

УДК: 005.21:339.564:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.12>**Кузьменко С.В.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльностіНаціональний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1122-0140>**Мовчан А.С.**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності 073 МенеджментНаціональний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8126-7362>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування цілісного теоретичного підходу до розуміння сутності експортного потенціалу та особливостей управління ним в умовах посилення міжнародної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища й зростання вимог світових ринків до якості аграрної продукції. У результаті дослідження узагальнено основні наукові підходи до трактування поняття «експортний потенціал», запропоновано авторське визначення експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства та визначено його місце в системі економічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано авторський підхід до трактування управління експортним потенціалом, систематизовано його ключові структурні складові, визначено основні групи факторів, що впливають на процес управління, а також узагальнено принципи ефективного управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: аграрний сектор, експортний потенціал сільськогосподарських підприємств, експорт, потенціал, сільське господарство.

Постановка проблеми. Експортний потенціал сільськогосподарських підприємств є одним із ключових чинників розвитку аграрного сектору та зміцнення позицій України на світовому продовольчому ринку. Ефективне використання наявних виробничих, фінансових, кадрових і ресурсних можливостей сприяє розширенню зовнішньоекономічної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності продукції та забезпеченню стабільного економічного розвитку підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження теоретичних засад управління експортним потенціалом як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких глобалізація ринків, зміна кон'юнктури міжнародної торгівлі, посилення конкуренції, необхідність дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності продукції. За таких умов ефективне управління експортним потенціалом потребує чіткого розуміння його економічної сутності, структури, основних складових і принципів формування.

Попри значну увагу до проблем розвитку аграрного експорту, окремі теоретичні аспекти управління експортним потенціалом залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, потребують подальшого уточнення підходи до трактування поняття експортного

потенціалу, визначення його місця в системі управління підприємством, а також узагальнення принципів і методичних засад його формування та розвитку. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних основ управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління експортним потенціалом підприємств, а також сільськогосподарських підприємств безпосередньо широко висвітлюються у сучасних наукових дослідженнях. Зокрема, це праці таких авторів, як І. М. Лаврів [1], Ю. А. Бондар, Н. І. Легінкова, І. В. Фабрика [2], О. Г. Мельник [3], В. Хачатрян, В. Стратійчук [4], Н. В. Волченко [5], О. Вдовиченко [6], Т. В. Ус [7], О. В. Хомич, І. М. Манаєнко [9], Ж. В. Гарбар [10] та ін.

У науковій літературі значна увага приділяється визначенню економічної сутності експортного потенціалу, його структурних елементів, чинників формування та розвитку, а також особливостям управління експортною діяльністю аграрних підприємств в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції.

У науковій праці Лаврів І. М. висвітлено теоретичні аспекти експортного потенціалу як категорії ринкової економіки, удосконалено фактори формування експортного потенціалу аграрного підприємства та запропоновано шляхи його розвитку [1]. Науковці Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. та Фабрика І. В. систематизували основні наукові підходи до формування



© Кузьменко С.В., Мовчан А.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

експортного потенціалу, зокрема системний, структурний і ресурсний, а також визначили значення виробничих, технічних, управлінсько-маркетингових та інших складових у забезпеченні його реалізації. Ними було обґрунтовано необхідність комплексного управління експортним потенціалом через оцінювання ресурсних можливостей, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвиток маркетингових стратегій і прогнозування експортних можливостей підприємств, що має забезпечувати їх ефективніше позиціонування та просування на міжнародних ринках [2].

У праці В. Хачатрян та В. Стратійчук «Концептуальні основи розвитку експортного потенціалу підприємства» здійснено компаративний аналіз наукових підходів до визначення сутності експортного потенціалу та виокремлено ресурсний, ринковий, результативний і системно-структурний підходи [4]. На основі узагальнення наукових позицій автори трактують експортний потенціал як складову загального економічного потенціалу підприємства, що забезпечує реалізацію його експортних можливостей шляхом використання виробничих, трудових, фінансових, інноваційних та інших ресурсів для формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Окрему увагу приділено класифікації експортного потенціалу підприємства, на основі аналізу існуючих підходів запропоновано її удосконалення, що створює концептуальне підґрунтя для подальшого оцінювання та розвитку експортних можливостей підприємства.

