

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком експортного потенціалу підприємства»

Виконав: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Міщенко Владислав Володимирович

Керівник: ***Стоянець Наталія Валеріївна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Менеджменту імені професора
Ступінь вищої освіти Л.І. Михайлової
«Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Міщенко Владислава Володимировича

1.Тема роботи: Управління розвитком експортного потенціалу підприємства

2. База практичного дослідження: ФОП Линник О.М. м. Тростянець

керівник роботи Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «05» червня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ПСП за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико методичні основи управління розвитком експортного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Линник О.М. м. Тростянець
- здійснити аналіз обсягів та структурних характеристик експорту підприємств; визначити фактори впливу та оцінку експортного потенціалу;
- запропонувати заходи підвищення управління розвитком експортного потенціалу ФОП Линник О.М.
- сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання:

«17» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 травня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 червня – 15 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач

Владислав МІЩЕНКО
(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Наталія СТОЯНЕЦЬ

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАННІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Міщенко В.В. Управління розвитком експортного потенціалу підприємства. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком експортного потенціалу підприємства, з особливим акцентом на аграрний сектор України. Визначено ключові складові експортного потенціалу підприємства, такі як виробничо-технологічна готовність, конкурентоспроможність продукції, фінансово-економічна стійкість, маркетингово-збутовий потенціал, логістичні можливості, а також управлінський та кадровий потенціал, для аграрного сектора додатково виділяються природно-ресурсний чинник, виробничий потенціал, логістична інфраструктура, інституційне середовище та людський капітал, як фактори, що безпосередньо впливають на аграрний експортний потенціал.

Другий розділ роботи присвячений практичному аналізу стану управління розвитком експортного потенціалу на прикладі ФОП «Линник О.М.». Підприємство обробляє 1124 гектарів, працює 43 працівника. Частка продукції, що відповідає експортним стандартам (2022-2024 рр.), кукурудза (у середньому 84%) та соняшник (86%) демонструють високу стабільність якості, тоді як пшениця озима (62%) та соя (68%) мають більші коливання. Аналіз експортних можливостей у 2024 році показав, що не вся якісна продукція може бути експортована через вимоги до партійності та логістичні обмеження.

Третій розділ кваліфікаційної роботи формує пропозиції щодо управління розвитком експортного потенціалу агропідприємства. Проведений SWOT-аналіз ФОП «Линник О.М.» сформував можливості для відновлення та розширення експортної діяльності з акцентом на прямі поставки, оптимізація агротехнологічних процесів, модернізація основних фондів, розвиток додаткових послуг та впровадження агроінновацій. Запропоновано ключові напрямки підвищення експортної діяльності як розробка та впровадження інтегрованої експортної стратегії з поглибленим дослідженням цільових ринків, оптимізація агротехнологічних протоколів для підвищення якості зерна, модернізація основних фондів через довгострокове інвестиційне планування, залучення зовнішніх джерел фінансування та впровадження елементів точного землеробства; активізація напрямку додаткових послуг для підвищення фінансової стійкості, маркетингову стратегію для залучення клієнтів; систему мотивації та співпрацю з освітніми закладами.

Ключові слова: управління, експортний потенціал, фактори впливу, аграрне підприємство.

SUMMARY

Mishchenko V. Managing the development of the export potential of an enterprise. Qualification work on specialty 073 «Management» SPP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. - Manuscript.

This qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of managing the development of an enterprise's export potential, with a particular focus on the agricultural sector in Ukraine. It identifies key components of export potential, including production and technological readiness, product competitiveness, financial and economic stability, marketing and sales potential, logistical capabilities, and management and human resources. For the agricultural sector specifically, additional factors are highlighted: natural resource endowment, production capacity, logistical infrastructure, institutional environment, and human capital, all of which directly influence agricultural export potential.

The second chapter provides a practical analysis of the current state of export potential management, using individual entrepreneur "Lynnyk O.M." as a case study. The enterprise cultivates 1124 hectares and employs 43 workers. An analysis of the share of products meeting export standards (2022-2024) shows that corn (averaging 84%) and sunflower (86%) demonstrate high quality stability, while winter wheat (62%) and soybeans (68%) exhibit greater fluctuations. The 2024 export potential analysis revealed that not all high-quality products can be exported due to batch requirements and logistical constraints.

The third chapter of the qualification paper proposes measures for managing the development of the agricultural enterprise's export potential. A conducted SWOT analysis of individual entrepreneur "Lynnyk O.M." identified opportunities for restoring and expanding export activities with an emphasis on direct supplies, optimizing agrotechnological processes, modernizing fixed assets, developing additional services, and implementing agro-innovations. Key directions for enhancing export activities are proposed, including: developing and implementing an integrated export strategy with in-depth market research; optimizing agrotechnological protocols to improve grain quality; modernizing fixed assets through long-term investment planning, attracting external financing, and implementing elements of precision farming; activating additional service offerings to enhance financial stability and client acquisition through a marketing strategy; and establishing a motivation system and collaboration with educational institutions.

Keywords: management, export potential, influencing factors, agricultural enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико методичні основи управління розвитком експортного потенціалу підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління розвитком експортного потенціалу підприємства на прикладі ФОП «Линник О.М». м. Тростянець	20
2.1 Організаційно – економічна характеристика господарства	20
2.2 Аналіз обсягів та структурних характеристик експорту підприємства	31
2.3 Оцінка експортного потенціалу ФОП «Линник О.М.»	41
РОЗДІЛ 3 Заходи підвищення управління розвитком експортного потенціалу на прикладі ФОП «Линник О.М.» м. Тростянець	51
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69
ДОДАТОК А. Наукові публікації	69
ДОДАТОК Б Фінансова звітність	70

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економіки, Україна прагне до формування експортоорієнтованої моделі. У цій моделі експорту відводиться стратегічна роль як ключовому фактору економічного зростання. Він розглядається як інструмент для активізації наявних та потенційних конкурентних переваг країни, що має сприяти скороченню розриву з розвиненими країнами за основними соціально-економічними показниками. Експортний потенціал є ключовою характеристикою економічної потужності будь-якої країни, включаючи Україну. Він становить інтегральну частину економічного потенціалу, що відрізняється від інших його компонентів (виробничого, трудового, природного, фінансового, інформаційного потенціалів тощо) тим, що забезпечує не процес виробництва, а процес реалізації продукції на зовнішньому ринку, тобто її споживання. Експортний потенціал аграрних підприємств є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, які створюють можливості та загрози для їхньої діяльності. Організаційно-економічне забезпечення експортного потенціалу підприємств характеризується впливом двох основних умов: внутрішнього і зовнішнього середовища, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності. Ідентифікація чинників, які мають вплив на реалізацію експортного потенціалу аграрних підприємств є предметом даного дослідження

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Антюшко Д.[1], Бондарчук Н. [2], Бондарева Т. [3], Вовк М. [4], Грига О. [5], Галунець Н. [6], Герасимчук С. [7], Дацій О. [8], Ібатуллін М [9], Івченко В. [10], Корженівська Н. [11], Кондратюк О. [12], Кравченко М. [13], Ковбаса О. [14], Лаврів І. [15],

Мазаракі А [16], Федів І. [19] Хомич О. [20], Mamchur V. [22] та інших. та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій з управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства ФОП Линник О.М.

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі **завдання**:

- дослідити теоретико методичні основи управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Линник О.М». м. Тростянець
- здійснити аналіз обсягів та структурних характеристик експорту підприємства; визначити фактори впливу та оцінку експортного потенціалу підприємства;
- запропонувати заходи підвищення управління розвитком експортного потенціалу для ФОП «Линник О.М.».

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком експортного потенціалу в ФОП «Линник О.М.».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ФОП «Линник О.М.».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукового аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, структурний аналіз, порівняльний аналіз,

практики управління та розрахунку показників конкурентоспроможності та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ФОП «Линник О.М.»; наукові статті, матеріали конференцій, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції та підтверджена відповідним сертифікатом:

1. Міщенко В. Стоянець Н. Експортний потенціал як складова підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішній ринок. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції *«Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (м. Київ, 7 березня 2025 р) С.94-95 URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1367>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічна діяльність є визначальним фактором. Сучасні вимоги до суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність вдосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та поліпшення якісних характеристик продукції. Досягнення відповідності цим вимогам може бути реалізовано шляхом оптимального застосування інтегрованого комплексу методів та організаційних структур, що регулюють міжнародні економічні відносини. Участь у зовнішній торгівлі, що охоплює імпорту та експорт, формує основу зовнішньоекономічної діяльності будь-якої країни.

У контексті міжнародного поділу праці, експорт виступає ключовим інструментом впливу на зовнішньоекономічну діяльність, сприяючи просуванню конкурентоспроможних товарів, послуг та робіт на глобальні ринки. Це забезпечує надходження іноземної валюти, яка є необхідною для модернізації та активізації вітчизняних виробничих потужностей, імплементації сучасних технічних, технологічних та управлінських інновацій, а також для своєчасної оплати імпортованих критично важливих товарів. У розрізі міжнародної торгівлі, критичне значення має оцінка експортного потенціалу країни, а також визначення специфічних умов, необхідних для успішного виходу підприємств на зовнішні ринки. Ці аспекти пояснюють актуальність досліджень експортного потенціалу, зокрема в аграрному секторі [1, 13].

Аграрний сектор України посідає провідне місце в національній економіці. Завдяки значним природним ресурсам та вигідному географічному розташуванню, країна володіє суттєвим потенціалом для подальшого розвитку сільського господарства. Конкурентні переваги, такі як

доступність робочої сили та відносно низькі ставки оренди землі, вигідно відрізняють Україну на міжнародному ринку, аграрний сектор традиційно формує значну частку валового внутрішнього продукту, у 2024 році його внесок склав 10,6% ВВП, а обсяг аграрного експорту досяг 27 мільярдів доларів США, причому 41% від загального експорту припадав на США. Частка зайнятості в аграрному секторі також залишається значною, становлячи близько 15,8% робочої сили країни у 2024 році [10].

До російського вторгнення Міністерство економіки України очікувало, що у 2022–2024 рр. вітчизняна економіка розвиватиметься завдяки прискоренню економічного зростання, в тому числі, зростанню експорту товарів і послуг. Саме експорт є одним з головних засобів сприяння економічному зростанню та інструментом активізації наявних та потенціальних конкурентних переваг національних товаровиробників на світових ринках. За базовим сценарієм, показники динаміки обсягів національного експорту 15 мали збільшитись на 6.5 % у 2022 р., на 7.7 % у 2023 р. та на 7.9 % у 2024 р. Однак пандемія COVID-19 та війна України з росією, які можна вважати найбільшими викликами XXI століття, внесли корективи в економіку нашої країни та реалії життя пересічних українців і всього світу [2, 16, 19].

Щоб почати дослідження експортного потенціалу, необхідно спочатку визначити деякі терміни. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» експорт (або експорт товарів) — продаж українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів іноземним суб'єктам господарської діяльності. Це включає оплату в негрошовій формі та може передбачати або не передбачати вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [18]. Однак закон не дає визначення «експортного потенціалу»

Н. Корженівська визначає експортний потенціал як обсяг конкурентоспроможної продукції, яку виробничо-економічна система може створити та продати на зовнішніх ринках протягом певного простору та

часу[11]. Поняття експортного потенціалу регіону чи країни в цілому М. Ібатулін розглядає як сукупність факторів, які визначають здатність цього регіону постачати конкурентоспроможну продукцію на зовнішні ринки [9]. В таблиці 1.1 згруповано основні підходи сучасних та зарубіжних дослідників з трактування категорії експортний потенціал.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення категорії «експортний потенціал»

Підходи	Трактування експортного потенціалу
1. Ресурсний (факторний) підхід	як сукупність наявних ресурсів та факторів виробництва, що можуть бути задіяні для створення експортоорієнтованої продукції. До них відносяться природні Трудові Інноваційні Інформаційні Капітальні ресурси
2. Виробничий (галузевий) підхід	Цей підхід фокусується на здатності галузей національної економіки виробляти конкурентоспроможну продукцію для зовнішніх ринків. Він враховує: Обсяги виробництва: Якість продукції: Технологічний рівень виробництва: Конкурентоспроможність галузі:.
3. Маркетинговий (ринковий) підхід	акцентує увагу на здатності підприємств та країни в цілому знаходити та освоювати зовнішні ринки збуту, а також ефективно просувати свою продукцію. Важливими аспектами є: Ємність світового ринку. Конкурентна позиція та маркетингові стратегії. Знання та доступ до інформації про зовнішні ринки. Здатність до адаптації:
4. Інституційний підхід	підкреслює роль інституційного середовища у формуванні та реалізації експортного потенціалу. Він враховує: Державну політику підтримки експорту: Нормативно-правову базу: Міжнародні торговельні угоди: Ефективність митних процедур: Розвиток інфраструктури:
5. Інтегративний (системний) підхід	прагне до комплексного визначення експортного потенціалу, інтегруючи елементи всіх вищезазначених підходів. Він розглядає експортний потенціал як синергетичну взаємодію природно-ресурсних, виробничо-технологічних, маркетингових, фінансових та інституційних факторів, що визначають здатність країни або підприємства ефективно функціонувати на світових ринках.

Джерело: [4, 20].

На відміну від попередніх визначень, О. Колбаса вважає, що експортний потенціал країни складають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать ресурсно-сировинний потенціал, промислово-виробничі можливості та кадрове забезпечення, науковоінвестиційно-інноваційний потенціал, законодавча та нормативна база, діяльність державних установ. До зовнішніх факторів належать місткість і кон'юнктура ринку, умови конкуренції, інституційний фактор як

система міжнародних інститутів координації світових торгових потоків. Таким чином, реальний обсяг зовнішньої торгівлі – це те, де випробовуються конкурентні переваги національної економіки [14].

Таким чином експортний потенціал підприємства являє собою комплексну характеристику його здатності виробляти та реалізовувати продукцію або послуги на зовнішніх ринках, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність та ефективність. Ця категорія відображає не лише наявні виробничі потужності, а й сукупність факторів, що визначають успішність міжнародної діяльності.

Наступним кроком доцільно сформулювати ключові складові експортного потенціалу підприємства. По перше це виробничо-технологічна готовність через здатність підприємства виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості, безпеки та екологічним нормам. Це охоплює наявність сучасного обладнання, впровадження інноваційних технологій, ефективність виробничих процесів та здатність до масштабування. Конкурентоспроможність продукції як ступінь відповідності якісних, цінових та споживчих характеристик продукції вимогам світових ринків, це передбачає унікальність продукту, його диференціацію від конкурентів, відповідність міжнародним сертифікатам та стандартам [17].

