МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Управління експортними операціями з цукром в Україні»

Здобувача вищої освіти 4 курсу,
групи ММБ 21-1 ,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

підпис здобувача вищої освіти

Гричина Марія Ігорівна

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання

підпис керівника

Борса Вадим Вікторович, к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
науковий ступінь, вчене звання

підпис гаранта

Держак Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням
кафедри митної справи та
товарознавства
протокол від 21.05.2025 № 19

підпис завідувача кафедри

Ткаченко Сергій Олександрович, к.е.н., доцент

Ірпінь 2025

Реєстрація № 1 06.06.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання) 04.06.2025 (дата) (підпис)

Результат захисту (оцінка) 10.06.25 (дата) (підпис)

Голова комісії: (підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: (підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 15			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 10			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 60**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	82		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
82	B	добре	10.06.25	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент митної справи»

Затверджую
Завідувач кафедри митної справи
та товарознавства
_____ С. Ткаченко
«____» _____ 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Гричини Марії Ігорівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Управління експортними операціями з цукром в Україні

Затверджена наказом ректора від «_08_» жовтня 2024 р. №1493

2. Строк здачі закінченої роботи 14.05. 2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - аналіз і вдосконалення управління експортними операціями з цукром в Україні.

Об'єкт дослідження є експортні операції з цукром в Україні.

Предметом дослідження є процеси управління експортними операціями з цукром, включаючи організаційні, правові та економічні аспекти.

Орієнтовною базою дослідження є діяльність українських підприємств-експортерів цукру, дані державних органів, аналітика зовнішньоекономічної діяльності.

Вихідні дані до роботи митна статистика ДМСУ, навчальна та наукова література за темою дослідження

4. Перелік графічного матеріалу таблиці, рисунки, графіки, схеми

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ
1.1. Загальна характеристика експортної діяльності в Україні
1.2. Особливості управління експортом цукру
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ В УКРАЇНІ
2.1. Стан експортного ринку цукру в Україні
2.2. Оцінка ефективності управління експортними операціями з цукром
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМ ЦУКРОМ
3.1. Використання міжнародного досвіду в організації експортних операцій
3.2. Рекомендації щодо оптимізації управління експортними процесами
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роб	
		За планом	Фактич
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	02.10.2024	02.10.2
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	21.10.2024	21.10.2
3	Видача завдання науковим керівником	06.11.2024	06.11.2
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.02.2025	06.02.2
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.03.2025	03.03.2
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.04.2025	03.04.2
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.04.2025	23.04.
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.05.2025	02.05
9	Попередній захист роботи	14.05.2025	14.05
10	Отримання відгуку керівника роботи	27.05.2025	26.05.
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	30.05.2025	30.05.
12	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2025	05.06.
13	Захист роботи	16 червня 2025	10.06.2

7. Дата видачі завдання «6» листопада 2024

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) Борса В.В.

Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Держак Н.О.

Завдання до виконання отримав здобувач _____ (підпис) Гричина М.

ом)

ЦІЯМИ З

ІМИ З

ПЕРАЦІЯМ

ння етапів роб

	Фактичн
	01.10.2
	4.10.2
	06.11.2
	06.11.2
	03.11.2
	03.11.2
	21.04.
	02.05
	4.05.
	26.05.
	30.05.
	05.06.2
	10.06.2

З.

О.

М.

АНОТАЦІЯ

Управління експортними операціями з цукром

Мета роботи полягає в аналізі та вдосконаленні управління експортними операціями з цукром в Україні, що включає дослідження організаційних, правових та економічних аспектів цього процесу, а також розробку рекомендацій для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських експортерів.

Завданнями роботи є визначення загальної характеристики експортної діяльності в Україні; розгляд особливостей управління експортом цукру; аналіз стану експортного ринку цукру; оцінка ефективності управління експортними операціями; вивчення міжнародного досвіду в цій сфері; формулювання пропозицій щодо оптимізації управління експортними процесами.

Предметом дослідження є процеси управління експортними операціями з цукром, включаючи організаційні, правові та економічні аспекти.

Об'єктом дослідження виступають експортні операції з цукром в Україні.

Базою дослідження є інформація про діяльність українських підприємств-експортерів цукру, статистичні дані державних органів та аналітичні матеріали з питань зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами дослідження сформульовано висновки щодо удосконалення механізмів управління експортними операціями з цукром, запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності українських експортерів.

Отримані результати можуть бути використані при розробці стратегії зовнішньоекономічної політики держави у сфері експорту аграрної продукції, а також у практичній діяльності вітчизняних компаній.

Кваліфікаційна робота містить 52 сторінки, 10 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел 40 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: експорт, цукор, управління експортними операціями, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний досвід, конкурентоспроможність, аграрна продукція, експортна стратегія.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025 рік.

Рік захисту роботи – 2025 рік.

ABSTRACT

Sugar Export Operations Management

The purpose of the work is to analyze and improve the management of s export operations in Ukraine, which includes the study of organizational, legal economic aspects of this process, as well as the development of recommendation increasing the efficiency of foreign economic activity of Ukrainian exporters.

The objectives of the work are to determine the general characteristic export activity in Ukraine; consider the features of sugar export management; ana the state of the sugar export market; assess the effectiveness of export operat management; study international experience in this area; formulate proposals optimizing export process management.

The subject of the study is the processes of managing sugar export operati including organizational, legal and economic aspects.

The object of the study is sugar export operations in Ukraine.

The basis of the study is information on the activities of Ukrainian s exporting enterprises, statistical data of state bodies and analytical material foreign economic activity.

Based on the results of the study, conclusions were formulated on impro the mechanisms for managing export operations with sugar, and ways were prop to increase the competitiveness of Ukrainian exporters.

The results obtained can be used in developing a strategy for the state's fo economic policy in the field of agricultural exports, as well as in the prac activities of domestic companies.

The qualification work contains 52 pages, 10 tables, 11 figures, a list of so used of 40 items, 3 appendices.

Keywords: export, sugar, export operations management, foreign econ activity, international experience, competitiveness, agricultural products, e strategy.

The year of completion of the qualification work is 2025.

The year of defense of the work is 2025.

Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи (проєкту)

Кваліфікаційна (дипломна) робота студентки Гричини Марії Ігорівни присвячена актуальній темі управління експортними операціями з цукром, яка є змістовним і комплексним дослідженням сучасних проблем зовнішньоекономічної діяльності України.

Структура дипломної роботи відповідає назві. У логічній послідовності досліджені питання плану. У роботі проаналізовано теоретичні основи управління експортними операціями, а також надано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу експорту цукру з урахуванням чинного законодавства та кон'юнктури світового ринку.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління експортними операціями, особливості організації експорту цукру та нормативно-правову базу регулювання зовнішньої торгівлі України.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану експортних операцій з цукром в Україні, дослідженню обсягів, географії постачань, виявленню основних проблем та бар'єрів у реалізації експортного потенціалу.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи удосконалення управління експортними операціями з цукром, подано конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі.

Виконана робота є самостійним і структурованим дослідженням, що має наукову новизну та практичне значення. Результати дослідження обґрунтовані та логічно викладені, висновки — чіткі та послідовні. Використані сучасні аналітичні методи, статистичні джерела та нормативні документи.

Кваліфікаційна робота може бути допущена до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту)

_____ _____

(підпис) (дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу (проєкт)

Кваліфікаційна робота(проект) здобувача вищої освіти

Гричини М.І.

(прізвище, ініціали)

Після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «__»_____ ___202_ № допущена/не допущена до захисту на екзаменаційній комісії

Завідувач кафедри _____ **Ткаченко С.О.**

(підпис) (прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу (проєкт)

студентки 4 курсу спеціальність 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент митної справи»
кафедри митної справи та товарознавства
Навчально-наукового інституту економічної безпеки та митної справи
Державного податкового університету
Гричини Марії Ігорівни
«Управління експортними операціями з цукром в Україні»

Кваліфікаційна робота, яку подано на рецензію, виконана у відповідності до завдання, в повному обсязі у встановлений термін. Складається з таких розділів: вступ, основна частина роботи, яка складається з трьох розділів (в кожному з розділів по 2 підрозділи), висновки, список літератури і додатки.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що експорт цукру є важливою складовою аграрного сектору України, який відіграє значну роль у забезпеченні валютних надходжень та розвитку національної економіки. В умовах глобальних економічних викликів, нестабільності світових ринків і зміни внутрішніх умов господарювання, питання ефективного управління експортними операціями набуває особливої ваги.

Об'єктом дослідження було обрано систему організації та управління експортом цукру в Україні на основі статистичних даних, нормативної бази та матеріалів провідних аграрних підприємств.

Дослідження Гричини М.І. структуровано згідно з поставленою метою. Аналіз роботи дозволяє стверджувати, що студентом для виконання дослідження використані різноманітні джерела інформації, запропоновані практичні напрями вдосконалення системи управління експортними операціями, враховано сучасні економічні реалії та міжнародний досвід.

Структура роботи вдала і відображає основні аспекти досліджуваної проблеми. Назви розділів відповідають основним завданням дослідження. Фактичний матеріал викладено логічно і послідовно у трьох розділах. Висновки, що подані наприкінці кваліфікаційної роботи, є обґрунтованими, конкретними та такими, що відповідають змісту дослідження. Отже, робота Гричини М.І. за критеріями є самостійним завершеним дослідженням, відповідає вимогам, що висуваються до такого виду робіт.

Рецензована кваліфікаційна робота виконана в повній відповідності з виданим завданням і відповідає всім вимогам, що пред'являються до кваліфікаційних робіт. Кваліфікаційна робота виконана грамотно, тому рекомендується до захисту та заслуговує позитивної оцінки за умов успішного захисту, а Гричина Марія Ігорівна – на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Рецензент Заступник начальника митного посту – начальник відділу митного посту «Західний» Київської митниці ДФС У
(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

О.В. Захаров
(підпис, М.П.) (ініціали, прізвище)

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Гричина Марія Ігорівна

Курс/група _____ММБ-21-1_____

Тема дипломної роботи:

Управління експортними операціями з цукром в Україні.

П. І. Б. наукового

керівника Борса В. В.

Дата захисту:

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 96,29%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилання, цитування; і неправомірних запозичень – пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним (н/д, стаття або інші роботи автора, які є у базі, але вони не зазначені в літературних джерелах) 3,71%, цитат 0,67%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ 8

1.1. Загальна характеристика експортної діяльності в Україні 8

1.2. Особливості управління експортом цукру 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ В УКРАЇНІ 21

2.1. Стан експортного ринку цукру в Україні 21

2.2. Оцінка ефективності управління експортними операціями з цукром 29

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ 41

3.1. Використання міжнародного досвіду в організації експортних операцій 41

3.2. Рекомендації щодо оптимізації управління експортними процесами 44

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ДОДАТКИ ..... **Error! Bookmark not defined.**

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та зростання конкуренції на міжнародних ринках, ефективне управління експортними операціями набуває ключового значення для розвитку національного агропромислового комплексу. Україна, маючи значний аграрний потенціал, посідає важливе місце серед експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема цукру. Експорт цукру є не лише джерелом валютних надходжень до державного бюджету, але й інструментом зміцнення позицій країни на світовому ринку.

Тема управління експортними операціями з цукром в Україні є надзвичайно актуальною в умовах сучасної економічної ситуації. Внутрішнє споживання цукру поступово знижується, водночас зростає необхідність розширення зовнішніх ринків збуту. Це вимагає ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, удосконалення логістичних, фінансових і маркетингових стратегій. З огляду на нестабільність світових ринків та геополітичні виклики, підвищення ефективності експортних операцій стає важливою передумовою стабільного розвитку цукрової галузі України.

Метою дослідження є аналіз і вдосконалення управління експортних операцій з цукром в Україні.

Завдання дослідження:

1. Визначити загальну характеристику експортної діяльності в Україні;

2. Розглянути особливості управління експортом цукру;

3. Проаналізувати стан експортного ринку цукру в Україні;

4. Оцінити ефективності управління експортними операціями з цукром;

5. Визначити використання міжнародного досвіду в організації експортних операцій;

6. Описати рекомендації щодо оптимізації управління експортними процесами.

Об’єкт дослідження є експортні операції з цукром в Україні.

Предметом дослідження є процеси управління експортними операціями з

цукром, включаючи організаційні, правові та економічні аспекти.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, методи системного та структурно-функціонального підходів, а також графічний метод.

Орієнтовною базою дослідження є діяльність українських підприємств-експортерів цукру, дані державних органів, аналітика зовнішньоекономічної діяльності.

Науково-практична значимість дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до управління експортними операціями з цукром, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на зовнішніх ринках. Запропоновані рекомендації можуть бути використані як на рівні окремих компаній, так і в процесі формування державної політики у сфері зовнішньої торгівлі аграрною продукцією.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ

1.1. Загальна характеристика експортної діяльності в Україні

Експортна діяльність відіграє ключову роль в економіці України, сприяючи інтеграції країни у світове господарство та забезпечуючи значну частину валового внутрішнього продукту (ВВП). Завдяки експорту Україна отримує валютні надходження, стимулює розвиток національних виробництв та зміцнює міжнародні економічні зв'язки.