Вдовиченком О. обґрунтовано необхідність переорієнтації українського аграрного експорту від сировинної моделі до моделі, заснованої на продукції з високою доданою вартістю, технологічній модернізації, диверсифікації зовнішніх ринків, розвитку переробки, логістичної інфраструктури та посиленні маркетингового позиціонування української продукції [6]. Практично значущим результатом є визначення комплексу стратегічних напрямів розвитку експортного потенціалу, зокрема державної підтримки експортерів, експортного страхування, гармонізації стандартів із вимогами ЄС, розвитку міжнародних логістичних коридорів, цифрових платформ та інтеграції українських виробників до глобальних ланцюгів створення вартості, що розглядається як важлива передумова післявоєнного відновлення та зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору України [6].

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, окремі теоретичні положення залишаються дискусійними. Насамперед це стосується трактування поняття експортного потенціалу, систематизації його складових, визначення принципів управління та формування єдиного теоретичного підходу до оцінювання розвитку експортних можливостей сільськогосподарських підприємств. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних основ управління експортним потенціалом з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору.

Метою статті є дослідження теоретичних основ управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств, узагальнення наукових підходів до визначення його сутності, структури та основних складових, а також обґрунтування ролі ефективного управління експортним потенціалом у забезпеченні

конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішніх ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміст поняття «експортний потенціал сільськогосподарських підприємств» доцільно розглянути, проаналізувавши сутність експорту та потенціалу. Експорт, згідно з визначенням, є процесом реалізації та вивезення товарів за межі країни для їх продажу або подальшого використання на зовнішніх ринках. Потенціал, у свою чергу, розглядають як сукупність наявних ресурсів, можливостей і прихованих здібностей, які можуть бути використані для досягнення визначених цілей за відповідних умов.

Ми погоджуємося з О. Г. Мельник щодо необхідності розмежування таких категорій, як «експорт» та «експортний потенціал», адже їх ототожнення не дає можливості повною мірою розкрити зміст кожного з цих понять. Якщо експорт відображає безпосередньо процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності, то експортний потенціал характеризує можливості підприємства щодо її ефективного розвитку та розширення. Він охоплює сукупність ресурсів, компетенцій і передумов, які забезпечують здатність підприємства успішно працювати на зовнішніх ринках. Тому це поняття слід розглядати окремо, детальніше зупинившись на існуючих наукових підходах до його трактування [3].

Спираючись на дослідження В. Вдовиченка, зазначимо, що експортний потенціал доцільно розглядати не лише як наявність ресурсних можливостей підприємства, але й як його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам міжнародних ринків, ефективно використовувати власні переваги та забезпечувати стійкий розвиток експортної діяльності. Саме таке розуміння дає змогу оцінювати експортний потенціал не лише з позиції наявних ресурсів, а й через реальні можливості їх практичного використання [6].

Крім того, у науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування сутності експортного потенціалу. Перший підхід – ресурсний. Його прихильниками є Т. Ус та В. Дергачова [7; 8], які пов'язують експортний потенціал із сукупністю виробничих, фінансових, трудових та інших ресурсів, необхідних для виготовлення конкурентоспроможної продукції та її реалізації на зовнішніх ринках. Разом із тим, як справедливо зазначає О. Г. Мельник, лише ресурсне забезпечення не може повністю характеризувати експортний потенціал, оскільки його реалізація залежить також від здатності підприємства адаптуватися до вимог міжнародного ринку та ефективно використовувати власні конкурентні переваги [3].

Наступний підхід – ринковий, якого дотримуються О. Хомич та І. Манаєнко. Відповідно до нього експортний потенціал визначається можливістю підприємства виробляти та реалізовувати такий обсяг конкурентоспроможної продукції, який відповідає потребам і вимогам світового ринку [9].

