається міграція карантинних шкочочинних організмів (зокрема, вовчка соняшникового), що ускладнює фітосанітарний стан посівів.

В умовах неможливості глобальної зміни сівозміни через економічну привабливість кукурудзи та соняшнику (кон'юнктура експортних ринків), виробники фокусуються на зміні технологічних підходів:

- перехід на посухостійкі гібриди (наприклад, сульфогібриди соняшнику), використання сортів із прискореним початковим ростом для швидкого формування кореневої системи до настання спеки.
- спостерігається тенденція до коригування груп стиглості кукурудзи (збільшення частки середньоранніх гібридів з меншим ФАО) для уникнення періодів пікових температур під час цвітіння.
- зростання зацікавленості аграріїв в альтернативних посухостійких культурах, таких як сорго.

Аграрії масово відмовляються від класичної оранки на користь вологоощадних технологій. Крім того, запроваджується посів сидеральних

культур та внесення органічних добрив для відновлення здатності ґрунтів утримувати вологу.

Завдяки цьому Kernel здатний гарантувати міжнародним покупцям стабільність і ритмічність постачань відповідно до укладених форвардних контрактів, незалежно від результатів власної посівної кампанії. Модель компанії Kernel - консолідація врожаїв від великої кількості незалежних виробників, які застосовують різні технології обробітку та працюють у різних кліматичних зонах (від посушливого півдня до більш вологого заходу) - є найбільш ефективним інструментом макроекономічного хеджування кліматичних ризиків у трейдинговій діяльності [26].

Виступаючи єдиним консолідованим продавцем на міжнародних ринках, компанія отримує сильніші переговорні позиції з глобальними імпортерами. Централізація дозволяє ефективніше застосовувати інструменти хеджування цінових ризиків на міжнародних біржах (наприклад, CBOT або Euronext) та розробляти єдину цінову політику, яка максимізує маржинальність як власного, так і комерційного (трейдингового) зерна.

Окремий напрям управління ЗЕД пов'язаний із закупівлею сільськогосподарської продукції як у власних виробничих підрозділів, так і у незалежних фермерів. Компанія співпрацює з тисячами агровиробників, що дозволяє формувати стабільні експортні партії продукції та забезпечувати безперервність поставок.

Формування ефективної закупівельної мережі забезпечується через розвинену інфраструктуру зберігання, зокрема систему елеваторів, які розташовані у ключових аграрних регіонах України. Подібні потужності підприємства виконують не лише функцію зберігання, але й виступають інструментом залучення постачальників, оскільки дозволяють здійснювати закупівлю зерна та олійних культур у фермерів у радіусі до 100 км і сприяє формуванню стійких партнерських відносин із виробниками та забезпечує регулярне надходження сировини.

Взаємодія з незалежними агровиробниками має системний характер і включає не лише закупівлю продукції, але й надання фінансової та технологічної підтримки. Зокрема, компанія застосовує механізми передсезонного фінансування фермерів, що дозволяє забезпечити їх обіговими коштами та одночасно гарантує майбутні поставки продукції. Додатково реалізуються ініціативи, спрямовані на підвищення продуктивності фермерських господарств і зміцнення довгострокової співпраці.

Формування широкої бази постачальників, яка охоплює значну кількість аграрних підприємств різного масштабу. У результаті компанія отримує можливість акумулювати великі обсяги продукції, необхідні для виконання експортних контрактів, а також знижує ризики, пов'язані з неврожайністю або регіональними коливаннями виробництва. Географічне охоплення закупівель, яке включає основні аграрні регіони України, додатково сприяє стабільності постачання та зменшенню впливу локальних факторів.

Тому система закупівель базується на поєднанні власного виробництва та розгалуженої мережі партнерських відносин із незалежними агровиробниками. Використання інфраструктурних, фінансових і організаційних інструментів дозволяє забезпечити безперервність постачання сировини, формувати стабільні експортні партії та підтримувати високий рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [27].

Експортні продажі Трейдингового підрозділу відповідає за укладання зовнішньоекономічних контрактів, формування експортного портфеля та диверсифікацію ринків збуту.

У межах діяльності компанії трейдинговий підрозділ здійснює комплекс функцій, пов'язаних з укладанням зовнішньоекономічних контрактів, формуванням експортного портфеля та вибором оптимальних умов поставок. Від ефективності цього підрозділу залежить не лише обсяг реалізації продукції, але й рівень прибутковості експортних операцій, оскільки саме на етапі контрагування визначаються цінові параметри, умови поставки - відповідно до міжнародних правил Інкотермс, а також розподіл ризиків між сторонами.

Суттєвою характеристикою експортної діяльності Kernel Holding є формування диверсифікованого портфеля ринків збуту. Як вже зазначалось в попередніх підрозділах - компанія здійснює реалізацію продукції на ринках Європейського Союзу, Азії, Близького Сходу та Африки, що відповідає сучасним підходам до зниження зовнішньоекономічних ризиків. Географічна диверсифікація експортної діяльності Kernel Holding виступає важливим інструментом підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів. Реалізація продукції на ринках різних регіонів світу дозволяє знизити залежність від економічної кон'юнктури окремих країн або регіональних об'єднань. У випадку погіршення умов торгівлі на одному з ринків підприємство має можливість оперативно переорієнтувати експортні потоки на альтернативні напрямки збуту [26].

Модель сприяє мінімізації впливу торговельних обмежень, зокрема квотування, змін митної політики або регуляторних бар'єрів, оскільки їх дія, як правило, має регіональний характер. Одночасна присутність на декількох ринках забезпечує більш рівномірний розподіл обсягів експорту, що дозволяє згладжувати сезонні та кон'юнктурні коливання попиту і підтримувати стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Ключовою особливістю організації ЗЕД у Kernel є вертикальна інтеграція бізнесу, яка охоплює повний цикл створення вартості: від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки, зберігання, транспортування та експорту. Компанія контролює всі етапи аграрного ланцюга - *farming, processing, storage, logistics і export*. Власне такий підхід дозволяє забезпечити контроль якості продукції, мінімізувати транзакційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та підвищити маржинальність експорту, що наведено на рис. 2.2. [23].

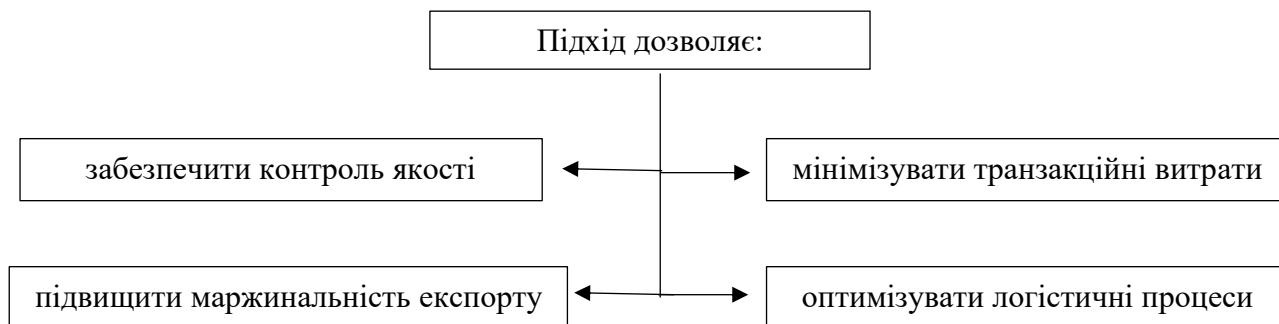


Рис. 2.2. Підходи оптимізації праці

Стратегія розширення земельного банку та інфраструктурних активів свідчить про прагнення компанії посилити контроль над ключовими елементами ланцюга постачання, тому структура управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії Kernel є чітко організованою, централізованою та функціонально диференційованою. Поєднання централізованого прийняття рішень із розвиненим функціональним розподілом (логістика, закупівлі, трейдинг, фінанси) та глибокою вертикальною інтеграцією забезпечує високу ефективність управління ЗЕД і така модель дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати витрати та підтримувати стабільні позиції на міжнародних аграрних ринках [24].

За даними офіційного сайту компанії, управління ЗЕД здійснює спеціалізована дирекція зовнішньої торгівлі та логістики, яка включає відділи маркетингу й аналітики ринків, логістично-транспортний департамент, юридичну службу міжнародних контрактів, фінансово-валютне управління та відділ комплаєнс-контролю. Координація між цими підрозділами забезпечується через корпоративну ERP-систему, що дозволяє відстежувати всі етапи експортного циклу: від укладення контракту до отримання валютної виручки.

Експортна ефективність є ключовим показником результативності зовнішньоекономічної діяльності Kernel Holding, оскільки саме експорт формує основну частину доходів підприємства та визначає його конкурентні позиції на світових аграрних ринках.

Передусім, важливим індикатором є частка експорту в загальній структурі доходів компанії. Для Kernel Holding характерною є яскраво виражена експортна орієнтація, що обумовлено специфікою аграрного сектору України та обмеженою ємністю внутрішнього ринку. Переважна частина виробленої продукції, зокрема соняшникова олія та зернові культури, реалізується на зовнішніх ринках, що забезпечує стабільний приплив валютної виручки. Висока частка експорту в доходах свідчить про ефективне використання підприємством своїх виробничих і логістичних можливостей, а також про його інтегрованість у глобальні ланцюги постачання.

Аспект стабільності експортних поставок, що характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність і ритмічність зовнішніх поставок продукції. Для Kernel Holding ця стабільність досягається за рахунок наявності розвиненої інфраструктури, включаючи власні елеватори, портові термінали та логістичні потужності. Крім того, вертикальна інтеграція бізнесу дозволяє контролювати всі етапи руху продукції: від вирощування сировини до її транспортування та експорту. Значно знижується ризики зривів поставок, підвищує передбачуваність виконання контрактів і формує довіру з боку міжнародних партнерів.

Експортна ефективність Kernel Holding характеризується високою часткою експорту в доходах, стабільністю експортних поставок та широкою диверсифікацією ринків збуту, а сукупність цих факторів забезпечує стійке функціонування підприємства на міжнародних ринках та підвищує його конкурентоспроможність в умовах глобальної економічної нестабільності. Звичайно це є визначальним показником результативності функціонування Kernel Holding, оскільки саме експортні операції формують основний обсяг грошових надходжень і забезпечують стабільність фінансових потоків підприємства. Оцінка фінансової ефективності здійснюється за такими ключовими параметрами, як обсяг валютної виручки, рівень маржинальності експорту та вплив курсових різниць на фінансові результати.

Передусім, одним із базових показників є валютна виручка, яка формується внаслідок реалізації продукції на зовнішніх ринках. Для Kernel Holding характерною є домінуюча роль експортних надходжень у структурі доходів, що обумовлено високою часткою експорту у загальному обсязі реалізації продукції. Валютна виручка виступає ключовим джерелом фінансування операційної діяльності, інвестиційних проєктів та обслуговування зовнішніх зобов'язань. Крім того, вона забезпечує фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільності національної валюти та сприяє підтриманню ліквідності.