Сучасний етап розвитку експортної діяльності України характеризується наявністю позитивної динаміки в окремих секторах, однак одночасно супроводжується численними викликами, що стримують її ефективність та конкурентоспроможність на міжнародній арені. Аналізуючи поточний стан зовнішньоторговельної політики держави, доцільно виокремити як системні проблеми, так і потенційні можливості для розвитку експортного потенціалу [2, с. 65].

Одним із ключових структурних недоліків є надмірна залежність від експорту сировинних товарів, зокрема продукції металургії та аграрного сектору, що суттєво підвищує вразливість національної економіки до коливань кон’юнктури світового ринку. В умовах зниження глобального попиту на традиційну українську продукцію постає потреба в диверсифікації експортного портфеля шляхом розвитку виробництва товарів з високою доданою вартістю, зокрема в інноваційних та високотехнологічних галузях.

Для більш повного розуміння поточних тенденцій в експортній діяльності України доцільно розглянути динаміку відповідних показників за останні роки (рис. 1.1)

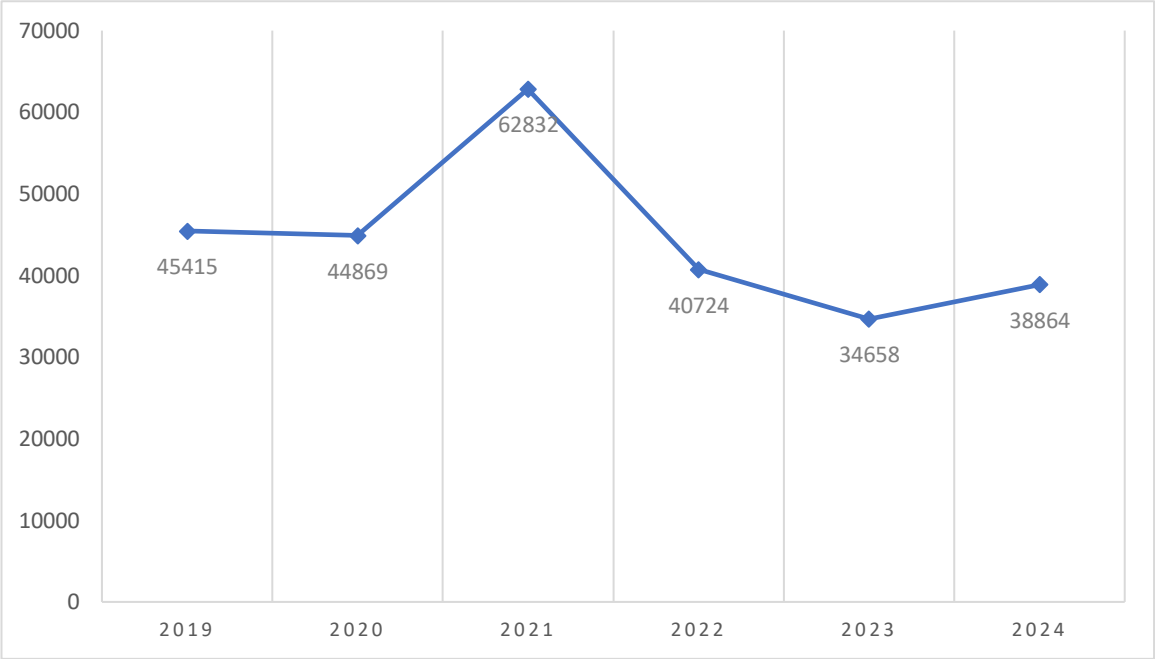


Рис. 1.1. Динаміка експорту України за 2019-2024 рр., млн.дол. США

Джерело: [9]

У період з 2019 по 2024 рік динаміка експорту України демонструє нестабільність із помітними коливаннями. Після незначного зниження обсягів експорту у 2020 році (до 44 869 млн дол. США) спостерігається різке зростання у 2021 році, коли експорт досяг піку - 62 832 млн дол. США. Проте вже з 2022 року почалася тенденція до зменшення: обсяги експорту впали до 40 724 млн дол. США, а в 2023 році досягли мінімального значення - 34 658 млн дол. США. У 2024 році відбулося незначне відновлення - до 38 864 млн дол. США [9].

Отже, експортна активність України суттєво зросла у 2021 році, ймовірно, завдяки сприятливим зовнішнім факторам або високому попиту на українську продукцію. Подальше зниження після 2021 року може свідчити про вплив негативних економічних чи геополітичних чинників. Незначне зростання у 2024 році може вказувати на початок стабілізації ситуації.

На тлі змін загальних обсягів експорту спостерігалися також зрушення в його товарній структурі, зокрема у 2024 році, що відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Товарна структура експорту України в 2024 р., %

Джерело: [9]

Як свідчить рисунок 1.2, у 2024 році експортна структура України залишалася аграрно орієнтованою: понад половину (53 %) становила продукція агропромислового комплексу та харчової промисловості. Значну частку також займала продукція металургійного комплексу (13,6 %) та мінеральні продукти (9,8 %). Частка продукції машинобудування склала 9,6 %, що свідчить про певну диверсифікацію експорту, хоча й у межах низьких показників.

Інші категорії - хімічна, легка промисловість, деревина, різні промислові товари - залишаються менш вагомими в загальному експортному обсязі. Така структура вказує на збереження сировинної орієнтації експорту з помірною присутністю товарів із вищою доданою вартістю.

Окрім товарної, важливим аспектом є й географічна структура експорту, яка дозволяє оцінити напрями зовнішньоекономічної активності України та ступінь її інтеграції у світові ринки. Відповідні дані за 2024 рік наведено на рис. 1.3.

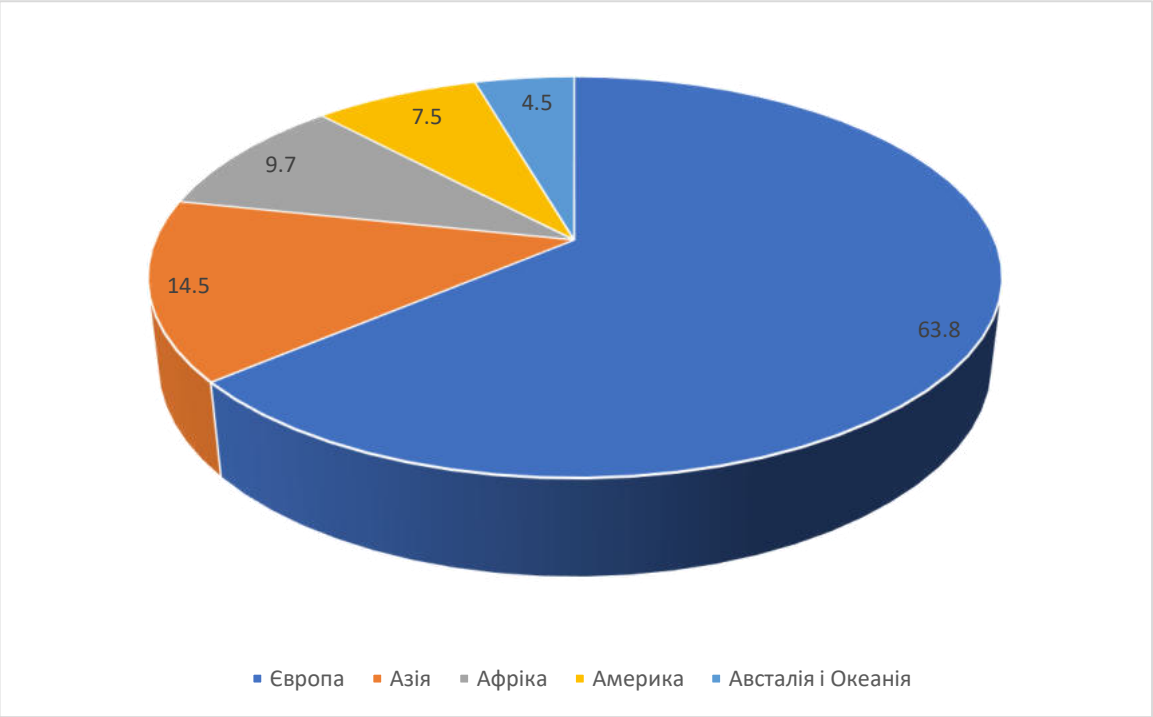


Рис. 1.3. Географічна структура експорту України за 2024 рік, %

Джерело: [9]

У 2024 році основним торговельним партнером України залишалася Європа, на яку припадало 63,8 % загального обсягу експорту. Це свідчить про високу ступінь економічної інтеграції з європейським ринком. Другим за значенням напрямом стала Азія (14,5 %), що підкреслює збереження важливості східного вектору співпраці. Частки Африки (9,7 %), Америки (7,5 %) та Австралії й Океанії (4,5 %) були порівняно незначними, однак демонструють наявність диверсифікації географічної структури експорту. Загалом ці дані свідчать про домінування європейського напрямку з водночас помірним охопленням інших регіонів світу.

Зазначені тенденції відображаються і на регіональному рівні. У різних частинах України спостерігається неоднаковий рівень експортної активності, що обумовлено специфікою економічної спеціалізації та доступом до зовнішніх ринків. Це наочно ілюструє таблиця 1.1, у якій представлено групування регіонів України за рівнем експортної активності.

Таблиця 1.1

Групування регіонів України за рівнем експортної активності

Група	Характеристика	Область
I	Дуже висока експортна активність (>0,80)	Закарпатська (0,916), Миколаївська (0,906)
II	Висока експортна активність (0,60÷0,80)	Вінницька (0,737), Донецька (0,728), Запорізька (0,692), Кіровоградська (0,601)
III	Середня експортна активність (0,40÷0,60)	Дніпропетровська (0,523), Житомирська (0,440), Одеська (0,401), Полтавська (0,442), Рівненська (0,404), Сумська (0,411), Тернопільська (0,487), Хмельницька (0,463), Черкаська (0,560), Чернівецька (0,471), Чернігівська (0,478)
IV	Низька експортна активність (<0,40)	Волинська (0,386), Івано-Франківська (0,395), Київська (0,218), Луганська (0,225), Львівська (0,346), Харківська (0,307), Херсонська (0,279)

Джерело: [15]

Проведене групування регіонів України за рівнем експортної активності дозволяє виявити суттєві територіальні відмінності в експортному потенціалі. До регіонів з дуже високою експортною активністю належать лише Закарпатська та Миколаївська області, що свідчить про їхню ефективну інтеграцію у зовнішньоекономічні зв'язки. Високу експортну активність демонструють ще чотири області - Вінницька, Донецька, Запорізька та Кіровоградська, які мають розвинуту промисловість або аграрний сектор, орієнтований на зовнішні ринки.

Більшість регіонів України зосереджені в групі із середнім рівнем експортної активності, що вказує на наявність певного потенціалу, однак із значними резервами для зростання. Водночас, у групу з низьким рівнем експортної активності потрапили сім областей, серед яких - Київська, Львівська, Харківська та Луганська. Це свідчить про потребу в активізації зовнішньоекономічної діяльності, подоланні інфраструктурних обмежень, а також подальшому розвитку виробництва з експортним спрямування [21, с. 40].

Таким чином, спостерігається нерівномірність у рівнях експортної активності регіонів, що зумовлює необхідність глибшого аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для подальшого розвитку експортної діяльності. У цьому контексті доцільним є звернення до SWOT-

аналізу потенціалу експортної діяльності України (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз потенціалу експортної діяльності України

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Велике аграрне виробництво, особливо зернові та олійні культури. - Географічне розташування між Європою та Азією. - Висококваліфікована робоча сила в деяких секторах, наприклад у IT та сільському господарстві. - Розвиток IT сектору та експорту послуг.	- Військовий конфлікт та його вплив на економіку. - Проблеми з інфраструктурою та логістикою. - Корупція та високий рівень бюрократії. - Залежність від традиційних енергоресурсів.
Можливості	**Загрози**
- Підписання нових міжнародних торговельних угод. - Зростаючий попит на органічну продукцію. - Використання альтернативних джерел енергії. - Розширення мережі логістичних центрів у Європі.	- Політична невизначеність і конфлікт у регіоні. - Глобальні економічні кризи. - Торговельні війни та протекціонізм. - Зміни у міжнародному законодавстві щодо експорту.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз демонструє, що Україна має суттєвий потенціал для розвитку експортної діяльності завдяки своїм сильним сторонам - зокрема, потужному аграрному сектору, вигідному географічному розташуванню та зростаючому IT-сектору. Проте реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх проблем, таких як військовий конфлікт, слабка інфраструктура, корупція та енергозалежність.