Згідно з результативним підходом, який представлений у працях Ж. Гарбар, експортний потенціал розглядається як інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства на міжнародних ринках. Основний акцент у цьому випадку робиться на отриманні еконо-

мічних результатів від експортної діяльності та забезпеченні її стабільної ефективності [10].

Системно-структурний підхід, який підтримує О. Г. Мельник, ґрунтується на тому, що експортний потенціал є складовою загального економічного потенціалу підприємства. Він формується під впливом взаємопов'язаних ресурсів, управлінських можливостей, виробничих компетенцій та зовнішнього середовища, що в сукупності забезпечують здатність підприємства здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність [3].

На нашу думку, експортний потенціал сільськогосподарського підприємства – це складова його економічного потенціалу, яка відображає здатність підприємства ефективно використовувати виробничі, фінансові, трудові, інноваційні та організаційні ресурси для виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, що відповідає вимогам міжнародних ринків, і забезпечувати її успішну реалізацію на експорт, формуючи передумови для сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Для кращого розуміння теоретичних аспектів управління експортним потенціалом аграрних підприємств доцільно розглянути його структуру. Представимо це на Рис. 1.

Згідно з цим зазначимо, що експортний потенціал формується під впливом взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує власну функцію у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підпри-

ємства. Їх комплексний розвиток загалом створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

Управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств фактично відповідає поняттю «менеджмент експортного потенціалу», яке у своєму дослідженні розглядає Н. В. Волченко. На думку автора, менеджмент експортного потенціалу є безперервним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль використання експортних можливостей підприємства з метою забезпечення результативної зовнішньоекономічної діяльності та раціонального використання наявних ресурсів [5].

З теоретичної точки зору управління експортним потенціалом можна розглядати як цілісну систему, яка має включати взаємопов'язані управлінські функції: планування стратегічних напрямів розвитку експорту, організацію процесів реалізації експортної діяльності, мотивацію працівників до досягнення визначених цілей, а також постійний контроль результатів і своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, важливо враховувати особливості управління процесами реалізації експортного потенціалу. Це передбачає постійний аналіз наявних можливостей підприємства, оцінювання ефективності використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни кон'юнктури міжнародного ринку, а також прийняття управлінських