Також важливим аспектом фінансової ефективності є маржинальність експортних операцій, яка відображає співвідношення доходів від експорту до витрат, пов'язаних із виробництвом, логістикою та реалізацією продукції. У діяльності Kernel Holding рівень маржинальності значною мірою залежить від світових цін на аграрну продукцію, ефективності логістичних процесів та рівня контролю над витратами. Важливу роль у підвищенні маржинальності відіграє вертикальна інтеграція, яка дозволяє мінімізувати витрати на посередницькі послуги та забезпечити оптимізацію всього ланцюга створення вартості: від виробництва до експорту.

Окремої уваги потребує вплив курсових різниць на фінансові результати підприємства, тому окрему групу становлять валютні ризики, пов'язані з коливанням обмінних курсів. Оскільки експортні операції здійснюються переважно в іноземній валюті, Kernel Holding зазнає впливу коливань валютних курсів, що може як позитивно, так і негативно позначатися на фінансових показниках. З одного боку, девальвація національної валюти сприяє зростанню гривневого еквіваленту валютної виручки, з іншого - може збільшувати витрати, пов'язані з імпортними ресурсами та обслуговуванням валютних зобов'язань. Нестабільність валютних ринків ускладнює фінансове планування та потребує застосування ефективних інструментів управління валютними ризиками. У зв'язку з цим важливим елементом фінансового управління є застосування

інструментів хеджування валютних ризиків та ефективне планування валютних потоків.

Фінансовий блок забезпечує управління валютною виручкою, контроль за експортними платежами, хеджування валютних ризиків та фінансування зовнішньоекономічних контрактів. Значна частка валютної виручки компанії (зокрема, мільярдні обсяги експорту) підтверджує ефективність цього напряму управління. Показники ефективності ЗЕД компанії «Кернел» демонструють позитивну динаміку навіть в умовах воєнних викликів. За 2024 рік загальний обсяг експорту становив 8,7 млн тонн продукції на суму близько 3,9 млрд доларів США, що на 8 % більше, ніж у попередньому році. Рентабельність експортних операцій зросла до 14,2 %, що свідчить про ефективність стратегії диверсифікації ринків збуту й оптимізації логістичних витрат. Частка експорту в загальній виручці компанії становить 92 %, підтверджуючи орієнтованість бізнес-моделі на міжнародні ринки.

Фінансова ефективність зовнішньоекономічної діяльності Kernel Holding визначається високим рівнем валютної виручки, достатньою маржинальністю експортних операцій та здатністю ефективно управляти валютними ризиками. У цілому експорт виступає основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток і конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Логістична складова відіграє також визначальну роль у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності Kernel, оскільки саме від рівня організації транспортування, зберігання та перевалки продукції залежить своєчасність виконання експортних контрактів і рівень витрат підприємства. Для компанії, що функціонує в аграрному секторі та оперує значними обсягами вантажів, логістика виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг.

Важливою характеристикою логістичної системи підприємства є високий рівень автономності, досягнутий завдяки наявності власної транспортної інфраструктури. Зокрема, компанія є одним із найбільших приватних операторів

залізничного рухомого складу в Україні, маючи у своєму розпорядженні понад 3000 вагонів-зерновозів різної кубатури, що дозволяє забезпечувати перевезення як невеликих партій продукції, так і формування повномасштабних маршрутних відправок. Додатково наявність спеціалізованих платформ, цистерн, танк-контейнерів і балк-контейнерів значно розширює можливості транспортування різних типів вантажів.

Суттєве значення має і те, що обсяги залізничних перевезень зернових, які здійснює компанія, перевищують 1 млн тонн щорічно, включаючи як власні вантажі, так і послуги для інших учасників ринку і це свідчить не лише про масштаб логістичних операцій, але й про здатність підприємства ефективно використовувати свою інфраструктуру як інструмент додаткової вартості.

Характерною рисою логістичної системи Kernel Holding є використання власних і довгостроково законтракованих каналів постачання. Компанія володіє розгалуженою мережею елеваторів, залізничним парком та портовими терміналами, що дозволяє самостійно забезпечувати більшість логістичних операцій та підхід знижує залежність від зовнішніх перевізників, підвищує керованість процесів і забезпечує стабільність експортних поставок навіть за умов нестабільного ринку транспортних послуг.

Значна частина експортних операцій традиційно здійснюється через морські порти Чорноморського регіону, що забезпечує ефективний доступ до світових ринків. Водночас у відповідь на зовнішні виклики компанія розширює використання альтернативних маршрутів, зокрема через країни Європейського Союзу. Диверсифікація логістичних напрямків дозволяє уникати критичної залежності від окремих транспортних вузлів і підтримувати безперервність експортних потоків.

Після блокування чорноморських портів унаслідок повномасштабної війни компанія Kernel зіткнулася з суттєвими обмеженнями у здійсненні експортної діяльності, що традиційно базувалася на морській логістиці і це спричинило різке зниження обсягів експорту, ускладнення логістичних ланцюгів та зростання витрат на транспортування продукції.

З позиції аналізу системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, реакція компанії характеризувалася швидкою адаптацією до кризових умов та диверсифікацією логістичних маршрутів було прийнято рішення про переорієнтацію експортних потоків на альтернативні канали, включаючи залізничні та автомобільні перевезення через західні кордони України, а також використання дунайських портів і така трансформація дозволила частково компенсувати втрату доступу до глибоководних портів, хоча й супроводжувалася підвищенням собівартості експорту. Важливим управлінським рішенням стало збереження та відновлення портової інфраструктури. Зокрема, компанія інвестувала у відновлення терміналу в місті Чорноморськ, який зазнав руйнувань у 2023 році. Відновлення потужностей дозволило поступово повернутися до довоєнного рівня перевалки та відновити ефективність морської логістики після часткового розблокування експорту та у межах управління ЗЕД компанія оптимізувала операційні процеси, зокрема шляхом підвищення рівня контролю за витратами, перегляду контрактної політики та адаптації до змін кон'юнктури світових ринків. Незважаючи на значне падіння виручки, компанії вдалося зберегти позитивний фінансовий результат, що свідчить про ефективність антикризового управління та гнучкість організаційної структури, тому ключовими рішеннями в системі управління ЗЕД стали: диверсифікація логістичних маршрутів, інвестиції у відновлення інфраструктури, оптимізація витрат та адаптація експортної стратегії до нових умов і це дозволило компанії не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й закласти основу для подальшого відновлення експортного потенціалу [34; 35].

Важливим елементом управління є зниження транспортних витрат, що досягається за рахунок масштабів діяльності, інтеграції різних видів транспорту та централізованого планування логістичних операцій. Узгодженість між підрозділами дає можливість оптимально формувати маршрути, скорочувати час перевезень і мінімізувати непродуктивні витрати.

У сукупності поєднання власного залізничного рухомого складу, автомобільного транспорту та розвиненої інфраструктури дозволяє Kernel

здійснювати комплексне управління логістичними потоками, підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності та забезпечувати стабільність виконання експортних зобов'язань навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [28].

Контроль ланцюга постачання в межах Kernel Holding охоплює всі етапи руху продукції - від закупівлі сировини до її доставки кінцевому споживачу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни попиту, контролювати якість продукції та підвищувати надійність виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Аналіз географічної структури експорту показує, що найбільшими ринками збуту для «Кернел» є країни Європейського Союзу (38 %), Близький Схід і Північна Африка (31 %), Азійсько-Тихоокеанський регіон (22 %) та інші країни (9 %). Диверсифікація експортних потоків дозволяє компанії знижувати валютні та політичні ризики, а також оптимізувати цінову політику залежно від сезонної кон'юнктури різних регіонів. Особливо важливою є присутність на ринках ЄС, де «Кернел» отримує премію до ціни завдяки високим стандартам якості й сертифікації продукції за міжнародними стандартами ISO та FSSC.

Технологічна складова управління ЗЕД включає використання цифрових інструментів для прогнозування ринків, управління ризиками та оптимізації логістичних маршрутів. Компанія впровадила систему предиктивної аналітики, що базується на даних про врожайність, світові ціни на зерно, валютні курси та погодні умови в регіонах-споживачах, що дозволило планувати обсяги виробництва й експорту на 6-12 місяців вперед із точністю понад 85 %, що значно підвищує стабільність фінансових результатів.

Згідно з методикою оцінки ефективності ЗЕД ключовими показниками є коефіцієнт експортної активності, рентабельність експорту та індекс диверсифікації ринків. Для «Кернел» ці показники становлять відповідно 0,92, 14,2 % і 0,7, що показано у Додатку В і характеризує компанію як високоефективного експортера з оптимальним рівнем ризик-менеджменту [25].

Управлінська ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначає здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін глобального ринку і забезпечувати результативність експортних операцій та ще мінімізувати вплив зовнішніх ризиків. Для Kernel Holding цей аспект є особливо важливим з огляду на масштаб діяльності, географічну диверсифікацію ринків і високу залежність від зовнішньоекономічних факторів.

Однією з ключових характеристик управлінської ефективності є швидкість прийняття рішень у сфері ЗЕД. У компанії сформовано централізовану систему управління, про яку вже було зазначено вище, яка забезпечує оперативну координацію між трейдинговими, логістичними та фінансовими підрозділами і дозволяє швидко реагувати на зміни світових цін, попиту та умов постачання, а також своєчасно коригувати експортну стратегію.

Суттєвим елементом управлінської ефективності є система управління ризиками. Діяльність Kernel Holding пов'язана з впливом численних ризиків, зокрема цінових коливань на аграрну продукцію, валютних змін та логістичних обмежень. З метою їх мінімізації компанія застосовує інструменти диверсифікації ринків збуту, планування контрактів, а також фінансові механізми хеджування. Комплексний підхід до управління ризиками дозволяє знижувати невизначеність та забезпечувати стабільність фінансових результатів.

Водночас аналіз виявляє певні виклики в управлінні ЗЕД. По-перше, висока залежність від логістичної інфраструктури чорноморських портів створює ризики в умовах воєнних дій. По-друге, концентрація експорту на сировинних товарах (соняшникова олія, зерно) обмежує можливості отримання додаткової маржі порівняно з переробленою продукцією. По-третє, валютні коливання гривні призводять до нестабільності планування виробничих витрат, особливо в період збирання врожаю.

Функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності супроводжується впливом значної кількості ризиків, які можуть негативно позначатися на результативності експортних операцій та фінансовій стійкості підприємства. Для Kernel Holding, як одного з найбільших експортерів аграрної

продукції, критичне значення мають зовнішні фактори, що формуються поза межами прямого управлінського впливу компанії.

Одним із найбільш суттєвих є воєнний ризик, який безпосередньо впливає на логістичну інфраструктуру та можливості здійснення експортних операцій. Порушення роботи морських портів, обмеження судноплавства, руйнування транспортної інфраструктури та зростання вартості страхування перевезень ускладнюють реалізацію зовнішньоекономічних контрактів. Для Kernel Holding це означає необхідність постійної адаптації логістичних маршрутів, зокрема переорієнтацію на альтернативні канали експорту через країни Європейського Союзу, що, у свою чергу, може супроводжуватися зростанням витрат і зниженням ефективності операцій.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства мають коливання світових цін на зернові культури та соняшникову олію. Оскільки Kernel Holding функціонує на глобальних товарних ринках, рівень його доходів і прибутковості значною мірою залежить від кон'юнктури світового ринку. Зниження цін може призводити до скорочення маржинальності експорту, тоді як їх зростання — до збільшення прибутків, однак водночас підвищує ризики нестабільності фінансових результатів.