У той же час відкриваються нові можливості: укладання нових міжнародних торговельних угод, підвищений інтерес до органічної продукції, розвиток зеленої енергетики та логістичної інфраструктури. Втім, для повноцінної реалізації цих можливостей необхідно враховувати зовнішні загрози - від політичної нестабільності до глобальних економічних змін і торговельних обмежень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що експортна діяльність залишається одним із ключових чинників економічного розвитку України, забезпечуючи валютні надходження, стимулюючи виробництво та інтегруючи країну у світове господарство. Попри наявність позитивних тенденцій у

динаміці експорту та ознаки диверсифікації як у товарній, так і географічній структурі, Україна досі стикається з низкою системних викликів - від сировинної орієнтованості до нерівномірного регіонального розвитку. Ефективне використання наявних сильних сторін та можливостей, зокрема через підтримку високотехнологічного експорту, інфраструктурну модернізацію та активну зовнішньоторговельну політику, є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку в умовах сучасних загроз і викликів.

1.2. Особливості управління експортом цукру

Цукрова продукція відіграє значну роль у розвитку агропромислового комплексу та економіки України загалом. Вона є не лише невід'ємною складовою повсякденного раціону населення, але й важливою сировиною для багатьох галузей харчової промисловості: кондитерської, хлібопекарської, консервної, а також виробництва напоїв. Управління експортом цукру як стратегічного товару потребує глибокого аналізу внутрішніх ресурсів, міжнародної кон'юнктури та технологічного рівня виробництва.

Україна має давні традиції виробництва цукру. Ще до 1914 року український цукор був одним з основних експортних товарів поряд зі збіжжям. Цукрова промисловість, базована переважно на переробці цукрових буряків, є однією з найстаріших у країні. Незважаючи на сучасні труднощі, вона продовжує залишатися ключовою ланкою харчової індустрії [5, с. 97].

Управління експортом цукру в Україні - це не просто питання аграрної політики, а цілий комплекс управлінських рішень, який формується на перетині державного регулювання, зовнішньоекономічної кон'юнктури та виробничих можливостей. Саме специфіка цієї галузі змушує керувати процесом експорту з урахуванням ряду критичних факторів.

Українські цукрові заводи здатні виробляти більше, ніж споживає внутрішній ринок, але стабільність експорту залежить від прогнозування попиту, сезонності, логістичних викликів та політичних рішень як в Україні, так і за кордоном. Управління експортом у цьому контексті потребує чіткого моніторингу обсягів виробництва, прогнозування врожайності та оцінки міжнародної ринкової ситуації. На рис. 1.4 узагальнено основні фактори, що впливають на експорт цукру, та їх взаємозв'язки.



Рис. 1.4 Фактори, що впливають на експорт цукру

Джерело: [30]

Адміністративні бар’єри, як-то квоти, ліцензування або митні обмеження, можуть як стримувати, так і стимулювати експортну активність. Успішні кейси зняття обмежень і лібералізації процедур (наприклад, у період воєнного стану) продемонстрували, як важливо вчасно адаптувати регуляторне середовище до реалій. Управління в цьому випадку передбачає не лише нормативну підтримку, а й цифровізацію процесів, зменшення бюрократії та створення зручного механізму для експортерів [7, с. 749].

Стратегічна логістика - це не лише про транспортування продукції - це про вміння управляти ланцюгом постачання: від поля до порту. Зважаючи на географічне розташування України та особливо в умовах обмеженого доступу до морських шляхів, логістичне планування стало частиною антикризового управління в аграрному експорті. Успішні компанії враховують варіативність маршрутів, розраховують строки постачання з урахуванням митних процедур і забезпечують якість зберігання продукту.

Управління експортом цукру передбачає також вміння вести перемовини, формувати комерційні зв’язки з партнерами, входити у нові ринки. Розширення географії поставок - це не випадковість, а результат системної роботи як

бізнесу, так і державних інституцій.

Ситуація, що склалася у 2023 році навколо експорту цукру, наочно демонструє, наскільки важливим є гнучке управління торговельною політикою та стратегічне планування у межах аграрного сектору. До червня Україна активно нарощувала обсяги поставок цукру до Європейського Союзу - щомісячний обсяг експорту сягнув 70 тис. тонн. Проте Кабінет Міністрів, реагуючи на ризики внутрішнього дефіциту та потенційного зростання цін, тимчасово призупинив експорт цукру до середини вересня [5, с. 97].

Це рішення мало комплексний управлінський підтекст: з одного боку - необхідність утримати внутрішню стабільність, з іншого - прагнення не втратити зовнішні ринки. Саме тому було ухвалено точкове рішення — надати квоту на експорт 20 тис. тонн цукру до Румунії на її прохання. Такий крок свідчить про прагнення українського уряду знайти баланс між захистом внутрішнього споживача та підтримкою міжнародних партнерів, що особливо важливо для зміцнення торгових відносин і формування репутації надійного постачальника [19, с. 36].

Суттєвим викликом у системі управління експортом цукру залишається логістика. Після згортання «Чорноморської зернової ініціативи» фермери активно шукають альтернативні напрямки для експорту своєї продукції, зокрема цукру. Це створює нові можливості, але одночасно потребує перегляду транспортних маршрутів, домовленостей із прикордонними країнами, модернізації інфраструктури зберігання та перевалки.

У відповідь на ці виклики держава ініціює координацію зусиль на рівні профільних міністерств та галузевих об’єднань. Важливим управлінським кроком стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між ключовими учасниками ринку. Його мета - забезпечити єдину позицію у питаннях експорту, зниження ризиків конфлікту інтересів та спільну роботу над пошуком ринків збуту.

Водночас обмеження експорту у період виробничого сезону створює загрозу перевиробництва, дефіциту складських приміщень і, відповідно,

зниження відпускної ціни нижче рівня собівартості. Це прямий удар по економіці цукрових підприємств, особливо з огляду на високі енерговитрати та логістичні витрати. Тому стратегічне управління галуззю має враховувати не лише поточну потребу ринку, але й динаміку сезону, зовнішню кон'юнктуру та довгострокову рентабельність.

Станом на сьогодні український цукор залишається затребуваним на світовому ринку. Привабливі ціни, зростання попиту в ЄС та збереження експортного інтересу з боку виробників - усе це вимагає продуманої, динамічної і прозорої системи управління експортом. Вона має ґрунтуватися на аналітиці, прогнозуванні і партнерстві між бізнесом та державою. Саме такий підхід може забезпечити сталий розвиток галузі в умовах внутрішніх викликів і глобальних змін [24, с. 13].

Утім, поряд із можливостями, експорт цукру супроводжується низкою ризиків, які слід враховувати при формуванні ефективної експортної політики. На рисунку 1.5 наведено основні з них.

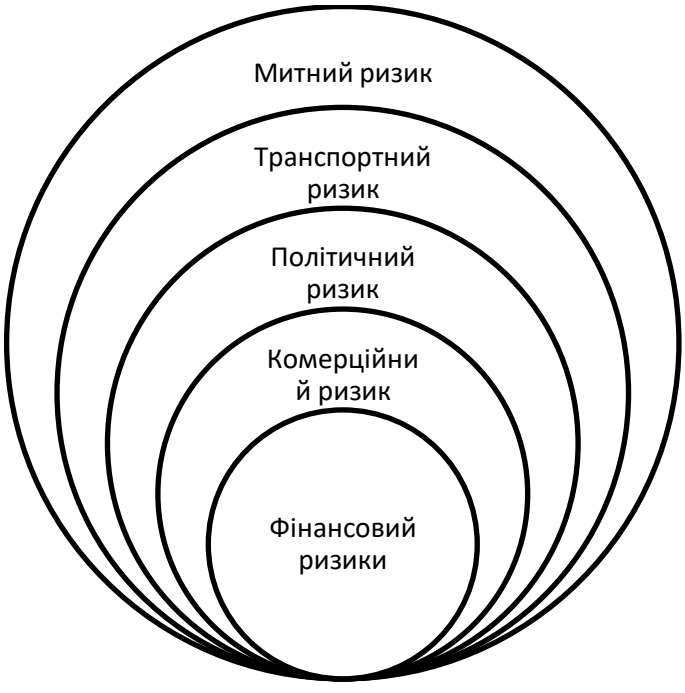


Рис. 1.5 Можливі ризики при експорті цукру

Джерело: [35]

Рис. 1.5 наочно демонструє багаторівневу структуру ризиків, що супроводжують процес експорту цукру, класифікуючи їх за ступенем впливу,

характером і можливими наслідками. Найзовнішнє коло представляє митний ризик, який є найпоширенішим і часто найбільш непередбачуваним у зовнішньоекономічній діяльності. Він може бути пов'язаний із затримками на митниці, змінами у тарифному регулюванні, нетарифними бар'єрами, а також із ризиком невідповідності документації або змінами в митному законодавстві країни-імпортера.

Транспортний ризик займає другий рівень і охоплює можливі втрати, пошкодження товару, затримки доставки або перебої в логістиці. Для цукру, як продукту з певними вимогами до зберігання, такі ризики є особливо критичними.

На третьому рівні знаходиться політичний ризик, який включає можливі зміни у зовнішньоекономічній політиці, запровадження санкцій, нестабільність у країні-партнері або порушення міжнародних угод. Особливо актуальним він є в умовах глобальної геополітичної напруженості.

Далі розташовується комерційний ризик, пов'язаний із ненадійністю контрагента, можливими змінами умов контракту, відмовою від виконання зобов’язань або банкрутством партнера.

Найвнутрішнє коло займає фінансовий ризик, що охоплює валютні коливання, ризик неплатежу, зміни умов фінансування або доступу до кредитних ресурсів. У разі експорту цукру це може мати суттєвий вплив на прибутковість операцій, особливо в разі довготривалих контрактів або у країнах із нестабільною фінансовою системою [35].

Загалом, представлена модель демонструє, що ефективне планування і реалізація експортної діяльності вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків на всіх етапах зовнішньоекономічного процесу. Успішне управління цими ризиками сприятиме стабільному розвитку підприємства на міжнародному ринку, збереженню прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності українського цукру за кордоном.

Отже, ефективне управління експортом цукру в Україні є

багатокомпонентним процесом, що вимагає не лише глибокого розуміння внутрішніх виробничих ресурсів, а й чіткої адаптації до глобальних ринкових змін і ризиків. Успішна експортна стратегія має базуватись на аналітичному прогнозуванні, узгодженості дій держави та бізнесу, розвитку логістичної інфраструктури й цифровізації процедур. Водночас надзвичайно важливо зберігати баланс між потребами внутрішнього ринку та зовнішньоекономічними інтересами, аби забезпечити стабільність галузі, її рентабельність і зміцнення позицій України як надійного постачальника на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ В УКРАЇНІ

2.1. Стан експортного ринку цукру в Україні

Експорт цукру є вагомим сегментом зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу України. Протягом останніх років динаміка українського експорту цукру демонструє значні коливання, зумовлені впливом як внутрішніх чинників (врожайність цукрового буряка, державне регулювання, собівартість виробництва), так і зовнішніх (кон'юнктура світового ринку, митні бар'єри, конкуренція з боку інших виробників). У сучасних умовах ключовими орієнтирами для розвитку експортного потенціалу є адаптація до світових стандартів якості, диверсифікація ринків збуту та забезпечення стабільності поставок.

Протягом 2022–2024 років Україна відновила свої позиції на глобальному ринку цукру, що стало можливим завдяки переорієнтації експорту в умовах війни, активній модернізації виробничих потужностей та зростанню попиту на український цукор у країнах Азії, Близького Сходу та Африки [6].

Зазначені тенденції засвідчують позитивну динаміку розвитку галузі та адаптаційні можливості вітчизняних виробників до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті доцільно розглянути статистичні дані щодо обсягів виробництва та експорту цукру, що дозволяє наочно проаналізувати масштаби відновлення та перспективи українського цукрового сектора на міжнародному ринку (рис. 2.1).

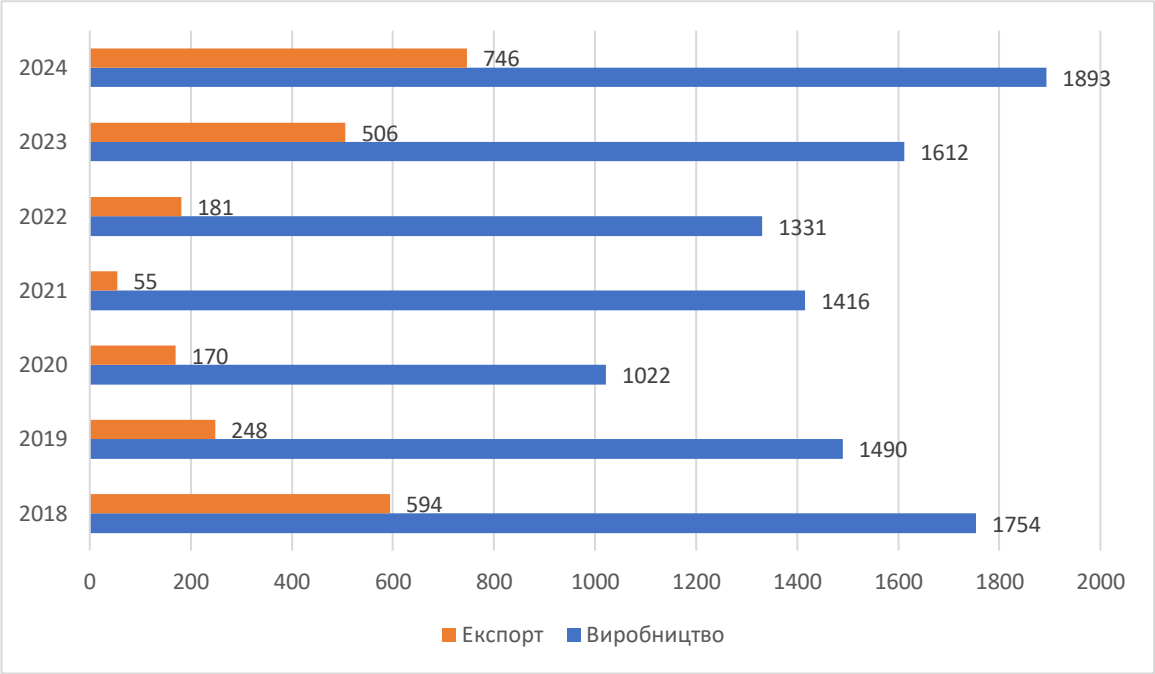


Рис. 2.1 Виробництво та експорт цукру в Україні, тис.т.