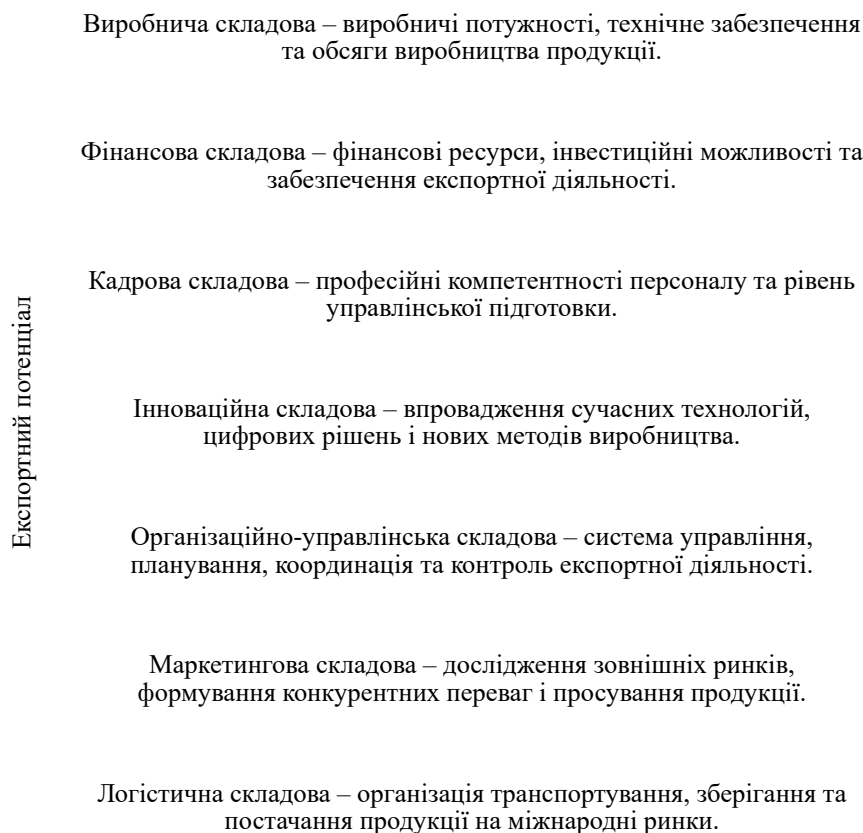


Рисунок 1 – Структура експортного потенціалу аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1 – Фактори, що впливають на управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на управління експортним потенціалом
Внутрішні (мікрорівень)	Виробничі потужності, фінансовий стан підприємства, кадрове забезпечення, рівень технологій, інноваційний потенціал, якість продукції, система менеджменту	Визначають здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, ефективно використовувати ресурси та реалізовувати експортну стратегію.
Мезорівень	Умови співпраці з іноземними партнерами, договірні відносини, логістичні рішення, взаємодія з посередниками, особливості виконання зовнішньоекономічних контрактів	Впливають на організацію експортної діяльності, ефективність виконання контрактів та рівень зовнішньоторговельних ризиків.
Зовнішні (макрорівень)	Державна аграрна та зовнішньоекономічна політика, митне й податкове регулювання, валютний курс, державна підтримка експорту, законодавче забезпечення	Формують загальні умови здійснення експортної діяльності та визначають можливості розвитку підприємств на зовнішніх ринках.
Зовнішні (мегарівень)	Кон'юнктура світового аграрного ринку, міжнародна конкуренція, вимоги країн-імпортерів до якості та безпечності продукції, міжнародні стандарти, геополітичні процеси	Визначають рівень конкурентоспроможності продукції, перспективи виходу на нові ринки та необхідність адаптації діяльності підприємства до міжнародних вимог.

Джерело: сформовано авторами

рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Аналіз наведених факторів свідчить, що ефективність управління експортним потенціалом визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, але й впливом зовнішнього середовища. Враховуючи це, система управління має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на своєчасне врахування змін як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Окрім цього, управління експортним потенціалом аграрних підприємств обов'язково має спиратися на використання низки принципів. Серед них зазначимо такі:

- системність;
- комплексність;
- стратегічна спрямованість;
- адаптивність;
- ефективність;
- безперервність;
- гнучкість;
- орієнтація на міжнародні вимоги та стандарти.

Підкреслимо, що дотримання зазначених принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень та сприяє більш повному використанню експортних

можливостей підприємства. Їх практичне застосування створює основу для довгострокового розвитку експортної діяльності та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Отже, управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Експортний потенціал доцільно розглядати як складову економічного потенціалу підприємства, яка формується під впливом виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, організаційних та інших ресурсів і визначає можливості підприємства успішно функціонувати на міжнародних ринках.

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що ефективне управління експортним потенціалом потребує системного підходу, який передбачає взаємозв'язок його складових, урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також дотримання основних принципів управління. Це створює необхідні передумови для раціонального використання експортних можливостей підприємства, підвищення його конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку на світовому аграрному ринку.

Список використаних джерел:

1. Лаврів І. Методика дослідження експортного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 288–294.
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. № 16 (45). С. 125–140.
3. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226–231.
4. Хачатрян В., Стратійчук В. Концептуальні основи розвитку експортного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С. 28–32.
5. Волченко Н. В. Управління експортним потенціалом підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. № 4. С. 36–40.
6. Вдовиченко О. Експортний потенціал аграрної продукції України: сучасний стан, ризики та напрями розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences*. 2026. № 354 (3). С. 413–419.
7. Ус Т. В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 119–127.
8. Dergachova V. V., Ovcharova Sn. K., Martynenko O.V. Export potential of the enterprise in terms of exit on european market. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 105–115.
9. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С.133–138.

10. Гарбар Ж. В. Інноваційна складова експортного потенціалу переробних підприємств АПК. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43 (2). С. 9–18.

