МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Інна НОВАК

Кваліфікаційна (дипломна) робота магістра

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» М. КИЇВ»

Виконала: студентка ІІ курсу 21 м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)
КОНСЬКА Вікторія Вікторівна
Керівник: к.е.н., доцент
ХАЛАХУР Юлія

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1 **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……**

1.1. Сутність та структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства……...

1.2. Особливості управління діяльністю підприємств зовнішньоекономічної сфери……..

1.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства……

РОЗДІЛ 2 **АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СФЕРИ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»……

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ……..

2.3. Діагностика системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»……

РОЗДІЛ 3 **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» …**

3.1. Розвиток інвестиційної стратегії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» як передумова зміцнення зовнішньоекономічного потенціалу підприємства……..

3.2. Диверсифікація міжнародної діяльності підприємства…….

3.3. Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»……...

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ…….

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Актуальність. Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим фактором успіху багатьох агропідприємств у досягненні стабільного зростання та розвитку. Розширення співробітництва з іноземними партнерами дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків, залучити зарубіжних клієнтів та інвесторів, а також забезпечити стабільність та зростання в умовах постійних змін світового економічного середовища.

Загострення кризових явищ та зацікавленість у збереженні підприємств зумовили потребу в удосконаленні управління зовнішньоекономічною діяльністю. Ефективне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на зовнішніх ринках.

Проблеми удосконалення управління зовнішньоекономічними операціями досліджувались в публікаціях багатьох науковців, зокрема: А. Артеменка, В. Бондара, А. Гуренка, М. Діденка, Ж. Зосимової, Е. Ковтун, О. Кривди, Я. Машталір, Т. Попової, О. Радченко, Я. Шмаленко.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекномічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Для досягнення даної мети поставлені наступні завдання:

– вивчити сутність та структуру зовнішньоекономічної діяльності;

– дослідити особливості управління діяльністю підприємств зовнішньоекономічної сфери та методи її оцінки;

– проаналізувати господарську діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та зовнішньоекономічну сферу підприємства;

– провести діагностику системи управління зовнішньоекономічною діяльністю товариства;

– надати рекомендації щодо розвитку інвестиційної стратегії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та диверсифікації міжнародної діяльності;

– надати рекомендації щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

База дослідження - ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Інформаційною базою для проведення досліджень є: наукові публікації з досліджуваної проблематики, фінансова та управлінська звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», Інтернет-джерела.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалася низка загальнотеоретичних методів наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми, а саме: господарський аналіз, операційний аналіз, фінансово-економічний аналіз (для дослідження результативності діяльності підприємства та оцінки ресурсного забезпечення підприємства, визначення основних проблем), статистичний аналіз (для оцінки тенденцій показників), графічний аналіз (для наочного представлення результатів дослідження діяльності підприємства).

Практичне значення проведених наукових досліджень полягає в наданні конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», які можуть використовуватися в процесі здійснення господарської діяльності підприємствами зовнішньоекономічної сфери України.

.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною сучасної економіки, яка характеризується глобалізацією, відкриттям ринків та міжнародними економічними відносинами. Вона охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, інвестиції, фінансові трансакції, технологічний обмін та інші форми співробітництва міжнародного рівня. У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність є ключовим фактором для багатьох країн, оскільки вона сприяє розвитку економіки та забезпечує зростання валового внутрішнього продукту (ВВП). Національні компанії експортують свою продукцію та послуги на зовнішні ринки, що дозволяє їм залучати нові замовлення, збільшувати виробництво і створювати додаткові робочі місця. Імпорт товарів та послуг допомагає задовольняти внутрішній попит на різноманітні товари, які не виробляються власними силами або не можуть бути доступні за конкурентоспроможними цінами [11, с. 98].

Відповідно до закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» – зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [23].

Водночас науковці також пропонують власні підходи до визначення вказаного поняття. Так, О. Гребельник зазначає, що зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудований на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та за її

межами [9, с. 64–65]. На думку Л. Дідківської та Л. Головко, зовнішньоекономічна діяльність – це розвиток економічних відносин між країнами, що здійснюють зовнішню торгівлю, міграцію капіталів і робочої сили; формують міжнародні науково-технічні та виробничі зв'язки [18, с. 151–152]. Ю. Орловська вважає, що зовнішньоекономічна діяльність – це форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур за участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій [41, с. 55]. Я. Ларіна вказує, що «зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою й науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок» [37, с. 120].

Поняття зовнішньоекономічна діяльність є агрегованою економічною категорією, яка складається з окремих елементів і класифікується за типами, формами та видами (рис.1.1)

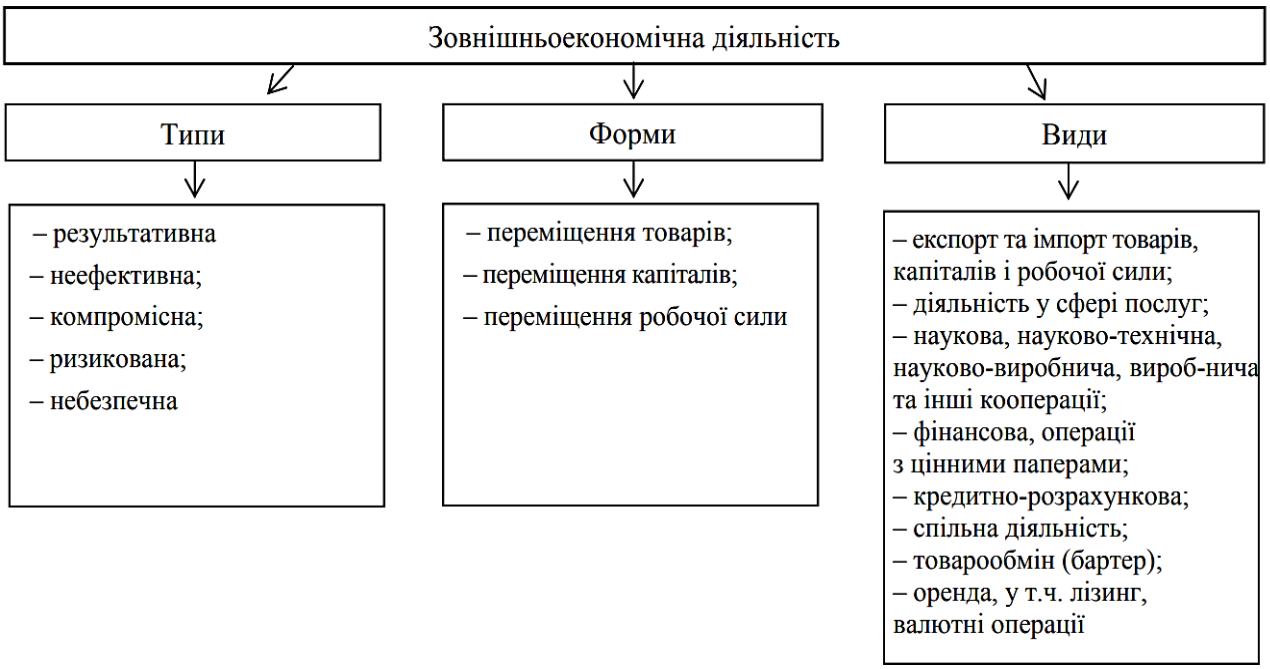


Рис. 1.1. Класифікація зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [20, с. 100]

В. Покровська зосереджує увагу на тому, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає не тільки торгівлю товарами і послугами, але і ширший спектр функцій, які пов'язані з організаційно-економічними аспектами інтернаціоналізації підприємства [44, с.175]. Згідно з цим визначенням, зовнішньоекономічна діяльність охоплює такі функції:

1. Виробничо-господарська функція – пов'язана з організацією виробництва та постачання товарів і послуг на зовнішні ринки. Це може включати адаптацію продукції до вимог зарубіжних ринків, планування виробництва, забезпечення якості та інше.

2. Організаційно-економічна функція – пов’язана з організацією та управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та включає розробку стратегії виходу на зовнішні ринки, вибір зовнішніх партнерів, укладання контрактів, фінансове планування та інші аспекти організації зовнішньоекономічних операцій.

3. Оперативно-комерційна функція – пов’язана з проведенням конкретних зовнішньоекономічних операцій, таких як укладання угод, доставка товарів, здійснення митних процедур, розрахунки з іноземними партнерами, маркетингові дії на зовнішніх ринках та інше.