Джерело: [35]

Рисунок 2.1 ілюструє динаміку виробництва та експорту цукру в Україні у 2018–2024 роках, відображаючи як структурні зміни у функціонуванні галузі, так і загальні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Протягом аналізованого періоду виробництво цукру зазнало певних коливань: від 1754 тис. т у 2018 році до мінімального значення 1022 тис. т у 2020 році, що може бути пов’язано зі зниженням урожайності цукрових буряків, економічною нестабільністю та скороченням посівних площ. Однак уже з 2022 року спостерігається поступове зростання виробництва, яке досягло свого піку у 2024 році - 1893 тис. т. Це свідчить про часткову стабілізацію ситуації в галузі, впровадження технологічних інновацій, а також збільшення інвестицій у переробну інфраструктуру.

Експортні показники демонструють ще більш виразну позитивну динаміку. Якщо у 2018–2021 роках обсяги експорту були відносно невеликими (у 2021 році - лише 55 тис. т), то з 2022 року ситуація суттєво змінилася: зростання обсягів експорту до 181 тис. т у 2022 році, 506 тис. т у 2023 році та 746 тис. т у 2024 році свідчить про розширення географії зовнішніх поставок, підвищення конкурентоспроможності українського цукру та ефективні дії у

сфері торговельної дипломатії. Такий прогрес також міг бути зумовлений зниженням внутрішнього попиту на фоні воєнного стану та орієнтацією підприємств на валютну виручку.

Попри позитивну динаміку, варто зауважити, що навіть у 2024 році експорт становить менше половини загального обсягу виробництва (746 тис. т з 1893 тис. т), що відкриває простір для подальшого розширення зовнішніх ринків. Це особливо актуально в контексті підвищеної уваги ЄС до продовольчої безпеки та зниження виробництва цукру в деяких країнах Європи. Отже, зміцнення логістичних каналів, укладання довгострокових контрактів і розширення участі у міжнародних виставках можуть стати дієвими інструментами для подальшого зміцнення експортного потенціалу України [32].

Ці процеси відбувалися на тлі структурних змін у внутрішній галузі, зокрема трансформації складу виробників та концентрації виробництва на найбільш ефективних підприємствах. Це підтверджується даними на рисунку 2.2, який ілюструє структуру виробників цукру в Україні у 2024 році.

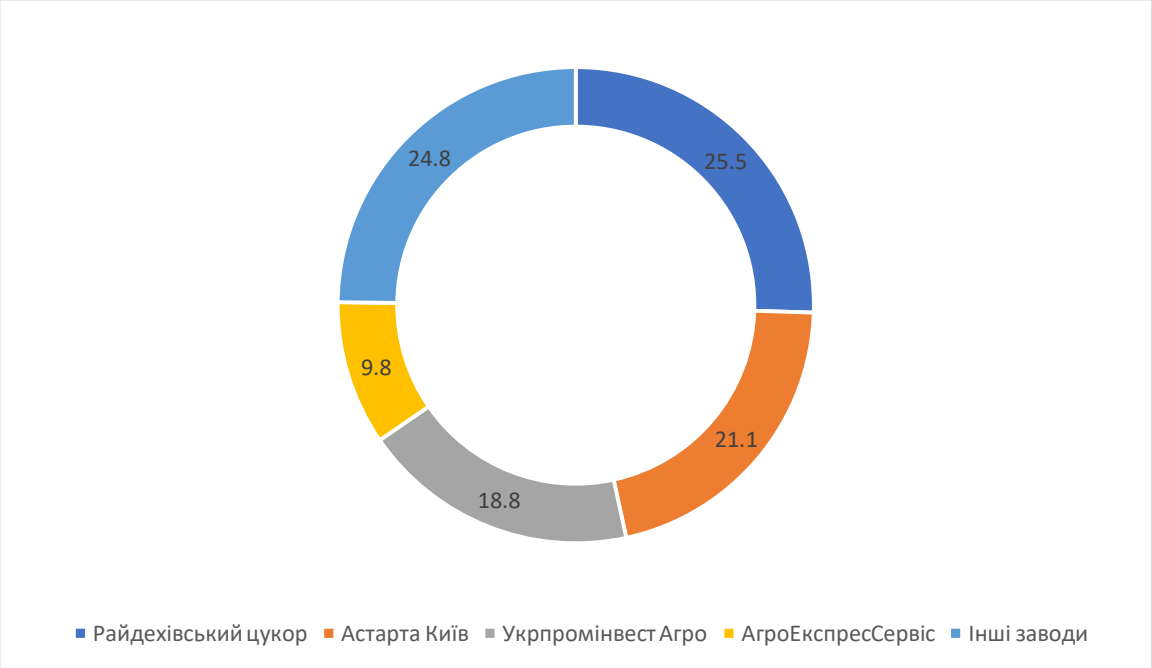


Рис. 2.2 Частка на ринку виробників цукру в Україні 2024 р.

Джерело: [38]

Рисунок 2.2 демонструє розподіл часток на ринку виробників цукру в Україні у 2024 році, що дає змогу оцінити рівень конкуренції та структурні

особливості галузі. Найбільшу частку ринку займає підприємство «Райдехівський цукор» із показником 25,5 %. Така позиція свідчить про його провідну роль у галузі, високу виробничу потужність та ефективно налагоджену логістику. Другу позицію посідає агропромисловий холдинг «Астарта Київ» із часткою 21,1 %, який традиційно є одним із ключових гравців у секторі та активно інвестує в модернізацію виробництва й вертикальну інтеграцію.

На третьому місці перебуває «Укрпромінвест Агро», частка якого становить 18,8 %. Компанія також володіє значними виробничими активами та стабільними експортними позиціями. Частка «АгроЕкспресСервіс» (9,8 %) свідчить про його стабільну присутність на ринку, однак у порівнянні з трійкою лідерів вплив цього виробника є менш вагомим. Інші виробники разом формують 24,8 %, що вказує на наявність широкого кола малих та середніх підприємств, які забезпечують конкуренцію та підтримують різноманіття пропозиції [38].

Загалом структура ринку має ознаки олігополії - значна частина обсягів зосереджена в руках трьох провідних компаній, що можуть впливати на цінову політику та виробничі стратегії у межах країни. Водночас збереження частки «інших заводів» майже на рівні чверті всього ринку є позитивним сигналом щодо збереження конкуренції, технологічної диверсифікації та потенціалу для розвитку регіональних виробників. Така ринкова структура створює передумови як для стабільного функціонування галузі, так і для можливого укрупнення або консолідації активів у майбутньому.

У контексті аналізу структури ринку доцільно звернути увагу й на географічні пріоритети зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, експортна стратегія українських виробників цукру демонструє орієнтацію на європейський напрям, що підтверджується даними про постачання до країн ЄС.

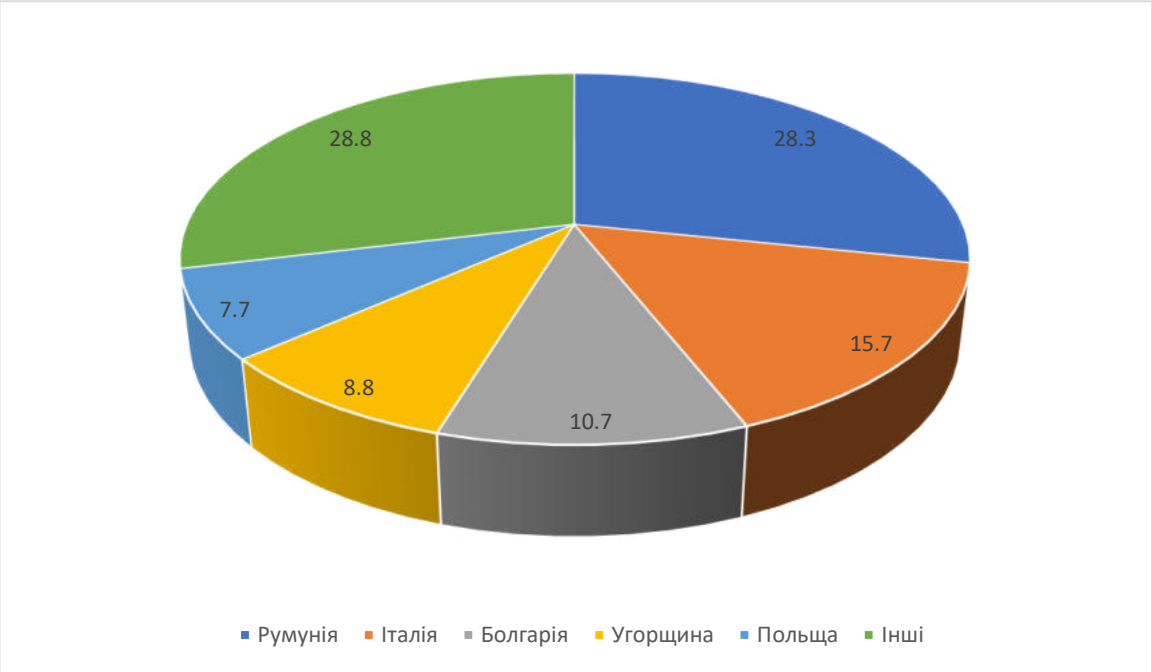


Рис. 2.3 Географічна структура експорту цукру в ЄС у 2024 році, %

Джерело: [9]

Графік демонструє, що у 2024 році експорт українського цукру до країн Європейського Союзу характеризувався відносно збалансованою структурою з виразним домінуванням окремих напрямів. Зокрема, Румунія посіла перше місце серед усіх країн-імпортерів, забезпечивши 28,3 % від загального обсягу експорту цукру до ЄС. Такий показник може бути зумовлений як географічною близькістю, так і сталими логістичними зв'язками та високою залежністю внутрішнього ринку Румунії від зовнішніх поставок.

На другому місці знаходяться інші країни ЄС, на які припадає 28,8 %, що свідчить про широку географію поставок за межами основних партнерів і демонструє потенціал для подальшого розширення експорту на нові ринки. Зокрема, це можуть бути країни Західної Європи, які раніше мали обмежену торговельну взаємодію з Україною в цій сфері.

Італія (15,7 %) та Болгарія (10,7 %) продовжують відігравати важливу роль у забезпеченні сталого попиту на український цукор, що може бути зумовлено сезонними коливаннями внутрішнього виробництва та структурними змінами в агропродовольчому секторі цих країн. Угорщина (8,8 %) і Польща (7,7 %) зберігають стабільні позиції, що свідчить про тривалі економічні

зв’язки, підтримувані угодами про вільну торгівлю та спрощені митні процедури.

Загалом така географічна структура експорту вказує на успішну адаптацію українських експортерів до умов європейського ринку, ефективне використання логістичних коридорів та здатність гнучко реагувати на коливання попиту. Це створює підґрунтя для подальшого зміцнення позицій України в межах агропромислового експорту до ЄС.

У цьому контексті важливо також розглянути загальні масштаби експорту цукру на світовий ринок у 2023–2024 роках, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність української продукції за межами ЄС. Динаміка постачання до різних регіонів світу свідчить про поступове розширення географії експорту та активне використання нових можливостей міжнародної торгівлі.