References:

1. Lavriv I. (2016) Metodyka doslidzhennia eksportnoho potentsialu ahrarykh pidpryemstv [Methodology for studying the export potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization*, no. 4 (24), pp. 288–294.
2. Bondar Yu. A., Lehinkova N. I. & Fabryka I. V. (2021) Eksportnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, pryntsypy formuvannia ta umovy maksymizatsii [Enterprise export potential: essence, principles of formation and conditions for maximization]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate Education*, no. 16 (45), pp. 125–140.
3. Melnyk O. H. (2017) Eksportnyi potentsial pidpryemstva: sutnist i metodolohichni osnovy analizu [Enterprise export potential: essence and methodological foundations of analysis]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economics*, no. 1, pp. 226–231.
4. Khachatryan V. & Stratiichuk V. (2022) Kontseptualni osnovy rozvytku eksportnoho potentsialu pidpryemstva [Conceptual foundations of enterprise export potential development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 5 (1), pp. 28–32.
5. Volchenko N. V. (2017) Upravlinnia eksportnym potentsialom pidpryemstva: teoretychnyi aspekt [Management of enterprise export potential: theoretical aspect]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 4, pp. 36–40.
6. Vdovychenko O. (2026) Eksportnyi potentsial ahrarynoi produktsii Ukrainy: suchasnyi stan, ryzyky ta napriamy rozvytku [Export potential of agricultural products of Ukraine: current state, risks and development directions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 354 (3), pp. 413–419.
7. Us T. V. (2018) Sutnist ta analiz metodychnykh pidkhodiv do otsinky eksportnoho potentsialu pidpryemstva [Essence and analysis of methodological approaches to assessing enterprise export potential]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, no. 22, pp. 119–127.
8. Dergachova V. V., Ovcharova S. K. & Martynenko O. V. (2019) Export potential of the enterprise in terms of exit on European market. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI” – Economic Bulletin of NTUU “KPI”*, pp. 105–115.
9. Khomych O. V. & Manaienko I. M. (2020) Rozvytok eksportnoho potentsialu pidpryemstva na yevropeiskomu rynku FMCG v umovakh ryzykiv [Development of enterprise export potential in the European FMCG market under risk conditions]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economics*, no. 3, pp. 133–138.
10. Harbar Zh. V. (2020) Innovatsiina skladova eksportnoho potentsialu pererobnykh pidpryemstv APK [Innovative component of the export potential of agro-industrial processing enterprises]. *Slovak International Scientific Journal*, no. 43 (2), pp. 9–18.

Kuzmenko Serhii, Movchan Andrii

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR MANAGING THE EXPORT POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The study is devoted to the theoretical foundations of managing the export potential of agricultural enterprises. The relevance of the topic is due to the need to form a holistic theoretical approach to understanding the essence of export potential and the features of its management in the conditions of increased international competition, instability of the external environment and increasing requirements of world markets for the quality of agricultural products. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of managing the export potential of agricultural enterprises, to generalize scientific approaches to determining its essence, structure and components, as well as to substantiate the role of effective management in the development of export activities of enterprises. The methodological basis of the study was the general scientific methods of analysis, comparison, generalization, systematization and a systemic approach. As a result of the study, the main scientific approaches to interpreting the concept of “export potential” were generalized, the features of the resource, market, productive and system-structural approaches to its understanding were determined. The author’s definition of the export potential of an agricultural enterprise is proposed as a component of its economic potential, which characterizes the ability of the enterprise to effectively use available resources for the production of competitive products and their successful sale in foreign markets. Export potential management is defined as a holistic system of interrelated management processes aimed at ensuring the effective use of the enterprise’s export capabilities. The structural components of export potential are also systematized, the main factors influencing the management process are summarized, and the principles that should be the basis for its effective implementation are determined. The practical value of the results obtained lies in the possibility of using the formulated theoretical provisions as a basis for improving the system of management of the export potential of agricultural enterprises, developing strategies for the development of their export activities, and further scientific research in this area.

Keywords: agricultural sector, export potential of agricultural enterprises, export, potential, agriculture.

JEL Classification: Q12, F10, L21, M11

Дата надходження статті: 06.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.08.2026

Дата публікації статті: 03.09.2026