Значною мірою на ефективність зовнішньоекономічної діяльності впливає залежність від зовнішніх ринків збуту. Висока частка експорту у структурі доходів Kernel Holding зумовлює чутливість підприємства до змін у міжнародному торговельному середовищі, включаючи введення торговельних обмежень, зміну митної політики, регуляторні бар'єри або зниження попиту в окремих регіонах. Звичайно залежність підвищує вразливість підприємства до зовнішніх економічних і політичних факторів.

Для подолання цих викликів компанія реалізує стратегію розвитку альтернативних логістичних коридорів через Дунай і західні кордони України, інвестує в розширення переробних потужностей для виробництва продукції з вищою доданою вартістю та використовує фінансові інструменти хеджування для мінімізації валютних ризиків. Всі заходи дозволяють «Кернел» зберігати

високі темпи розвитку ЗЕД і зміцнювати конкурентні позиції навіть у складних зовнішніх умовах.

Система зовнішньоекономічної діяльності Kernel Holding функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлено впливом воєнних, цінових, валютних та ринкових ризиків. Незважаючи на наявність ефективної системи управління, ці фактори залишаються ключовими обмеженнями стабільності та потребують постійного моніторингу і адаптації управлінських рішень. Таким чином, система управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Кернел» характеризується високою ефективністю завдяки інтегрованій структурі, використанню цифрових технологій та стратегії диверсифікації ринків. Водночас подальше вдосконалення системи потребує зосередження на розвитку переробних потужностей, оптимізації логістичних процесів і поглибленні інструментів управління зовнішніми ризиками.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю Kernel Holding характеризується високим рівнем організованості та централізації. Побудова управління на основі єдиного координаційного центру забезпечує узгодженість дій між функціональними підрозділами, сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Сформована модель управління ЗЕД забезпечує стабільність експортних операцій і формування значних обсягів валютної виручки, що виступає основою фінансової стійкості підприємства. Орієнтація на зовнішні ринки дозволяє компанії ефективно реалізовувати вироблений обсяг продукції та підтримувати високий рівень ділової активності навіть за умов обмеженого внутрішнього попиту.

Ключовою конкурентною перевагою Kernel Holding є поєднання вертикальної інтеграції бізнес-процесів із розвиненою логістичною інфраструктурою. Контроль над усіма етапами створення вартості - від виробництва сировини до її транспортування та експорту і дозволяє мінімізувати витрати, забезпечувати якість продукції та підвищувати ефективність

зовнішньоекономічних операцій. Одночасно це створює передумови для гнучкого управління потоками продукції та адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Водночас, незважаючи на високий рівень організації системи управління, діяльність підприємства залишається вразливою до впливу зовнішніх факторів, насамперед геополітичних ризиків. Воєнні дії, обмеження у функціонуванні логістичної інфраструктури, нестабільність міжнародних ринків та регуляторні зміни формують додаткові виклики для реалізації зовнішньоекономічної стратегії, тому ці фактори не піддаються прямому контролю з боку підприємства, однак істотно впливають на ефективність його діяльності.

Отже, система управління зовнішньоекономічною діяльністю Kernel Holding є ефективною, адаптивною та здатною забезпечувати стабільне функціонування підприємства на міжнародних ринках. Водночас подальше підвищення її результативності пов'язане з необхідністю врахування та мінімізації впливу зовнішніх ризиків, що формують сучасне середовище ведення бізнесу.

2.3. Оцінка сильних та слабких сторін системи управління ЗЕД підприємства «Kernel»

Після проведення комплексного аналізу системи управління зовнішньоекономічною діяльністю у попередніх підрозділах виникає об'єктивна необхідність узагальнення отриманих результатів. У результаті виходить сформулювати цілісне уявлення про ефективність функціонування системи управління ЗЕД та визначити ключові напрями її подальшого розвитку. В умовах глобалізації саме інтеграція аналітичних даних виступає важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки фрагментарність інформації ускладнює оцінку загального стану підприємства та знижує якість стратегічного планування.

Згідно з науковими підходами до управління зовнішньоекономічною діяльністю, ефективність системи визначається через співвідношення планових і фактичних показників, рівень виконання експортних операцій, а також

швидкість здійснення адміністративних процедур. У практиці діяльності Kernel Holding спостерігається певна варіативність результатів між окремими напрямками діяльності, що свідчить про наявність як ефективних управлінських рішень, так і окремих організаційних обмежень. Зокрема, розбіжності між запланованими та фактичними обсягами експорту можуть бути пов'язані як із впливом зовнішнього середовища, так і з внутрішніми особливостями управління [29].

Важливим аспектом оцінки є аналіз сильних сторін системи управління. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що значна частина бізнес-процесів характеризується високим рівнем ефективності, зокрема у сфері логістики та організації поставок. Своєчасність виконання експортних контрактів, яка є одним із ключових показників ефективності, забезпечується за рахунок розвиненої інфраструктури та високого рівня координації між підрозділами. Додатковою перевагою виступає високий рівень автоматизації управлінських процесів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації бізнесу. Як зазначається у наукових джерелах, впровадження інформаційних систем управління дозволяє підвищити оперативність обробки даних, зменшити кількість помилок та забезпечити прозорість управлінських рішень.

Суттєвим фактором ефективності є також наявність розвиненої мережі партнерських зв'язків, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати на міжнародних ринках. Диверсифікація ринків збуту та співпраця з широким колом контрагентів знижують залежність від окремих регіонів і сприяють підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх економічних коливань. Відповідно до досліджень у сфері міжнародної економіки, саме диверсифікація виступає одним із ключових інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виявити і ряд проблемних аспектів у функціонуванні системи управління ЗЕД. Одним із найбільш суттєвих обмежень є затримки у процесах погодження та оформлення зовнішньоекономічної документації, що негативно впливає на швидкість

реалізації експортних операцій. Подібні бюрократичні бар'єри, як зазначається у науковій літературі, є типовою проблемою для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, і можуть суттєво знижувати їх конкурентоспроможність.

Певні труднощі можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем між окремими підрозділами, що ускладнює обмін даними та знижує ефективність управління. В умовах глобалізації, коли швидкість прийняття рішень відіграє критичну роль, така фрагментованість інформаційного середовища може призводити до втрати конкурентних переваг. Окремою проблемою також виступає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, зокрема у сферах митного оформлення та правового супроводу зовнішньоекономічних операцій [30].

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю Kernel Holding загалом характеризується високим рівнем ефективності та має значний потенціал розвитку. Водночас наявність окремих організаційних і процедурних обмежень свідчить про необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів. Усунення виявлених недоліків, зокрема шляхом цифровізації процесів, оптимізації адміністративних процедур та підвищення рівня інтеграції інформаційних систем, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання обсягів його зовнішньоекономічної діяльності.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства «Кернел» має низку сильних сторін, які забезпечують її високу ефективність і конкурентоспроможність на світовому ринку. Передусім, варто відзначити централізований характер управління, який дозволяє компанії координувати всі ключові бізнес-процеси: від планування експорту й закупівлі сировини до контролю валютних надходжень. Завдяки централізації прийняття рішень у головному офісі формується єдина стратегія розвитку, узгоджена цінова політика, чітко регулюються фінансові потоки та стандарти якості продукції.

Тому забезпечується оперативність і контрольованість у сфері ЗЕД, мінімізується управлінські ризики й підвищується ефективність планування.

Важливою перевагою є також вертикальна інтеграція виробництва, переробки та експорту, завдяки якій «Кернел» контролює кожен етап створення вартості: від вирощування сировини до її переробки та поставки кінцевому споживачу і це не лише зменшує залежність від сторонніх постачальників і логістичних операторів, а й дозволяє скорочувати витрати, гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та підтримувати стабільну якість продукції. Вертикальна інтеграція формує стійкі внутрішні зв'язки між структурними підрозділами - агровиробництвом, переробкою, трейдингом і маркетингом, що підвищує ефективність усієї системи управління та зміцнює позиції компанії на світових ринках.

Не менш важливою складовою успіху є власна логістична інфраструктура, яка охоплює парк залізничних вагонів, автотранспорт, мережу елеваторів, портові та перевалочні термінали в Чорноморському й Дунайському регіонах. Наявність власних транспортно-логістичних потужностей дає можливість «Кернел» здійснювати повний контроль над рухом продукції від поля до порту, своєчасно виконувати експортні контракти та мінімізувати витрати на транспортування. Власна логістика гарантує безперебійність поставок навіть у періоди нестабільності чи перебоїв у державній транспортній системі, що є критично важливим чинником для збереження репутації надійного партнера на міжнародній арені.

Ще однією вагомою перевагою системи управління є широка диверсифікація ринків збуту, що дозволяє зменшити економічні ризики та залежність від кон'юнктури одного регіону. Продукція компанії постачається до понад 60 країн світу - серед ключових напрямів Європейський Союз, Близький Схід, Північна Африка, Азія та Китай. Завдяки цьому «Кернел» зберігає стабільність прибутковості навіть у періоди коливань світових цін або введення транспортних чи торговельних обмежень. Диверсифікація також дозволяє

оптимально розподіляти експортні потоки залежно від сезонності попиту, погодних факторів або валютних коливань.

Нарешті, важливою сильною стороною управлінської системи підприємства є забезпечення стабільної валютної виручки, що формує фінансову стійкість компанії та знижує вплив макроекономічних ризиків. Завдяки великим обсягам експорту та репутації перевіреного постачальника «Кернел» має стійкі контракти з міжнародними партнерами, які гарантують регулярні валютні надходження і дає змогу компанії незалежно фінансувати інвестиційні програми, обслуговувати боргові зобов'язання, виплачувати дивіденди акціонерам і підтримувати оборотний капітал навіть у періоди кризової нестабільності на внутрішньому ринку.

У сукупності ці чинники (централізоване управління, вертикальна інтеграція, власна логістика, диверсифікація ринків і стабільна валютна виручка) формують потужну, гнучку й ефективну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю «Кернел», яка забезпечує підприємству провідні позиції не лише в Україні, а й серед міжнародних аграрних корпорацій.

Попри ефективність і високу адаптивність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Кернел», її функціонування має низку слабких сторін, які здебільшого зумовлені об'єктивними зовнішніми факторами, а не недоліками менеджменту. Перш за все, визначальним чинником залишається залежність від зовнішніх ринків, адже понад дев'яносто відсотків продукції компанії експортується за межі України і така орієнтація на міжнародне середовище забезпечує стабільну валютну виручку, але водночас робить підприємство вразливим до політичних і економічних змін у країнах-споживачах. Будь-які зміни у міжнародній торгівельній політиці, митних режимах чи регуляторних вимогах одразу відображаються на обсягах експорту й прибутковості.