Головною складовою зовнішньоекономічної діяльності є підприємство. Підприємство – це організаційна одиниця, яка здійснює певний вид економічної діяльності з метою отримання прибутку або задоволення певних потреб споживачів. Це може бути підприємство різних форм власності: приватне, державне, комунальне або кооперативне та функціонувати у різних галузях, таких як промисловість, сфера послуг, сільське господарство, торгівля, транспорт тощо [33, с. 82].

Основними мотивами розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств є [1, с. 11]:

– розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку;

– закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;

– залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;

– залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;

– участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки [32, с. 147].

Чинники, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників відносять організаційну структуру підприємства; гнучкість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю; організацію міжнародного маркетингу; принципи діяльності менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності; якість і швидкість одержання інформації, що стосується зовнішньоекономічної діяльності; створення спонукальних мотивів для персоналу, зайнятого у сфері зовнішньоекономічної діяльності організації. До зовнішніх факторів належить: можливість диверсифікації виробництва; вертикальна інтеграція; прискорене зростання; пільгове оподаткування бізнесу; залучення капіталу; зниження експортних тарифів; державна підтримка; сповільнення темпів зростання попиту; існування господарських зв’язків [6; 50, с. 94] .

Принципи зовнішньоекономічної діяльності, якими керуються суб’єкти господарювання в Україні, наведені у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», що вважаються національними, згруповано на рисунку 1.2.

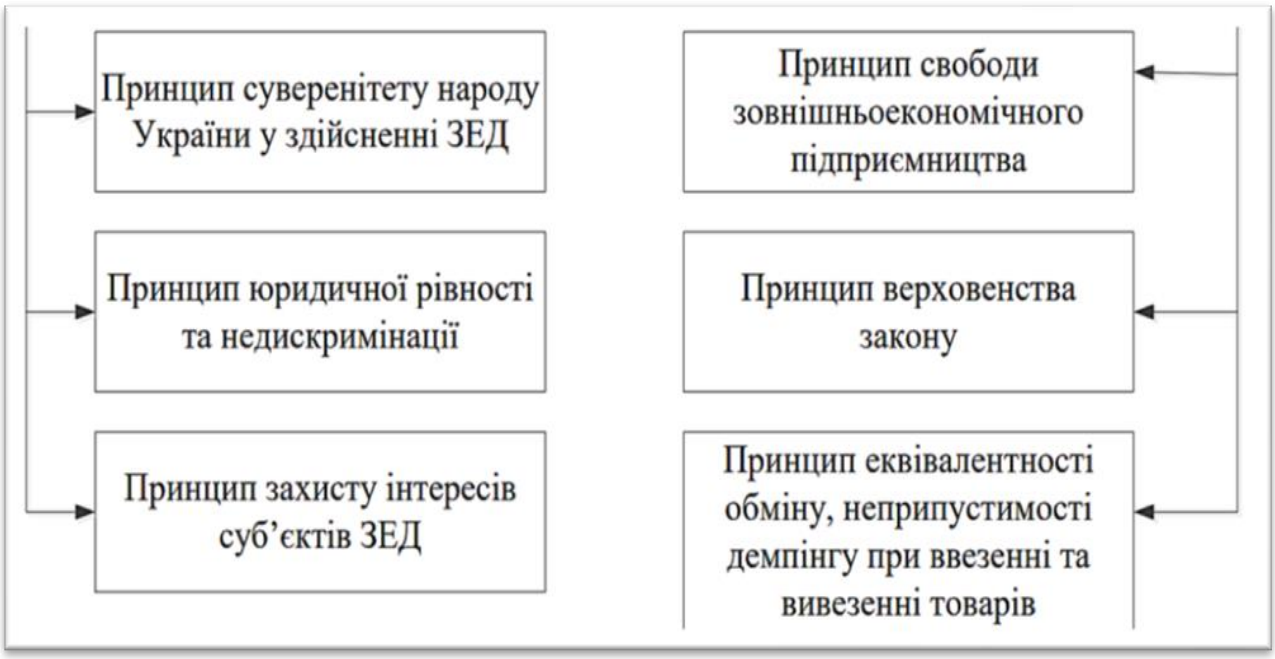


Рис. 1.2. Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [34]

На підставі основних господарських підходів до ведення зовнішньоекономічної діяльності сформувалися основні поняття – зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ) і зовнішньоекономічна діяльність [40, с. 55].

Зовнішньоекономічні зв'язки є важливою часткою економіки кожної країни, оскільки вони сприяють підвищенню обсягу торгівлі, залученню іноземних інвестицій, обміну технологіями і знаннями між країнами та розвитку економічних відносин на міжнародному рівні. Зовнішньоекономічні зв'язки визначаються як сукупність форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин між країнами. Це охоплює економічні зв'язки та взаємовідносини, які виникають між країнами в процесі міжнародної торгівлі товарами та послугами, міжнародних інвестицій, переміщенням капіталу, технологій, праці та іншими факторами виробництва [31, с. 82].

Структура зовнішньоекономічної діяльності включає різні складові, які можуть варіюватися залежно від конкретного контексту і організації. Основні складові структури зовнішньоекономічної діяльності включають наступні елементи [45, с. 66]:

– Експорт: Це процес продажу товарів та послуг за межі власної країни. Включає в себе планування експортних операцій, пошук зовнішніх ринків, маркетингові дослідження, укладання угод, організацію логістики та доставку товарів, вирішення митних процедур та митних питань.

– Імпорт: Це процес закупівлі товарів та послуг з-за кордону для внутрішнього використання або перепродажу. Включає в себе аналіз ринку, пошук постачальників, переговори щодо умов постачання, контрактні угоди, операції з доставки та митними процедурами.

– Інвестиції: Це вкладення капіталу в підприємства або проекти за межі власної країни. Інвестиції можуть бути прямими (створення або придбання підприємств) або портфельними (інвестування в акції, облігації тощо). Включає в себе пошук можливостей для інвестування, оцінку ризиків, фінансові трансакції та управління інвестиційним портфелем.

– Технологічний обмін: Це передача технологій, знань, патентів або ноу-хау між країнами. Може включати ліцензійні угоди, технічну співпрацю, науково-дослідницькі проекти, технологічні консалтингові послуги та інші форми співробітництва.

– Фінансові операції: Це здійснення фінансових трансакцій та операцій з міжнародними платежами. Включає в себе валютний обмін, фінансування зовнішньоекономічних операцій, укладання угод про фінансування, залучення кредитів та інші фінансові операції [21, с. 95].

На підприємстві зовнішньоекономічна діяльність передбачає створення зав’язків з закордонними партнерами та підписання договорів з ними. Це є ключовим елементом його зовнішньоекономічних зв’язків і допомагає розширити горизонти бізнесу, залучити нові ринки та можливості для збуту товарів та послуг. Створення зав’язків з закордонними партнерами досягається за допомогою наступних дій [57]:

1. Пошук партнерів: підприємство активно шукає можливих закордонних партнерів, які мають інтерес у співпраці або можуть бути зацікавлені у продукції або послугах, які пропонує підприємство.

2. Участь у виставках та виставкових заходах: Підприємство може взяти участь у міжнародних виставках, де можна зустріти потенційних партнерів і клієнтів з інших країн.

3. Залучення зовнішнього представництва: Для підтримання зв'язків з закордонними партнерами, підприємство може встановити зовнішнє представництво або агентство у країнах, де воно має інтереси.

4. Переговори та підписання договорів: Після знаходження зацікавлених партнерів, підприємство проводить переговори з ними та укладає договори, які регулюють умови співпраці, торгівлі або інвестицій.

5. Дотримання міжнародних норм і стандартів: Підприємство повинно дотримуватись міжнародних норм та стандартів, що стосуються зовнішньої торгівлі та бізнесу, для забезпечення взаєморозуміння та успішної співпраці з партнерами з-за кордону [19].