Фінансово-економічна стійкість визначає достатність власних та залучених фінансових ресурсів для покриття витрат, пов'язаних з експортною діяльністю (маркетинг, логістика, сертифікація), а також для інвестування в розвиток та модернізацію. Маркетингово-збутовий потенціал включає наявність кваліфікованого персоналу та ресурсів для проведення маркетингових досліджень зовнішніх ринків, формування ефективної експортної стратегії, налагодження каналів збуту та просування продукції за кордоном, включає знання міжнародного законодавства, культурних особливостей та ринкових трендів. Логістичні можливості як ефективність системи транспортування, зберігання та доставки продукції до споживачів на зовнішніх ринках. Оптимізація логістичних ланцюгів є критичною для

зниження витрат та забезпечення своєчасних поставок. Управлінський та кадровий потенціал наявність досвідченого управлінського персоналу, здатного до прийняття рішень у складних умовах міжнародного бізнесу, а також кваліфікованих спеціалістів, що володіють знаннями іноземних мов та міжкультурної комунікації [6-7].

Експортний потенціал аграрної сфери є критично важливим компонентом загальноекономічного потенціалу країни, що віддзеркалює її здатність генерувати та реалізовувати надлишок сільськогосподарської продукції на світових ринках. Цей потенціал визначається сукупністю факторів, сформованих на рисунку 1.1.

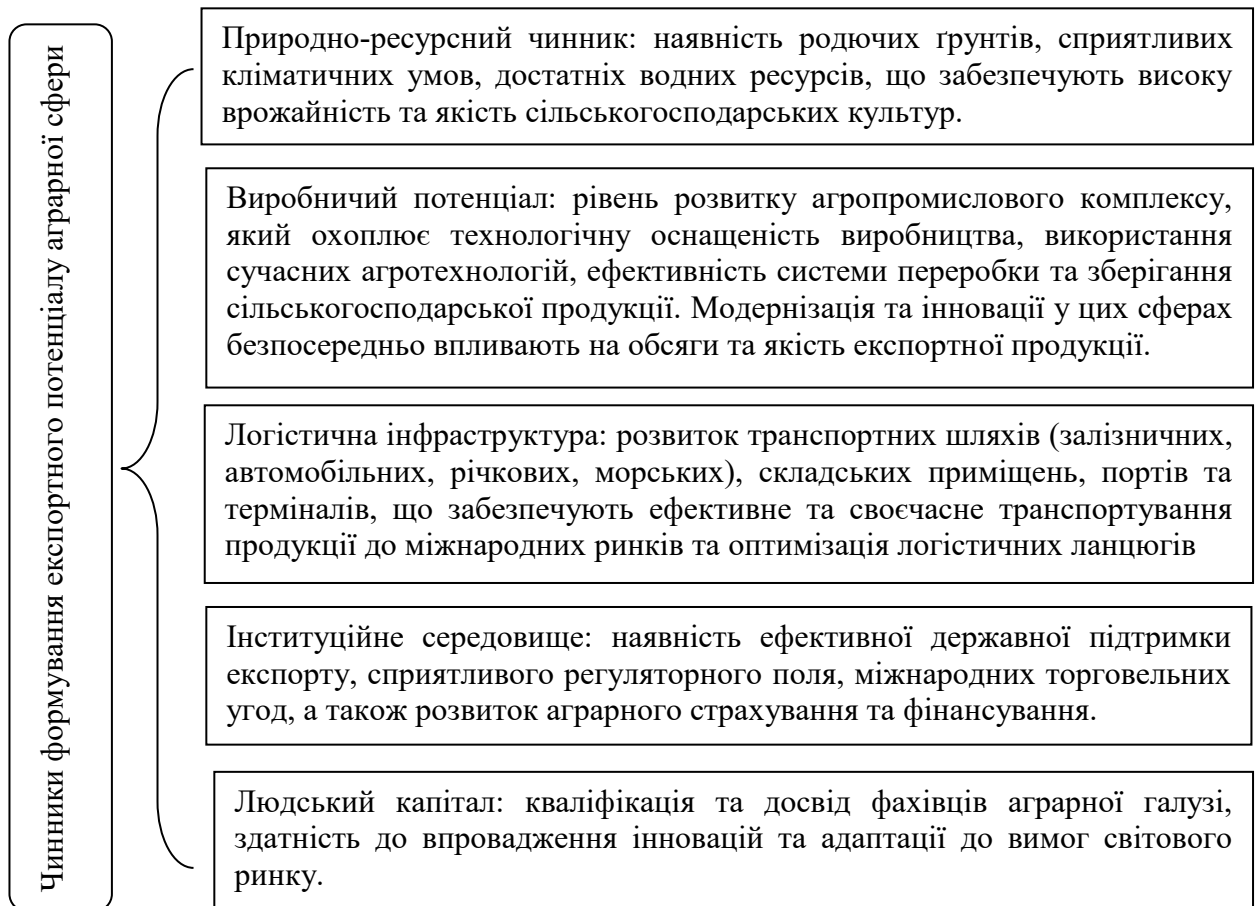


Рисунок 1.2 – Фактори формування експортного потенціалу підприємства

Джерело: [21].

Реалізація аграрного експортного потенціалу дозволяє не лише збільшувати валютні надходження, а й стимулювати розвиток суміжних галузей економіки, створювати нові робочі місця, підвищувати інвестиційну привабливість країни та посилювати її позиції на глобальному ринку продовольства. В умовах зростаючого світового попиту на продовольство, ефективне використання аграрного експортного потенціалу стає стратегічною перевагою для національного розвитку.

У контексті наукового дослідження, теорія формування та розвитку експортного потенціалу країни є комплексним поняттям, що базується на засадах управління. Як слушно зазначає І.М. Лаврів, глибоке розуміння саме процесу управління є фундаментальним для ефективного формування, нарощування та реалізації експортних можливостей держави. Цей підхід передбачає, що експортний потенціал не є статичною величиною, а динамічною системою, що потребує постійного регулювання та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Управління експортним потенціалом охоплює широкий спектр заходів, починаючи від формування державної експортної стратегії, її інституційного забезпечення та завершуючи мікрорівнем – управління експортною діяльністю окремих підприємств [15].

Основні базові аспекти управління у теорії експортного потенціалу виділяють стратегічне планування це визначення довгострокових цілей та пріоритетів експорту, аналіз світових ринків, ідентифікація конкурентних переваг та формування цільових товарних груп. Інституційне забезпечення через створення та вдосконалення системи державних органів, нормативно-правової бази, механізмів підтримки експортерів (фінансових, інформаційних, консультаційних). Ресурсний менеджмент це ефективне використання наявних ресурсів (природних, трудових, фінансових, технологічних) для виробництва конкурентоспроможної експортної продукції та послуг. Інноваційний розвиток через стимулювання впровадження новітніх технологій, модернізація виробництва та підвищення

якості продукції до міжнародних стандартів, що є критично важливим для диверсифікації експорту та його переорієнтації на товари з високою доданою вартістю. Маркетинг та просування є формування позитивного іміджу країни як надійного експортера, розвиток торгових марок, участь у міжнародних виставках та ярмарках, створення ефективних каналів збуту. Управління ризиками це розробка механізмів мінімізації впливу зовнішніх шоків (економічних криз, політичної нестабільності, форс-мажорних обставин) на експортну діяльність. Таким чином, у теорії формування та розвитку експортного потенціалу країни, управління є не просто одним із факторів, а інтегруючим стрижнем, що об'єднує всі елементи системи та забезпечує її цілеспрямований розвиток та адаптацію до викликів глобального ринку. Без системного та ефективного управління експортний потенціал залишатиметься нереалізованою можливістю, а не дієвим інструментом економічного зростання.

Аналіз існуючих наукових джерел демонструє відсутність уніфікованої, всеохоплюючої методології для оцінки експортного потенціалу на національному рівні. Цей висновок підтверджується дослідженнями вітчизняних фахівців, зокрема тезою Бондарєва Т., яка у своїй праці [3] підкреслює, що на сьогоднішній день загальноприйнята методика оцінювання експортного потенціалу в Україні не існує. Це свідчить про нагальну потребу в розробці та впровадженні комплексного підходу до цього питання. Деякі методичні підходи до оцінки експортного потенціалу зосереджені на здатності окремих економічних суб'єктів здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Ці методології виходять з припущення, що експортний потенціал бізнес-структури визначається сукупністю її складових потенціалів, що було висвітлено, наприклад, у роботах Грига О. [5, с. 36-38]. Хоча ці підходи переважно застосовуються на мікрорівні, їхня логіка оцінювання є релевантною і може бути адаптована для аналізу експортного потенціалу на макрорівнях – як регіональному, так і загальнодержавному.

Відповідно до цієї концепції, експортний потенціал (P_{ex}) формується такими основними компонентами:

1. Потенціал внутрішніх ресурсів ($P_{вр}$) відображає наявність та якість ресурсів, що можуть бути задіяні у виробництві експортної продукції (наприклад, сировина, трудові ресурси, виробничі потужності).
2. Потенціал цільового ринку за межами країни ($P_{цр}$) характеризує привабливість та ємність зовнішніх ринків для реалізації експортної продукції.
3. Можливості та бар'єри виходу на зарубіжний ринок ($M_{бзр}$) охоплює сукупність факторів, що сприяють або перешкоджають доступу до міжнародних ринків, таких як торговельні угоди, тарифи, нетарифні обмеження, логістичні можливості та інституційне середовище [2].

Оцінка експортної діяльності є ключовим елементом стратегічного планування як на макроекономічному (державному), так і на мікроекономічному (підприємницькому) рівнях. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрямки оптимізації та підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій. Методичний підхід до оцінки експортної діяльності передбачає використання комплексу кількісних та якісних показників, що дозволяють отримати об'єктивну картину.

Кількісні показники є основою для аналізу динаміки та структури експорту. До них належать обсяг експорту у вартісному (USD, EUR) та/або натуральному (тонни, одиниці) виразі. Аналіз динаміки обсягів дозволяє оцінити тенденції зростання або спаду експортних поставок. Темпи зростання/зниження експорту розраховуються як відношення поточного обсягу експорту до базового періоду та відображають динаміку експортної діяльності. Географічна структура експорту це розподіл експорту за країнами-партнерами, дозволяє визначити ключові ринки збуту та диверсифікованість експортних потоків. Розподіл експорту за видами продукції/послуг відображає спеціалізацію країни/підприємства та рівень доданої вартості експортованих товарів. Частка експорту у ВВП/обсязі

реалізації показує залежність економіки/підприємства від зовнішніх ринків та рівень її експортоорієнтованості. Рівень завантаженості експортних потужностей визначає, наскільки повно використовуються виробничі можливості для експорту. Собівартість експорту та рентабельність експортних операцій це ключові показники фінансової ефективності, що відображають співвідношення витрат та доходів від експорту. На рисунку 1.2 згруповані основні показники оцінки та методичні підходи для визначення експортної діяльності підприємства.

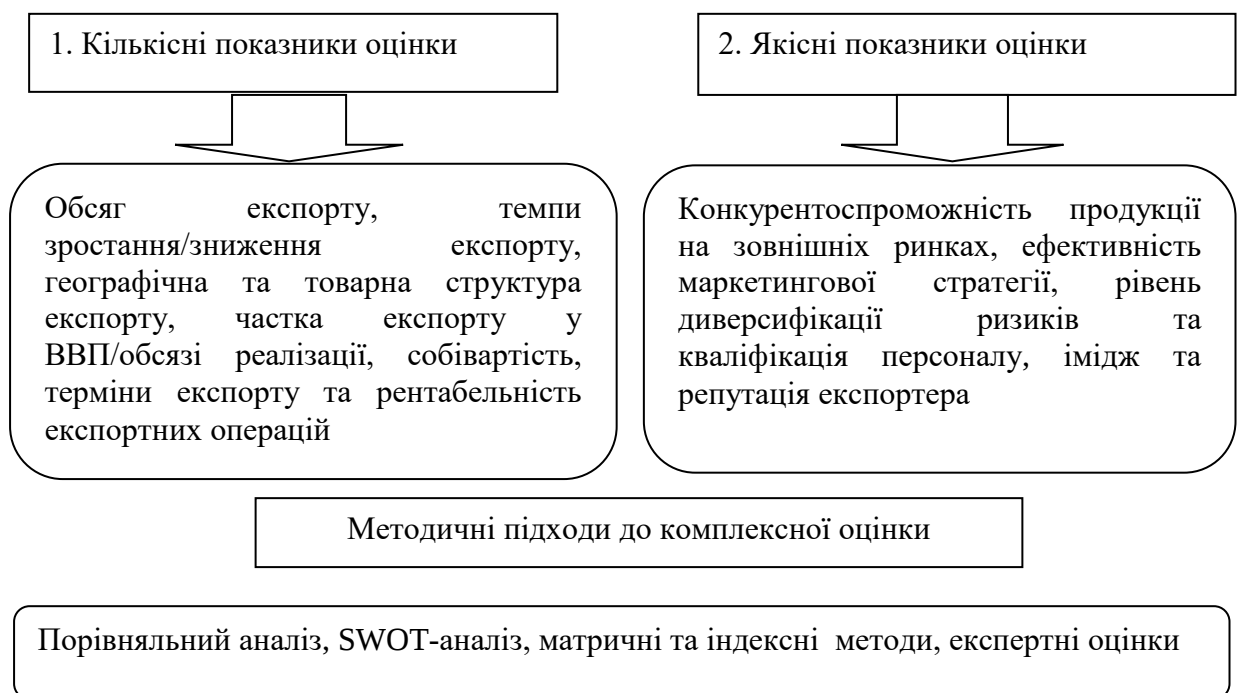


Рисунок 1.3 - Показники оцінки та методичні підходи для визначення експортної діяльності підприємства.

Джерело: [8, 13, 22].

Якісні показники доповнюють кількісні, надаючи глибше розуміння нефінансових аспектів експортної діяльності включають конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках яка оцінюється через порівняння ціни, якості, унікальності продукції зі світовими аналогами, наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам (ISO, HACCP

тощо). Імідж та репутація експортера визначається через відгуки партнерів, дотримання контрактних зобов'язань, наявність претензій та рекламаций. Рівень адаптації продукції до вимог зовнішніх ринків тобто здатність модифікувати товар/послугу відповідно до культурних, законодавчих та споживчих особливостей країни-імпортера. Оцінка успішності просування продукції, участі у міжнародних виставках, використання цифрових каналів збуту. Кваліфікація персоналу, задіяного в експортній діяльності як знання іноземних мов, міжнародного права, основ зовнішньоекономічної діяльності.