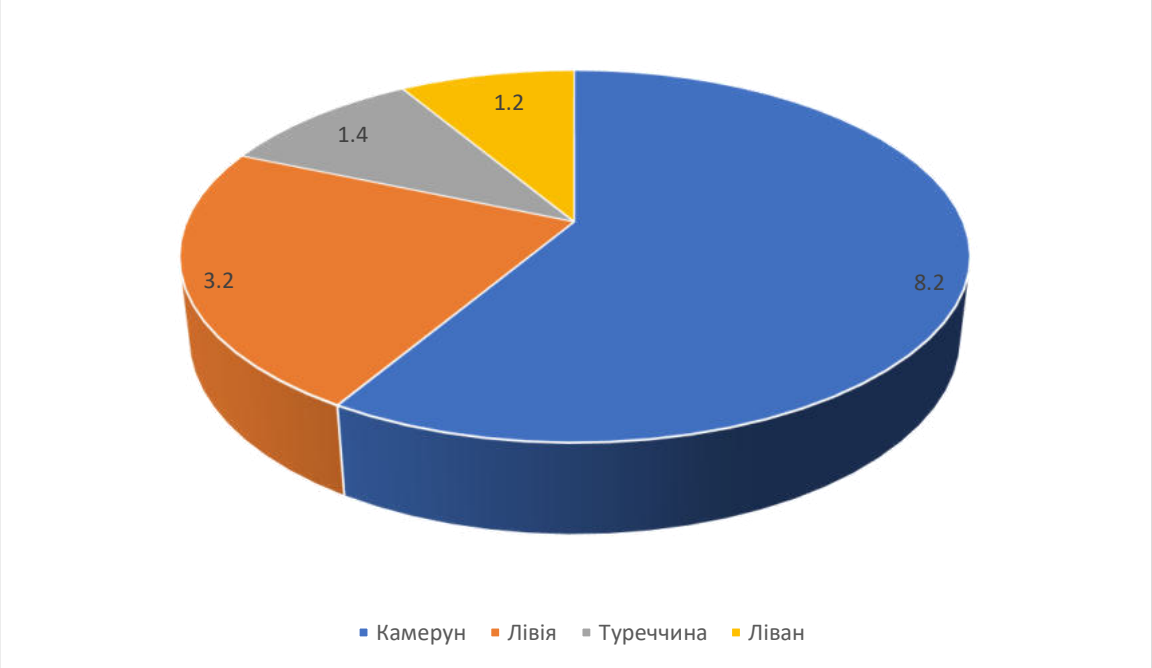


Рис. 2.4 Експорт цукру на світовий ринок у 2023–2024 рр., %

Джерело: [9]

Рисунок 2.4 ілюструє структуру експорту українського цукру на світовий ринок у 2023–2024 роках, яка відображає як поточні зовнішньоекономічні пріоритети, так і здатність українських виробників адаптуватися до змін глобальної кон’юнктури. Найбільша частка експорту припала на Камерун

(8,2 %), що свідчить про зростання інтересу до української продукції на ринку Центральної Африки. Це може бути пов’язано як із ціновою конкурентоспроможністю, так і з нестачею внутрішнього виробництва в регіоні.

Лівія з часткою 3,2 % утвердилася як другий за значенням партнер, демонструючи позитивну динаміку відновлення торговельних зв’язків із Північною Африкою. З огляду на нестабільну політичну ситуацію в країні, такий рівень експорту може також свідчити про гнучкість українських постачальників у побудові логістичних маршрутів і налагодженні торгівлі в умовах підвищених ризиків.

Невеликі, але стабільні обсяги експорту зафіксовано до Туреччини (1,4 %) та Лівану (1,2 %). У першому випадку йдеться про географічну близькість, зручні транспортні канали та високу купівельну спроможність. У другому - про зростання попиту на базові харчові продукти в умовах економічної нестабільності.

У цілому така структура експорту демонструє як орієнтацію України на нетрадиційні та перспективні ринки, так і поступову переорієнтацію на країни зростаючого попиту. Вона засвідчує адаптивність галузі, відкритість до нових напрямів співпраці та наявність логістичних і виробничих можливостей для подальшого розширення географії поставок.

Узагальнюючи аналіз динаміки та структури експорту цукру з України, можна констатувати, що національна цукрова галузь продемонструвала здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій. Поступове зростання виробництва, модернізація потужностей, географічна диверсифікація поставок та розширення присутності на ринках ЄС, Африки й Близького Сходу свідчать про посилення експортного потенціалу. При цьому ключовим чинником успіху стала здатність українських виробників швидко реагувати на зміни кон’юнктури, забезпечуючи стабільні поставки та відповідність міжнародним вимогам до якості продукції.

Однак потенціал галузі залишається реалізованим не повною мірою: обсяги експорту досі не перевищують половину виробленого цукру, що вказує

на значні резерви для подальшого зростання. Розвиток інфраструктури, укріплення позицій на стратегічно важливих ринках, активна участь у міжнародній торговельній співпраці, а також збереження конкурентоспроможності за рахунок технологічних інновацій і оптимізації витрат - це напрями, які можуть суттєво посилити експортну стратегію України у найближчі роки.

2.2. Оцінка ефективності управління експортними операціями з цукром

Управління експортними операціями є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу, зокрема в галузі цукрового виробництва. В умовах зростаючої конкуренції на світових ринках та волатильності цін на аграрну продукцію, ефективність управління експортом цукру безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств, а також на рівень валютних надходжень до державного бюджету. Оцінювання результативності цієї діяльності дає змогу не лише виявити внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності, але й адаптувати логістичні, фінансові та комунікаційні процеси до вимог глобального ринку.

У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки та структури експорту цукрової продукції за останні роки, що дозволяє ідентифікувати основні тенденції, визначити пріоритетні ринки збуту та оцінити ефективність реалізованих експортних стратегій. Відповідні статистичні дані наведено у таблиці 2.1, яка відображає зміни у географічній та товарній структурі експорту протягом 2019–2024 років. (Додаток А)

Таблиця 2.1

Структура експорту цукрової продукції за період 2019-2024 рр.

Рік	Експорт (тис. дол. США)	У % до попереднього року
2019 рік	254389,7	69,3
2020 рік	250271,4	98,4
2021 рік	246532,8	98,5
2022 рік	299573,9	121,5
2023 рік	596351,5	199,1
Січень-серпень 2024 року	270253,4	64,7

Джерело: [9]

Аналіз динаміки експорту цукрової продукції України у 2019–2024 роках свідчить про значні коливання обсягів поставок на зовнішні ринки, зумовлені як внутрішніми економічними умовами, так і зовнішньополітичними чинниками. У період 2019–2021 років спостерігалося поступове зниження обсягів експорту, що відображає вплив глобального цінового тиску, зміну попиту та внутрішні

виробничі обмеження. Натомість 2022 рік позначився суттєвим зростанням - на понад 21 %, що стало передумовою для майже дворазового стрибка експорту у 2023 році.

Пік експортної активності припав на 2023 рік, коли обсяги поставок збільшилися майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про реалізацію нових контрактів, зростання виробництва та активну диверсифікацію ринків збуту. Водночас за січень–серпень 2024 року зафіксовано помітне зниження експортної динаміки (до 64,7 % від показника 2023 року), що може бути пов'язане з сезонністю, переглядом експортних стратегій, коливаннями на світовому ринку або адміністративними обмеженнями [8].

Така динаміка експорту цукрової продукції демонструє циклічний характер розвитку зовнішньоекономічної діяльності в галузі, що значною мірою залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. У цьому контексті доцільним є аналіз питомої ваги цукрового експорту в загальній структурі зовнішньоторговельного обороту України, що дозволяє оцінити не лише обсяги, а й стратегічну роль галузі в національній економіці. (Додаток Б)

Таблиця 2.2

Відсоток експорту цукрової продукції відносно загального обсягу експорту за період 2019-2024 років

Рік	Загальний обсяг експорту (тис. дол. США)	% експорту цукрової продукції
2019	50054605,8	0,5
2020	49191824,5	0,5
2021	68072328,8	0,4
2022	44135592,5	0,7
2023	36182902,9	1,6
2024	41733154,1	1,8

Джерело: [9]

Упродовж 2019–2024 років частка цукрової продукції в загальному обсязі експорту України зазнала помітних змін, демонструючи виразну позитивну динаміку. У 2019–2021 роках її рівень залишався відносно стабільним, перебуваючи в межах 0,4–0,5 %. Це свідчило про відносно незначну роль галузі

в експортній структурі країни на фоні високої частки інших товарних груп, зокрема металургії, аграрної продукції широкого спектра та машинобудування. Водночас уже з 2022 року спостерігається чіткий тренд до зростання частки цукру в експорті - до 0,7 %, що є реакцією на зміну зовнішньоекономічних умов, зокрема переорієнтацію українських підприємств на нові ринки збуту в умовах війни, логістичних обмежень та високої світової кон'юнктури на продукти харчування.

У 2023 році частка експорту цукру зросла до 1,6 %, а у 2024 році - до 1,8 %, що є найвищим показником за досліджуваний період. Таке стрімке зростання можна пояснити кількома факторами: по-перше, нарощуванням внутрішнього виробництва цукру завдяки інвестиціям у модернізацію обладнання та технологій; по-друге, відкриттям або активізацією співпраці з новими ринками, зокрема країнами Азії, Близького Сходу та Північної Африки; по-третє, тимчасовим зниженням експорту інших товарних груп, що сприяло збільшенню питомої ваги цукру у структурі загального експорту [6].

Отже, динаміка частки експорту цукрової продукції вказує на поступове зміцнення позицій цукрової галузі в експортному потенціалі країни. Цей процес підтверджує наявність внутрішніх резервів зростання у галузі, а також ефективність адаптаційної та стратегічної політики експортерів в умовах зовнішніх викликів. У подальшому стабілізація та збереження високої частки експорту цукру вимагатиме не лише підтримки виробництва, а й активної участі держави у просуванні продукції на зовнішніх ринках через дипломатичні канали, виставкову діяльність та узгодження ветеринарно-фітосанітарних умов торгівлі з різними країнами.

Таблиця 2.3

Основні країни-покупці цукру у січні – серпні 2024 року

Країна	Вартість, тис. дол. США	Вага, тонн	Частка у загальному обсязі (за вагою), %	Середня експортна ціна, дол. США/т
Всього	270251	451592	x	598,4
Болгарія	41941	71184	15,8	589,2
Угорщина	37068	57714	12,8	642,3
Італія	32741	50879	11,3	643,5

Джерело: [9]

У січні - серпні 2024 року основними країнами-покупцями українського цукру залишаються держави Європейського Союзу, що свідчить про збереження пріоритетної орієнтації експорту на європейський ринок. Загалом за цей період було поставлено 451,6 тис. тонн цукру на суму 270,3 млн дол. США, а середня експортна ціна становила 598,4 дол./т. Така структура дозволяє не лише зберігати валютні надходження, а й утримувати конкурентні позиції в межах ринку ЄС, де діють високі стандарти якості продукції.

Найбільшим імпортером українського цукру за вказаний період стала Болгарія з обсягом 71,2 тис. тонн, що становить 15,8 % загального експорту за вагою. Значні обсяги закупівель з боку Болгарії можуть бути зумовлені логістичною близькістю, вигідними умовами поставок, а також збільшеним внутрішнім попитом цієї країни. Угорщина посіла друге місце, імпортувавши 57,7 тис. тонн (12,8 %), при цьому середня експортна ціна досягла 642,3 дол./т - вища за загальний середній показник, що може свідчити про поставки продукції з підвищеною доданою вартістю або із сертифікацією, що відповідає вимогам споживачів. Італія закупила 50,9 тис. тонн цукру (11,3 %), при цьому запропонована ціна була найвищою серед трьох країн - 643,5 дол./т. Така ціна, ймовірно, відображає як специфіку контрактів, так і можливу націнку за якість, сорт або тип фасування.

Значна частка експорту, зосереджена у трьох країнах, свідчить про часткову концентрацію українських поставок, що створює одночасно і стабільність, і ризики залежності від окремих напрямів. Разом із тим така структура демонструє потенціал для подальшого розширення ринку в межах ЄС, зокрема шляхом активізації торговельної діяльності з іншими країнами регіону, де попит на цукор зростає на тлі скорочення внутрішнього виробництва. Таким чином, аналіз основних країн-імпортерів українського цукру у 2024 році дозволяє зробити висновок про збереження привабливості української продукції для європейських партнерів, стабільність торговельних відносин і наявність передумов для нарощування експорту в подальшому [14].

У цьому контексті доречним є звернення до аспектів нормативно-правового регулювання, яке відіграє ключову роль у забезпеченні передбачуваності та прозорості торговельної політики. Саме стабільна й узгоджена регуляторна база слугує підґрунтям для підтримання партнерських відносин з країнами ЄС і сприяє розвитку експортного потенціалу в межах єдиного ринку.

Таблиця 2.4

Нормативно-правове регулювання галузі

№	Назва акту	Тип	Видавники	Номер	Дата
1	Про встановлення тарифної квоти на ввезення в Україну цукру-сирцю з тростини	Закон	Верховна Рада України	404-V	30-11-2006
2	Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів	Закон	Верховна Рада України	771/97-ВЗ	23-12-1997
3	Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції	Закон	Верховна Рада України	468/97-ВР	17-07-1997
4	Про приєднання України до Міжнародної угоди по цукру 1992 року	Закон	Верховна Рада України	178/94-ВР	22-09-1994

Джерело: [14]

Нормативно-правове регулювання галузі цукрового виробництва в Україні охоплює широкий спектр аспектів, включаючи економічні, технічні, безпекові та міжнародні положення, що забезпечують цілісність і передбачуваність розвитку сектора. Закон України «Про встановлення тарифної квоти на ввезення в Україну цукру-сирцю з тростини» (№ 404-V від 30.11.2006 р.) відіграє ключову роль у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на підтримку внутрішнього ринку. Запровадження тарифних квот дозволяє державі стримувати надмірне постачання дешевої імпортної сировини, що могло б створити ціновий тиск на вітчизняних виробників.