Виділяють такі три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні, специфічні і національні. Загальні принципи – це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали загальновідомими істинами, яких дотримуються усі учасники операцій, а саме [43, с. 157]:

– науковість – означає те, що розвиток цієї діяльності відповідає дії об’єктивних законів (теорії міжнародної торгівлі, закони попиту і пропозиції, теорії прогнозування);

– системність – між складовими цієї системи існують тісні зв’язки;

– взаємовигідності – кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток [25, с. 110]

Отже, аналіз наукових джерел підтверджує, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим економічним фактором, який впливає на розвиток країни та включення її до світового господарства. Вона здійснюється шляхом реалізації зовнішньоекономічних зв’язків, розглядається як невід’ємна сфера господарської діяльності, здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість виробленої продукції.

1.2. Особливості управління діяльністю підприємств зовнішньоекономічної сфери

Глобалізація та інтернаціоналізація економіки сприяють розвитку економічних зв'язків між країнами, що допомагає реалізувати експортний потенціал України, підвищувати рівень конкурентоспроможності її підприємств та продукції на зовнішніх ринках, формувати раціональну структуру експорту й імпорту, поліпшувати інвестиційний клімат, забезпечувати економічну безпеку країни [51, с. 27]. Для цього підприємцям України потрібно постійно втілювати заходи щодо нових концепцій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, нових підходів у плануванні, організації, координації, мотивації та контролі, які в комплексі сприяють ефективній роботі компанії в складних і нестабільних умовах міжнародного ринкового середовища [35, с. 92].

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має свої особливості: цілі, форм організації служби зовнішньоекономічної діяльності, форми управління на підприємстві, організаційно-економічні функції, механізм, чинники, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність [35, с. 92]. Управління зовнішньоекономічною діяльністю – системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату [20, с. 192].

Початковим етапом управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є цілі. Цілі управління експортних та імпортних підприємства деталізують залежно від його загальних цілей. Від коректності та чіткості цілей зовнішньоекономічної діяльності залежать орієнтири та перспективи функціонування підприємства на міжнародному ринку. Формування цілей є одним із основних та першочергових завдань на етапі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Для того щоб процес управління був завершеним, доцільно ввести зворотний зв'язок, щоб повернутися на будь-який з попередніх етапів для нейтралізації відхилень [38, с. 54].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ґрунтується на можливості отримання економічних вигод. Основою для забезпечення ефективного їх функціонування є стійкий розвиток (також відомий як сталий розвиток або розвиток з урахуванням сталості). Основна ідея сталого розвитку полягає в тому, щоб забезпечити потреби сучасного покоління, не пошкоджуючи здатність майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби [29, с. 172].

Сталість на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності передбачає:

– економічну стабільність: Підприємство забезпечує прибутковість та фінансову стабільність, дотримуючись ефективного управління ресурсами та фінансами.

– соціальну стабільність: Підприємство дбає про своїх співробітників, забезпечуючи їм гідні умови праці, можливості розвитку та участі в прийнятті рішень.

– екологічну стабільність: Підприємство зменшує свій вплив на навколишнє середовище, дотримуючись екологічно чистих практик, відновлюваного використання ресурсів та зменшення викидів забруднюючих речовин.

– інновації та адаптацію: підприємство активно працює над інноваціями, пошуком нових підходів та технологій, що дозволяють зберігати його конкурентоспроможність у змінних умовах ринку [8, с. 123].

Сталий розвиток в зовнішньоекономічній сфері передбачає здійснення міжнародної діяльності підприємства таким чином, щоб забезпечити економічний розвиток, соціальний прогрес та збереження довкілля. Сталий розвиток є важливим для економічного зростання, процвітання країни та підвищення рівня життя її населення. Ключові аспекти сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності включають [16] :

– торгівля збалансованими і довірчими партнерами: Здорова зовнішньоекономічна діяльність передбачає збалансований обмін товарами та

послугами між країнами. Важливо підтримувати торговельні стосунки з довірчими партнерами та уникати ситуацій економічної залежності.

– диверсифікація економічних зв’язків: Країни повинні прагнути розширювати свої зовнішньоекономічні зв'язки, щоб знизити ризики, пов'язані з впливом змін на одному ринку або з певними партнерами.

– розвиток експортної бази: Підтримка експорту і розвиток виробництва товарів і послуг, які мають конкурентні переваги на міжнародному ринку, сприяє сталому розвитку.

– привабливість іноземних інвестицій: Залучення іноземних інвестицій допомагає впроваджувати нові технології, розвивати промисловість та стимулювати економіку країни.

– сприяння інноваціям та технологічному прогресу: Розвиток зовнішньоекономічних зв’язків може сприяти обміну знань, ідей і технологій між країнами, що сприяє прогресу та інноваціям.

– утримання сталої екологічної балансу: Розвиток зовнішньоекономічних зв’язків повинен здійснюватися з урахуванням екологічних наслідків та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

– участь в міжнародних економічних організаціях: Активна участь у міжнародних економічних організаціях допомагає країні впливати на формування правил торгівлі та інших аспектів міжнародної економічної співпраці [30, с. 100].

Сталий розвиток в зовнішньоекономічній діяльності вимагає балансу між економічними і соціальними цілями, збереженням довкілля та забезпеченням справедливості у взаємовідносинах між країнами. Він сприяє стабільності та процвітанню, як в окремих країнах, так і у світовому масштабі.

Важливі фактори, які варто враховувати для забезпечення сталого розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

1. Ефективне управління ризиками: Підприємство повинно вміти визначати та оцінювати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, і розробляти стратегії зниження та управління ними.

2. Дотримання етичних принципів: Компанія повинна діяти відповідально та етично у своїх міжнародних відносинах, враховуючи моральні цінності і принципи справедливості.

3. Соціальна відповідальність: Забезпечення справедливих умов праці, дотримання прав працівників, врахування соціальних інтересів та внесок у розвиток громади.

4. Екологічна збалансованість: Зниження негативного впливу на довкілля, здійснення зелених та сталоорієнтованих ініціатив, використання екологічно чистих технологій та практик.

5. Інновації і диверсифікація: Розвиток нових продуктів, послуг або підходів до ринків, що дозволяють компанії адаптуватися до змінних умов та збільшувати конкурентоспроможність.

6. Уважне планування: Аналіз ринків, прогнозування тенденцій, стратегічне планування, що допомагає зменшити ризики та забезпечити сталість розвитку.

7. Співпраця зі зацікавленими сторонами: Залучення клієнтів, партнерів, урядових органів та громадських організацій до співпраці з метою спільного розвитку та досягнення сталості.

8. Впровадження стандартів: Використання міжнародних стандартів управління, таких як стандарти ISO, для забезпечення якості та ефективності процесів [8, с. 25].

Важелі управління зовнішньоекономічною діяльністю класифікують за різними напрямками. Так, є розподіл методів зовнішньоекономічного регулювання на економічні та адміністративні, різниця між якими полягає в засобі впливу на відповідну діяльність через ринкові відносини чи адміністративні заходи, існує також інша класифікація – тарифні й нетарифні методи (рис. 1.3). В цілому вибір методу управління зазвичай залежить від характеру проблеми, яку потрібно вирішити у коротко- або довгостроковій перспективі, а також від ресурсів підприємства, наявності кваліфікованого управлінського персоналу та умов виробничого процесу. Для отримання

ефективного результату на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності поєднують сучасні методи управління, що гарантує господарюючому суб'єкту отримання прибутку та поширення зовнішньоекономічних зв'язків.