Методичні підходи до комплексної оцінки експортної діяльності можуть застосовуватися як порівняльний аналіз (бенчмаркінг) це зіставлення показників власної експортної діяльності з показниками конкурентів, середньогалузевими значеннями або світовими лідерами. SWOT-аналіз через визначення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін експортної діяльності, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Використання матриць (наприклад, "частка ринку-темп зростання ринку" Бостонської консалтингової групи для аналізу експортного портфеля), що дозволяють візуалізувати позиції продукції/ринків; розрахунок інтегральних індексів, що об'єднують кілька кількісних та якісних показників для отримання узагальненої оцінки експортної ефективності; використання регресійних та інших моделей для виявлення залежностей між експортними показниками та впливовими факторами; залучення кваліфікованих експертів для оцінки якісних аспектів експортної діяльності, прогнозування тенденцій та ідентифікації ризиків.

Ефективна методика оцінки експортної діяльності повинна бути динамічною, гнучкою та адаптивною до змін у глобальному економічному середовищі. Вона є невід'ємною частиною управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечуючи інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФОП ЛИННИК О.М. М. ТРОСТЯНЕЦЬ

2.1. Організаційно – економічна характеристика господарства

Фізична особа – підприємець Линник Олександр Миколайович (далі за текстом ФОП «Линник О.М.») веде сільськогосподарську діяльність у типовій для Північної України лісостеповій зоні. Центральний офіс розміщений у місті Тростянець, що наразі відноситься до Охтирського району, а до 2020 року був районним центром Тростянецького району Сумщини. Земельні угіддя, на яких виконує господарську діяльність ФОП «Линник О.М.», знаходяться на північний схід від міста Тростянець у трикутнику між селами Микитівка, Олексине та Скрягівка. Вони розподілені на 6 масивів, найбільший за площею примикає безпосередньо до траси Суми - Харків.

Відстань від центрального офісу ФОП «Линник О.М.» до обласного центра – 58 км дорогою з асфальтним покриттям, натомість найближча вантажна залізнична станція у місті Тростянець «Смородина» знаходиться поряд з головним офісом. Враховуючи сказане, можемо констатувати, що господарські потужності ФОП «Линник О.М.» мають вигідне розташування. Натомість близькість до державного кордону із рф погіршує безпеку для ведення агробізнесу в даному районі. У лютому – березні 2022 року підприємство, як і все місто Тростянець, перебувало під окупацією російських військ. ФОП «Линник О.М.» має вигідні умови для ведення сільськогосподарської діяльності, особливо для вирощування бобових, зернових і олійних культур. Земельні угіддя характеризуються рівнинним рельєфом, без балок і підвищень, що сприяє зручному обробітку.

ФОП «Линник О.М.» хоча і є фізичною особою – підприємцем, але перебуває на загальній системі оподаткування. Підприємець займається виключно рослинництвом та супутніми послугами. Для цього він має всю необхідну сільськогосподарську техніку та інфраструктуру. Для доробки власного і давальницького зерна в наявності є сушарка та зернотік, на господарському майданчику розміщені майстерня та два склади – перший для зберігання мінеральних добрив й гербіцидів, другий – для зберігання виробничих запасів.

Спершу зробимо аналіз складу та структури товарної продукції та послуг від даного приватного підприємця, оскільки це є важливим для оцінки динаміки розвитку агробізнесу та ефективності його виробничої діяльності. Дослідження відповідних показників дозволяє крім іншого виявити основні тенденції змін у виручці, оцінити внесок окремих культур у загальний дохід та визначити стратегію подальшого розвитку агробізнесу. Показники для розгляду розміщені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Склад та структура товарної продукції і послуг у ФОП Линник О.М. за 2022-2024 рр.

Види продукції	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022 -2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця озима	4284,3	4,9	6054,8	5,6	5821,8	5,3	5387,0	5,3
Кукурудза	32001,0	36,6	41302,1	38,2	44157,9	40,2	39153,6	38,3
Соя	22208,3	25,4	23894,7	22,1	25813,7	23,5	23972,2	23,7
Соняшник	24831,3	28,4	32003,7	29,6	29438,6	26,8	28757,9	28,3
Послуги / роботи в сільському господарстві	4109,4	4,7	4865,4	4,5	4613,5	4,2	4529,5	4,4
Всього	87434,3	100	108120,7	100	109845,5	100	101800,2	100

Джерело: : розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Дані, наведені в таблиці 2.1, дозволяють оцінити обсяги реалізації основних видів продукції ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр. та

простежити зміни в структурі збуту підприємства під впливом зовнішніх факторів. Аналізуючи показники, можна відзначити, що найбільша частка у загальній виручці припадає на кукурудзу, яка протягом трьох років забезпечувала в середньому 38,3% доходу, демонструючи стабільну позитивну тенденцію. У 2022 році реалізація кукурудзи становила 32001,0 тис. грн, у 2023 році збільшилася до 41302,1 тис. грн, а в 2024 році зросла до 44157,9 тис. грн. Така динаміка свідчить про важливу роль цієї культури у виробничій стратегії підприємства. Друге місце у структурі збуту займає соняшник, питома вага якого коливається в межах 26,8-29,6%, із найвищим показником у 2023 році – 32003,7 тис. грн. Водночас, у 2024 році спостерігається незначне зниження обсягів реалізації цієї культури, що може бути наслідком ринкової кон'юнктури або агрокліматичних особливостей сезону.

Серед інших культур соя посідає третє місце за рівнем виручки, забезпечуючи у середньому 23,7% доходу підприємства. Вона демонструє поступове зростання, адже за період 2022-2024 рр. виручка від її реалізації збільшилася з 22208,3 тис. грн у 2022 році до 25813,7 тис. грн у 2024 році. Це вказує на стабільний попит на цю культуру, а також на її перспективність як товарного напрямку для підприємства. Водночас, озима пшениця має значно нижчу частку у загальній структурі збуту – 5,3%, що свідчить про її допоміжний характер у господарській діяльності ФОП «Линник О.М.». Попри це, у 2023 році спостерігалось суттєве зростання виручки від її реалізації – до 6054,8 тис. грн, що може бути пов'язано із сприятливими погодними умовами або тимчасовими змінами у структурі сівоzmіни.

Окремо слід розглянути сектор послуг у сільському господарстві, який хоч і має відносно невелику питому вагу у загальній виручці (в середньому 4,5%), але все ж є стабільним джерелом доходу. У 2022 році цей показник становив 4109,4 тис. грн, у 2023 році – 4865,4 тис. грн, а у 2024 році – 4613,5 тис. грн. Таким чином, послуги з агротехнічних робіт та оренди техніки поступово інтегруються в бізнес-модель підприємства, забезпечуючи

додаткову фінансову стійкість. Це може бути особливо актуальним у періоди, коли врожайність окремих культур знижується або коли спостерігається цінова нестабільність.

Загалом, за аналізований період відбувалося зростання загального обсягу реалізації, адже виручка підприємства збільшилася з 87434,3 тис. грн у 2022 році до 109845,5 тис. грн у 2024 році. Проте важливо зазначити, що у 2022 році підприємство зазнало значного впливу повномасштабного вторгнення, адже його розташування в Охтирському районі підпало під тимчасову окупацію території у лютому-березні 2022 року. Це вплинуло на можливості господарювання, постачання ресурсів та організацію збуту. Внаслідок цього темпи розвитку у 2022 році були нижчими, а загальна виручка суттєво поступалася показникам наступних років. Однак вже в 2023-2024 роках підприємство продемонструвало відновлення та зростання, що свідчить про адаптацію до нових умов та гнучкість у виробничій політиці.

Аналіз складу та структури землекористування є важливим для оцінки змін у площі та ефективності використання сільськогосподарських угідь. Дослідження цих показників дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити можливості для розширення виробничої бази, а також визначити рівень стабільності землекористування. Враховуючи вплив воєнних дій у 2022 році, особливо в період окупації території, аналіз дає змогу простежити, як підприємство адаптується до нових умов і наскільки ефективно використовує доступні земельні ресурси (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Склад та структура землекористування у ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр.

Види угідь	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	1103	100	1118	100	1124	100	21
в т. ч. - рілля	1103	100	1118	100	1124	100	21

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна)

Земельний фонд ФОП «Линник О.М.» відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та є основою його виробничої діяльності. Протягом 2022-2024 рр. площа сільськогосподарських угідь підприємства демонструвала поступове зростання – з 1103 га у 2022 році до 1124 га у 2024 році, що вказує на розширення земельного банку на 21 га. Усі наявні площі представлені виключно ріллею, що говорить про інтенсивне використання земельних ресурсів та орієнтацію господарства на вирощування товарних сільськогосподарських культур.

Зміни у площі землекористування, ймовірно, зумовлені переглядом орендних відносин, зокрема завершенням термінів дії деяких договорів оренди та залученням нових земельних ділянок. Орендована земля, яка є основним активом підприємства, забезпечує стабільну основу для ведення сільського господарства, проте її динаміка вимагає гнучкості та адаптації до змін на ринку землі сільськогосподарського призначення.

Загалом, структура землекористування ФОП «Линник О.М.» є стандартною для приватних агробізнесів України. Висока частка розораності (100%) вказує на максимальне використання земельного потенціалу, що є важливим фактором для ефективного ведення рослинництва. У контексті регіональної економіки підприємство робить вагомий внесок у сільськогосподарське виробництво, сприяючи розвитку аграрного сектору та забезпеченню робочих місць у громаді.

Аналіз трудових ресурсів та ефективності використання робочої сили є ключовим для оцінки продуктивності праці, соціально-економічної стабільності підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку праці. Дослідження динаміки чисельності працівників, фонду заробітної плати та рівня продуктивності дає змогу оцінити ефективність управління трудовими ресурсами, рівень мотивації персоналу та вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, на зайнятість і оплату праці. Це дозволяє виявити сильні та проблемні аспекти кадрової політики, що є критично

важливим для подальшого розвитку підприємства. Відповідні дані розміщені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили у ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	38	42	43	113,2
Відпрацьовано 1 робітником у середньому по підприємству, днів	216	249	251	116,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,83	0,95	0,96	114,9
Виробництво ВП на 1-го працівника (у постійних цінах 2021 р.), тис. грн.	2257,2	2197,1	2027,6	89,8
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	2946,2	4381,9	4768,8	161,9
Середня заробітна плата, грн./міс.	6461,0	8694,2	9241,9	143,0

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове збільшення середньорічної чисельності працівників у ФОП «Линник О.М.»: з 38 осіб у 2022 році до 43 у 2024 році. Проте варто відзначити, що менша кількість працівників у 2022 році є прямим наслідком тимчасової окупації території, коли господарська діяльність була суттєво ускладнена. У цей період частина працівників могла виїхати, інші – тимчасово не мали можливості працювати через порушення логістичних ланцюгів, небезпеку пересування та руйнування інфраструктури. Поступове зростання чисельності персоналу у 2023-2024 рр. вказує на відновлення господарства та його адаптацію до нових умов.

Кількість відпрацьованих днів одним працівником також демонструє позитивну динаміку: 216 днів у 2022 році, 249 днів у 2023 році та 251 день у 2024 році. Скорочення цього показника у 2022 році пов'язане не лише з тимчасовою окупацією, а й із подальшим періодом відновлення роботи підприємства, що призвело до часткового зменшення трудового навантаження. У наступні роки, коли виробничий процес стабілізувався,

середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника досягла оптимальних показників. Збільшення коефіцієнта використання річного фонду робочого часу з 0,83 у 2022 році до 0,96 у 2024 році свідчить про ефективніше планування праці, що є позитивним сигналом для підприємства.

Разом з тим, продуктивність праці, яка вимірюється через обсяг валової продукції у постійних цінах на одного працівника, має негативну тенденцію. Якщо у 2022 році вона становила 2257,2 тис. грн, то у 2024 році знизилася до 2027,6 тис. грн, що є зменшенням на 10,2%. Основними причинами такого зниження є нестабільність ринку праці в регіоні, вплив воєнних дій на матеріально-технічне забезпечення підприємства, а також зростання витрат на оплату праці, що при стабільних або знижуваних обсягах виробництва впливає на показники продуктивності.

Фонд оплати праці та рівень заробітної плати демонструють стійку тенденцію до зростання. Річний фонд заробітної плати у 2022 році складав 2946,2 тис. грн, у 2023 році зріс до 4381,9 тис. грн, а у 2024 році досягнув 4768,8 тис. грн. Це зростання на 61,9% у 2024 році порівняно з 2022 роком можна пояснити кількома факторами: поступовим поверненням працівників після окупації, загальним підвищенням рівня оплати праці у сільському господарстві та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту робочої сили. Середня заробітна плата одного працівника також суттєво зросла – з 6461,0 грн у 2022 році до 9241,9 грн у 2024 році, що є збільшенням на 43,0%. Важливо враховувати, що рослинницьке виробництво є сезонним, тому значна частина витрат на оплату праці припадає на період активних польових робіт, що впливає на загальнорічний рівень фонду оплати праці й зумовлює меншу за середню по Сумській області середньомісячну заробітну плату на підприємстві.

Таким чином, трудові ресурси ФОП «Линник О.М.» використовуються ефективно, а зростання чисельності працівників, підвищення рівня використання робочого часу та збільшення зарплат свідчить про відновлення та поступове посилення підприємства після складного періоду 2022 року.

Водночас, негативна динаміка продуктивності праці є сигналом про необхідність подальшої оптимізації виробничих процесів та пошуку шляхів підвищення ефективності господарювання.

Аналіз основних виробничих фондів (ОВФ) є важливим для оцінки матеріально-технічної бази підприємства, рівня інвестицій у виробництво та загальної продуктивності господарської діяльності. Основні засоби є критично важливим ресурсом аграрного підприємства, оскільки вони визначають рівень механізації та здатність підприємства до нарощування обсягів виробництва. В умовах воєнного стану, коли інвестиційна активність обмежена, а амортизація фондів прискорюється через інтенсивне використання техніки, дослідження цих показників дає змогу оцінити, наскільки підприємство здатне зберігати та оновлювати свої виробничі потужності, а також підтримувати високу ефективність господарювання. Дані для аналізу розміщені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. в % до 2022р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12356,8	12053,9	11876,9	96,1
Виробництво ВП у постійних цінах 2021 р.	85773,0	92277,8	87187,4	101,6
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1120,3	1078,2	1056,7	94,3
Фондоозброєність, тис. грн.	325,2	287,0	276,2	84,9
Фондовіддача, грн.	6,94	7,66	7,34	105,8
Фондоємність, грн.	0,14	0,13	0,14	94,6

Джерело: : розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»; https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Дані, наведені в таблиці 2.4, дозволяють оцінити стан ОВФ у ФОП «Линник О.М.» та ефективність їх використання у 2022-2024 рр. Тут важливо відзначити, що середньорічна вартість ОВФ за цей період зменшилася на 3,9% – з 12356,8 тис. грн у 2022 році до 11876,9 тис. грн у 2024 році. Попри загальну тенденцію до зниження, цей показник варто розглядати як досягнення менеджменту підприємства, а не як негативний фактор, адже в

умовах воєнного стану можливості оновлення парку техніки та обладнання були вкрай обмеженими. Мінімальне зменшення середньорічної вартості ОВФ свідчить про ефективне використання наявного обладнання без значних втрат у виробничих потужностях, що є важливим показником стійкості підприємства в кризових умовах.