Закон «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (№ 771/97-ВР від 23.12.1997 р.) визначає фундаментальні стандарти якості та безпечності продукції, які мають бути дотримані в усіх ланках виробничого процесу, починаючи з постачання сировини і завершуючи

реалізацією готової продукції. Це регулювання є особливо важливим у контексті експорту українського цукру до країн ЄС, де питання безпечності харчових продуктів перебуває під особливо суворим контролем [14].

Закон України «Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції» (№ 468/97-ВР від 17.07.1997 р.) встановлює правові засади для застосування механізмів митного регулювання, нетарифних обмежень, ліцензування та квотування, що спрямовані на запобігання дискримінації вітчизняних виробників і забезпечення стабільності аграрного ринку. У свою чергу, приєднання України до Міжнародної угоди по цукру 1992 року (Закон № 178/94-ВР від 22.09.1994 р.) засвідчує готовність держави брати участь у міжнародному регулюванні світового ринку цукру, дотримуватися узгоджених принципів прозорої торгівлі, моніторингу виробництва, запасів і цін [37, с. 154].

У сукупності ці нормативні акти формують комплексну регуляторну базу, яка забезпечує баланс між національними інтересами аграрної галузі та міжнародними зобов’язаннями. Така система правового регулювання є критично важливою для підтримання інвестиційної привабливості галузі, забезпечення її конкурентоспроможності, а також сталого розвитку експортного потенціалу в умовах глобалізованого ринку [29, с. 49].

Український цукровий сектор, який відзначається значними обсягами виробництва та поступовим розширенням географії поставок, стикається з різними режимами тарифного регулювання на основних ринках збуту. У цьому контексті доцільно проаналізувати умови доступу українського цукру на ринки Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки, Канади, Японії та Китаю, враховуючи як нормативні рамки, так і останні зміни у митній політиці.

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році Європейський Союз запровадив безпрецедентні торговельні преференції для українських товарів, зокрема й скасування мит і квот на імпорт цукру. Це сприяло істотному збільшенню поставок української продукції на європейський ринок, насамперед у прикордонні держави-члени ЄС. Проте з огляду на перевищення допустимих обсягів імпорту у 2024 році Єврокомісія була

змушена активувати механізм так званого «екстреного гальма» (emergency brake), що призвело до часткового відновлення митних зборів на цукор.

З 2 липня до кінця 2024 року на білий цукор з України діяло мито в розмірі €419 за тонну, а на сирий – €339 за тонну. Це суттєво ускладнило умови експорту, знижуючи конкурентоспроможність українських виробників. Разом з тим з 1 січня 2025 року до 5 червня того ж року діє безмитна тарифна квота на рівні 109 438,62 тонни. Після її вичерпання мита знову застосовуються, що підкреслює гібридний характер доступу на ринок ЄС – від часткової лібералізації до регуляторного стримування. Така ситуація засвідчує баланс між політикою підтримки України та захистом аграрного сектору Євросоюзу [29, с. 54].

Американська митна політика щодо імпорту цукру є однією з найбільш структурованих і жорстких серед розвинених країн. Основним механізмом регулювання є тарифні квоти (TRQ), які передбачають встановлення безмитного або пільгового доступу лише в межах визначеного обсягу. Вихід за межі квоти тягне за собою застосування значних митних зборів. У 2024 році обсяг експорту української цукрової продукції до США становив $2,36 млн, що свідчить про наявність певного, хоча й обмеженого, каналу поставок.

Водночас з квітня 2025 року США запровадили загальне мито в розмірі 10% на всі українські товари, включаючи цукор. Це є наслідком корекції зовнішньоекономічної політики Вашингтона в бік уніфікації умов торгівлі для всіх держав, у тому числі й партнерських. Для українських експортерів це означає потребу адаптації до нової цінової структури поставок на американський ринок і, можливо, зміщення акцентів на інші регіони.

Канада демонструє відносно ліберальний підхід у регулюванні імпорту цукрової продукції. Зокрема, сирий цукор ввозиться без мита, що створює привабливі умови для країн-експортерів. У той же час на рафінований цукор застосовується фіксована ставка мита у розмірі 30,86 канадських доларів за тонну, що еквівалентно приблизно 5–8% залежно від світових цін. Таке регулювання є універсальним і поширюється на всі країни, включаючи Україну.

Завдяки прозорості та передбачуваності канадської митної політики українські виробники мають змогу реалізовувати довгострокові контракти з канадськими імпортерами. Водночас високі логістичні витрати залишаються стримувальним чинником для масштабної експансії на північноамериканський ринок [32].

Японія, як одна з провідних економік Азії, застосовує складну систему тарифних квот на імпорт цукру, що має на меті захист внутрішніх виробників. Україна торгує з Японією на умовах найбільшого сприяння (MFN), однак такі умови не гарантують низьких ставок. Більше того, MFN-тарифи для цукру в Японії є досить високими, що значно обмежує прямий експорт.

Водночас у рамках Угоди про економічне партнерство між ЄС та Японією передбачено поступове зниження тарифів, зокрема на аграрну продукцію. Це відкриває певні перспективи для українського цукру, який може надходити на японський ринок через європейських трейдерів або дочірні структури. У середньостроковій перспективі реалізація таких схем може забезпечити часткову диверсифікацію ринків збуту за рахунок непрямого експорту [40].

Китай, попри статус одного з найбільших світових імпортерів цукру, дотримується протекціоністської політики в аграрному секторі. З 1 грудня 2024 року Пекін запровадив нульові преференційні мита для країн з найменш розвиненою економікою (LDC), однак Україна не належить до цієї категорії. Таким чином, на український цукор продовжують діяти стандартні мита, які можуть бути досить високими залежно від виду продукції та умов поставки.

Ця ситуація істотно ускладнює проникнення української цукрової продукції на китайський ринок. З огляду на це, експортерам слід зосередитися на пошуку нішевих каналів збуту, зокрема в сегментах спеціалізованого цукру, органічної продукції або регіональних проектів співпраці в межах ініціативи «Один пояс, один шлях».

Аналіз умов митного доступу до ключових ринків світу свідчить про те, що експорт українського цукру залишається високозалежним від політичної кон’юнктури, торговельних преференцій і динаміки регіональних угод. Хоча

деякі країни, як-от Канада, демонструють стабільно сприятливу політику, інші – зокрема ЄС, США та Китай – здійснюють гнучке або вибіркове регулювання з урахуванням внутрішніх інтересів. Відтак для підвищення ефективності зовнішньоекономічної стратегії доцільно реалізувати адаптивну логістику, використовувати інституційні механізми торговельної дипломатії та зміцнювати зв'язки з міжнародними трейдерами [35].

У цьому контексті аналіз потенційних бюджетних надходжень від експорту цукру набуває особливого значення. Визначення фіскального ефекту дає змогу не лише оцінити економічну доцільність зовнішньоторговельних операцій, а й сформувати аргументаційну базу для переговорів з партнерами та міжнародними інституціями щодо подальшого доступу на ринки. Зокрема, оцінка 5% надходжень до державного бюджету від експортного виторгу відображає не лише пряму вигоду, а й потенціал для стратегічного планування у сфері податково-митної політики.

Таблиця 2.5

Оцінка надходжень до держбюджету, тис. дол. США

Рік	Валютна виручка від експорту цукру, тис. дол. США	Оцінка надходжень до держбюджету, тис. дол. США
2019	254389,7	12719,48
2020	250271,4	12513,57
2021	246532,8	12326,64
2022	299573,9	14978,7
2023	596351,5	29817,58
2024 (січ-серп)	270253,4	13512,67

Джерело: [25]

Оцінка надходжень до державного бюджету від експорту цукру протягом 2019–2024 років свідчить про зростання ролі цукрової галузі як джерела валютних надходжень і фіскального ресурсу. У 2019–2021 роках показники залишалися стабільними, проте на помірному рівні: обсяги надходжень коливалися в межах 12,3–12,7 млн дол. США, що відповідало тенденціям відносно низького попиту на світовому ринку, а також обмеженим виробничим потужностям. Це свідчить про те, що в зазначений період цукровий експорт не мав стратегічного значення для державних фінансів.

Ситуація кардинально змінилася у 2022–2023 роках. У 2022 році, попри воєнні дії, надходження до бюджету від експорту цукру зросли до майже 15 млн дол. США, що стало можливим завдяки переорієнтації на нові ринки збуту та відновленню виробничих процесів. У 2023 році було зафіксовано рекордний рівень валютної виручки - 596,4 млн дол. США, що забезпечило понад 29,8 млн дол. США надходжень до бюджету. Такий результат є свідченням як підвищення цінової кон'юнктури, так і ефективності державної політики щодо підтримки експорту агропродукції.

За результатами січня–серпня 2024 року бюджетні надходження склали 13,5 млн дол. США, що вже перевищує рівень аналогічних періодів попередніх років. Якщо експортна активність буде збережена у другій половині року, є підстави очікувати на високі річні показники, хоча досягнення рекорду 2023 року може виявитися складним завданням з огляду на торговельні обмеження, зокрема у ЄС. (Додаток В)

Загалом аналіз демонструє, що експорт цукру поступово перетворюється на вагомий сегмент зовнішньої торгівлі з позитивним фіскальним ефектом. Подальша ефективність цієї діяльності значною мірою залежатиме від узгодженої політики держави щодо підтримки виробників, розширення ринків збуту, а також гнучкого реагування на зміну митних режимів у ключових країнах-партнерах.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз експортної діяльності України у сфері цукрової продукції

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий аграрний потенціал: родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови для вирощування цукрових буряків	Застаріла інфраструктура та обладнання на багатьох цукрових заводах
Конкурентоспроможна собівартість виробництва порівняно з країнами ЄС	Обмежений доступ до сучасних технологій та інвестицій
Досвід у міжнародній торгівлі агропродукцією	Нестабільна логістика через війну та блокування портів
Гнучкість у переорієнтації експорту на нові ринки	Висока залежність від європейського ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Продовження таблиці 2.6

Розширення експорту на ринки Близького Сходу, Азії та Африки	Відновлення тарифів ЄС на український цукор: €419/т для білого та €339/т для сирого цукру
Поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями для модернізації виробництва	Протекціоністська політика сусідніх країн-членів ЄС, що може призвести до обмежень на імпорт
Використання логістичних маршрутів через Чорне море та альтернативні шляхи експорту	Зниження попиту на український цукор через конкуренцію з боку інших виробників
Потенційна інтеграція до європейських ланцюгів постачання після завершення війни	Ризики, пов'язані з безпекою та стабільністю в регіоні

Джерело: складено автором

Аналіз свідчить, що Україна має значні передумови для розвитку експорту цукру завдяки природному аграрному потенціалу, конкурентоспроможній собівартості виробництва та наявному досвіду в міжнародній торгівлі. Гнучкість у адаптації до змін ринкової кон’юнктури також забезпечує можливості для диверсифікації напрямів поставок. Водночас, слабкою ланкою залишається інфраструктурна застарілість виробничих потужностей, обмежений доступ до сучасних технологій, а також ризики, пов’язані з нестабільністю логістики через війну.

У перспективі ключові можливості полягають у відкритті нових ринків (Близький Схід, Азія, Африка), залученні міжнародних інвестицій на модернізацію галузі та відновленні логістичних ланцюгів. Проте реалізація цих можливостей стримується зовнішніми загрозами - відновленням митних бар’єрів, посиленням протекціонізму в ЄС та конкуренцією з боку світових виробників. Отже, для посилення конкурентоспроможності України на глобальному ринку цукру необхідне системне оновлення інфраструктури, забезпечення стабільних логістичних каналів та активна зовнішньоекономічна політика.

Управління експортними операціями в цукровій галузі України демонструє зростаючу ефективність та стратегічну значущість для національної економіки, що підтверджується як зростанням обсягів експорту, так і збільшенням частки валютних надходжень до державного бюджету. Послідовне

нарощування експортного потенціалу у 2022–2023 роках стало можливим завдяки адаптації до змін зовнішньоекономічного середовища, активній диверсифікації напрямів поставок та державній підтримці експорту в умовах воєнного стану. Водночас динаміка 2024 року засвідчує чутливість галузі до адміністративних і торговельних бар'єрів, зокрема з боку ЄС, що вимагає посилення дипломатичних зусиль та формування більш стійкої інфраструктури зовнішньої торгівлі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цукрова галузь України поступово переходить від статусу другорядного експортного напряму до повноцінного учасника зовнішньоторговельної політики держави. Успішне управління експортними операціями вимагає інтеграції аналітичного моніторингу, ефективного нормативного забезпечення та гнучкого реагування на глобальні зміни. Подальше зміцнення позицій на зовнішніх ринках залежатиме від здатності галузі адаптуватися до умов конкурентної боротьби, узгоджувати національні стандарти з міжнародними вимогами та налагоджувати довгострокове співробітництво з ключовими імпортерами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ З ЦУКРОМ

3.1. Використання міжнародного досвіду в організації експортних операцій

Розвиток експортного потенціалу агропромислового комплексу України, зокрема у сфері цукрового виробництва, значною мірою залежить від здатності адаптувати ефективні міжнародні практики управління експортними операціями. Світовий досвід демонструє широкий спектр інструментів, які сприяють оптимізації логістики, формуванню стабільних каналів збуту, удосконаленню митного адміністрування та створенню сприятливих умов для міжнародної торгівлі. Вивчення моделей державної підтримки, торговельної дипломатії та взаємодії між виробниками й трейдерами дозволяє формувати комплексну експортну стратегію, здатну забезпечити конкурентоспроможність українського цукру на глобальному ринку.