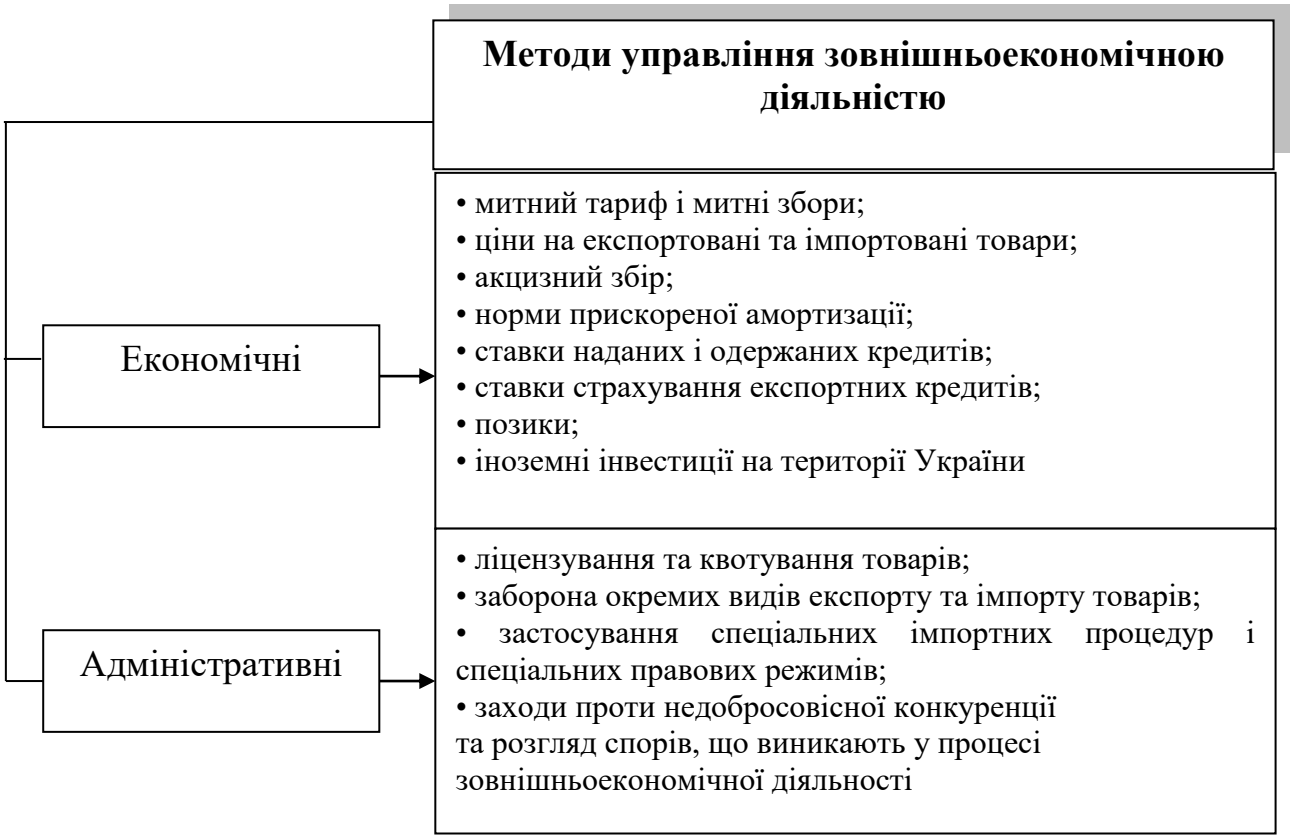


Рис. 1.3. Основні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів

Джерело: [17, с. 128]

Зовнішньоекономічна діяльність створює передумови для сталого економічного розвитку підприємства за рахунок розширення його діяльності на глобальних маркетингових нішах. В свою чергу управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах сталого розвитку включає ряд методів та підходів, які допомагають підприємствам, організаціям та державам ефективно взаємодіяти на міжнародному ринку та розвивати свої зовнішньоекономічні зв'язки з зарубіжними партнерами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку

Метод управління	Опис
Стандарти сталого розвитку	Використання міжнародних стандартів та рекомендацій щодо сталого розвитку для зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це може включати ISO сертифікацію, звіти про сталість, та використання "зелених" стандартів.
Розвиток екологічно чистих продуктів та послуг	Орієнтація на виробництво та пропозицію продуктів та послуг, які не завдають непоправної шкоди навколишньому середовищу, мають низький вуглецевий відбиток та екологічно безпечні.
Екологічний маркетинг	Акцентування на екологічних перевагах продуктів та послуг в зовнішньоекономічних комунікаціях, рекламі та звітах. Маркетинг, спрямований на збільшення свідомості клієнтів щодо сталого споживання.
Ресурсоощадні технології та процеси	Використання ефективних технологій, що дозволяють знизити споживання ресурсів (енергії, води, сировини) та обмежити викиди забруднюючих речовин.
Управління ланцюгом постачання	Залучення екологічних та соціальних аспектів до вибору постачальників та партнерів. Впровадження стандартів сталості для підприємств-постачальників, що допомагає забезпечити сталість у всьому ланцюзі постачання.
Диверсифікація ринків	Розширення ринків збуту за межі традиційних географічних областей з метою зменшення залежності від одного ринку та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків.
Розвиток соціально відповідальних практик	Впровадження програм та ініціатив, що спрямовані на покращення соціальних умов праці, стимулювання соціального підприємництва, підтримку місцевих спільнот та взаємодію з соціальними стейкхолдерами.
Залучення стейкхолдерів	Взаємодія зі зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, урядові органи, акціонери, споживачі, для визначення спільних цілей сталості та спрямування зовнішньоекономічної діяльності відповідно до цих цілей.

Джерело: [4]

Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним та досягало успіху в максимізації прибутків як у поточному, так і в перспективному періоді, необхідно спрямовувати свою маркетингову, інноваційну та виробничо-збутову, діяльність на створення ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю. Механізм повинен забезпечувати оптимальне використання всіх наявних можливих ресурсів підприємства та виявлення та залучення ринкових ресурсів, які знаходяться в теперішньому і

майбутньому. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах має на меті ухвалення ефективних та економічно обґрунтованих управлінських рішень, з яких передбачає ефективну реалізацію зовнішньоекономічних проектів, надання підприємству більш стійкої позиції на зовнішніх ринках, підвищення загального попиту на продукцію, покращення показників фінансового становища і, як наслідок, збільшення частки виручки підприємства [33].

Організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розглядати як систему скоординованих економічних елементів (правил, методів, інструментів та закономірностей), які відображають особливості господарської діяльності підприємства, та їх взаємозв'язків і відповідно управління ними з метою забезпечення високого рівня ефективності діяльності в існуючому середовищі задля виконання поставленої мети. Якщо розглядати цей механізм з точки зору системного підходу, то він має мати певну структуру, яка визначає стійкі зв'язки і відносини всередині, основні напрями управлінських рішень, що забезпечує його цілісність і само тотожність (рис. 1.4). Він включає такі елементи [27]:

– розробка стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– обов'язкове здійснення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;

– розробка, укладання та виконання міжнародних контрактів;

– врахування вимог споживачів продукції, аспектів ціноуворення на зовнішньому ринку;

– облік зовнішньоекономічної діяльності (виконання контрактів, контроль за діяльністю конкурентів, вивчення ризиків та проблем тощо).

Серед завдань, які повинен виконувати організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства виділяють [5, с. 24]:

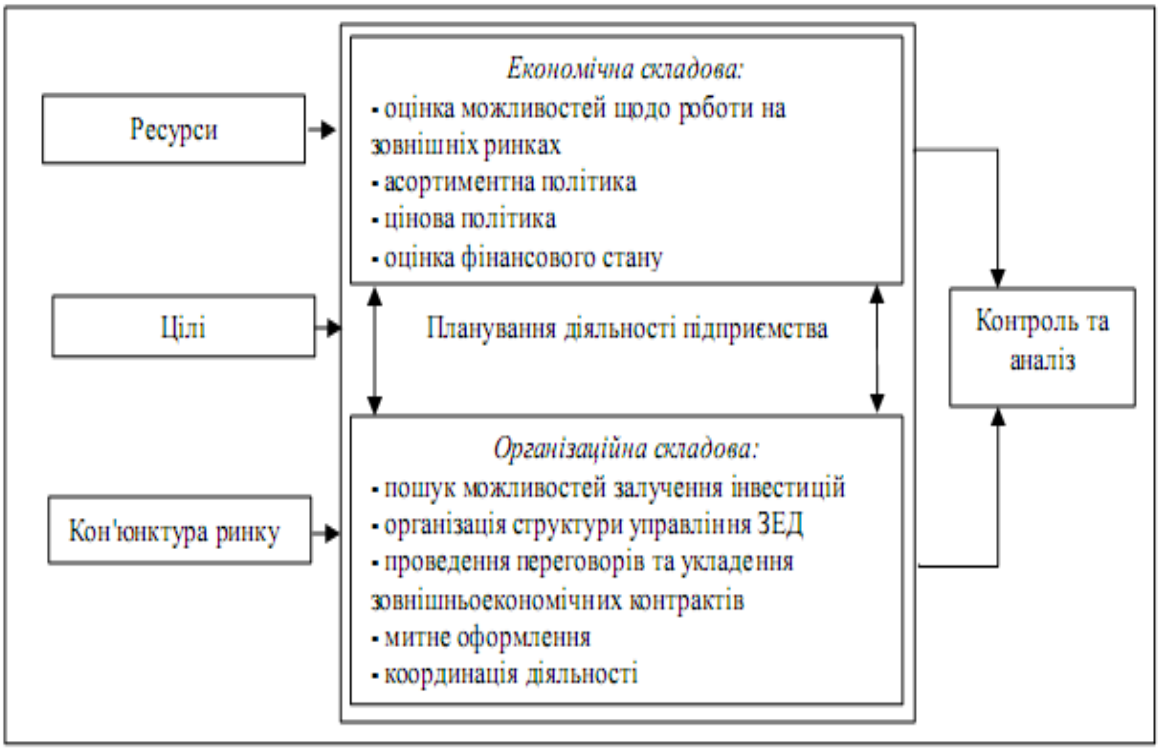


Рис. 1.4. Схема організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: [42, с. 153]