Разом зі зниженням вартості ОВФ спостерігається поступове зменшення фондозабезпеченості. Це може бути наслідком як скорочення капітальних вкладень у технічне оновлення, так і незначним зростанням земельного банку підприємства. Показник фондоозброєності, що визначає рівень забезпеченості працівників основними фондами, також демонструє зниження. Пояснюється така динаміка тим, що чисельність працівників у господарстві за цей період зросла (що є позитивним фактором), а ОВФ, навпаки, не оновлювалися в такому ж обсязі, як до 2022 року.

Попри певне зниження вартості основних фондів, важливо відзначити зростання інтенсивності їх використання, що підтверджується позитивною динамікою фондівіддачі. Якщо у 2022 році цей показник становив 6,94 грн., то у 2023 році він зріс до 7,66 грн., а у 2024 році зупинився на рівні 7,34 грн. Отже, вищий рівень фондівіддачі свідчить про інтенсифікацію використання наявних потужностей – тобто, обладнання та техніка працюють з вищим рівнем завантаженості, що є наслідком оптимізації виробничих процесів у складних економічних умовах.

Загалом, динаміка показників говорить про раціональне використання основних фондів підприємства в умовах обмежених можливостей для їх оновлення. ФОП «Линник О.М.» вдалося не лише утримати виробничі потужності, а й інтенсифікувати використання наявної техніки та обладнання, що є важливим досягненням у нестабільних економічних умовах. Тож можемо констатувати грамотне управління виробничими ресурсами, яке дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, навіть за відсутності значних капіталовкладень в оновлення основних фондів.

Загальні економічні показники діяльності підприємства є ключовими для оцінки ефективності використання його ресурсів та динаміки розвитку. Аналіз цих показників дозволяє виявити основні тенденції у виробництві, а також оцінити, наскільки підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища. Сукупність узагальнених даних дозволяє розробити стратегію оптимізації виробництва та підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного ринку. Показники розміщені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. в % до 2022р.
1. Вироблено ВП у постійних цінах 2021 р., всього	85773,0	92277,8	87187,4	101,6
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	7776,3	8253,8	7756,9	99,7
- 1-го робітника, тис. грн.;	2257,2	2197,1	2027,6	89,8
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	694,1	765,5	734,1	105,8
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	1,3	1,1	1,0	77,3
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.	87434,3	108120,7	109845,5	125,6
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	7927,0	9670,9	9772,7	123,3
- 1-го середньорічного робітника	2300,9	2574,3	2554,5	111,0
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн.	17258,6	22649,0	20258,9	117,4
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	1564,7	2025,8	1802,4	115,2
- 1-го середньорічного робітника	454,2	539,3	471,1	103,7
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.	12036,2	18485,4	16968,3	141,0
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	1091,2	1653,4	1509,6	138,3
- 1-го середньорічного робітника	316,7	440,1	394,6	124,6
5. Рівень рентабельності, +(-) %	16,0	20,6	18,3	+2,3 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»; https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Наведені економічні показники є ключовими для розуміння господарських процесів, що відбувалися у ФОП «Линник О.М.» у 2022-2024 рр. Варто відзначити, що, попри складні умови ведення бізнесу, пов'язані з військовими діями та тимчасовою окупацією у 2022 році, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку розвитку. Валовий обсяг виробленої

продукції у постійних цінах зріс на 1,6%, що свідчить про адаптацію підприємства до кризових умов.

Показники ефективності збутової діяльності демонструють позитивну динаміку. Вартість товарної продукції у 2024 році зросла на 25,6% у порівнянні з 2022 роком, що вказує на відновлення та зростання обсягів реалізації. У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь цей показник також демонструє значний приріст – на 23,3%, що є доказом підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Водночас у розрахунку на одного працівника зростання було лише 11,0%, що показує зниження продуктивності через більше залучення трудових ресурсів при порівняно меншому зростанні обсягів товарної продукції. Попри це, збутова діяльність підприємства є ефективною, що дозволяє господарству залишатися фінансово стійким навіть у кризових умовах.

Динаміка прибутковості підприємства також свідчить про його життєздатність у складних умовах воєнного часу. Валовий прибуток збільшився на 17,4%, а чистий прибуток – на 41,0%, що є позитивним сигналом для підприємства та вказує на ефективність фінансового менеджменту. Однак у розрахунку на одного працівника показники валового та чистого прибутку мають менш виражену позитивну динаміку (+3,7% та +24,6% відповідно), що пояснюється зниженням продуктивності праці. Важливим є те, що навіть у 2022 році, коли підприємство опинилося під тимчасовою окупацією, воно залишалося прибутковим. Рівень рентабельності підприємства за три роки зріс на 2,3 процентних пункти, що говорить про ефективне управління витратами та можливості для подальшого розвитку.

Отже, ФОП «Линник О.М.» продемонстрував стійкість у кризових умовах, змінюючи свою економічну модель відповідно до нових викликів. Попри складний 2022 рік, підприємству вдалося не лише відновитися, а й покращити ключові фінансово-економічні показники. Водночас зниження продуктивності праці вимагає подальших заходів для оптимізації виробничих

процесів та підвищення ефективності використання ресурсів, що може стати основою для подальшого розвитку господарства.

2.2. Аналіз обсягів та структурних характеристик експорту ФОП

«Линник О.М.»

Експортна діяльність відіграє важливу роль у стратегічному розвитку агробізнесу, особливо в умовах сучасної глобалізованої економіки, де сільськогосподарська продукція України традиційно має високу конкурентоспроможність. ФОП «Линник О.М.» до 2022 року здійснював експорт продукції, проте через початок повномасштабного вторгнення ця діяльність була повністю припинена. Війна суттєво змінила логістичні маршрути, ускладнила доступ до традиційних ринків збуту та змусила підприємство адаптуватися до нових умов. Однак із 2025 року планується відновлення експортної діяльності, з акцентом на прямі поставки іноземним контрагентам без залучення українських посередників. Це дозволить отримати вищу додану вартість, посилити контроль за якістю продукції та знизити ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури на внутрішнього ринку.

Усі чотири культури, які вирощуються у ФОП «Линник О.М.», мають виражений експортний потенціал. Пшениця озима користується попитом на європейських та азійських ринках, але її експорт можливий лише за умови відповідності високим стандартам якості (переважно 2-3 класу). Кукурудза є однією з основних аграрних культур України та експортується великими партіями до Європи, Китаю та Близького Сходу, при цьому якість партій визначається такими параметрами, як вологість, рівень домішок і відсутність мікотоксинів. Соя має перспективи на ринку ЄС, особливо якщо відповідає стандартам не-ГМО-продукції, що підвищує її конкурентоспроможність. Соняшник, як основна сировина для виробництва олії, стабільно експортується до країн Європи та Азії, при цьому особлива увага приділяється вмісту олії та рівню домішок. У таблиці 2.6 наведено

розрахунок частки продукції, що відповідає експортним стандартам. Це дозволяє оцінити реальний обсяг продукції, який потенційно може бути реалізований на зовнішньому ринку. Оскільки лише високоякісна продукція має шанс бути конкурентоспроможною, аналіз цих показників є ключовим для формування майбутньої експортної стратегії.

Таблиця 2.6 - Розрахунок придатної (за якістю) частки продукції для експорту у ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 рр.

Види продукції	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022 -2024 рр.	
	Валовий збір, всього тон	з них відповідає експортним стандартам, %	Валовий збір, всього тон	з них відповідає експортним стандартам, %	Валовий збір, всього тон	з них відповідає експортним стандартам, %	Валовий збір, всього тон	з них відповідає експортним стандартам, %
Пшениця озима	228	57	315	67	256	62	266	62
Кукурудза	2802	84	3493	82	2891	85	3062	84
Соя	670	71	783	68	562	64	672	68
Соняшник	741	86	785	86	877	87	801	86

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Дані за 2022-2024 роки дають змогу не лише оцінити середні значення придатної для експорту продукції, а й виявити тенденції змін та стабільність якості вирощеної продукції. Це, у свою чергу, дозволить підприємству оптимізувати агротехнологічні процеси, адаптувати маркетингову політику та визначити потенційні ринки збуту.

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє оцінити динаміку змін у структурі та якості продукції, що вирощується у ФОП «Линник О.М.», а також її потенційну експортну придатність у 2022-2024 роках. Загалом, простежується відносна стабільність показників якості, хоча спостерігаються деякі флуктуації залежно від культури та року. Основним чинником, що впливав на експортну відповідність продукції, залишалася якість вирощеного

врожаю, яка залежить не лише від агротехнічних заходів, а й від погодних умов, рівня використаних ресурсів та можливостей зберігання.

Пшениця озима демонструє нестабільний відсоток відповідності експортним стандартам, що варіюється від 57% у 2022 році до 67% у 2023 році з деяким зниженням до 62% у 2024 році. Це свідчить про те, що якість зерна не завжди відповідає експортним вимогам, що може бути пов'язано з коливанням рівня білка, натурної маси або впливом погодних факторів у різні роки. Валовий збір пшениці збільшився у 2023 році, що позитивно позначилося на потенційному експортному обсязі, однак у 2024 році він знову дещо скоротився. Водночас, середня частка експортпридатного зерна за три роки становить 62%, що є відносно хорошим показником, але вимагає додаткових заходів щодо покращення якості зерна, зокрема, вдосконалення технологій внесення добрив та сортування продукції.

Кукурудза, як і очікувалося, демонструє високу стабільність експортної якості, з показниками 82-85% придатності для експорту. Така стійкість пояснюється відносно меншим впливом погодних умов на якісні характеристики зерна, а також тим, що кукурудза вирощується з використанням стійких до несприятливих факторів гібридів. Валовий збір у 2023 році досяг свого максимального рівня (3493 тони), після чого у 2024 році знизився до 2891 тони, що може бути наслідком зміни площ під культуру та/або кліматичних чинників. У середньому 84% врожаю кукурудзи відповідає експортним стандартам, що дозволяє вважати цю культуру основним експортним активом підприємства.

Соя демонструє тенденцію до зниження частки експортпридатної продукції – з 71% у 2022 році до 64% у 2024 році. Це може бути зумовлено підвищеними вимогами до вологості та рівня білка в експортних партіях, а також можливими проблемами із вмістом ГМО. Валовий збір сої також значно коливається, з 670 тонн у 2022 році до 783 тонн у 2023 році, проте у 2024 році різко зменшується до 562 тонн. Це свідчить про те, що соя є більш

чутливою культурою, і стабільність її експортного потенціалу залежить від технології вирощування та умов зберігання.

Соняшник, як і кукурудза, демонструє стабільно високу частку відповідності експортним вимогам – 86-87% у всі роки дослідження. Це пояснюється тим, що основним параметром якості є вміст олії, який у середньому в українських сортах і гібридах знаходиться на високому рівні. Валовий збір соняшнику також має позитивну динаміку, поступово зростаючи з 741 тон у 2022 році до 877 тон у 2024 році. Таким чином, соняшник є другою за важливістю експортною культурою підприємства, і збереження стабільності цього напрямку може сприяти стратегічному зміцненню позицій підприємства на зовнішньому ринку.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що основні культури підприємства загалом мають високий експортний потенціал, але їхня експортпридатність відрізняється залежно від культури. Найбільш стабільними є кукурудза та соняшник, у той час як пшениця та соя демонструють більшу чутливість до якісних параметрів. Важливим є те, що навіть у 2022 році, коли експорт фактично був припинений, частка продукції, яка могла б відповідати експортним стандартам, залишалася відносно високою. Це означає, що за умов налагодження логістичних шляхів та активного пошуку ринків збуту, підприємство зможе реалізувати значну частину своєї продукції на зовнішніх ринках у 2025 році.

Таким чином, подальші зусилля повинні бути спрямовані на підвищення стабільності якісних характеристик продукції, впровадження технологій покращення якості зерна, а також на розвиток каналів експортного збуту. Аналітичні висновки, зроблені на основі таблиці 2.6, є фундаментом для подальшого аналізу можливостей підприємства щодо виходу на міжнародні ринки, і в наступних розділах буде розглянуто, наскільки економічно доцільним є такий крок для ФОП «Линник О.М.».

Визначення експортних можливостей є ключовим етапом у процесі планування зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Линник О.М.». Якщо

попередній аналіз дозволяв оцінити якість продукції та частку врожаю, що відповідає експортним стандартам, то дані таблиці 2.7 надають більш практичне уявлення про реальний потенціал експорту у 2024 році.

Таблиця 2.7- Розрахунок експортних можливостей ФОП «Линник О.М.» у 2024 р.

Види продукції, тон	Валовий збір	Внутрішнє споживання (насіннєвий фонд)	Можливий експорт (відповідає вимогам якості)	Потенційний експорт (відповідає вимогам якості і партійному обсягу)	Реалізація на внутрішньому ринку	Частка експорту, %
Пшениця озима	256	13	164	100	143	39
Кукурудза	2891	116	2515	2500	275	86
Соя	562	51	360	300	211	53
Соняшник	877	44	763	700	133	80

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Враховуючи потребу у внутрішньому споживанні для поповнення насіннєвого фонду, а також необхідність відповідності не лише якісним параметрам, а й вимогам до обсягу товарних партій. Таблиця 2.7. дозволяє оцінити, який фактичний обсяг продукції може бути реалізований на зовнішньому ринку. Особливу цінність становить порівняння можливого експорту (лише за якістю) та потенційного експорту (з урахуванням партійного обсягу), що дозволяє розуміти, наскільки технологічні й логістичні обмеження можуть впливати на реалізацію експортної стратегії підприємства. Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє перейти від оцінки якісних параметрів продукції до безпосереднього планування експортних обсягів, враховуючи як технологічні, так і логістичні обмеження. Важливим моментом є той факт, що не вся продукція, яка відповідає експортним стандартам, може бути фактично вивезена за кордон, оскільки на зовнішніх ринках діють чіткі вимоги до партійності постачання. Це обмеження обумовлене, зокрема, логістичними характеристиками вантажних перевезень, стандартами експортних контрактів, технічними умовами завантаження

транспортних засобів, а також санітарними та митними регламентами імпортуючих країн.