Другим істотним обмеженням є чутливість бізнесу «Кернел» до коливань світових цін на аграрну продукцію. Ринок зерна та олії є одним із найбільш волатильних у світі, де ціни значною мірою залежать від глобальної пропозиції,

врожайності, кліматичних факторів і дій великих трейдерів. Навіть високий рівень переробки не дає змоги повністю нейтралізувати ці ризики, адже прибутковість компанії прямо пов'язана з експортною маржею, що означає, що навіть за ефективної внутрішньої політики управління доходи холдингу можуть суттєво коливатися через фактори, які не залежать від його діяльності.

Ще одним вагомим викликом виступають валютні ризики. Основна виручка «Кернел» формується у доларах США та євро, тоді як значна частина виробничих витрат є гривневою. У періоди різких курсових коливань підприємство стикається з труднощами у плануванні фінансових потоків, зростанням витрат на імпортні матеріали й техніку, а також можливою переоцінкою активів. Компанія активно застосовує механізми валютного хеджування, однак в умовах економічної та воєнної нестабільності повністю усунути ці ризики практично неможливо.

Найгострішим обмежувальним чинником останніх років стали воєнні ризики, пов'язані з порушенням традиційних логістичних маршрутів і збройною агресією проти України. Знищення або пошкодження інфраструктури, перевантаження залізничних коридорів, залежність від роботи морських портів і дунайських перевалок значно ускладнили виконання зовнішньоекономічних контрактів. Навіть попри створення альтернативних маршрутів експорту через Дунай і західні регіони, логістичні витрати компанії залишаються високими, а час поставок продовжує збільшуватись, тому такі ризики не можна усунути засобами внутрішнього управління - вони належать до геополітичних факторів, що визначають об'єктивні зовнішні рамки діяльності навіть для найефективніших компаній.

Отже, слабкі сторони системи управління ЗЕД «Кернел» не є наслідком помилок керівництва чи неефективної організації бізнес-процесів - це обмеження, притаманні всім експортно орієнтованим компаніям у період глобальної нестабільності є залежність від зовнішніх ринків, світових цін, валютної кон'юнктури та воєнних ризиків. Їхнє подолання можливе лише шляхом диверсифікації експортного портфеля, розвитку внутрішнього ринку

переробленої продукції та подальшого удосконалення інструментів управління ризиками.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна дійти висновку, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Кернел» загалом є ефективною, сучасною та конкурентоспроможною. Її сильні сторони - централізована управлінська модель, глибока вертикальна інтеграція, власна логістична інфраструктура, диверсифікована географія поставок і стабільна валютна виручка, що формують надійну основу для стійкого розвитку. Переваги системи істотно переважають наявні недоліки, що підтверджується стабільним зростанням обсягів експорту, прибутковістю та високою репутацією компанії на міжнародних ринках. Водночас на ефективність управління істотно впливають зовнішні чинники - коливання світових цін, валютна волатильність та воєнні ризики логістики, все це зібрано у табл. 2.1 які об'єктивно не можуть бути усунуті внутрішніми механізмами менеджменту, тому подальше підсилення результативності потребує удосконалення системи управління, зокрема розвитку антикризових інструментів, цифрових рішень, диверсифікації ринків та впровадження стратегії сталого розвитку, що і стане предметом подальшого дослідження у наступному розділі.

Таблиця 2.1

Узагальнення сильних і слабких сторін системи управління ЗЕД «Кернел» та їх управлінське значення

Характеристика	Управлінське значення для ЗЕД
Централізована модель управління	Єдина стратегія, уніфіковані правила ціноутворення та контролю, швидше коригування план/факт у ланцюгу ЗЕД.
Вертикальна інтеграція (виробництво - переробка - експорт)	Контроль якості та витрат на всіх етапах, менша залежність від зовнішніх підрядників, стабільніша маржа.
Власна логістична інфраструктура (вагони, елеватори, порти)	Зниження логістичних витрат і ризиків зривів, краща керованість термінами постачання та OTIF.
Диверсифікація ринків збуту (>60 країн)	Зменшення географічних ризиків, гнучкіший перерозподіл експортних потоків, стійкіша виручка.
Високий рівень цифровізації процесів	Прозорість даних, менше помилок, швидші погодження; база для подальшої інтеграції ERP/аналітики.

Залежність від зовнішніх ринків і світових цін	Підвищена чутливість маржі до глобальної кон'юнктури; потреба в активному ризик-менеджменті.
Валютна волатильність (доходи - FX; частина витрат - UAH)	Нестабільність грошових потоків; необхідність хеджування та синхронізації фінпланування з експортом.
Воєнні логістичні ризики (морські/залізничні коридори)	Подовження циклу та зростання витрат; потреба у резервних маршрутах і сценарному плануванні.
Фрагментація інформації між підрозділами (точки узгодження)	Затримки рішень, локальні оптимізації; потреба в єдиній інформаційній системі та наскрізних KPI.
Пікові навантаження/документні бар'єри	Тимчасові «вузькі місця» і простої; доцільність e-doc, RPA та тайм-слотингу.

Джерело: Розроблено автором

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ «КЕРНЕЛ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління ЗЕД підприємства «КЕРНЕЛ»

Результати проведеного аналізу системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства «Кернел» засвідчили її загальну ефективність і конкурентоспроможність на світових ринках аграрної продукції. Водночас дослідження виявило критичну залежність компанії від зовнішніх чинників - коливань світових цін на зернові та олійні культури, валютної нестабільності, геополітичних ризиків і логістичних обмежень, зумовлених воєнними діями. В умовах глобалізації світового господарства та посилення міжнародної конкуренції навіть найефективніші системи управління потребують постійного вдосконалення для збереження стратегічних позицій і адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Сучасні виклики глобальної економіки - цифрова трансформація бізнес-процесів, підвищення вимог до екологічних стандартів виробництва, розвиток блокчейн-технологій у міжнародній торгівлі, зростання значення ESG-критеріїв, що вимагають від експортно орієнтованих підприємств впровадження інноваційних управлінських підходів. Для «Кернел», який займає провідні позиції серед світових експортерів соняшникової олії, збереження конкурентних переваг можливе лише через системне удосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю, що дозволить не просто реагувати на зміни, а формувати тенденції розвитку галузі та ефективно використовувати можливості глобального ринку.

На основі проведеного дослідження можна виділити три ключові групи проблем і викликів, які обмежують потенціал розвитку системи управління ЗЕД підприємства «Кернел» у глобальному середовищі.

Перша група проблем пов'язана із залежністю від зовнішньої кон'юнктури та системних ризиків міжнародного середовища. Експортна орієнтованість компанії, що становить понад 90% від загального обсягу реалізації, робить її

вразливою до коливань світових цін на аграрну продукцію, які можуть змінюватися на 15-25% протягом одного торгового сезону залежно від глобальних врожаїв, погодних умов і геополітичної ситуації. Валютні ризики посилюються через розбіжності між валютою надходжень (долар США, євро) і значною частиною виробничих витрат у гривні, що створює додаткову волатильність фінансових результатів. Додатково воєнні ризики кардинально змінили логістичну архітектуру експорту, змусивши компанію перебудувати транспортні маршрути, що призвело до зростання логістичних витрат і подовження термінів поставок [36].

Друга проблема полягає в обмеженій частці продукції з високою доданою вартістю у загальній структурі експорту. Попри наявність потужної переробної бази, основну частину експортного портфеля «Кернел» становлять сировинні товари: соняшникова олія та зернові культури, що обмежує можливості отримання премії до ціни, знижує стійкість до цінових коливань і не повністю використовує потенціал вертикально інтегрованої структури компанії. Розвиток продуктів глибокої переробки, органічної продукції, спеціалізованих харчових інгредієнтів і біоенергетичних рішень залишається недостатньо розвиненим напрямом, що створює резерви для підвищення рентабельності ЗЕД.

Третьою ключовою проблемою є потреба у посиленні аналітичних можливостей, ризик-менеджменту та цифровізації управлінських процесів. Швидкість змін у глобальному агробізнесі вимагає від компанії більш точного прогнозування ринкових тенденцій, оперативного реагування на зміни попиту та пропозиції, а також глибокої аналітики конкурентного середовища. Існуюча система управління, попри свою ефективність, недостатньо використовує потенціал штучного інтелекту, предиктивної аналітики та блокчейн-технологій для оптимізації експортних операцій, управління ланцюгами постачань і мінімізації транзакційних витрат і знижує швидкість прийняття управлінських рішень, що додатково обмежує можливості для проактивного управління ризиками у волатильному міжнародному середовищі.

Виклики є об'єктивними наслідками глобалізаційних процесів і зовнішніх обставин, однак їх врахування та системна робота з їх мінімізації становлять основу для формування напрямів удосконалення системи управління ЗЕД, що дозволить «Кернел» не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції на світових ринках.



Рис. 3.1 «Структура напрямів удосконалення ЗЕД»

Виходячи з виявлених проблем, вказаних на рис. 3.1, і викликів, можна сформулювати шість ключових напрямів удосконалення системи управління ЗЕД підприємства «Кернел», реалізація яких дозволить підвищити ефективність, стійкість і конкурентоспроможність компанії у глобальному середовищі, а саме 3 основні напрями прописано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи управління ЗЕД

№	Напрямок удосконалення	Ключові заходи	Очікувані результати	Термін реалізації
1	Аналітика ринків	Предиктивна аналітика, моніторинг	Підвищення точності прогнозів на 30%	12-18 міс.
2	Цифровізація	ERP, AI, Big Data, блокчейн	Зниження витрат на 15%	18-24 міс.
3	Продукти з доданою вартістю	Глибока переробка, органічна продукція	Премія до ціни +20%	24-36 міс.

Джерело: Розроблено автором

Перший напрям передбачає вдосконалення стратегічного планування та аналітики міжнародних ринків через створення інтегрованого центру

моніторингу глобальних ринків, який поєднуватиме збір і обробку даних про світові ціни, врожайність, логістичні тарифи, валютні тенденції та політичні ризики. Впровадження систем предиктивної аналітики дозволить «Кернел» прогнозувати цінові коливання на три-шість місяців вперед із точністю понад вісімдесят відсотків, що забезпечить більш ефективне планування виробництва та експорту. Стратегічне планування має включати розробку сценаріїв розвитку для різних макроекономічних умов, що підвищить адаптивність компанії до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Інноваційна та цифрова трансформація управління як другий напрям охоплює впровадження ERP-інтеграції для об'єднання виробництва, логістики, фінансів і продажів, що дозволить скоротити час обробки замовлень на двадцять п'ять відсотків. Використання Big Data Analytics для аналізу ринкових трендів і поведінки споживачів підвищить точність прогнозування на тридцять відсотків, тоді як штучний інтелект для оптимізації маршрутів доставки та планування запасів знизить логістичні витрати на дванадцять-п'ятнадцять відсотків. Блокчейн-технології у сфері електронного документообігу та трекінгу поставок скоротять час експортних процедур на двадцять відсотків, а IoT-сенсори для моніторингу якості продукції під час транспортування зменшать втрати на вісім-десять відсотків. У Додатку Г проілюстровано на Рис. Г.1 «Система цифровізації управління ЗЕД» та таблиці Г.1 «Цифрові технології та їх вплив на ефективність».