– забезпечення ефективної взаємодії підрозділів підприємства;

– ефективне використання наявних трудових ресурсів та прагнення до підвищення їх продуктивності;

– створення на підприємстві сприятливих умов, які дозволяють виконувати заплановані заходи шляхом економічної мотивації персоналу компанії, а не адміністративними заходами;

– постійне вдосконалення методики прийняття управлінських рішень та їх подальшого оцінювання;

– забезпечення функціонування системи показників ефективності діяльності підприємства.

Розробка організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах повинна здійснюватися за наступними принципами:

– визначення функціональних підсистем, які необхідні для ефективної реалізації процесів зовнішньоекономічної діяльності;

– визначення задач і функцій кожної підсистеми;

– об’єднання всіх функціональних підсистем в єдине ціле [48].

Отже, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із основних завдань і умов забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб’єктів України.

1.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність має великий вплив на розвиток усіх без виключення країн світу. Практика останніх десятиріч підтверджує доцільність розширення участі всіх країн у різноманітних формах міжнародного бізнесу та співпраці. З даного погляду всі глобалізаційні процеси є закономірними, оскільки з кожним роком зростає економічна взаємозалежність країн у плані рішення економічних і соціальних питань. Усі суб’єкти господарювання прагнуть займатися зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки вона відкриває нові шляхи для розвитку їх бізнесу, серед них:

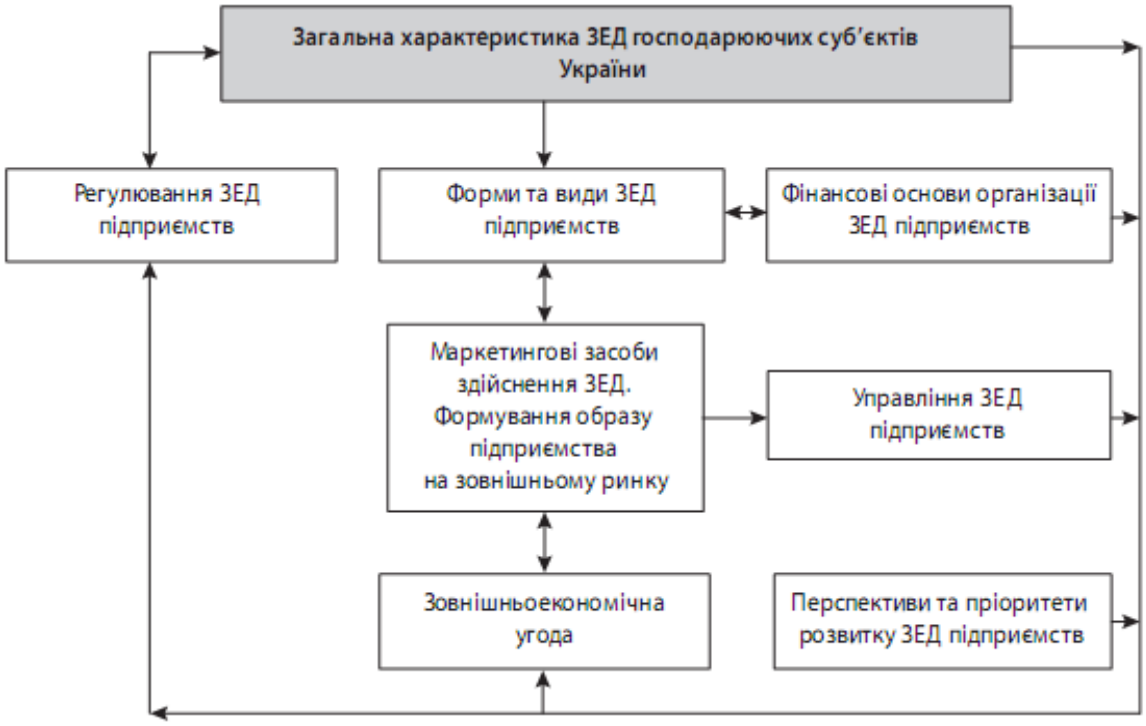
– розширення ринку збуту виробленої продукції за національні кордони з метою збільшення прибутку та отримання додаткової вигоди;

– закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, сучасних технологій і обладнання високої якості;

– залучення інжинірингових та інших послуг для виробничих потреб, з урахуванням їх унікальності, вищого рівня якості та нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;

– залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу та конкурентних позицій підприємства на міжнародних товарних ринках.

При визначенні ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання доцільним є застосування системного підходу, ключовим елементом якого є комплексний аналіз існуючої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає багато зовнішніх факторів, які варто розглядати з точки зору системного підходу до аналізу (рис. 1.5).



.Рис. 1.5. Системний підхід до аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: [12]

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазвичай містить в собі такі складові [11, с. 1]:

– оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по угодах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання таких;

– аналіз конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку збуту;

– визначення динаміки (розвитку) обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від поставлених завдань.

До основних принципів, за якими розраховуються показники економічної ефективності належать [39, с. 32] :

– достовірність інформації;

- зіставлення різних за часом витрат і результатів виробництва до одного чітко визначеного моменту часу;

– загальний облік усіх наявних складових витрат і результатів;

– необхідність порівняння фактичних даних з плановим рівнем, а також зіставлення витрат з єдиною базою порівняння.

На сьогодні, в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю існує достатня кількість різних економічних показників ефективності загальнонаціонального, регіонального та мікроекономічного рівня, які поділяються на чотири основні групи:

1. Абсолютні показники (обсяг експорту, обсяг імпорту, обсяг накладних витрат на експорт/імпорт, середній залишок коштів, кількість отриманих рекламацій, сума рекламацій, кількість задоволених рекламацій, обсяг використання торговельної марки фірми, обсяг експорту нових товарів);

2. Відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості, індекс фізичного обсягу, індекс ціни, індекс кількості; коефіцієнти виконання зобов’язань з експорту та імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції);

3. Показники структури (товарна структура експорту або імпорту, географічна структура експорту або імпорту, структура накладних витрат на експорт або імпорт);

4. Показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту, ефективність експорту/імпорту, середня тривалість обороту експортної

(імпортної) операції, коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій, ефективність експорту/імпорту) [49, с. 94].

При дослідженні узагальнених оцінок найпоширенішим є виділення таких методичних підходів:

– методи, що ґрунтуються на порівнянні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками інших підприємств галузі; - методи, що використовують оцінку ринкової вартості підприємства як критерій ефективного розвитку та відповідно управління;

– методи оцінки на основі збалансованої системи нефінансових показників; - інтегральні методи оцінки ефективності управління [55, с. 120].

Алгоритм оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства має включати наступні етапи [13]: підготовчий етап; розрахунковий етап; аналітичний етап.

Підготовчий етап полягає у визначенні цілі оцінки, формулюванні завдань, організації збору і систематизації інформації. Розрахунковий етап включає такі напрями:

1) Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

– оцінка ефективності ЗЕД підприємства (виручка від реалізації, приріст обсягу збуту, збільшення частки ринку, динаміка робочих місць, коефіцієнт автоматизації робіт та інше);

– розрахунок конкурентоспроможності продукції (розрахунок індексу відносної експортної конкурентоспроможності);

– маркетингове дослідження ринків збуту; – аналіз діяльності конкурентів.

2) Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Третій – аналітичний етап – включає наступні напрями: аналіз раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від поставлених завдань виробничої програми; виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності; розробка заходів із залучення резервів у господарський оборот; контроль над реалізацією заходів.