Найбільш очевидний фактор, що впливає на експортний обсяг, – це місткість транспортних одиниць. Для перевезення зернових та олійних культур найчастіше використовуються залізничні вагони, морські контейнери або великовантажні автомобілі, що мають чіткі обмеження за тоннажем. Наприклад, стандартний залізничний вагон-зерновоз вміщує 60-70 тон продукції, а при морському перевезенні контейнери для сипучих вантажів зазвичай розраховані на 25-30 тон. Крім того, експортні контракти на великих міжнародних ринках, особливо при торгівлі через біржі (CBOT, Euronext), часто укладаються на стандартні партії кратні 100 або 1000 тон, що забезпечує уніфіковану систему торгівлі та спрощує логістичні розрахунки. Це пояснює, чому у розрахунках було знижено можливий обсяг експорту до найближчого кратного 100 значення, що фактично є оптимальним рішенням для формування стандартних партій.

Розглядаючи окремі культури, можна побачити, що пшениця озима має валовий збір 256 тон, з яких 164 тони відповідають експортним стандартам. Проте до експортної партії включено лише 100 тон, оскільки саме така кількість може бути сформована для транспортування морськими контейнерами або відповідати стандартам залізничного постачання. Інші 64 тони, що також відповідають якості, залишаються для реалізації на внутрішньому ринку, що є важливим аспектом управління ресурсами підприємства.

Кукурудза демонструє найвищий рівень експортної відповідності – 2515 тон зерна проходять за якісними характеристиками, однак підприємство може експортувати лише 2500 тон через обмеження мінімального партійного обсягу. У цьому випадку відхилення лише в 15 тон вказує на високу відповідність урожаю міжнародним стандартам та можливість формувати великі партії без значних втрат. Разом із тим 275 тон кукурудзи, що залишаються для внутрішнього ринку, свідчать про стратегічний баланс

підприємства, яке забезпечує не лише експортні поставки, а й внутрішні продажі. Соя має більш помітний розрив між можливим та фактичним експортом: із 360 тон продукції, яка відповідає стандартам, лише 300 тон можуть бути експортовані. Це пояснюється як партійними обмеженнями, так і тим, що контрактні вимоги щодо якості сої (зокрема, вміст білка та відсутність ГМО) можуть варіюватися залежно від країни-імпортера. Решта 60 тон залишається для реалізації на внутрішньому ринку, де можуть бути менш суворі стандарти до якості бобів. Соняшник, як і кукурудза, демонструє стабільну експортну відповідність – із 763 тон, що проходять за якісними параметрами, 700 тон можуть бути фактично експортовані. Ця культура має особливе значення для міжнародного ринку, оскільки Україна є ключовим експортером соняшникової олії, і контроль якості насіння є важливим для подальшої його переробки. Частина продукції, що залишається на внутрішньому ринку (133 тони), також має великий комерційний потенціал, оскільки внутрішні переробники можуть пропонувати конкурентні ціни.

Загалом, аналіз таблиці 2.7 показує, що, незважаючи на високий рівень відповідності продукції експортним стандартам, підприємство змушене коригувати фактичний експортний обсяг через вимоги до партійності постачання. Такий підхід дозволяє оптимізувати логістичні процеси, уникнути ризиків при транспортуванні та забезпечити відповідність контрактним зобов'язанням перед імпортерами. Це ще раз підтверджує необхідність стратегічного підходу до формування експортної політики, оскільки навіть за наявності достатнього обсягу якісної продукції логістичні обмеження можуть впливати на фінальний комерційний результат. У подальшому аналізі буде розглянуто, наскільки вигідним є експортний напрям з фінансової точки зору та які економічні перспективи відкриваються перед підприємством у 2025 році.

Експортна географія є важливим фактором у формуванні ефективної зовнішньоекономічної стратегії, оскільки саме вона визначає напрямки збуту

продукції, логістичні маршрути та потенційну прибутковість постачань. Якщо попередній аналіз дозволяв оцінити обсяги продукції, що може бути експортована, то таблиця 2.8 дає змогу розглянути структуру експортних напрямків.

Таблиця 2.8 - Аналіз напрямків потенційного експорту у ФОП «Линник О.М.»

Види продукції	Фактичний експорт до 2022 р., тон			Потенційний експорт з 2025 р., тон		
	До країн ЄС (залізниця)	До країн далекого зарубіжжя (морем)	До країни СНД (залізниця)	До країн ЄС (залізниця)	До країн далекого зарубіжжя (морем)	До країн MENA (порти ЄС)
Пшениця озима	200	-	-	100	-	100
Кукурудза	500	1300	600	1000	1000	600
Соя	200	-	200	400	-	-
Соняшник	400	400	-	300	300	200

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

До 2022 року підприємство здійснювало постачання продукції до різних країн, використовуючи залізничний та морський транспорт, але з початком повномасштабного вторгнення експортна діяльність повністю припинилася. Починаючи з 2025 року, заплановано відновлення експорту, однак змінилася логістика та географія поставок. Зокрема, експорт до країн СНД повністю припиняється, а новими перспективними ринками стають країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA), де українська аграрна продукція має стабільний попит. Аналіз даних у таблиці 2.8 дозволяє порівняти експортну структуру до 2022 року та потенційні постачання з 2025 року, й це дає можливість оцінити наскільки реалістичним є вихід на нові ринки та яким чином може змінитися загальний експортний баланс підприємства.

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє оцінити історичні та перспективні зміни в експортній структурі ФОП «Линник О.М.», що є надзвичайно важливим з точки зору формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії. До 2022

року підприємство здійснювало експортну діяльність через кілька основних напрямків – залізницею до країн ЄС, морським транспортом до країн далекого зарубіжжя та частково залізницею до країн СНД. Однак після повномасштабного вторгнення відбулося повне припинення експорту, що зумовило необхідність перегляду логістичних маршрутів та пошуку нових ринків збуту. Починаючи з 2025 року, планується поновлення експортних поставок, проте їхня географія та обсяги суттєво змінилися. Зокрема, експорт до країн СНД повністю припиняється, оскільки ринкові та політичні умови більше не дозволяють здійснювати поставання у цьому напрямку. Натомість серед перспективних нових ринків з'являються країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA), що імпортують значні обсяги українського зерна через європейські порти.

Важливо підкреслити, що всі оцінки щодо експортних обсягів у 2025 році ґрунтуються на даних 2024 року з урахуванням очікуваного збільшення валового збору завдяки розширенню посівних площ. Як зазначалося раніше, підприємство уклало додаткові угоди на оренду паїв, що дозволить збільшити виробництво зернових та олійних культур. Це безпосередньо впливає на експортний потенціал, адже зростання посівних площ забезпечує більший обсяг продукції, придатної для реалізації за кордон. Таким чином, всі експортні показники у прогнозі мають тенденцію до помірному збільшенню порівняно з 2024 роком, що є логічним відображенням майбутньої динаміки розвитку підприємства.

Аналізуючи конкретні культури, можна побачити, що експорт пшениці озимої суттєво зменшився порівняно з довоєнним періодом. Якщо до 2022 року було експортовано 200 тон пшениці озимої до країн ЄС, то у 2025 році цей показник знизиться до 100 тон у тому ж напрямку. Однак, натомість з'являється новий канал поставання – до країн MENA через порти ЄС, що дозволяє компенсувати втрату попередніх ринків. Це демонструє адаптивність підприємства до змін у міжнародній торгівлі та прагнення диверсифікувати напрями збуту.

Кукурудза залишається головним експортним продуктом підприємства, що підтверджується її значними обсягами як у минулому, так і в перспективі. До 2022 року вона постачалася залізницею до ЄС (500 тон), морським транспортом до країн далекого зарубіжжя (1300 тон) та частково до країн СНД (600 тон). У 2025 році обсяги експорту до ЄС подвоюються до 1000 тон, що є наслідком налагодження логістичних ланцюгів через залізничні переходи та зростання попиту в Європі. Морський експорт до далекого зарубіжжя залишається стабільним (1000 тон), а 600 тонн, які раніше йшли до СНД, тепер спрямовуються до країн MENA. Це свідчить про перерозподіл експортних напрямків відповідно до сучасних геополітичних умов.

Соя показує значне збільшення експорту до ЄС, оскільки раніше вона експортувалася лише в обсязі 200 тон до країн далекого зарубіжжя та СНД, а у 2025 році вже 400 тон заплановано на європейські ринки. Це можна пояснити зростанням попиту на українську сою в ЄС, особливо якщо вона відповідає стандартам без ГМО. При цьому постачання до далекого зарубіжжя та MENA не розглядається, що може бути пов'язано із внутрішніми вимогами цих ринків до імпортової продукції.

Соняшник демонструє стабільну експортну динаміку, хоча напрямки дещо змінилися. До 2022 року експортувався в обсязі 400 тон до ЄС, 400 тон до далекого зарубіжжя, а у 2025 році його обсяги перерозподіляються: 300 тон йдуть до ЄС, 300 тон – до далекого зарубіжжя та ще 200 тон спрямовуються до MENA. Це відображає розширення ринкової присутності української олійної продукції, яка має великий попит у Північній Африці та на Близькому Сході.

Узагальнюючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що ФОП «Линник О.М.» у 2025 році планує не лише відновлення експорту, а й активне освоєння нових ринків. Втрата традиційного експорту до СНД компенсується збільшенням постачань до ЄС та виходом на ринки MENA, що свідчить про гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін міжнародної торгівлі. Водночас прогнозоване збільшення посівних

площ дозволяє розширити експортні можливості, що підтверджує перспективність обраної стратегії розвитку. Подальший аналіз дозволить оцінити економічну ефективність таких змін, визначити можливі ризики та розглянути перспективи збільшення прибутковості експортних операцій.

2.3. Оцінка експортного потенціалу ФОП «Линник О.М.»

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив визначити структуру експортних потоків підприємства, оцінити реальні обсяги продукції, що може бути експортована, та встановити основні напрямки постачання на зовнішні ринки. Отримані результати підтвердили, що ФОП «Линник О.М.» має потенціал для відновлення експортної діяльності з 2025 року, орієнтуючись на країни ЄС, Близького Сходу та Північної Африки (MENA), а також зберігаючи присутність у сегменті морських поставок до далекого зарубіжжя. Водночас, питання економічної доцільності такого кроку залишається відкритим, оскільки ефективність експортної моделі залежить не лише від наявності товару та ринків збуту, але й від фінансових показників – рівня цін, рентабельності та можливого прибутку.

Враховуючи ці аспекти, у даному розділі буде проведено оцінку експортного потенціалу підприємства з точки зору фінансової вигідності. Це дослідження є вкрай важливим, адже воно дозволить визначити, наскільки виправданим є рішення щодо повернення на міжнародний ринок та які прибуткові можливості відкриваються перед підприємством. Основна увага буде приділена оцінці доходів від експорту, порівнянню внутрішніх і зовнішніх цін, а також аналізу маржинальності експортних поставок. Результати цього дослідження стануть основою для стратегічного планування подальшої діяльності досліджуваного агробізнесу ФОП «Линник О.М.» у сфері міжнародної торгівлі.

Якщо попередні етапи дослідження дозволили оцінити фізичні обсяги можливого експорту та визначити основні напрямки його реалізації, то аналіз

даних таблиці 2.9 є ключовим для розуміння фінансових наслідків цього процесу. Саме він дає змогу оцінити, які реальні доходи може отримати підприємство від продажу продукції на зовнішніх ринках, наскільки вигідним є експорт у порівнянні з реалізацією на внутрішньому ринку, та які фінансові переваги або ризики слід враховувати при формуванні майбутньої експортної стратегії.

Таблиця 2.9 - Оцінка доходів від потенційного експорту у ФОП «Линник О.М.» у 2025 р.

Види продукції	Середня ціна на внутрішньому ринку, \$/т	Середня експортна ціна, \$/т	Різниця в ціні, \$/т	Експортна маржа, %	Потенційний експортний обсяг, тон	Очікуваний дохід від експорту, тис. \$
Пшениця озима	212	223	11	5,2	200	44,6
Кукурудза	151	184	33	21,9	2600	478,4
Соя	413	451	38	9,2	400	180,4
Соняшник	345	472	127	36,8	800	377,6

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Особливу увагу у таблиці приділено порівнянню внутрішніх та експортних цін, що дозволяє розрахувати експортну маржу – показник, який визначає фінансовий ефект від реалізації продукції за межами країни. Він є критично важливим, оскільки експорт може бути вигідним лише у разі суттєвого перевищення зовнішніх цін над внутрішніми, що компенсує витрати на логістику, страхування та інші супутні витрати. У цьому контексті проведений аналіз дозволить підприємству не лише оцінити потенційну виручку, а й прийняти обґрунтовані рішення щодо вибору оптимальних каналів збуту, стратегічних партнерів та логістичних маршрутів. Необхідні розрахунки представлені нижче.

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє оцінити фінансовий потенціал експорту ФОП «Линник О.М.» у 2025 році, враховуючи співвідношення між внутрішніми та експортними цінами, рівень експортної маржі та прогнозовані доходи від реалізації продукції на зовнішніх ринках. Отримані результати є важливими для визначення економічної доцільності виходу на

міжнародний ринок, оскільки не вся продукція має однаковий рівень прибутковості при експорті. Динаміка світових ринків є високоволатильною, тому розраховані показники базуються на поточних тенденціях, проте у реальних умовах вони можуть суттєво змінитися під впливом біржових коливань, торговельних обмежень, мита та сезонних факторів.

Серед досліджуваних культур кукурудза та соняшник демонструють найбільший експортний потенціал, оскільки мають високу експортну маржу. Кукурудза має різницю між експортною та внутрішньою ціною у розмірі \$33/т, що формує експортну маржу 21,9%, а соняшник має ще вищий рівень маржинальності – 36,8% за рахунок різниці у \$127/т. Це означає, що за умов стабільних ринкових тенденцій та збереження поточних цінових рівнів ці культури можуть бути пріоритетними для експортної стратегії підприємства, оскільки вони забезпечують найвищий фінансовий ефект у порівнянні з іншими видами продукції. Великий потенційний обсяг експорту – 2600 тонн кукурудзи та 800 тонн соняшнику – додатково підсилює цей висновок, адже більші обсяги постачання дозволяють ефективніше формувати партії та знижувати операційні ризики при виході на міжнародний ринок.