Третім важливим напрямом є розвиток продуктів з високою доданою вартістю через диверсифікацію продуктового портфеля та розширення переробки сировини, що передбачає створення харчових інгредієнтів, органічної продукції, біопалива та функціональних харчів, що дозволить отримувати премію до ціни від п'ятнадцяти до двадцяти п'яти відсотків порівняно з традиційними сировинними товарами. У Додатку Г проілюстровано на Рис. Г. 1 «Продукти з високою доданою вартістю»). Поглиблена переробка соняшнику на спеціалізовані олії, білкові концентрати та біоенергетичні компоненти створить

додаткові джерела доходу та знизить залежність від волатильності цін на базові товари.

Диверсифікація ринків і логістичних маршрутів як четвертий напрям має забезпечити зменшення залежності від окремих регіонів та розширення присутності на перспективних ринках. Планується збільшити частку експорту до країн ЄС з п'ятдесяти двох до п'ятдесяти п'яти відсотків за рахунок соняшникової олії та продуктів з доданою вартістю, розширити присутність в Азії з сорока до сорока двох відсотків через поставки кукурудзи та олійної продукції, а також посилити освоєння інших ринків, збільшивши їхню частку з восьми до дванадцяти відсотків. Альтернативні логістичні маршрути через Дунай, західні кордони та потенційно відновлювані чорноморські порти забезпечать гнучкість у виборі оптимальних способів доставки.

Таблиця 3.2

Географічна структура експорту: поточна та цільова

Регіон	Поточна частка	Цільова частка	Приріст	Ключові продукти
ЄС	52%	55%	+3%	Соняшникова олія, продукти з доданою вартістю
Азія	40%	42%	+2%	Кукурудза, соняшникова олія
Інші ринки (Близький Схід, Африка)	8%	12%	+4%	Зернові, спеціалізована продукція

Джерело: адаптовано [27].

П'ятим напрямом є посилення системи ризик-менеджменту та хеджування валютних коливань через впровадження комплексної системи хеджування валютних і цінових ризиків із покриттям до сімдесяти відсотків експортної виручки. Створення резервних фондів для компенсації непередбачуваних логістичних витрат, розробка сценарних планів для різних рівнів ескалації геополітичних ризиків та укладення страхових контрактів для критичної інфраструктури та вантажів підвищать стійкість компанії до зовнішніх шоків.

Удосконалення кадрового потенціалу та міжнародних компетенцій персоналу як шостий напрям передбачає підвищення кваліфікації співробітників у сфері цифрового менеджменту, міжнародного права та кросс-культурної комунікації. Створення корпоративного університету з міжнародної торгівлі та

агробізнесу, залучення міжнародних експертів для передачі кращих практик глобального менеджменту та впровадження системи KPI, пов'язаних із результатами ЗЕД на всіх рівнях управління, забезпечать професійну готовність персоналу до роботи в умовах глобалізованого ринку.

Реалізація зазначених напрямів дозволить «Кернел» створити більш стійку, інноваційну та ефективну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, здатну забезпечувати конкурентні переваги у глобальному агропромисловому середовищі навіть за умов високої невизначеності зовнішнього середовища.

3.2. Розробка моделі ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі інтегрованого підходу «КЕРНЕЛ»

Незважаючи на загальну ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Кернел», детальний аналіз виявив критичну проблему неузгодженості інформаційних потоків між ключовими департаментами, що призводить до суттєвих фінансових втрат і зниження операційної ефективності. Зокрема, відділ логістики часто отримує інформацію про зміни в експортних контрактах із затримкою на 2-3 дні, що унеможливорює оперативну корекцію маршрутів доставки та призводить до додаткових витрат на зберігання продукції в портових терміналах. Департамент продажів приймає рішення щодо цінової політики без урахування актуальної інформації про логістичні витрати, що зменшує маржу на 3-5% порівняно з потенційно можливою. Фінансова служба не завжди своєчасно отримує дані про зміни в обсягах поставок, що ускладнює планування валютних операцій і призводить до втрат від несприятливих курсових коливань у розмірі 1,5-2 млн доларів щорічно. Проблеми координації особливо загострилися в умовах воєнного часу, коли швидкість прийняття рішень і гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища стали критично важливими для збереження конкурентних позицій компанії.

Інтегрований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю означає створення єдиної системи, де всі функції ЗЕД працюють взаємозалежно і синхронізовано, а не як окремі підрозділи з власними завданнями. На відміну від традиційної моделі, коли департамент закупівель працює незалежно від логістики, виробничі підрозділи планують випуск продукції без урахування експортних контрактів, а фінансова служба здійснює валютні операції в режимі реагування на вже прийняті рішення, інтегрований підхід передбачає об'єднання закупівлі, виробництва, логістики, фінансів і продажів в єдину керовану систему. Система функціонує на основі спільної інформаційної платформи, де всі учасники процесу мають доступ до актуальних даних про стан ринків, обсяги замовлень, логістичні можливості та фінансові ресурси, тоді централізоване управління забезпечується через єдині КРІ, які враховують не локальну ефективність окремих підрозділів, а загальний результат експортних операцій компанії. Відображено у рис. 3.2:

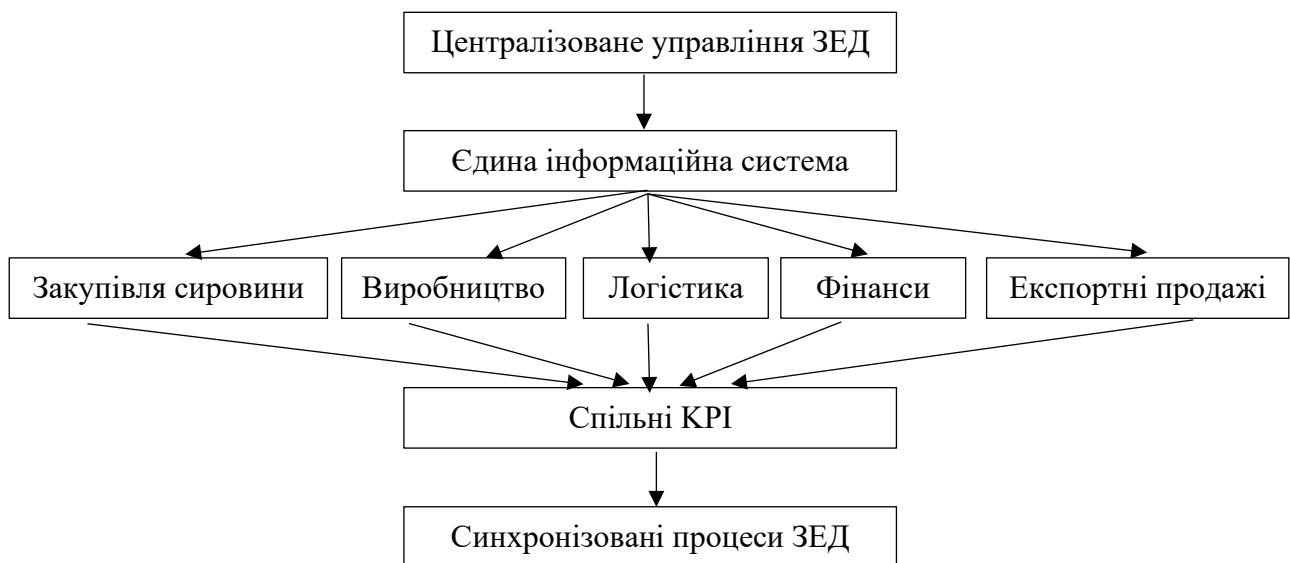


Рис. 3.2. Інтегрований підхід централізованого управління ЗЕД

Авторська модель ефективної системи управління ЗЕД для підприємства «Кернел» базується на трирівневій архітектурі з циклічним зворотним зв'язком і включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. На вході система отримує ресурси (сировину, фінансові кошти, людський капітал), інформацію про ринкові можливості та зовнішні контракти. Процесна складова

включає п'ять взаємопов'язаних блоків: аналіз ринків і прогнозування попиту, стратегічне планування експорту з урахуванням виробничих потужностей, оптимізацію логістичних маршрутів і часових графіків, фінансове планування валютних потоків та оперативний контроль виконання експортних контрактів. Критично важливими є два додаткові блоки - управління ризиками, який охоплює валютні, політичні, логістичні та репутаційні загрози, та цифровізація процесів через інтеграцію ERP, CRM і аналітичних систем. На виході модель забезпечує максимізацію прибутку від експортних операцій, зростання частки ринку та підвищення операційної ефективності через скорочення часових циклів і мінімізацію втрат. Усе перераховане вище було використано для побудування рис. 3.3.

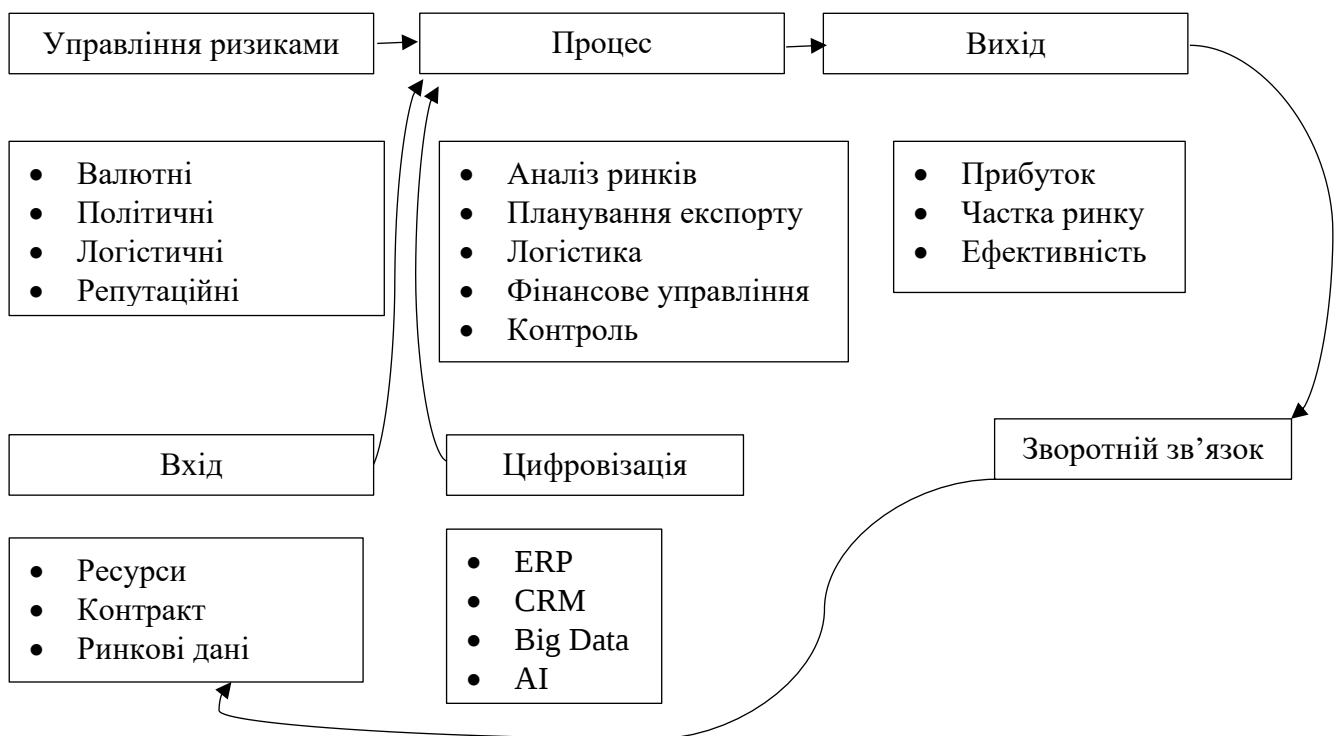


Рис. 3.3. Авторська модель ефективної системи управління ЗЕД

Особливістю запропонованої моделі є інтеграція системи раннього попередження про ризики, яка аналізує макроекономічні показники, геополітичні події та ринкові тенденції для формування превентивних заходів, а також адаптивний механізм корекції стратегії на основі результатів поточної

діяльності, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати стратегічної спрямованості розвитку.