Для того щоб показники ефективності давали на практиці правильну відповідь на питання про доцільність реалізації підприємством тих чи інших зовнішньоторговельних операцій, варто правильно обрати критерії ефективності. Критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності є максимум прибутку чистого доходу від експортних операцій. Згідно з таким критерієм, варто обирати найкращі варіанти співробітництва з зовнішніми торговельними партнерами. Кількісна оцінка цього критерію здійснюється на основі порівняння сукупного ефекту тих чи інших варіантів зовнішньоекономічного співробітництва підприємства та сумарних витрат, пов'язаних з його реалізацією [36, с. 99] .

В пошуках кращих методик визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій деякі автори зупиняють свій вибір на апараті нечіткої (fuzzy – англ.) математики, яка сьогодні переживає етап інтенсивного розвитку. На думку А. Підгірного, методика fuzzy-технологій може використовуватися в будь-якій сфері ведення бізнесу, у тому числі для визначення ефективності підприємства. Нечіткі числа, які отримуються в результаті не зовсім точних вимірів, в більшості є аналогічними з розподілом в теорії ймовірностей, проте не мають недоліків, які притаманні останнім. Незважаючи на велику кількість переваг використання даного методу, fuzzy-технології на українських підприємствах для визначення ефективності зовнішньоторговельних операцій використовуються досить рідко, чого не можна сказати про великі світові кооперативні формування [14, с. 739] .

Загалом, для визначення економічної ефективності експортно-імпортних операцій на рівні підприємства рекомендується застосовувати методику, запропоновану Т.В. Миролюбовою. Науковець пропонує при проведенні аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств-експортерів та інших матеріальних структур, які реалізують продукцію зарубіжному замовникові, обчислювати аналітичні показники ефективності у вигляді абсолютних (показники ефекту виражаються як у національній, так і в іноземній валюті як різниця між результатами і витратами) і відносних

(показники ефективності виражаються у відносних одиницях як відношення результатів до витрат) величинах. Дана методика має ряд переваг та недоліків. Зокрема, слід відмітити відносну простоту в розрахунках показників ефективності, система оцінювання може застосовуватись для оцінки ефективності практично всіх видів продукції, присутність у цій методиці інтегральних показників економічної ефективності дозволяє наглядно оцінити ефективність окремої угоди та обрати оптимальний варіант. Але існує певний ряд недоліків, до яких можна віднести, по-перше, відсутність чіткої градації значень показників ефективності, по-друге, у сучасних умовах відбулись значні зміни у законодавчій базі зовнішньоекономічної діяльності, також не враховується можливість надання комерційного кредиту імпортеру, при якому продаж товарів здійснюється з відстрочкою платежу на певний період [7, с. 82].

Таким чином, аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє раціонально обґрунтувати найоптимальніші пропозиції щодо реалізації товару, уникнути можливості збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій, обсягу реалізації продукції, її асортименту чи ціни через зміну валютних курсів. Найголовнішим критерієм, що характеризує ефективність ЗЕД підприємства є прибуток від збуту продукції при мінімальних затратах з боку фірми, тому оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє обґрунтувати плани, управлінські рішення та здійснити контроль їх виконання, а також оцінити досягнуті результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СФЕРИ ТОВ «КЕРНЕЛ- ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – підприємство, яке займається експортом зернових і олії. Входить до структури «КЕРНЕЛ» і працює в агропромисловому секторі України з 1994 р. Товариство спеціалізується на міжнародній торгівлі зерновими та олійними. Експортними позиціями компанії є: соняшникова олія, кукурудза, пшениця, ячмінь і тверді відходів від виробництва масла.

Послідовність розвитку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»:

– 1995 р. - початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією з контрагентами з інших країн світу. Придбання перших елеваторів, які стають найбільш важливми активами для логістики зерна.

– 2002 р. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» придбання першого в Україні олійного завод у Полтаві. Розвиток підйомної сили. Купівля ферми, за рахунок чого в довгостроковій перспективі збільшує кількість орендованих площ.

– 2004 р. – придбання бренду соняшникової олії ТМ «Щедрий Дар» (фасована соняшникова олія) та олійноекстракційного заводу на сході України.

– 2006 р. придбання додаткових виробничих потужностей компанії «Євротек», що дає можливість збільшити обсяги виробництва олії та допоможе зайняти лідируючі позиції в аграрному секторі України.

– 2007 р. – акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). З компанією «Чумак» було укладено ліцензійний договір на право виробництва та реалізації соняшникової олії торгових марок «Чумак Голд» та «Чумак Домашня».

– 2008 р. – придбано ще один (другий) за величиною портовий термінал у Чорноморському порту, що сприяє росту експорту виробленого в Україні зерна. Кількість орендованих площ збільшується до 80 тис. га.

– 2009 р. – ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» нарощує потужності з виробництва олії в Чорноморському регіоні шляхом укладення угоди на переробку сировини із річним обсягом 230 тис. тонн насіння соняшнику на потужностях з виробництва олії, розташованих у Чорноморському порту поруч із власним портовим терміналом.

– 2010 р. – ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» здійснює купівлю активів компанії-конкурента «Allseeds», а також вводить в експлуатацію новий мультинасіннєвий завод на півночі України. Таким чином, обсяг переробки насіння соняшнику зростає до 2 млн тонн на рік. Разом із заводом Allseeds до складу компанії увійшли портові термінали для експорту соняшникової олії та шроту.

– 2013 р. – обсяг експорту зерна підприємства росте до 3 млн тонн. Товариство купує одну з високотехнологічних компаній на аграрному ринку України – «Дружба-Нова». Земельний банк якої майже 100 тисяч гектарів і зосереджений на півдні Чернігівської та Сумської областей і на півночі Полтавської області. Потужність елеваторів підприємства становить 100 тис. тонн складської ємності.

– 2016 р. – купівля заводу з переробки насіння соняшнику в Кіровоградській області та продаж двох з виробництва олії Росії (країна терористів), переробка близько 200 тис. тонн насіння соняшнику на рік. Також продаж маслозавод в Миколаєві.

– 2017 р. – придбання активів холдингу «Українські аграрні інвестиції» та компанії «Агро Інвест Україна».

– 2018 р. – пидбання вагонів – зерновозів, що дають можливість розширити логістичні можливості та можливість забезпечити транспортування зерна. Придбання 5,85% акцій ViOil (нафтопереробний бізнес). Придбання

підприємства з переробки олійних культур ТОВ «Олієекстракційний завод «Еллада» [59; 60].

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» здійснює управління усіма активами своєї групи в межах України, зокрема агробізнесом у Тернопольській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернігівській, Черкаській, Сумській, Полтавській, Миколаївській, Одеській та Харківській областях України, розподіляючи регіони на кластери. Центральний офіс знаходиться в м. Київ. Також компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має досить розгалужені систему філіалів та елеваторів, які розташовані по всій Україні.

Війна істотно змінила бізнес-процеси в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». З 11 областей, де розташовується земельний банк агрохолдингу, 4 частково тимчасово окуповані російськими військовими (Харківська, Миколаївська, Чернігівська та Сумська). Всі важливі активи компанія застрахувала від ризику війни, але лише на 28% від їхньої балансової вартості. На підприємстві 72 тис. га окуповані або знаходяться в прифронтовій зоні (14,5% від усього земельного банку компанії).

Компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має великий спектр діяльності в аграрному секторі та пов’язаних галузях. Бізнес-модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів, серед котрих є наступні: сільське господарство, закупівля зернових культур, елеватори, олійноекстракційний завод (ОЕЗ), експорт зернових, експорт олії.

Основні компоненти їх бізнесу включають:

1. Олійноекстракційні заводи: Полтавський, Приколотнянський та Вовчанський олійноекстракційні заводи спеціалізуються на видобутку рослинної олії, зокрема соняшникової олії. Вони здійснюють процеси обробки сировини та виробництва олії.

2. Торгова компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»: Компанія має представництва у всіх областях України і займається торгівлею сільськогосподарською продукцією, включаючи зерно, олії та інші аграрні товари.

3. Елеватори: ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» володіє 26 елеваторами розташованими в різних областях України. Дані елеватори використовуються для зберігання зерна та олійних культур.

4. Автотранспортне підприємство: Автотранспортна інфраструктура допомагає у транспортуванні сільськогосподарської продукції між різними об'єктами компанії.