Ситуація з соєю є менш визначеною, оскільки її експортна маржа знаходиться на межі економічної доцільності. При різниці між експортною та внутрішньою ціною у \$38/т, рівень експортної маржі складає 9,2%, що є граничним показником. Це означає, що у сприятливих ринкових умовах експорт сої може бути прибутковим, однак за несприятливих сценаріїв, наприклад, за умов збільшення витрат на транспортування або зниження світових цін, прибутковість може значно зменшитися або навіть перейти у негативну зону. Крім того, міжнародний ринок сої є більш регульованим, особливо у Європейському Союзі, де суворі вимоги до не-ГМО продукції можуть суттєво впливати на кінцеву ціну та можливості експорту. Отже, рішення щодо експорту сої має бути більш зваженим, і залежатиме від подальшого аналізу витрат та можливих ринкових сценаріїв.

Пшениця озима, натомість, демонструє найнижчий рівень експортної маржі – лише 5,2% при різниці у \$11/т між внутрішньою та експортною ціною. Це означає, що за поточних умов експорт цієї культури може бути економічно недоцільним, оскільки навіть незначні зміни на ринку або додаткові витрати можуть зробити його збитковим. Пшениця є чутливою до світових цінових коливань, оскільки її ціноутворення формується під впливом біржових котирувань на світових торговельних майданчиках, таких як CBOT та Euronext. Тому, незважаючи на наявний потенціал експорту у 200 тонн, підприємству варто ретельно оцінити ризики, перш ніж приймати остаточне рішення щодо її реалізації на зовнішніх ринках. У разі не вигідної цінової ситуації альтернативою може бути продаж пшениці на внутрішньому ринку, де ціни є більш стабільними та менш підвладні короткостроковим спекулятивним коливанням.

Окремо варто наголосити, що рівень експортних цін є дуже волатильним, тобто залежним від значної кількості зовнішніх факторів, включаючи глобальний попит, зміну торговельних політик, логістичні умови, погодні умови у країнах-конкурентах та коливання валютних курсів. Поточні припущення базуються на існуючій ринковій кон'юктурі, однак у реальних умовах ціни можуть суттєво змінитися, що вплине на кінцеві фінансові результати експорту. У випадку різкого зниження світових цін, навіть культури з високою експортною маржею можуть стати менш привабливими, тоді як за умов зростання попиту експорт може стати ще вигіднішим. Це означає, що ФОП «Линник О.М.» необхідно гнучко підходити до ухвалення рішень, моніторити ситуацію на ринку та мати альтернативні канали збуту на випадок несприятливих змін у зовнішній торгівлі.

Таким чином, аналіз таблиці 2.9 показує, що найбільш привабливими культурами для експорту є кукурудза та соняшник, які мають високу експортну маржу, що дозволяє компенсувати потенційні ризики та отримати значний фінансовий ефект. Соя знаходиться на межі прибутковості, тому її експортні перспективи мають оцінюватися у поєднанні з подальшим

аналізом логістичних витрат. Пшениця, за поточних умов, має низький рівень експортної маржі, що робить її менш привабливою для реалізації на зовнішніх ринках, і цей напрям може потребувати додаткових досліджень або переорієнтації на внутрішнє споживання. Подальший аналіз витрат на транспортування, митні процедури та загальні операційні витрати дозволить більш точно оцінити, наскільки експорт дійсно є фінансово виправданим, що стане предметом наступного дослідження.

Аналіз напрямків експорту у вартісному вираженні є ключовим етапом оцінки фінансової доцільності виходу на зовнішні ринки, оскільки дозволяє перейти від оцінки фізичних обсягів експорту (таблиця 2.8) до розуміння економічного ефекту від реалізації продукції за кордон. У таблиці 2.10 представлено не лише динаміку змін у географії експорту, а й очікувані фінансові результати, які можуть бути отримані внаслідок відновлення міжнародної торгівлі у 2025 році. Такий підхід є надзвичайно важливим, оскільки підприємство має орієнтуватися не тільки на обсяги поставок, а й на рівень доходів, які вони можуть принести. Дослідження цих показників дозволяє порівняти, які ринки забезпечують найвищу фінансову віддачу, як змінилася структура експортної діяльності після 2022 року та які можливості відкриваються внаслідок переорієнтації поставок на нові регіони, такі як країни MENA. Це дослідження стане основою для подальшого аналізу прибутковості експортних операцій та розрахунку загального фінансового ефекту від виходу на зовнішні ринки. Аналіз таблиці 2.10 дозволяє оцінити, як змінилася фінансова структура експортної діяльності ФОП «Линник О.М.» після 2022 року, а також визначити, які напрямки поставок забезпечують найвищий економічний ефект у 2025 році. Якщо попередній аналіз (таблиця 2.8) відображав натуральні обсяги експорту, то тепер розрахунок здійснюється у вартісному вираженні, що дозволяє оцінити фінансовий потенціал різних ринків. Це особливо важливо, оскільки зміни у світових цінах, валютних курсах та торговельних політиках можуть суттєво

впливати на прибутковість експорту, і підприємству важливо орієнтуватися не лише на фізичні обсяги, а й на фінансові результати.

Таблиця 2.10 - Оцінка напрямків експорту у ФОП «Линник О.М.» у 2025 р.

Види продукції	Фактичний експорт до 2022 р., тис. \$			Потенційний експорт з 2025 р., тис. \$		
	До країн ЄС (залізниця)	До країн далекого зарубіжжя (морем)	До країни СНД (залізниця)	До країн ЄС (залізниця)	До країн далекого зарубіжжя (морем)	До країни MENA (порти ЄС)
Пшениця озима	35,7	-	-	22,3	-	22,3
Кукурудза	81,9	174,6	93,2	195,3	191,1	92,0
Соя	78,9	-	77,0	180,4	-	-
Соняшник	139,5	134,7	-	146,1	143,7	87,8

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Розглядаючи структуру змін у вартості експорту, можна побачити, що найбільше зростання очікується у постачаннях кукурудзи, яка залишається основною експортною культурою для підприємства. До 2022 року загальна вартість експорту кукурудзи складала 349,7 тис. \$, з яких 93,2 тис. \$ припадало на постачання до СНД, що після 2022 року було повністю припинено. У 2025 році підприємство компенсує цю втрату збільшенням поставок до країн MENA (92,0 тис. \$) та розширенням експорту до ЄС і далекого зарубіжжя. Це підтверджує, що кукурудза залишається висококонкурентним експортним товаром, а її фінансові показники дозволяють ефективно переорієнтувати постачання на альтернативні ринки без втрат у загальній виручці.

Соняшник також демонструє позитивну динаміку, оскільки його загальна вартість експорту у 2025 році буде навіть вищою, ніж до 2022 року. До вторгнення підприємство постачало соняшник переважно до ЄС (139,5 тис. \$) та далекого зарубіжжя (134,7 тис. \$). Після зміни ринкової ситуації підприємство орієнтується на збереження стабільних постачань до ЄС (146,1 тис. \$) та далекого зарубіжжя (143,7 тис. \$), а також відкриття нового

напряму – MENA (87,8 тис. \$). Це свідчить про стабільний попит на українське насіння соняшнику, а також про вигідність його експорту, особливо у регіони, де спостерігається дефіцит олійних культур.

Ситуація з пшеницею озимою виглядає менш сприятливою, оскільки загальний обсяг її експорту скорочується у вартісному вираженні. Якщо у 2022 році підприємство отримувало 35,7 тис. \$ від експорту пшениці до ЄС, то у 2025 році цей показник знижується до 22,3 тис. \$. Незважаючи на відкриття нового напрямку (країни MENA), де також прогнозується виручка у розмірі 22,3 тис. \$, загальний рівень доходів від експорту пшениці все ж залишається нижчим, ніж у довоєнний період. Це може пояснюватися низькою маржинальністю експорту цієї культури, зростаючими конкуренційними ризиками та волатильністю світових цін. Для підприємства це сигнал про необхідність більш глибокого аналізу прибутковості експорту пшениці або переорієнтацію частини цієї продукції на внутрішній ринок.

Соя, навпаки, демонструє значне зростання експортного потенціалу. До 2022 року підприємство отримувало 78,9 тис. \$ від експорту до ЄС та 77,0 тис. \$ від поставок до СНД, які повністю припинилися після вторгнення. Однак у 2025 році заплановано суттєве збільшення поставок до ЄС (180,4 тис. \$), що компенсує втрату російського ринку. Це означає, що Європейський Союз залишається основним ринком збуту української сої, хоча успіх цього напрямку залежатиме від дотримання вимог щодо вмісту білка та сертифікації не-ГМО продукції.

Загалом, аналіз таблиці 2.10 показує, що ФОП «Линник О.М.» вдалося не лише компенсувати втрати традиційних ринків, а й розширити фінансові можливості за рахунок виходу на нові напрями експорту. Очікуване збільшення доходів від продажу кукурудзи, соняшнику та сої свідчить про перспективність переорієнтації поставок та стабільний попит на ці культури. Однак ситуація з пшеницею виглядає менш сприятливою, що може стати причиною для подальшого аналізу рентабельності її експорту.

Варто зазначити, що рівень експортних цін залишається одним із найбільш непередбачуваних факторів, оскільки він залежить від глобального попиту, коливань валютних курсів, торговельної політики країн-імпортерів та сезонних факторів. Це означає, що навіть ретельно спланована експортна стратегія може вимагати гнучкого коригування, якщо ціни на зовнішніх ринках зазнають значних змін. Таким чином, для підприємства важливо не лише оцінювати поточні фінансові показники, а й відстежувати ринкові тенденції, щоб своєчасно коригувати структуру постачань та обирати найбільш вигідні канали реалізації продукції. Аналіз витрат на експорт є завершальним етапом оцінки експортного потенціалу ФОП «Линник О.М.», оскільки саме він дозволяє зіставити доходи від реалізації продукції на зовнішніх ринках із витратами на логістику. Якщо попередні дослідження показали рівень експортної маржі та потенційні фінансові вигоди від експорту, то дані, представлені в таблиці 2.11, дозволяють визначити, наскільки ці доходи можуть бути зменшені через витрати на транспортування, страхування, мита та інші супутні витрати.

Зокрема, витрати на логістику можуть мати критичний вплив на кінцеву рентабельність експорту, і в деяких випадках вони можуть повністю нейтралізувати потенційну вигоду. Аналіз цих даних дозволяє точніше визначити доцільність експорту кожної культури, розрахувати остаточний фінансовий ефект та зробити висновки щодо стратегії підприємства. Зважаючи на це, дослідження, представлене в таблиці 2.11, є вирішальним етапом у визначенні найбільш вигідних напрямків експортної діяльності та подальших перспектив ФОП «Линник О.М.» на міжнародному ринку. Якщо попередні розрахунки показували теоретичну вигоду від експорту, виходячи із співвідношення внутрішніх та експортних цін, то нинішній аналіз враховує реальні фінансові навантаження, які супроводжують міжнародну торгівлю сільськогосподарською продукцією. Зокрема, враховано витрати на транспортування, портові збори, страхування, можливі митні платежі, що є неминучими витратами при реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.11 - Оцінка логістичних витрат від потенційного експорту у ФОП «Линник О.М.» у 2025 р.

Види продукції	Вартість транспортування, \$/т	Додаткові витрати (страхування, мита), \$/т	Загальна логістична вартість, \$/т	Потенційний експортний обсяг, тон	Загальні витрати на логістику, тис. \$
Пшениця озима	10,6	1,9	12,5	200	2,5
Кукурудза	10,6	3,2	13,8	2600	35,9
Соя	10,6	27	37,6	400	15,0
Соняшник	10,6	38,1	48,7	800	39,0

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Згідно з розрахунками, експорт озимої пшениці є економічно не вигідним, оскільки рівень експортної маржі (\$11/т або 5,2%) є нижчим за загальні логістичні витрати. Це означає, що за поточних умов експорт цієї культури не лише не приносить прибутку, а й може призвести до прямих збитків. Така ситуація пояснюється відносно низьким рівнем експортних цін на пшеницю у поєднанні з високими логістичними витратами, які можуть бути суттєвими, особливо у випадку залізничного та морського транспортування. Водночас, така ситуація не є унікальною для даного підприємства – аналогічні труднощі з експортом пшениці спостерігаються і в масштабах всієї країни, де коливання світових цін часто не компенсує витрати на транспортування. Це свідчить про те, що на поточному етапі вигідніше реалізовувати пшеницю на внутрішньому ринку, де ціни є більш стабільними, а логістичне навантаження – нижчим.

Соя знаходиться на межі рентабельності експорту, оскільки експортна маржа (\$38/т або 9,2%) приблизно дорівнює витратам на транспортування. Це означає, що при незначному коливанні ринку соя може стати як прибутковим, так і збитковим експортним товаром. Основний ризик експорту сої полягає в тому, що її ціноутворення на міжнародних ринках є нестабільним, і значна частина покупців надає перевагу сертифікованій не-ГМО продукції, що може вплинути на кінцеву ціну контрактів. Крім того, експортна маржа в межах 9% не дає підприємству значного фінансового

резерву, тому навіть мінімальне підвищення логістичних витрат або зниження закупівельних цін може зробити експорт цієї культури збитковим.

Найбільш прибутковими культурами для експорту залишаються кукурудза та соняшник, оскільки їх експортна маржа (\$33/т або 21,9% для кукурудзи та \$127/т або 36,8% для соняшнику) значно перевищує витрати на транспортування. Це означає, що навіть за незначного підвищення логістичних витрат підприємство все ще залишатиметься у зоні прибутковості. У випадку кукурудзи ключовою перевагою є її стабільний попит на зовнішніх ринках, особливо в країнах ЄС, де існує висока потреба у фуражному зерні. Соняшник, у свою чергу, має один із найвищих рівнів рентабельності серед експортних культур, що пояснюється високою світовою ціною на олійні культури та значним попитом у регіонах, що імпортують сировину для виробництва соняшникової олії. Це свідчить про те, що кукурудза та соняшник можуть стати основними експортними культурами підприємства у 2025 році, забезпечуючи найвищий фінансовий результат.