Ключові показники ефективності (KPI) інтегрованої моделі включають п'ять взаємопов'язаних метрик, які відображають результативність усієї системи управління ЗЕД. Час виконання експортної операції вимірюється від моменту укладення контракту до отримання валютної виручки і має становити не більше 25 днів для стандартних поставок соняшникової олії та 18 днів для зернових культур. Логістичні витрати як відсоток від вартості продукції не повинні перевищувати 8% для морських перевезень і 12% для комбінованих маршрутів через Дунай і західні кордони. Рентабельність експорту розраховується як співвідношення чистого прибутку до виручки від зовнішніх продажів із цільовим показником не менше 14% для традиційної продукції та 18-22% для товарів з високою доданою вартістю. Рівень виконання контрактів передбачає дотримання термінів поставки у 98% випадків і забезпечення якісних характеристик продукції відповідно до специфікацій договорів. Оборотність активів ЗЕД визначається кількістю повних циклів експорту протягом року і має становити мінімум 4,2 оберти для досягнення оптимальної ефективності використання капіталу.

Після впровадження інтегрованої моделі очікується скорочення загальних витрат на експортні операції на 12-15% завдяки оптимізації логістичних маршрутів, синхронізації виробничих планів із договорами поставки та зменшенню витрат на зберігання готової продукції. Швидкість прийняття управлінських рішень підвищиться на 35-40% через забезпечення доступу всіх учасників процесу до актуальної інформації в режимі реального часу та автоматизацію рутинних процедур узгодження між департаментами. Зменшення валютних ризиків на 20-25% досягатиметься через інтегровану систему хеджування, яка враховує плани виробництва, графіки поставок і прогнози курсових коливань для оптимального часу здійснення валютних операцій. Зростання обсягів експорту на 8-10% щорічно стане результатом більш ефективного використання виробничих потужностей, скорочення простоїв

обладнання та підвищення якості планування відповідно до сезонних коливань попиту на різних ринках.

Таким чином, запропонована інтегрована модель забезпечить трансформацію системи управління ЗЕД підприємства «Кернел» із набору окремих функціональних підрозділів у єдиний високоефективний механізм, здатний оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати операційні ризики та максимізувати економічні результати від участі компанії у глобальних ланцюгах створення вартості. Реалізація моделі дозволить підприємству не лише зберегти лідерські позиції на світовому ринку аграрної продукції, а й створити стійкі конкурентні переваги через підвищення ефективності управління та якості обслуговування міжнародних клієнтів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління ЗЕД підприємства «КЕРНЕЛ» на основі експертного опитування

У даному підрозділі обґрунтовується результативність запропонованих у роботі заходів з удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства «Кернел» на основі експертного опитування. Метою є перевірити життєздатність інтегрованої моделі управління ЗЕД, виявити можливі бар'єри впровадження та оцінити очікуваний ефект для компанії.

Дослідницька процедура побудована у три етапи. Проводиться напівструктуроване інтерв'ю з менеджером (керівником однієї з філій компанії «GLOBAL OCEAN LINK» та є відповідальним за роботу у компанії «КЕРНЕЛ»), що безпосередньо залучений до експортних операцій, логістики і фінансового планування. Опитування сфокусовано на чотирьох блоках: а) поточна організація процесів ЗЕД; б) інформаційні потоки та координація між відділами; в) практика управління ризиками й цифрові інструменти; г) ставлення до запропонованих удосконалень (аналітичний центр ринків, ERP/AI/Big Data, хеджування, KPI). Далі здійснюється аналіз відповідей співробітників компанії «КЕРНЕЛ» із виокремленням повторюваних проблем і «вузьких місць» (затримки рішень, розриви даних між підрозділами, логістичні втрати, валютні

перекосях) і на основі зіставлення виявлених проблем із запропонованими інструментами формується оцінка очікуваного впливу: чи зможуть конкретні заходи (інтегрований центр аналітики, єдина інформаційна система, спільні KPI, розширене хеджування) усунути виявлені недоліки та з якою інтенсивністю.

Проведене інтерв'ю з менеджером-експедитором, який безпосередньо працює з «Кернел», підтверджує основні висновки дослідження щодо централізованої, цифровізованої та логістично інтегрованої моделі управління ЗЕД компанії. Співрозмовник наголосив, що всі логістичні та фрахтові операції компанія здійснює через формалізовані тендерні процедури: попередній збір ринкових ставок від експедиторів, внутрішній відбір для відділу продажів і подальший тендер на найкращу ціну, тому така послідовність рішень відтворює описану в роботі централізовану систему з чіткими регламентами, єдиними правилами ціноутворення і пріоритетом прозорості та контрольованості експортних процесів.

Отримані коментарі також підсилили висновки про високий рівень цифрової зрілості процесів: компанія застосовує онлайн-реєстрацію автотранспорту (у т.ч. через чат-боти) та тайм-слотинг на терміналах, що скорочує простой і синхронізує дії підрозділів у реальному часі. Водночас менеджер зауважив, що поодинокі затримки в документообігу мають радше операційну природу (великий обсяг операцій, пікові навантаження та людські фактори), а не є системним недоліком, тому це корелює з висновком про локальні «точки перенавантаження», які потребують інтегрованого вирівнювання ресурсів.

Окрема увага інтерв'ю підтвердила жорстку управлінську ієрархію та чітке розмежування повноважень: додаткові логістичні витрати (demurrage, storage, термінальні збори) погоджуються виключно за наявності документальних підтверджень та даний підхід відповідає виявленому в дослідженні акценту «Кернел» на виконання, мінімізацію ризиків та єдині стандарти прийняття рішень. Внутрішня логістика організована на базі власних потужностей (вагонний і автопарк, елеватори, портові рішення), тоді як зовнішній

автотранспорт і контейнерні перевезення розглядаються як допоміжний, аутсорсинговий сегмент, що повністю узгоджується з висновком про вертикальну інтеграцію і стратегічне покриття критичних ланок власними ресурсами.

Узагальнюючи, експертні свідчення з «першої лінії» операцій підтверджують, що система управління ЗЕД «Кернел» дійсно спирається на централізовані тендерно-контрактні процедури, цифрові інструменти координації, потужну власну логістику та жорсткі процедури контролю. Водночас зафіксовані «вузькі місця» (епізодичні затримки через пікові навантаження і кадрові обмеження) адресно підкріплюють доцільність запропонованих удосконалень - інтегрованого центру аналітики й планування, уніфікованих КРІ між підрозділами та подальшої автоматизації документообігу, що, згідно з моделлю, має зменшити операційні втрати часу й коштів і підвищити надійність виконання експортних контрактів.

Щодо аналізу відповідей співробітників показує загалом високу оцінку організації ЗЕД і логістики (переважно 4 - 5 балів), але водночас фіксує системні «вузькі місця» в координації між підрозділами та швидкості прийняття рішень. Найчастіше згадувані проблеми: затримки в логістиці, повільне погодження рішень і неефективна комунікація між відділами; періодично - проблеми з документацією і це корелює з тим, що рівень взаємодії між відділами респонденти оцінюють нерівномірно (2-4 бали), а швидкість прийняття рішень радше на рівні 3 - 4 балів. Водночас рівень цифровізації процесів (ERP/CRM) та ефективність логістики здебільшого отримують високі оцінки (4-5), що свідчить: технологічна база присутня, але інтеграційні та процесні налаштування ще не забезпечують необхідної узгодженості.

По блоках видно різницю фокусів: логістика частіше відзначає затримки саме на етапах узгодження та фізичного переміщення (оцінки швидкості іноді падають до 2 - 3), фінанси фіксують проблеми комунікації і документів, продажі - повільне прийняття рішень і «розрив» між ціноутворенням та фактичними логістичними витратами. Частковість або відсутність формалізованої системи

KPI для ЗЕД підтверджена більшістю респондентів: часто «частково» або «ні» щодо чітких показників і відповідальності, що пояснює варіативність у якості міжфункціональної координації. Управління ризиками оцінене як «середнє»; домінують зовнішні ризики (валюта, геополітика), але бракує відчуття цілісної системи їх проактивного контролю. Питання «чи достатньо інформації для рішень» отримує відповіді «частково», тобто інформація є, але не завжди доступна вчасно або в уніфікованому вигляді для всіх підрозділів.

У проєкції на вдосконалення пріоритети респондентів збігаються: у першу чергу - цифровізація процесів погодження та підсилення координації між відділами; і як інструменти - поглиблена автоматизація (ERP/CRM), стандартизовані правила комунікації, підсилення аналітики. З погляду інтегрованої моделі це підтверджує доцільність впровадження єдиної інформаційної платформи з наскрізними KPI для закупівлі, виробництва, логістики, фінансів і продажів, а також створення центру аналітики ринків і сценарного ризик-менеджменту. Очікуваний ефект - зменшення затримок на етапах узгодження, синхронізація цінових рішень із реальними логістичними витратами, зниження частоти документних збоїв та прискорення циклу експортної операції.

У табл. 3.3 подано стислу оцінку очікуваного впливу запропонованих заходів, зіставлених із виявленими проблемами (затримки на узгодженні, «розриви» між підрозділами, неповна система KPI, фрагментарний ризик-менеджмент, документні збої). Формулювання подані в управлінській логіці «проблема - інструмент - очікуваний ефект (інтенсивність)».