5. Агропідприємства: Компанія має шість агропідприємств, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур у різних регіонах України.

6. Міжнародні представництва: Компанія Inerco виступає як представник «Кернел-Трейд» на міжнародних ринках, сприяючи розширенню їх бізнесу за межами України.

7. Фінансова діяльність: Компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-КАПІТАЛ» працює на ринку цінних паперів, що вказує на участь ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у фінансових операціях та інвестиційних проектах [59].

Торгові марки, під якими компанія продає продукцію: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi», «Любонька».

За останні роки компанія зміцнила свої позиції на міжнародному ринку та отримала кілька нагород в галузі агробізнесу. У 2019 році компанія зайняла 2 місце у рейтингу «ТОП-100 найбільших експортерів України», а також отримала нагороду від Міністерства аграрної політики та продовольства України за внесок у розвиток аграрного сектору країни. Завдяки своїй діяльності компанія не тільки забезпечує себе прибутком, але й сприяє розвитку сільського господарства в Україні та світі в цілому.

Організаційна структура управління у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є дивізіональною. Дивізіональна організаційна структура передбачає, що компанія поділена на відокремлені дивізії або підрозділи, які відповідають за конкретні види діяльності або продуктові лінії. Цей підхід використовується, коли підприємство має різноманітні напрямки діяльності або діє на різних

ринках, і є потреба у гнучкості та спеціалізації управління. Кожна дивізія або підрозділ відповідає за певний аспект діяльності, продуктову лінію, географічний регіон або інші чітко визначені фактори. Кожна дивізія може мати свою внутрішню структуру управління, яка відображає специфіку її діяльності. Дивізії розділені на різні юридичні або функціональні одиниці з великим ступенем автономії. Кожна дивізія може приймати власні рішення щодо стратегії, управління ресурсами, маркетингу та інших аспектів. Централізована управлінська команда або керівництво компанії відповідає за координацію діяльності різних дивізій, забезпечуючи спільні цілі та стратегічний розвиток. Схематично організаційна структура управління підприємством відображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Посівні площі та врожайність основних культур ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в таблиці 2.1. Так, загальна посівна площа ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022/2023 р. маркетинговому році склала 363 тис. га, що на 147000 га менше, ніж у 2020/2021 р. Відповідно зменшилися площа посіву озимої пшениці – на 38000 га, соняшнику – на 184000 га та кукурудзи – на 105000 га. Як зазначалося раніше, це пов'язано з тимчасовою окупацією території України.

Таблиця 2.1

Посівні площі та врожайність основних культур ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Види культур	Маркетинговий рік			2022/2023 до 2020/2021 (+, -)
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	
Кукурудза				
Посівні площі, га	255 000	255 000	150 000	-105000
Врожайність, т/га	8, 0	9,3	8,5	0,5
Пшениця				
Посівні площі, га	73 000	64 000	35 000	-38000
Врожайність, т/га	4,9	6,1	4,5	-0,4
Соняшник				
Посівні площі, га	149 000	154 000	130 600	-18400
Врожайність, т/га	3,0	3,0	2,5	-0,5
Загальний земельний банк, га	510 000	500 000	363 000	-147000

Джерело: власні дослідження

Врожайність основних культур ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022 р. склала: пшениця 4,5 т/га (6,1 т/га минулого року), соняшник – 2,5 т/га (3,0 т/га), кукурудза (за підсумками обмолоту 40% площ до збирання) – 8,5 т/га (9,3 т/га).

Розподіл посівних площ у сільськогосподарському господарстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» вказує на різноманітність вирощуваних культур та їх значення в їх діяльності. Основні компоненти цього розподілу зображено на рисунку 2.2. Визначено, що найбільшу частину посівних площ займає кукурудза – 36 %, пшениця та соняшник становлять 42%, соя – 15 %, інші

культури складають 7%.

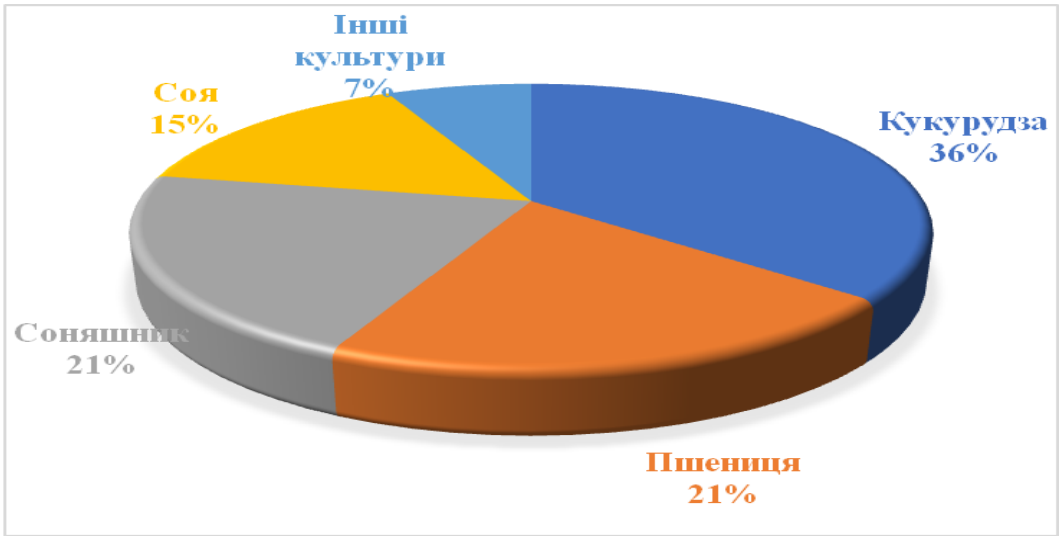


Рис. 2.2. Структура посівних площ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» володіє значним земельним банком та обробними потужностями, що дає їй можливість тримати лідерські позиції на ринку. Керівництво підприємства впровадило покращену електронну систему для спрощення процесу оформлення документів для фермерів. Ця система допомагає полегшити та оптимізувати обробку документів. У 2021 р. компанія закупила значну кількість зерна та олійних культур, а саме 2,3 мільйона тонн. Це становило 28% від загального обсягу закупівель цих продуктів.

Крім того, керівництво ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» сприяє розробці та впровадженню новітніх технологій в галузі сільського господарства. Наприклад, товариство активно використовує дрони для контролю за врожаєм та здійснює цифрову обробку даних для підвищення ефективності вирощування культур. Наразі підприємство використовує систему Cropio. Функції програмного забезпечення дають можливість відстежувати стан посівів у режимі реального часу, прогнозувати та планувати сільськогосподарські операції, а також проводити оцінку врожайності.

В процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливого значення набуває проведення аналізу економічних результатів

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Це допомагає зрозуміти динаміку змін в фінансових показниках та визначити, чи досягнуті поставлені цілі, а також виявити тенденції і проблеми, які можуть потребувати уваги та корекції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», млн. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67 395	85 791	67 925	100,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58 114	81 969	51 610	88,8
Валовий прибуток	9 281	3 822	16 315	175,8
Інші операційні доходи	1 666	691	2 399	144
Адміністративні витрати	931	1 515	1 019	109,5
Витрати на збут	3 834	3 094	4 161	108,5
Інші операційні витрати	578	1 083	1 232	у 2,1 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	5 602	1180	12 301	у 2,2 р.б.
Інші фінансові доходи	181	296	619	у 3,4 р.б.
Інші доходи	4 019	5 498	1 589	39,5
Фінансові витрати	1 627	1 315	2 116	130,1
Інші витрати	6 153	5 406	5 854	95,1
Фінансовий результат до оподаткування	2 022	-2107	6 539	у 3,2 р.б.
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 648	-1 719	5 138	у 3,1 р.б.

Джерело: власні дослідження

Як видно з даних таблиці чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022 р., в порівнянні з 2020 р. виріс на 8 %, але у порівнянні з останнім роком до війни зменшився на 20,8 %. Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 11,2 %, що сприяло росту валового прибутку підприємства – на 75,8 %. В цілому чистий фінансовий результат ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за аналізований період збільшився у 3,1 рази.