Однак, варто наголосити, що отримані результати не є статичними і не можуть повністю відображати фактичну ситуацію, яка складеться у 2025/26 маркетинговому році. Як зазначалося раніше, світові ціни на сільськогосподарську продукцію є дуже волатильними, і навіть незначні зміни у глобальному попиті, валютних курсах чи торговельних політиках можуть суттєво змінити економічну картину. Це означає, що жодну культуру не можна остаточно виключати з експортної стратегії, навіть якщо на поточний момент її експорт здається нерентабельним. Наприклад, у разі зростання світових цін на пшеницю або зниження вартості логістики її експорт може стати економічно доцільним, тоді як у випадку падіння цін на кукурудзу чи соняшник їхній фінансовий ефект може бути нижчим, ніж прогнозується. Саме тому підприємству важливо не лише спиратися на поточні розрахунки, а й залишатися гнучким до змін ринку, відстежувати тенденції цін і логістичних витрат та оперативно коригувати свою експортну стратегію відповідно до ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ФОП ЛИННИК О.М. М. ТРОСТЯНЕЦЬ

У даному підрозділі розумно висунути пропозиції щодо заходів з управління розвитком експортного потенціалу агропідприємства, враховуючи його особливості як організації спеціалізованої на вирощуванні рослинницької продукції. Із висвітленням у попередньому параграфі кваліфікаційної роботи методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу в цілому господарства та продукції стає зрозумілим, що ефективне впровадження заходів з підвищення експортоорієнтованості вимагає розробки відповідного механізму, спрямованого на забезпечення управлінського впливу на ключові сфери та процеси діяльності, на створення додаткової вартості, розподіл ресурсів та залучення висококваліфікованих кадрів у ці процеси за допомогою відповідного інструментарію.

Тож постала потреба застосувати новітні аналітичні інструменти, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. На наш погляд, найдоцільнішим серед них є SWOT-аналіз. Адже саме SWOT-аналіз включає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на експортний потенціал підприємства. За його допомогою ми можемо отримати повніший зріз ситуації і визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку та посилення позицій у конкурентній боротьбі за споживача. Результати SWOT - аналізу допоможуть виокремити сильні сторони, які ФОП «Линник О.М.» може використовувати для підвищення своєї експортної орієнтації. Також будуть виявлені слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення. Потенційні можливості вказують на те, де можна розвивати бізнес, а загрози визначають області, де необхідно приділяти особливу увагу та розробляти заходи для

мінімізації ризиків. Це дозволить оптимальніше розподілити ресурси підприємства. Результати проведеного розміщені у таблиці 3.1

Таблиця 3.10 SWOT- аналіз ФОП «Линник О.М.» за 2024 рік

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вигідне географічне розташування Сприятливі природні умови Спеціалізація та інфраструктура Стабільне зростання виручки Домінантні та стабільні культури Зростання земельного банку Намір відновлення експорту Високий експортний потенціал культур. Наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу. Налагоджена організаційна структура підприємства. Достатня кількість та якість основних засобів.	Близькість до державного кордону з РФ Зниження продуктивності праці Коливання якості пшениці та сої для експорту Сезонність рослинницького виробництва Відсутність стратегічних напрямів розвитку; недостатність інноваційного розвитку; відсутнє впровадження нових видів сільськогосподарської продукції та послуг; слабкий дослідницький потенціал; застаріле устаткування; відсутність економічних стимулів праці робітників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Відновлення та розширення експортної діяльності Оптимізація агротехнологічних процесів Модернізація основних фондів Розвиток додаткових послуг Використання агроінновацій Залучення кваліфікованих кадрів Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон. Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView». Оптимізація польових маршрутів техніки. Тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі.	Воєнний стан та геополітична нестабільність Коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію Зміни кліматичних умов Обмеження інвестиційної активності Зміни в орендних відносинах можливість появи нових конкурентів; зменшення об'ємів продажів продукції при насиченості освоєних ринків збуту; плинність кадрів; відсутність стратегічного планування.

Джерело:

SWOT-аналіз показує, що ФОП «Линник О.М.» має значні внутрішні сильні сторони, які є фундаментом для успішної діяльності. Підприємство спеціалізується виключно на рослинництві та супутніх послугах, має всю необхідну сільськогосподарську техніку, сушарку, зернотік, майстерню та два склади (для добрив/гербіцидів та виробничих запасів). Усі чотири культури (пшениця озима, кукурудза, соя, соняшник) мають виражений експортний потенціал. Кукурудза та соняшник демонструють стабільно високу частку (84% та 86% в середньому відповідно) придатної для експорту продукції. Планується відновлення експортної діяльності з 2025 року з акцентом на прямі поставки іноземним контрагентам для отримання вищої

доданої вартості та зниження ризиків. Прямі поставки іноземним контрагентам дозволять отримати вищу додану вартість, посилити контроль якості та диверсифікувати ринки збуту. Покращення технологій внесення добрив та сортування продукції для збільшення частки високоякісного зерна пшениці та сої, що відповідає експортним стандартам. Залучення інвестицій для оновлення та модернізації сільськогосподарської техніки та обладнання для підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Розширення спектру сільськогосподарських послуг (агротехнічні роботи, оренда техніки) для забезпечення додаткової фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходу. Впровадження новітніх технологій та агрономічних практик для підвищення врожайності, покращення якості продукції та зниження витрат.

На основі ідентифікованих можливостей ФОП «Линник О.М.» пропонуються наступні напрямки науково обґрунтованих пропозицій, спрямованих на оптимізацію господарської діяльності та підвищення її експортоорієнтованості.

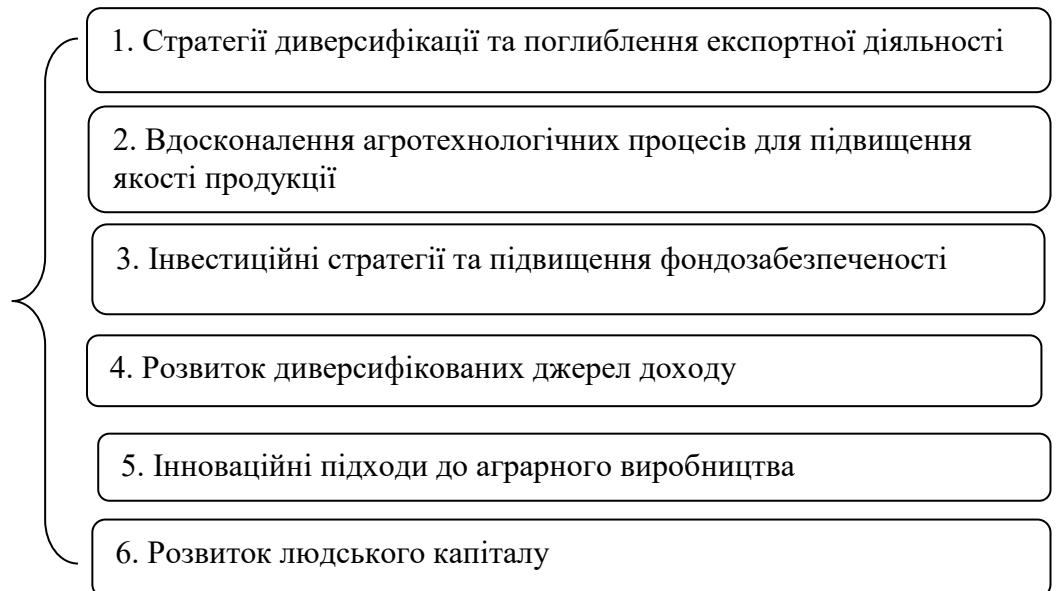


Рисунок 3.1 – Пропозиції підвищення експортної діяльності

Джерело:

1. З огляду на намір відновлення та розширення експортної діяльності, доцільним є розробка та впровадження інтегрованої експортної стратегії. Це передбачає поглиблене дослідження цільових експортних ринків, проведення маркетингових досліджень потенційних зовнішніх ринків (Європа, Китай, Близький Схід) з метою ідентифікації специфічних вимог до якості, логістичних особливостей та цінової кон'юнктури для кожної культури (пшениця озима, кукурудза, соя, соняшник). Побудова прямих контактів з іноземними контрагентами через розробку механізмів налагодження безпосередніх ділових зв'язків з кінцевими споживачами або великими трейдерами на зовнішніх ринках, що дозволить мінімізувати посередницькі витрати та збільшити додану вартість продукції. Сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами отримання відповідних сертифікатів (наприклад, ISO, HACCP, органічної продукції для сої без ГМО), що підтверджують якість та безпечність продукції, є критично важливим для доступу на високомаржинальні ринки.

2. Для збільшення частки високоякісного зерна, придатного для експорту, необхідно зосередитися на оптимізації агротехнологічних протоколів, що включає: впровадження диференційованої системи живлення рослин, застосування сучасних методів агрохімічного аналізу ґрунту та рослинної діагностики для точного розрахунку доз та строків внесення мінеральних добрив, особливо азотних, для пшениці з метою підвищення вмісту білка та клейковини. Удосконалення системи захисту рослин через запровадження інтегрованих систем захисту від шкідників, хвороб та бур'янів, що мінімізує використання пестицидів та забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам залишків шкідливих речовин. Оптимізація технологій післязбиральної доробки та зберігання впровадження сучасних методів сушіння та сортування зерна (оптичні сортувальники, гравітаційні столи) для досягнення необхідних показників вологості, чистоти та відсутності домішок, що є ключовим для експортної кукурудзи та соняшнику, для сої – контроль ГМО.

3. З метою модернізації основних фондів та підвищення продуктивності праці, пропонується розробка довгострокового інвестиційного плану а саме ормування стратегічного плану оновлення сільськогосподарської техніки та обладнання, що враховує поточний рівень зносу, потреби у збільшенні продуктивності та наявні фінансові ресурси. Залучення зовнішніх джерел фінансування як розгляд можливостей використання державних програм підтримки агропромислового комплексу, міжнародних грантів, кредитних ліній під низькі відсотки, а також лізингових програм для придбання нової техніки. Впровадження елементів точного землеробства інвестування у системи GPS-навігації для сільськогосподарської техніки, системи моніторингу врожайності, сенсорні технології та програмне забезпечення для оптимізації використання ресурсів (паливо, насіння, добрива, ЗЗР) та підвищення ефективності виробництва.

4. Для підвищення фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходу, пропонується активізація напрямку додаткових послуг формалізація та розширення переліку послуг через розробка стандартних договорів та прайс-листів на агротехнічні послуги (оранка, посів, обприскування, збирання врожаю) та оренду сільськогосподарської техніки для сторонніх господарств. Інвестиції у вузькоспеціалізоване обладнання придбання техніки, що користується високим попитом у регіоні для надання послуг (наприклад, сучасні обприскувачі, комбайни зі спеціалізованими жатками, обладнання для глибокого обробітку ґрунту). Розробка клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії активне просування послуг серед малих та середніх агровиробників у регіоні, що дозволить збільшити завантаженість власної техніки у періоди зниження інтенсивності власних польових робіт.

5. Для підвищення врожайності, якості продукції та зниження витрат, рекомендується впровадження агроінновацій застосування методів дистанційного зондування Землі (ДЗЗ). Використання супутникових знімків та дронів для моніторингу стану посівів, виявлення проблемних зон (дефіцит вологи, поживних речовин, шкідники), що дозволить оперативно реагувати

та оптимізувати агротехнічні заходи. Впровадження цифрових платформ управління агробізнесом використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування сівозміни, обліку витрат, моніторингу техніки та аналізу даних, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Розвиток власної селекції або співпраця з науковими установами розгляд можливості впровадження нових, більш урожайних та стійких до стресових факторів гібридів та сортів сільськогосподарських культур, адаптованих до місцевих кліматичних умов.

6. Для утримання та залучення кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту робочої сили, необхідно інвестувати у програми розвитку трудових ресурсів. Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу організація регулярних тренінгів та семінарів для агрономів, механізаторів та інших спеціалістів з новітніх агротехнологій, обслуговування сучасної техніки та стандартів якості продукції. Розробка системи мотивації та заохочення впровадження ефективних систем преміювання, що базуються на показниках продуктивності праці та якості виконаних робіт, а також соціальних пакетів для працівників. Співпраця з освітніми закладами налагодження партнерських відносин з аграрними університетами та коледжами для залучення молодих спеціалістів на практику та подальше працевлаштування, а також обміну знаннями та досвідом.

Для ефективного управління розвитком експортного потенціалу ФОП «Линник О.М.» необхідно зосередитися на стратегічному плануванні, оперативній реалізації та постійному моніторингу. Запропонуємо модель розвитком експортного потенціалу підприємства. При її формуванні доцільно включити такі позиції як показники успішності, стратегічні кроки та шляхи розвитку експортного потенціалу підприємства:

Розробка та імплементація експортної стратегії з акцентом на «високу додану вартість через якість». На основі аналізу, ФОП «Линник О.М.» має вигідне географічне розташування та значні обсяги виробництва ключових

експортних культур. Однак для стабільного та прибуткового експорту критично важлива стратегія, орієнтована на якість та прямі поставки.

Стратегічні кроки в цьому напрямку це визначення пріоритетних експортних ринків на основі детального дослідження ринків (як це було розраховано раніше), ідентифікувати 2-3 основні ринки, які мають стабільний попит на високоякісну українську агропродукцію (наприклад, країни ЄС для сої без ГМО, азійські ринки для кукурудзи).

Інвестиції в якість на всіх етапах це не просто сертифікація, а інтеграція якісного контролю від вибору насіння та добрив до збирання, сушіння та зберігання. Розглянути можливість впровадження внутрішньої системи контролю якості (наприклад, на основі принципів НАССР).

Побудова прямих відносин з кінцевими покупцями замість співпраці з посередниками в Україні, сфокусуватися на пошуку та укладенні прямих контрактів з переробними підприємствами, імпортерами або гуртовими компаніями за кордоном. Це дозволить отримувати вищу ціну та краще контролювати умови поставок.

Формування «експортного портфеля» продукції чітко визначити, які обсяги якої культури щорічно будуть спрямовані на експорт, враховуючи прогнози врожайності та якісні характеристики. Наприклад, пріоритет для кукурудзи та соняшника, та збільшення частки якісної пшениці та сої. Збільшення середньої ціни реалізації експортної продукції на X% за рахунок прямого експорту та вищої якості. Зростання частки експорту у загальному обсязі реалізації до Y%, кількість укладених прямих експортних контрактів., створення інтегрованої системи управління логістикою та ризиками. Експортна діяльність в умовах воєнного стану вимагає надзвичайної гнучкості та проактивного управління ризиками. ФОП «Линник О.М.» має вигідне розташування щодо залізниці, але близькість до кордону з РФ є значним фактором ризику.