У цьому контексті аналіз практик митного регулювання в окремих країнах світу дозволяє виокремити ефективні підходи до стимулювання зовнішньоторговельної активності. Особливої уваги заслуговують моделі, які поєднують прозорість процедур, гнучке тарифне регулювання та механізми підтримки національних експортерів. Ознайомлення з такими інструментами сприяє адаптації української системи до вимог сучасного глобального ринку та формує підґрунтя для гармонізації національного митного законодавства з міжнародними стандартами.

Таблиця 3.1

Практики митного регулювання експорту цукру в різних країнах

Країна	Основні митні механізми	Умови для українського експорту
ЄС	Квоти, мита, «екстрене гальмо»	Тимчасове скасування мит, пізніше їхнє поновлення
США	Тарифні квоти, преференції для країн-членів СОТ	Обмежений доступ без квоти

Продовження таблиці 3.1

Канада	Безмитний доступ в межах Угоди про вільну торгівлю	Відкритий ринок
Китай	Високі мита, складна система дозволів	Практично закритий ринок

Джерело: [29]

У контексті глобального ринку цукру аналіз митної політики провідних країн імпортерів наочно демонструє важливість системного підходу до формування експортної стратегії. Світовий досвід свідчить, що конкурентоспроможність на зовнішніх ринках забезпечується не лише за рахунок цінової привабливості продукції, а й завдяки ефективній взаємодії між урядовими інституціями, виробниками та трейдерами. Зокрема, провідні країни-виробники цукру орієнтуються на поєднання механізмів фінансової підтримки, розвитку логістичної інфраструктури, захисту географічного зазначення продукції та укладання двосторонніх угод про сприятливі умови торгівлі [29, с 49].

Саме тому вивчення підходів, що застосовуються у таких країнах, як Бразилія, Таїланд або Індія, дозволяє ідентифікувати ключові елементи успішної експортної стратегії, які можуть бути адаптовані в українських реаліях. Це, зокрема, передбачає посилення інституційного супроводу експорту, цільову підтримку аграрного виробництва та розвиток механізмів страхування ризиків на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.2

Елементи успішної експортної стратегії в провідних країнах-виробниках цукру

Країна	Ключові елементи стратегії	Застосовність для України
Бразилія	Диверсифікація ринків, вертикальна інтеграція	Може бути адаптовано через агрохолдинги
Таїланд	Державне стимулювання експорту, інвестиції в логістику	Актуально для модернізації української логістики
Австралія	Прозора система контрактування, цифровізація торгівлі	Варто переймати цифрові рішення
Індія	Субсидування експорту, державна підтримка цін	Обмежено сумісно через норми СОТ

Джерело: [4]

Аналіз елементів експортної стратегії провідних країн-виробників цукру

засвідчує наявність ефективних моделей, що забезпечують стійку присутність на світових ринках. Бразилія демонструє значний потенціал завдяки диверсифікації напрямів збуту та глибокій вертикальній інтеграції, що може бути адаптовано в Україні через розвиток аграрних холдингів. Таїланд успішно використовує державне стимулювання експорту й інвестиції в інфраструктуру, що особливо актуально в контексті модернізації української логістичної системи.

Австралія робить акцент на прозорості торговельних механізмів і цифровізації контрактування, що відповідає потребам підвищення ефективності української експортної діяльності. Індійська модель, яка базується на субсидіях і ціновому регулюванні, має обмежену застосовність через зобов'язання України в рамках СОТ, однак окремі елементи державної підтримки можуть бути адаптовані з урахуванням міжнародного права [4, с. 9].

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що розвиток експортного потенціалу українського цукрового сектору потребує інтеграції перевірених міжнародних підходів, адаптованих до національних реалій. Системне поєднання ефективного митного регулювання, прозорих торговельних процедур, сучасної логістики та державної підтримки здатне створити передумови для сталого зростання експорту. Враховуючи досвід таких країн, як Бразилія, Таїланд, Австралія та Індія, Україна має змогу сформувати гнучку та конкурентоспроможну експортну стратегію, яка забезпечуватиме стабільну присутність українського цукру на світових ринках навіть в умовах глобальної невизначеності.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації управління експортними процесами

Управління експортними процесами в галузі цукрового виробництва набуває особливого значення в контексті нарощування зовнішньоекономічного потенціалу України. З огляду на високий аграрний потенціал країни, зокрема у вирощуванні цукрових буряків, оптимізація експортної діяльності дозволяє не лише підвищити валютні надходження, але й зміцнити позиції українських виробників на світовому ринку. Водночас глобальна кон'юнктура, регуляторні бар'єри та конкуренція вимагають стратегічного переосмислення підходів до організації та управління експортними процесами.

У цьому контексті стратегічні напрями щодо підвищення ефективності експорту цукру мають ґрунтуватися на інтеграції інституційних, логістичних та технологічних рішень. Рисунок 3.1 ілюструє основні вектори, які охоплюють модернізацію інфраструктури, цифровізацію експортних процедур, розвиток торговельної дипломатії, а також розширення географії збуту. Такий підхід передбачає не лише усунення існуючих бар'єрів, але й формування стійкої експортної екосистеми, здатної адаптуватися до динамічних змін глобального ринку.

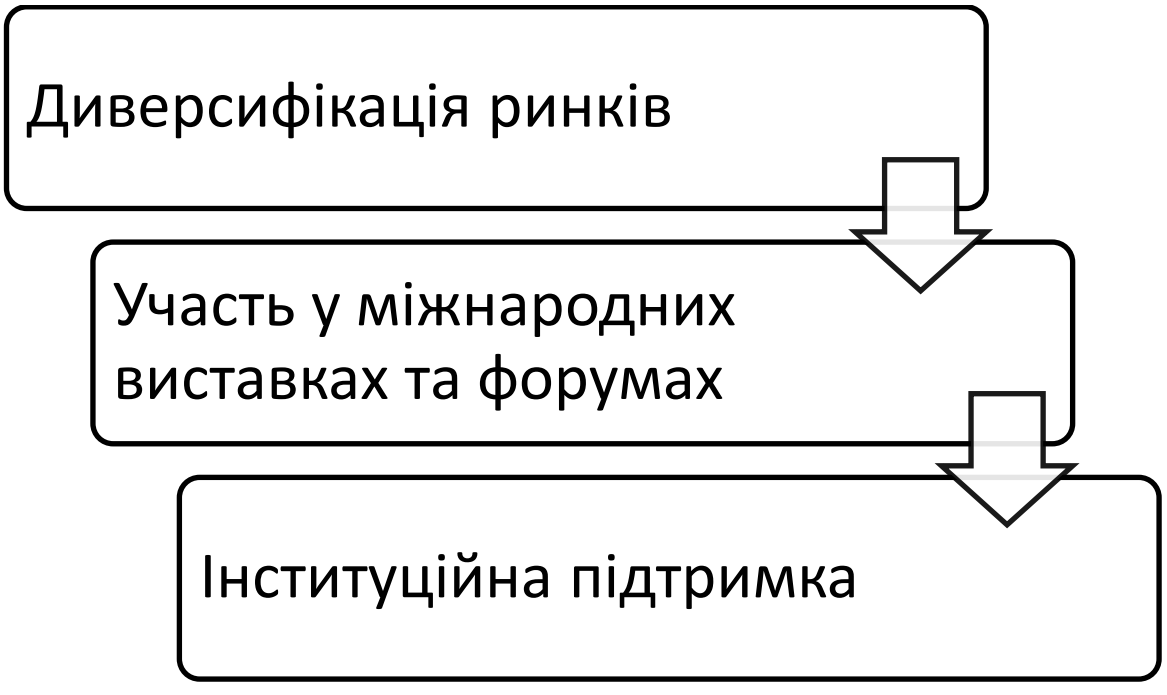


Рис. 3.1 Стратегічні напрями щодо підвищення ефективності експорту

цукру

Джерело: [14]

Представлена схема окреслює ключові стратегічні орієнтири, здатні суттєво посилити експортну спроможність української цукрової галузі. Насамперед, диверсифікація ринків є базовою умовою для зменшення ризиків залежності від окремих країн-імпортерів та створення гнучкої географії збуту. Участь у міжнародних виставках і форумах дозволяє налагоджувати комунікацію з потенційними партнерами, демонструвати конкурентні переваги продукції та підвищувати обізнаність про український цукор на світовій арені. Завершальним елементом є інституційна підтримка, яка включає державне сприяння, координацію між профільними установами та розширення доступу до інформаційних і фінансових ресурсів. Сукупне втілення зазначених напрямів сприятиме формуванню цілісної та стійкої експортної стратегії [19, с. 41].

У контексті окреслених стратегічних орієнтирів особливу увагу слід приділити організаційно-управлінським заходам, які забезпечують практичну реалізацію експортного потенціалу. Вони формують оперативну основу для впровадження зазначених стратегій, сприяючи підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Рисунок 3.2 демонструє комплекс інструментів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, розвиток логістичної інфраструктури, цифровізацію зовнішньоторговельних операцій та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. У сукупності ці заходи забезпечують не лише гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища, а й зміцнення позицій українських виробників цукру на глобальному ринку.

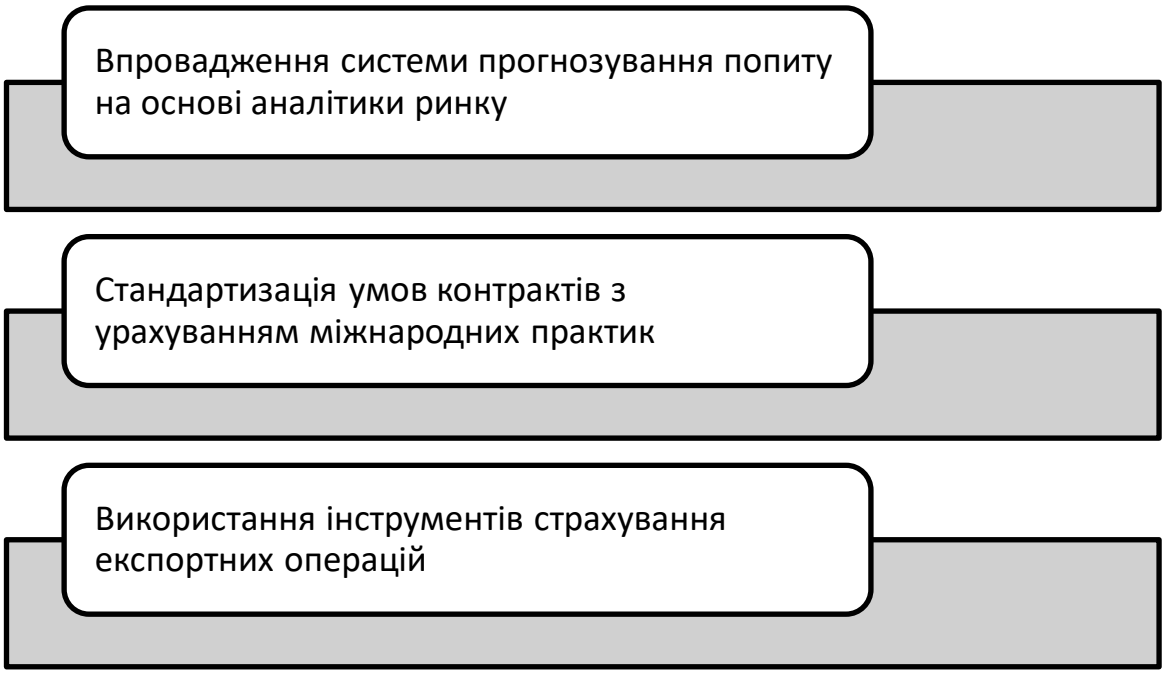


Рисунок 3.2 Організаційно-управлінські заходи для оптимізації експортних операцій

Джерело: [24]

Рисунок 3.2 ілюструє ключові організаційно-управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності експортної діяльності. Насамперед, запровадження системи прогнозування попиту на основі аналітики ринку дозволяє приймати зважені управлінські рішення, орієнтовані на реальний попит і динаміку зовнішніх ринків. У свою чергу, стандартизація умов контрактів відповідно до міжнародних норм сприяє зниженню юридичних ризиків і підвищенню довіри з боку іноземних партнерів [30, с. 352].