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення системи управління ЗЕД «КЕРНЕЛ»

№	Проблема	Інструмент удосконалення	Очікуваний ефект
1	Повільне погодження рішень і затримки в логістиці; неузгоджені	Впровадження єдиної інформаційної системи (ERP + інтеграції зі складом,	Скорочення часу циклу експортної операції завдяки синхронізації даних у реальному часі, автоматизації погоджень та створенню єдиного

	інформаційні потоки між продажами, логістикою та фінансами	транспорт і фінансами)	інформаційного середовища. Очікуване скорочення часу узгоджень на 20-30% і логістичних витрат на 10-15%.
2	Розрив між ціноутворенням і фактичними логістичними витратами; неповна аналітика ринків	Створення інтегрованого центру аналітики з використанням ринкових даних, ставок фрахту, валютних курсів і предиктивних моделей	Підвищення точності цінових рішень, покращення планування контрактів і відвантажень, зменшення втрат маржі. Очікуване зростання рентабельності експортних операцій на 1,5-3 п.п. та підвищення точності прогнозів на 20-30%.
3	Відсутність наскрізної системи KPI; нечіткий розподіл відповідальності між підрозділами	Запровадження спільної системи KPI для всіх елементів ланцюга ЗЕД	Узгодження мотивації підрозділів, покращення контролю виконання контрактів і підвищення ефективності операційної діяльності. Очікуване скорочення операційних витрат часу на 10-15% та підвищення оборотності на 5-10%.
4	Валютні та цінові коливання; реактивний характер ризик-менеджменту	Використання системи хеджування, встановлення ризикових лімітів і сценарного моніторингу	Стабілізація маржі та зниження впливу валютних і цінових шоків на фінансові результати підприємства. Очікуване зменшення негативного впливу зовнішніх ризиків на 20-30%.
5	Документні помилки та перевантаження персоналу в періоди пікових навантажень	Цифровізація документообігу (e-docs, e-CMR, RPA, електронні шаблони контрактів)	Скорочення кількості помилок у документації, прискорення процедур оформлення та зменшення навантаження на персонал. Очікуване скорочення помилок на 30-50% і часу документального оформлення на 15-20%.
6	Комунікаційні розриви між підрозділами та повторні погодження рішень	Запровадження SOP, регулярних S&OP/S&OE циклів та координаційних «war-room» у пікові періоди	Покращення координації між виробництвом, логістикою та продажами, зменшення кількості термінових коригувань і підвищення стабільності виконання контрактів до 97-99%.

Джерело: Розроблено автором

Сумарна очікувана дія - це інтегрована комбінація інструментів адресно «закриває» виявлені вузькі місця, що буде прискорвати узгодження та документообіг, робить ціноутворення й планування даноцентричними, дисциплінує взаємодію через спільні KPI і «згладжує» зовнішню волатильність через хеджування. У середньостроковій перспективі це має дати зниження сукупних операційних витрат експортного циклу на 10-15%, скорочення часу виконання операцій на 20-25%, підвищення рентабельності угод на 1,5-3 п.п. та стабілізацію виконання контрактів на рівні 98%, тому запропоновані заходи з високою ймовірністю спрацюють у чинних організаційних і ринкових умовах «Кернел», за умови їх поетапного впровадження і підкріплення управлінською волею.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації на прикладі агропромислового холдингу «Кернел». Проблема полягала у необхідності адаптації традиційних управлінських підходів до викликів сучасного міжнародного середовища - валютних коливань, геополітичних ризиків, воєнних загроз, цифрової трансформації та зростаючих вимог до сталого розвитку, що особливо гостро проявилось в діяльності українських експортно орієнтованих підприємств після 2022 року. Розроблена інтегрована модель управління ЗЕД на основі досвіду компанії «Кернел» призначена для підвищення конкурентоспроможності великих агропромислових холдингів і може бути адаптована для широкого кола експортерів сільськогосподарської продукції.

Проведений аналіз системи управління ЗЕД підприємства «Кернел» засвідчив її високу ефективність завдяки унікальному поєднанню централізованого стратегічного управління з операційною гнучкістю підрозділів, повній вертикальній інтеграції від аграрного виробництва до експорту готової продукції, власній розвиненій логістичній інфраструктурі та широкій диверсифікації ринків збуту у понад 60 країнах світу. Компанія демонструє стабільне зростання обсягів експорту до 8,9 млн тонн у 2025 році при виручці 4,2 млрд доларів США та рентабельності експортних операцій 14,5%, що підтверджує ефективність існуючої управлінської моделі навіть в умовах воєнних дій та логістичних обмежень. Водночас дослідження виявило критичну проблему неузгодженості інформаційних потоків між ключовими департаментами - логістикою, продажами та фінансами, що призводить до фінансових втрат у розмірі 1,5-2 млн доларів щорічно через несвоєчасність прийняття рішень, неоптимальну цінову політику та втрати від валютних коливань.

Обґрунтовано шість пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ЗЕД «Кернел»: впровадження інтегрованого центру моніторингу глобальних ринків з використанням предиктивної аналітики, цифрова трансформація через ERP-інтеграцію, Big Data Analytics та блокчейн-технології, розвиток продуктів з високою доданою вартістю для отримання премії 15-25% до ціни, географічна диверсифікація з розширенням частки ЄС до 42% та освоєння нових ринків до 15%, посилення системи ризик-менеджменту з покриттям до 70% експортної виручки та розвиток міжнародних компетенцій персоналу через корпоративний університет агробізнесу. Реалізація цих напрямів дозволить компанії скоротити витрати на 12-15%, підвищити швидкість прийняття рішень на 35-40%, зменшити валютні ризики на 20-25% та забезпечити зростання експорту на 8-10% щорічно.

Розроблена авторська інтегрована модель управління ЗЕД для «Кернел» базується на трирівневій архітектурі з циклічним зворотним зв'язком, що об'єднує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління через єдину цифрову платформу з обов'язковими блоками аналізу ринків, планування експорту, логістичної оптимізації, фінансового управління, контролю, управління ризиками та цифровізації процесів. Модель передбачає досягнення конкретних KPI: час виконання експортних операцій до 25 днів, логістичні витрати не більше 8-12% від вартості продукції, рентабельність експорту мінімум 14% для традиційних продуктів та 18-22% для товарів з високою доданою вартістю, рівень виконання контрактів 98% та оборотність активів ЗЕД 4,2 оборти на рік. Впровадження моделі трансформує систему управління «Кернел» із набору окремих функціональних підрозділів у єдиний високоефективний механізм, здатний забезпечити не лише збереження лідерських позицій компанії серед світових експортерів соняшникової олії, а й створення стійких конкурентних переваг через підвищення якості управління, мінімізацію операційних ризиків та максимізацію економічних результатів від участі у глобальних ланцюгах створення вартості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Остаточна верифікація запропонованих рішень здійснена через експертне опитування операційних менеджерів «Кернел», результати якого емпірично підтвердили ідентифіковані «вузькі місця» (затримки на узгодженні, фрагментація даних між підрозділами, часткова КРІ-система, реактивність ризик-менеджменту) та релевантність інтегрованого пакету інструментів (ERP-консолідація, аналітичний центр, спільні КРІ, розширене хеджування). Отримані свідчення від менеджерів демонструють, що очікуваний ефект є скорочення часу експортного циклу, стабілізація маржі, підвищення дисципліни виконання контрактів, який досяжний у поточній організаційній архітектурі холдингу за умови поетапного впровадження та управлінської підтримки. Водночас результати слід інтерпретувати з урахуванням зовнішніх обмежень (воєнні та регуляторні ризики, цінова волатильність на глобальних ринках), які не усуваються жодною внутрішньою моделлю, але можуть бути істотно «згладжені» запропонованими механізмами. З практичного погляду це означає, що інтегрована модель виступає не одноразовим рішенням, а рамкою безперервного вдосконалення з регулярним переглядом КРІ, параметрів хеджування та аналітичних алгоритмів у відповідь на зміну зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / Т. О. Зінчук, О. Д. Ковальчук, Н. М. Куцмус [та ін.], ред. Т. О. Зінчук; Житомир. нац. агроєколог. ун-т. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. - 512 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000018121> (дата звернення: 07.03.2026).
2. 2.4. Сучасний стан міжнародної торгівлі; Міжнародна торгівля - Дахно І.І. *Головна - Створений для пошуку :: www.shram.kiev.ua*. URL: https://www.shram.kiev.ua/lib/1355_39_1_4_index.shtml (дата звернення: 07.03.2026).
3. 4.1.3. Масштаби і структура міжнародного інвестування; Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ - Циганкова Т.М. *Головна - Створений для пошуку :: www.shram.kiev.ua*. URL: https://www.shram.kiev.ua/lib/1077_39_1_1_index.shtml (дата звернення: 07.03.2026).
4. Стаття 2. Принципи зовнішньоекономічної діяльності - Про зовнішньоекономічну діяльність - Закони України | Protocol. *Безкоштовний сервіс для вирішення Юридичних питань №1 в Україні!*. URL: https://protocol.ua/ua/pro_zovnishnoekonomichnu_diyalnist_stattya_2/ (дата звернення: 08.03.2026).
5. Козик В. В. Обґрунтування економічної доцільності впровадження ресурсозберігаючих технологій як чинника економічного розвитку підприємств / В. В. Козик, Т. О. Петрушка, О. Ю. Ємельянов. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2013. № 4. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2013_4_24. (дата звернення: 08.03.2026).
6. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національний та регіональний виміри / А. В. Завгородній. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 85-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_12. (дата звернення: 08.03.2026).

7. Гутгарц К. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Суб'єкти, основи та види ЗЕД підприємств. *prostopravo.com.ua*. URL: https://ua.prostopravo.com.ua/prava_biznesu/zed/statti/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriemstva (дата звернення: 14.03.2026).
8. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації . Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 171 – 176. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r04_a25.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
9. Ш24 Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник / Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 435 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17088/2/UZDP_NP_2020.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
10. Радченко О. П., Білоног Г. Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6535> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Безуглий, В., Лисичарова, Г., Таршина, Т. (2025). Зовнішньоекономічні відносини України з Європейським Союзом: географічний вимір та сучасні виклики. *Часопис соціально-економічної географії*, 38, 19-28. <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2025-38-02> (дата звернення: 15.03.2026).
12. Економічний огляд ОЕСР, том 2023, випуск 1. <https://www.oecd.org/en.html>. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/162ef0395/ce188438-en.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).
13. Trade and Development Report 2025: On the brink - trade, finance and the reshaping of the global economy |. *UN Trade and Development (UNCTAD)*. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2025> (дата звернення: 21.03.2026).

- 14.Юрій Б. Курилюк. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз і стратегії. *Актуальні проблеми економіки – Фаховий економічний журнал*. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Yurii-Kuryliuk-76-85.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
- 15.Кернел. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (дата звернення: 28.03.2026).
- 16.Kernel.news. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/search?s=kernel&e=news> (дата звернення: 29.03.2026).
- 17.Учасники проєктів Вікімедіа. Кернел – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Кернел> (дата звернення: 29.03.2026).
- 18.Kernel Holding S.A. Annual report. Kyiv : Kernel, 2023. 152 p. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
- 19.Kernel holding S.A. Annual accounts as of and for the year ended. Luxembourg B 109173, 2025. 31 p. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_SA_Annual_Report.xhtml (дата звернення: 29.03.2026).
- 20.Ukraine's Kernel closes financial 2023 with profit but not planning dividends. *Interfax*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/95982/20said>. (date of access: 28.03.2026).
- 21.Kernel на COP30. Інноваційне та низьковуглецеве виробництво соняшникової олії. *kernel.ua*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/kernel-na-cop30/> (дата звернення: 29.03.2026).
- 22.Kernel. *.kernel.ua*. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
- 23.Українська компанія «Кернел» придбає холдинг «Енселко». *www.world-grain.com/*. URL: <https://www.world-grain.com/articles/22602-ukraines-kernel-to-acquire-enselco-holdin> (дата звернення: 04.04.2026).