Стратегічні кроки через диверсифікація логістичних маршрутів, не обмежуватися лише одним видом транспорту чи напрямком, розробити "план

Б" для кожного виду продукції, що включає альтернативні шляхи (наприклад, автомобільні перевезення до західних кордонів, використання річкових портів, якщо це можливо) та різних логістичних операторів. Провести детальну оцінку ризиків для кожного логістичного маршруту (від складу до порту/кордону). Розглянути можливість страхування військових ризиків для вантажів та інфраструктури, що може мінімізувати фінансові втрати. Встановлення партнерських відносин з перевіреними логістичними компаніями тобто співпрацювати з тими, хто має досвід роботи в умовах підвищеного ризику, може швидко адаптуватися до змін та надає повний комплекс послуг (включаючи митне оформлення). Слідкувати за оновленнями щодо безпекової ситуації на маршрутах, завантаженістю прикордонних пунктів, змінами у законодавстві щодо експорту. Це дозволить оперативно приймати рішення.

Показники успішності як результат зниження кількості затримок або втрат вантажів до мінімуму. Наявність щонайменше 2-х альтернативних логістичних маршрутів для кожного виду експортної продукції. Зниження витрат на логістику (у відсотках від вартості товару) за рахунок оптимізації та ефективності. Розвиток кадрового потенціалу та впровадження інновацій у виробництво. Незважаючи на зростання заробітної плати, аналіз показав зниження продуктивності праці. Для підвищення експортного потенціалу необхідно інвестувати у людський капітал та технологічні інновації.

Стратегічні кроки підуть на навчання та підвищення кваліфікації персоналу а саме організувати тренінги для агрономів, механізаторів та робітників щодо новітніх агротехнологій, методів контролю якості, а також особливостей підготовки продукції до експорту. Мотивація персоналу, орієнтована на якість та ефективність, розробити систему преміювання, яка стимулюватиме працівників до досягнення високих показників якості та врожайності, а також до оптимізації виробничих процесів.

Впровадження інноваційних технологій розглянути використання точного землеробства (GPS-навігація для техніки, диференційоване внесення

добрих), сучасних систем моніторингу стану посівів (дрони, супутникові знімки), це дозволить підвищити врожайність, покращити якість та зменшити витрати, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність експортної продукції. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для обліку продукції, складських запасів, контролю якості та логістичних операцій. Це підвищить прозорість, точність та ефективність управління. Зростання продуктивності праці (валової продукції на 1 працівника). Зменшення втрат продукції на всіх етапах виробництва та зберігання. Кількість впроваджених інноваційних рішень та технологій.

Ці пропозиції, інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства, дозволять ФОП «Линник О.М.» не тільки відновити, але й значно посилити свій експортний потенціал, забезпечивши стабільний та прибутковий розвиток у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на наведений аналіз діяльності ФОП «Линник О.М.», можна запропонувати три основні шляхи розвитку експортного потенціалу підприємства та представити у вигляді моделі розвитку експортного потенціалу підприємства на рисунку 3.2.

1. Підвищення якості та сертифікація продукції для відповідності міжнародним стандартам. Дані показують, що, хоча значна частина продукції відповідає експортним стандартам, існують коливання, особливо у пшениці та сої. Для системного нарощування експорту, ФОП «Линник О.М.» слід зосередитися на таких аспектах: Впровадження систем управління якістю запровадження стандартів, таких як ISO 9001 (системи менеджменту якості) або GlobalG.A.P. (стандарти належної сільськогосподарської практики), дозволить забезпечити стабільну якість продукції та її відповідність міжнародним вимогам. Це також підвищить довіру іноземних контрагентів. Оптимізація агротехнологічних процесів зокрема для пшениці озимої, де частка експортопридатної продукції коливається, варто переглянути технології внесення добрив, вибору сортів та методів зберігання. Для сої необхідно зосередитися на контролі вологості та вмісту білка, а

також розглянути вирощування не-ГМО сортів, які мають вищий попит на європейських ринках.



Рисунок 3.2 - Модель розвитку експортного потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

Інвестування в обладнання для доробки та зберігання: наявність власної сушарки та зернотоку є перевагою, але для експорту важливе також якісне очищення, калібрування та належні умови зберігання, щоб запобігти псуванню продукції та зберегти її експортні властивості. Можливо, варто

розглянути модернізацію існуючих потужностей або придбання нового обладнання.

2. Розширення географії експорту та диверсифікація ринків збуту. Наразі підприємство планує відновлення експорту з акцентом на прямі поставки іноземним контрагентам. Щоб мінімізувати ризики та максимізувати прибуток, необхідно активно шукати нові ринки. Дослідження нових ринків окрім традиційних ринків Європи, Китаю та Близького Сходу, варто проаналізувати потенціал інших регіонів, де є попит на українську сільськогосподарську продукцію. Це можуть бути країни Північної Африки, Південно-Східної Азії або навіть деякі країни Північної та Південної Америки, де Україна може зайняти нішеві позиції. Участь у міжнародних виставках та торгових місіях це дозволить безпосередньо знайомитися з потенційними покупцями, вивчати їхні вимоги та налагоджувати прямі контакти, що відповідає стратегії прямих поставок. Використання інструментів державної підтримки експорту так як в Україні існують програми підтримки для експортерів, які можуть допомогти у пошуку партнерів, компенсації витрат на сертифікацію або участь у міжнародних заходах.

3 Оптимізація логістики та управління ризиками, пов'язаними з геополітичною ситуацією. Розташування підприємства поблизу кордону з РФ та досвід окупації у 2022 році накладають значні логістичні та безпекові обмеження. Ефективне управління цими ризиками є критично важливим для успішного експорту. Розробка диверсифікованих логістичних маршрутів незважаючи на близькість залізничної станції "Смородина", слід розглянути альтернативні шляхи доставки продукції до портів або західних кордонів України. Це може включати комбіновані перевезення (автомобільним, залізничним та водним транспортом), а також співпрацю з логістичними компаніями, які спеціалізуються на перевезеннях у зонах підвищеного ризику. Страхування експортних ризиків як розгляд можливості страхування експортних операцій, включаючи ризики війни та непередбачених обставин,

може забезпечити фінансову стійкість підприємства у випадку форс-мажорних обставин. Моніторинг та аналіз геополітичної ситуації постійний аналіз безпекової та політичної ситуації в регіоні та країні дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни, коригувати логістичні схеми та мінімізувати потенційні збитки.

Ці шляхи розвитку, за умови їх комплексного впровадження, дозволять ФОП «Линник О.М.» значно посилити свій експортний потенціал та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасної економічної та геополітичної ситуації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління експортного потенціалу аграрного підприємства.

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, що під управлінням експортним потенціалом розглядається як динамічна система, що потребує постійного регулювання. Виділяються такі базові аспекти управління, як стратегічне планування, інституційне забезпечення, ресурсний менеджмент, інноваційний розвиток, маркетинг та просування, а також управління ризиками. Наголошується на відсутності уніфікованої методології оцінки експортного потенціалу на національному рівні, що свідчить про необхідність її розробки. Представлено концепцію, згідно з якою експортний потенціал формується потенціалом внутрішніх ресурсів, потенціалом цільового ринку за межами країни та можливостями й бар'єрами виходу на зарубіжний ринок.

Аналіз складу та структури товарної продукції та послуг ФОП «Линник О.М.» за 2022-2024 роки, показав, що найбільшу частку в загальній виручці займає кукурудза (в середньому 38,3%), за якою йдуть соняшник та соя, що свідчить про стабільну позитивну динаміку та важливу роль цих культур у виробничій стратегії. Розглядається динаміка землекористування, відзначаючи поступове зростання площі сільськогосподарських угідь, представлених виключно ріллею, що вказує на інтенсивне використання земельних ресурсів. Аналізується також ефективність використання трудових ресурсів, що дозволяє оцінити продуктивність праці та рівень адаптації підприємства до сучасних економічних викликів. Загалом, представлений аналіз демонструє, як зовнішні фактори, зокрема військові дії, впливають на бізнес-модель агропідприємства та його стратегію розвитку.

Здійснений аналіз обсягів та структурних характеристик експорту ФОП «Линник О.М.» показує, що підприємство до 2022 року активно експортувало продукцію, але припинило цю діяльність через

повномасштабне вторгнення. З 2025 року планується відновлення експорту з фокусом на прямі поставки іноземним контрагентам. Усі чотири основні культури (пшениця озима, кукурудза, соя, соняшник) мають експортний потенціал, але їхня якість та придатність для експорту відрізняються.

Дослідження частки продукції, що відповідає експортним стандартам (2022-2024 рр.), виявило, що кукурудза (у середньому 84%) та соняшник (86%) демонструють високу стабільність якості, тоді як пшениця озима (62%) та соя (68%) мають більші коливання. Це свідчить про необхідність оптимізації агротехнологічних процесів для цих культур.

Аналіз експортних можливостей у 2024 році показав, що не вся якісна продукція може бути експортована через вимоги до партійності та логістичні обмеження. Зокрема, значна частина пшениці та сої, хоч і відповідає якості, залишається для внутрішнього ринку. Кукурудза та соняшник мають найвищий потенціал для формування великих експортних партій.

У перспективі (з 2025 року) ФОП «Линник О.М.» планує переорієнтацію експортних напрямків: повністю припиняються поставки до країн СНД, натомість зростає значення ринків ЄС та країн Близького Сходу та Північної Африки (MENA). Це вимагає адаптації логістичних маршрутів та подальшого розвитку.

Економічна оцінка експортного потенціалу (2025 р.) виявила, що кукурудза (експортна маржа 21,9%) та соняшник (36,8%) є найбільш привабливими для експорту завдяки високій рентабельності. Соя (9,2%) знаходиться на межі економічної доцільності, а пшениця озима (5,2%) має найнижчу маржу, що робить її експорт менш вигідним за поточних умов.

Запропоновано ключові напрямки підвищення експортної діяльності через розробку та впровадження інтегрованої експортної стратегії з поглибленим дослідженням цільових ринків (Європа, Китай, Близький Схід), налагодження прямих контактів з іноземними контрагентами та сертифікація продукції за міжнародними стандартами (ISO, HACCP). Оптимізацію агротехнологічних протоколів для підвищення якості зерна, зокрема пшениці

(вміст білка, клейковина) та сої (вологість, відсутність ГМО), шляхом диференційованої системи живлення та інтегрованого захисту рослин. Модернізацію основних фондів через довгострокове інвестиційне планування, залучення зовнішніх джерел фінансування та впровадження елементів точного землеробства. Активізацію напрямку додаткових послуг для підвищення фінансової стійкості, включаючи формалізацію агротехнічних послуг та оренди техніки, а також маркетингову стратегію для залучення клієнтів. Впровадження агроінновацій (дистанційне зондування Землі, цифрові платформи управління) для підвищення врожайності, якості та зниження витрат. Розвиток трудових ресурсів через систематичне навчання, систему мотивації та співпрацю з освітніми закладами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антюшко Д., Шаповалова Н., Гончар Ю. Світовий ринок пшениці: виклики воєнного часу. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*. 2022. № 1(41). С. 4-18. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(41\)01](https://doi.org/10.31617/2.2022(41)01) (дата звернення: 27.04.2025).
2. Бондарчук Н.В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. №23. С. 37–41.
3. Бондарєва Т.І., Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2021. №3(15).
4. Вовк М.В., Вороблевський В.І. Підтримка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 35-40.
5. Грига О. М. Сутність та фактори розвитку експортного потенціалу підприємства *Вісник студентського наукового товариства* 2022. №2(17). С. 35-40.
6. Галунець Н. Місце українського агроекспорту на світовому продовольчому ринку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No 4. (pp. 74-94). URL: <https://are-journal.com/are/article/view/269/219> (дата звернення: 26.04.2025).
7. Герасимчук С.Г. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та поствійськового стану. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 84–96.
8. Дацій О. І., Карбовська Л. О., Каліна І. І., Кавун С. В. Світовий досвід державної аграрної політики в контексті використання земель в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9302> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Ібатуллін М., Остапенко С., Присяжнюк Н., Удовиченко О. Формування системи державного регулювання реалізації експортного потенціалу агропродовольчого сектору України на шляху до членства в ЄС. *Інститут бухгалтерського обліку. Контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2024. № 1-2. С. 55-64.

10. Івченко В.М., Майданюк О.Е. Зовнішньоторговельний обіг продукції. Київ : НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2025. 31 с.

11. Корженівська Н.Л., Осадчук І.О., Сидорак Я. І. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах невизначеності та ризиків. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 43. С. 142-147.

12. Кондратюк О. Стояненко І. 2022 Експортний потенціал агросектора України. *Scientia fructuosa*. 144, 4 (Вер 2022), 26–51. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)03](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)03). (дата звернення: 27.04.2025).

13. Кравченко, М., Колешня, Я., & Дергачова, Г. (2024). Організаційно-економічні та правові чинники реалізації експортного потенціалу підприємств. *Підприємництво та інновації*, (32), 144-150. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.22>(дата звернення: 27.04.2025).

14. Ковбаса, О. (2024). Експортний потенціал аграрних підприємств та удосконалення компонентів їх стратегічного розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (6 (15), 279-285. <https://doi.org/10.32782/dees.15-44>(дата звернення: 27.04.2025).

15. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8(1). С. 129–131.

16. Мазаракі А., Мельник Т. Світове господарство: виклики російськоукраїнської війни. *Scientia Fructuosa*, 143(3), 4-35. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)01) (дата звернення: 27.04.2025).
17. Міщенко В. Стоянець Н. Експортний потенціал як складова підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішній ринок XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 7 березня 2025 р) С.94-95 URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1367>(дата звернення: 27.04.2025).
18. Про зовнішню економічну діяльність: Закон України від 04.07.1991 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 05.04.2025).
19. Федів І., Федів Р. Основні виклики для аграрного сектора України в умовах пандемії COVID-2019. ВісникЛНАУ:ЕкономікаАПК. 2020. № 27. С. 13-17.URL: <http://visnuk.kl.com.ua/joom/arkhiv-nomeriv/ahroinzhenerni-doslidzhennia/59-visnyk/arkhiv/ekonomika-apk/27-2020/763-2.html> (дата звернення: 26.04.2025)
20. Хомич О.В., Манаєнко І.М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку. *Проблеми економіки*. № 3 (45). 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-133_138.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
21. Management and marketing of the wartime agribusiness in Ukraine / L. Shovkun-Zablotska, V. Pysarenko, L. Sierova, S. Tegipko. *Economics Ecology Socium*. 2024.Vol. 8. № 1. P. 64–77.
22. Mamchur, V., Osetskyi, V., Biliavska, Yu., Umantsiv, H., & Biliavskyi, V. (2025). Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine. *Ekonomika APK*, 32(1), 33-46. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025.33. (дата звернення: 14.05.2025).