Завершальним компонентом є використання інструментів страхування експортних операцій, що забезпечує додаткові гарантії фінансової безпеки підприємств в умовах нестабільності зовнішньоекономічного середовища. Сукупність зазначених заходів формує підґрунтя для стабільного й прогнозованого розвитку експортної політики.

Таким чином, ефективне управління експортними процесами у цукровій галузі потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення з практичними організаційно-управлінськими рішеннями. Представлені в роботі інструменти – від диверсифікації ринків і цифровізації процедур до

впровадження страхових механізмів і стандартизації контрактів – створюють цілісну систему, спроможну забезпечити стабільність, адаптивність та конкурентоспроможність українського цукру на міжнародній арені. Лише за умови скоординованих дій державних і приватних інституцій можливо досягти довготривалого успіху в умовах динамічного глобального середовища.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасного стану експортної діяльності України засвідчує її важливу роль у структурі національної економіки як джерела валютних надходжень, стимулу до розвитку галузей та інструмента інтеграції у світову економічну систему. У динаміці останніх років спостерігаються як позитивні тенденції – зростання експортної активності у 2021 році, помірне відновлення в 2024-му, диверсифікація товарної та географічної структури – так і низка викликів, зокрема залежність від сировинної продукції, регіональні диспропорції у розвитку, слабка інфраструктура та високі ризики, зумовлені глобальною нестабільністю. SWOT-аналіз підкреслює, що для стійкого зростання експортного потенціалу необхідне цілеспрямоване подолання внутрішніх бар'єрів і повноцінне використання наявних можливостей — через модернізацію виробництва, цифровізацію процедур, розширення міжнародних угод і посилення інституційної підтримки експортерів.

Особливу увагу в цьому контексті заслуговує експорт цукру як одного зі стратегічних напрямів агропромислового комплексу. Практика управління цією підгалуззю демонструє, що успішне функціонування залежить не лише від виробничого потенціалу, а й від здатності адаптуватися до ринкової кон’юнктури, логістичних умов та регуляторних змін. Сучасна модель управління експортом цукру має враховувати комплекс ризиків – митних, політичних, логістичних, фінансових – і передбачати створення гнучких, антикризових механізмів взаємодії між державою та бізнесом. Збереження позицій України як надійного постачальника, розширення ринків збуту, розвиток інфраструктури та вдосконалення системи експортного регулювання дозволять перетворити цукрову галузь на стабільне джерело валютних надходжень та конкурентної переваги в аграрній зовнішньоторговельній політиці.

Аналіз динаміки та структури експорту цукру з України у 2019–2024 роках засвідчує поступове перетворення цукрової галузі на один із системно

значущих сегментів зовнішньоекономічної діяльності держави. Після періоду скорочення обсягів виробництва та експорту, спричиненого внутрішніми економічними труднощами та несприятливою світовою кон'юнктурою, з 2022 року галузь демонструє виразну позитивну динаміку. Зростання обсягів поставок, розширення географії експорту, зміцнення позицій на ринку ЄС, зокрема в Болгарії, Угорщині, Італії, а також вихід на нові ринки Африки та Близького Сходу, свідчать про зростання конкурентоспроможності українського цукру та здатність виробників адаптуватися до зовнішніх викликів. Стабільна присутність на ринку ключових гравців – таких як «Райдехівський цукор», «Астарта Київ», «Укрпромінвест Агро» – забезпечує концентрацію ресурсів і сталу якість продукції, а наявність значного сегмента малих і середніх виробників підтримує галузеву гнучкість і регіональну рівновагу.

Управління експортними операціями у цукровому секторі виявилося ефективним інструментом адаптації до викликів воєнного часу та зміни глобального торговельного середовища. Зростання експортних доходів, зокрема рекордні надходження у 2023 році, підтверджують потенціал галузі як фіскального ресурсу для держави. Проте чутливість експорту до митних обмежень, адміністративних рішень і регуляторних змін вимагає системного підходу до формування зовнішньоторговельної політики. Забезпечення передбачуваних умов доступу до ринків, модернізація інфраструктури, розвиток цифрових інструментів для експортерів та узгодження стандартів якості з міжнародними вимогами мають стати основою для сталого зростання галузі. У перспективі успішна інтеграція українського цукру до світових ланцюгів постачання можлива лише за умови синергії державної підтримки, галузевої кооперації та стратегічного планування.

Аналіз міжнародного досвіду регулювання експорту цукру та практичних інструментів, застосовуваних у провідних країнах світу, засвідчує актуальність системного підходу до формування експортної політики України. Як демонструють приклади Бразилії, Таїланду, Австралії та Індії, стійкий розвиток експортного потенціалу ґрунтується на поєднанні гнучкої митної політики,

прозорого контрактування, державної підтримки та інвестицій у логістичну інфраструктуру. Застосування подібних механізмів у вітчизняних умовах передбачає адаптацію до вимог СОТ і потребує стратегічної інтеграції міжнародних стандартів у національну практику.

Успішна реалізація експортної стратегії в українській цукровій галузі можлива за умови гармонійного поєднання трьох ключових складових: модернізованої інфраструктури, цифровізованих процедур та інституційної підтримки. Саме такі елементи формують основу для підвищення конкурентоспроможності українського цукру, забезпечення стабільного попиту на зовнішніх ринках та мінімізації зовнішньоекономічних ризиків. Інтеграція організаційно-управлінських заходів – від аналітики ринкового попиту до страхування зовнішньоекономічних операцій – дозволяє сформувати цілісну експортну екосистему, здатну реагувати на виклики глобального ринку. У такій моделі саме взаємодія держави, бізнесу та галузевих об’єднань стає визначальною умовою сталого розвитку цукрової галузі України в міжнародному контексті.

Ефективне управління експортом цукру в Україні потребує поєднання модернізованої інфраструктури, цифрових рішень і стратегічної координації між державою та бізнесом. Саме така модель дасть змогу подолати виклики і забезпечити сталий розвиток галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України 2020/2021. Інфоргафічний довідник Агробізнес України. 2021. No 8. URL: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021
2. Белова І. Теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності інституційних одиниць в Україні. Економічний дискурс. 2019. № 2. С. 65-75.
3. Бондар В. С., Фурса А. В. Бурякоцукрова галузь України в умовах нестабільності світового ринку цукру. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 37-46.
4. Бондар В. С., Фурса А. В., Гореленко В. І. Загострення конкуренції на ринку цукру. Цукрові буряки. 2017. № 4. С. 6-9.
5. Букін Е. К. Аналіз часткової рівноваги політики виробництва цукру в Україні. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 97-106.
6. Виробництво цукру 2023. Прогноз та оцінка сезону. AgroPortal.ua. URL: https://agroportal.ua/blogs/virobnictvo-cukru-2023-prognoz-ta-ocinka-sezonu
7. Голинський Ю.О. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та його удосконалення. Молодий вчений. 2018. №10(2). С. 749-752.
8. Два вдалих сезони поспіль: що чекає українських цукровиків 2024 року. URL: https://agroportal.ua/publishing/intervyu/dva-vdalih-sezoni-pospil-shcho-chekaye-ukrajinskih-cukrovikiv-2024-roku
9. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk
10. Закон України «Про експорт-імпортне регулювання» від 16.10.2018 р. № 2614–VIII.
11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 13.02.1991 р. № 959–XII.
12. Закон України «Про контроль експорту» від 16.04.1992 р. № 2257–XII.
13. Зародження бурякоцукрової промисловості в Україні. Перша цукроварня. Національна асоціаціяцукровиків України «УКРЦУКОР». URL: http://www.ukrsugar.com/uk/post/zarodzenna-burakocukrovoi-promislovosti-v-

ukraini-persa-cukrovarna

14. Зелена книга «Регулювання ринку цукру». Офіс ефективного регулювання BRDO. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/7-ZK-Regulyuvannya-rynku-tsukru
15. Зовнішня торгівля товарами. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf
16. Калетнік Г. М., Старосуд В. І., Амонс С. Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва насіння цукрових буряків. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 10(26). С. 7-23.
17. Коденська М. Ю., Сегеда С. А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 30-39.
18. Коротинський О. Огляд виробництва цукру в Україні у сезоні 2022. URL: https://latifundist.com/analytics/32-hto-virobiv-najbilshe-tsukru-oglyad-virobnitstva-u-sezoni-2022
19. Красняк О. П. Методичні підходи дослідження інтеграційних процесів в бурякоцукровому підкомплексі та структури ринку цукру. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 5(1). С. 36-41.
20. Красняк О. П., Амонс С. Е. Ринок цукру: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.64.
21. Маєвський Д.В., Пісковець О.В. Стан та перспективи розвитку харчової промисловості України. Збірник Науково-практичної конференції. Чернівці. 2022. С. 40-42.
22. На світовому ринку цукру прогнозують профіцит. URL: https://agroportal.ua/news/mir/na-svitovomu-rinku-cukru-prognozuyut-proficit
23. Несолодкий сезон. URL: https://agrotimes.ua/article/nesolodkyj-sezon/
24. Олабоді О.В. Цукрова промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід. Наук.-допом. бібліогр. покажч. Київ, 2018. 92 с.
25. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/.

26. Офіційний сайт Національної асоціації цукровиків України «Укрцукор». URL: http://www.ukrsugar.com/uk
27. Підсумки сезону: Україна експортувала понад 690 тис. т цукру. AgroPortal. URL: https://agroportal.ua/ru/news/ukraina/pidsumki-sezonu-ukrajina-eksportuvala-ponad-690-tis-t-cukru
28. Самайчук С. І. Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції: регіональний аспект. Агросвіт. 2020. № 7. С. 31-36.
29. Степаненко С. В. Напрями удосконалення митного контролю та переміщення товарів через митний кордон України. Актуальні проблеми політики. 2023. Вип. 71. С. 49-54.
30. Томашевська О. А. Проблеми розвитку та підвищення економічної ефективності виробництва цукрових буряків. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 347-352.
31. Томілін О. О. Регіональні особливості розвитку бурякоцукрового підкомплексу України. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 38-43.
32. Україна експортувала понад 691 тис. т цукру. URL: http://ukrsugar.com/uk/post/ukraina-eksportuvala-ponad-691-tis-t-cukru
33. Фурса А. В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності бурякоцукрового виробництва. Економіка АПК. 2016. № 11. С. 30-39.
34. Хто виробив найбільше цукру? Огляд виробництва у сезоні 2022. URL: https://latifundist.com/analytics/32-hto-virobivnajbilshe-tsukru-oglyad-virobnitstva-u-sezoni-2022
35. Цукрові прогнози 2024/25: дефіцит, складна логістика, конкуренція та турбулентний сезон. URL: https://latifundist.com/analytics/33-svitove-virobnitstvo-tsukru-v-novomu-sezoni-problemi-vikliki-i-perspektivi-ukrayini
36. Челапко Н. Агропереробка в умовах війни: цукровий буряк. Latifundist.com. URL: https://latifundist.com/spetsproekt/964-tsukrovij-buryak-2022-posivni-ploshchi-pererobni-potuzhnosti-zalishki-j-eksport
37. Чорна Т.М., Гусятинська Н.А. Аналіз нормативних документів ЄС щодо

якості та безпечності цукрів у контексті розширення експортного потенціалу галузі. Наукові праці НУХТ. 2022. Том 28. № 3. С. 154–176.

38. Щебет Е. Суспільно-географічна характеристика ринку цукру в Україні. Київ, 2016. 27 с. URL: https://www.academia.edu/31664343/Суспільно_географічна_характеристика_ринку_цукру_в_Україні
39. Buryak R. I., Kuzmenko S. V., Nahorna O. V. Marketing support of the activities of the agricultural formations and processing enterprises : monography. Tallinn : Teadmus OÜ, 2021. 1029 p.
40. Sugar World 2024: гравці ринку обговорили інноваційні методи підвищення врожайності цукрового буряку. URL: http://www.ukrsugar.com/uk/post/sugar-world-2024-gravci-rinku-obgovorili-innovacijni-metodi-pidvisenna-vrozajnosti-cukrovogo-buraku

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б


Відношення експорту цукрової продукції до загального обсягу експорту за 2019-2024 рр.
100%
100%
99%
99%
98%
98%
97%
2019
2020
2021
2022
2023
2024
50 054 605,8
49 191 824,5
68 072 328,8
44 135 592,5
36 182 902,9
41 733 154,1
Експорт цукрової продукції (тис. дол. США)
Загальний обсяг експорту (тис. дол. США)

Додаток В


Динаміка валютної виручки від експорту цукру та надходжень до держбюджету
Валютна виручка від експорту цукру
Надходження до держбюджету
тис. дол. США
600000
500000
400000
300000
200000
100000
0
254,389.7
250,271.4
246,532.8
299,573.9
596,351.5
270,253.4
12,719.48
12,513.57
12,326.64
14,978.70
29,817.58
13,512.67
2019
2020
2021
2022
2023
2024 (січ-серп)
Рік