24. Служба новин. Кернел отримав права оренди на землі з орбіти Волиця-Агро. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/novosti/69887-kernel-otrimav-prava-orendi-na-zemli-z-orbiti-volitsya-agro> (дата звернення: 04.04.2026).
25. Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств харчової промисловості. *Про журнал. Класичний приватний університет*. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/28.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
26. Агроновини. Зміна клімату чи кон'юнктура ринків: що змушує аграріїв змінювати структуру сівозміни - AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/izmenenie-klimata-ili-konyunktura-rynkov-chto-zastavlyaet-agrariyev-menyat-strukturu-sevooborota> (дата звернення: 05.04.2026).
27. Kernel Holding S.A. Kernel Holding S.A. - Annual Report 2024 | FinancialReports.eu. *Public-Company Filings* | *FinancialReports.eu*. URL: <https://financialreports.eu/filings/kernel-holding-sa/annual-report/2024/4368195/> (дата звернення: 11.04.2026).
28. Залізничні перевезення: послуги Kernel. *Open Agribusiness: головна сторінка*. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/zaliznychni-perevezennya/> (дата звернення: 12.04.2026).
29. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Журнал Економіка та держава - наукове фахове видання України з питань економіки*. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2014/21.pdf (дата звернення: 18.04.2026).
30. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: практикум / Козловський В. О. — [2-ге вид.: перероб. та доп.]. — Вінниця : ВНТУ, 2019. -138 с. (дата звернення: 25.04.2026).
31. Kernel створив єдину екосистему сучасного виробництва DigitalAgriBusiness - AgroTimes. *AgroTimes*. URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/kernel-stvoryv->

vedynu-ekosystemu-suchasnogo-vyrobnyctva-digitalagribusiness/ (дата звернення: 25.04.2026).

32. Професійний розвиток – Hard skills зростання в Kernel. *Вакансії в Kernel*. URL: <https://career.kernel.ua/profesijnij-rozvitok-hard-skills/> (дата звернення: 25.04.2026).
33. У Полтаві «Кернел» побудував біоелектростанцію потужністю 10 мвт, яка працює на соняшниковому лушпинні | Журнал Ecobusiness. *Журнал Ecobusiness. Екологія підприємства | ecolog-ua.com*. URL: <https://ecolog-ua.com/news/u-poltavi-kernel-pobuduvav-bioelektrostantsiyu-potuzhnistyu-10-mvt-yaka-pracyuye-na> (дата звернення: 26.04.2026).
34. Interfax-Ukraine. "Кернел" підтверджує значні пошкодження активів у порту "Чорноморськ". *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/923813>. (дата звернення: 26.04.2026).
35. Служба новин. Кернел завершить відновлення свого терміналу в Чорноморську у жовтні, йому повернуть довоєнні потужності. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/novosti/68519-kernel-zavershit-vidnovlennya-svogo-terminalu-v-chornomorsku-u-zhovtni-jomu-povernut-dovoyenni-potuzhnosti#:~:text=> (дата звернення: 26.04.2026).
36. Ковальова А. Відбудований термінал у Чорноморську і майже \$2 млрд доходів: Kernel опублікував звіт за друге півріччя 2025. *ThePage*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/kernel-opublikuvav-zvit-za-druge-pivrichchya-2026-detali> (дата звернення: 26.04.2026).
37. Гуцаленко О., Подолян Г. Екологічні, соціальні та управлінські стандарти (esg) у пошуках нової парадигми відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2025. 26 трав. С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.17721/2523-4064.2025/12-10/23> (дата звернення: 26.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Техніко-економічний паспорт компанії (станом на 2026 рік)

№	Показник	Опис / Значення
1	Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Kernel Holding S.A.»
2	Дата заснування	1995 р. (реєстрація холдингової структури — 2005 р.)
3	Форма власності	Приватна / корпоративна
4	Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Лейпцизька 15
5	Керівник	Андрій Веревський — засновник і голова ради директорів
6	Основні види діяльності	Виробництво та експорт соняшникової олії, торгівля зерновими культурами, логістика, переробка, агровиробництво
7	Основні ринки збуту	ЄС, Близький Схід, Північна Африка, Китай, Індія
8	Чисельність персоналу (2026 р.)	близько 10 000 осіб
9	Потужність переробки олійних культур	3,0 млн тонн на рік
10	Ємність зберігання зернових	2,8 млн тонн
11	Площа сільгоспугідь	понад 500 тис. га
12	Статутний капітал (оцінка 2023 р.)	понад 120 млн дол. США
13	Фінансовий центр реєстрації акцій	Варшавська фондова біржа (WSE)

Джерело : розроблено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1

Ключові економічні показники діяльності «Кернел» у 2024–2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р. (прогнозний)
Обсяг експорту продукції, млн тонн	8,7	8,9	9,2
Виручка, млрд дол. США	3,9	4,2	4,5
Частка експорту в загальній виручці, %	91	93	94
Рентабельність ЗЕД-операцій, %	13,8	14,5	15,0
Капітальні інвестиції, млн дол. США	60	70	85
Кількість працівників, осіб	9 700	9 850	10 000
Основні країни-імпортери	Польща, Туреччина, Китай, Єгипет, Іспанія, Індія		

Джерело : адаптовано [16, 18, 21]

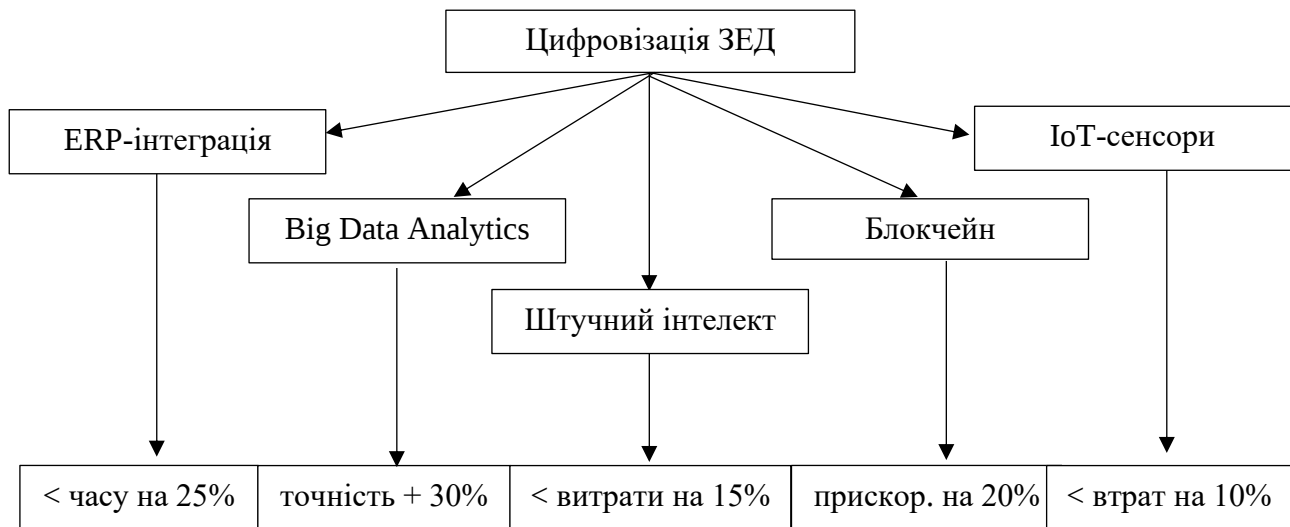


Рис. В.1 Система цифровізації управління ЗЕД

Таблиця В.1

Цифрові технології та їх вплив на ефективність

Технологія	Область застосування	Конкретні процеси	Економічний ефект	Термін впровадження
ERP-системи	Управління ЗЕД	Контракти, інвойси, митні документи, інтеграція відділів	Скорочення часу операцій до -25%, зниження адміністративних витрат	6–12 міс.
Big Data	Аналітика ринків	Прогнозування попиту, цін, валютних ризиків	Підвищення точності прогнозів до +30%, зменшення ризиків	6–12 міс.
Штучний інтелект (AI)	Логістика та планування	Оптимізація маршрутів, складування, планування поставок	Зниження логістичних витрат до -15%, підвищення ефективності ланцюга постачання	12–18 міс.
Блокчейн	Документообіг і контракти	Смарт-контракти, відстеження поставок, сертифікація	Скорочення часу процедур до -20%, підвищення прозорості та безпеки	18–24 міс.
ІоТ-сенсори	Контроль вантажів	Моніторинг температури, вологості, GPS-трекінг	Зменшення втрат продукції до -10%, підвищення якості доставки	6–12 міс.
CRM-системи	Управління клієнтами	Контроль контрактів, комунікація з партнерами	Зростання повторних угод, підвищення ефективності продажів до +10–15%	3–6 міс.

Джерело: розроблено автором

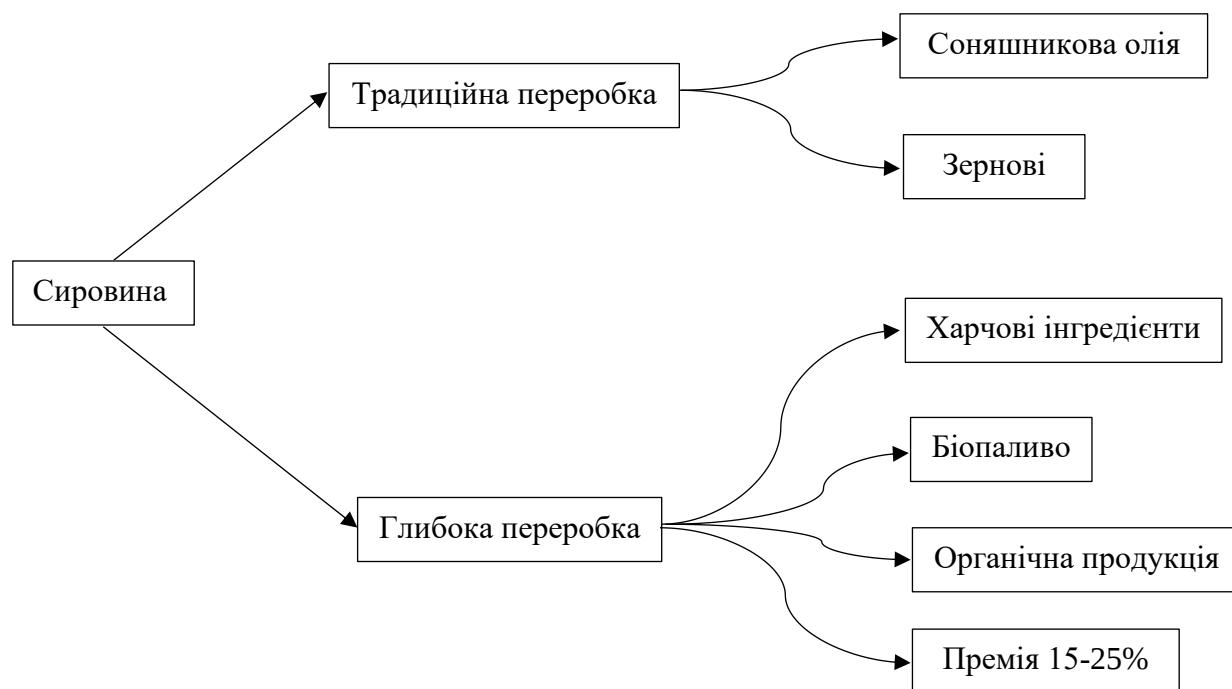


Рис. Г.1 Продукти з високою доданою вартістю