У таблиці 2.3 проведено аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Таблиця 2.3

Трудові ресурси ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	14075	16103	15116
Приріст, %	7,58	14,41	-6,13
Інфраструктура, %	23	22	22
Сільське господарство, %	55	58	56
Офіси, %	5	4	6

Джерело: власні дослідження

З наведених даних випливає, що в середньому протягом досліджуваного періоду в компанії працювало 15774 особи. Причому, найбільша концентрація працюючих має місце в сільському господарстві, а найменша – в офісах. В забезпечені логістичного ланцюга та роботи олійноекстракційних заводів бере участь приблизно 21 % і 17 % працівників відповідно. Структура зайнятості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» відображає високу потребу в трудових ресурсах саме в сільськогосподарському сегменті підприємства.

До виробничої бази ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» входять будівлі, споруди, приміщення, ділянки, господарства і лабораторія, кожне із яких виконує свою функцію. Виробнича база підприємства виступає його основою технологічною складовою.

Протягом останніх років ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» збільшило виробничі і сервісні потужності майже вдвічі. В результаті підприємство є досить добре забезпеченим ними в межах основної сфери діяльності. Так, воно оснащене високопродуктивним обладнанням для зберігання, доробки та очищення зерна, які дозволяють надавати йому кращих параметрів відносно кількості домішок, вологи, і створюють відповідний температурний режим під час зберігання: до 69 тис. тонн зерна одночасного зберігання. Основне навантаження на них щодо виконання основного виду своєї діяльності – переробка зерна та олійних

культур, виготовлення комбікормів. Забезпечення контролю якості зерна та олійних культур відбувається завдяки роботі сертифікованої виробничо-технологічної лабораторії для контролю готової продукції та вхідної сировини [59].

Окрім цього, наявні в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» транспортні засоби і транспортна інфраструктура дозволяють підприємству продуктивно приймати і відвантажувати зерно відповідно до домовленостей із партнерами. Для фіксації та обліку логістичних процесів на елеваторі, товариство використовує багатотонні цифрові ваги, що дає змогу швидко і якісно забезпечувати прийом зерна із великогабаритного і високотонажного автотранспорту. Описані вище елементи виробничої бази, технічні засоби та обладнання формують знаряддя праці – основні засоби підприємства. Відповідно до існуючих класифікацій, предмети праці беруть безпосередню участь у процесі виробництва та надання послуг і забезпечують створення вартості.

Загальна структура основних засобів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» подана на рисунку 2.3.

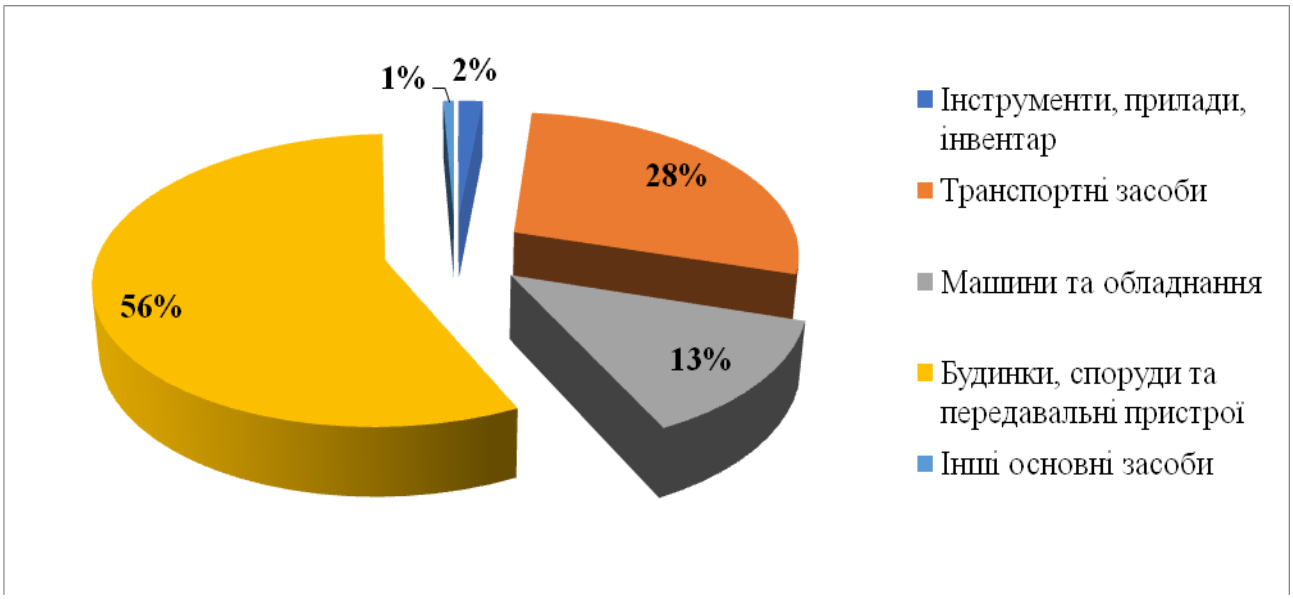


Рис. 2.3. Структура основних засобів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», 2022 р.

Джерело: розроблено автором

Основну вартість виробничих фондів формують будинки, споруди і передавальні пристрої. Вони займають понад 56 % від вартості усіх фондів.

Динаміку забезпечення активами та основними засобами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в таблиці 2.4. Із її даних видно, що за аналізований період в товаристві виросли основні засоби – на 16,1 %, запаси – на 7,4 %, власний капітал – на 3,8 % та зменшилися на 1,1 % активи, на 11 % - поточні активи, на 34,8 % грошові кошти та на 28,7 % борги.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпечення активами та основними засобами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Активи	4 040	4 185	3 996	98,9
Основні засоби	1 475	1 662	1 713	116,1
Поточні активи	2 565	2 523	2 284	89,0
Запаси	660	1 116	709	107,4
Грошові кошти	881	448	574	65,2
Власний капітал	1 877	1 686	1 948	103,8
Борг	1 522	1 696	1 085	71,3

Джерело: власні дослідження

Основні напрямки бізнесу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – це переробка соняшнику та торгівля зерном. Таким чином, для компанії важливо бути в змозі закупити максимальну кількість зерна та соняшнику відразу після їх збирання, коли внутрішня ціна на цю продукцію є близької до мінімальної (ще точніше – різниця між внутрішньою та світовою цінами є максимальною). Таким чином, зазвичай товариство залучає додаткові кредити в липні-серпні для фінансування подібної сезонної закупівлі, виплачуючи ці кредити вже навесні. Так, в фінансовому 2021 р. сума подібних кредитів становила близько $250 млн.

За період липень 2022 р. – березень 2023 р. показник EBITDA ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» становив $600 млн., операційний грошовий потік - $583 млн. Втрати, зумовлені війною, компанія оцінює у понад пів мільярда доларів – $543 млн. Цю цифру формує здешевлення запасів і необоротних

активів, збитки, що виникають внаслідок заходів з управління ліквідністю, а також соціальні витрати. Крім того, загальні фінансові наслідки війни включають різні збої в роботі та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць для формування нових експортних маршрутів, альтернативних Чорному морю. Збитки, безпосередньо пов'язані з війною, становили $495 млн, додатково було витрачено $26 млн на соціальні потреби, підтримку армії та громад, які постраждали від війни. Невизначеність щодо можливості експорту змусила підприємство тимчасово зупинити переробку олійних культур та призвела до зниження обсягів продажу. Два заводи були окуповані, внаслідок чого загальна переробна потужність групи знизилася до 3 млн тонн проти довоєнних 3,7 млн тонн. У перспективі реінтеграція двох заводів у Харківській області не є можливою, оскільки активи постраждали від обстрілів та існує дефіцит робочої сили. Динаміка обсягів боргу відображена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка обсягу боргу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», млн. грн.

Джерело: [60]

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є фінансово незалежним від зовнішніх коштів, що не призведе до зниження фінансової стійкості підприємства. Підприємство

ефективно веде господарську діяльність та нарощує темпи виробництва завдяки зростанню попиту на продукцію. Крім того, компанія є ліквідною та здатною виконувати свої зобов'язання. Оцінюючи платоспроможність підприємства, в першу чергу дивимося на значення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,1	0,1	0,1	-
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,5	0,6	0,9	0,4
Коефіцієнт покриття балансу	1,2	1,2	1,3	0,1
Частка оборотних коштів у активах	0,9	0,8	0,9	-
Частка запасів у поточних активах	0,6	0,4	0,3	-0,3
Частка власних оборотних коштів у запасах	0,2	0,5	0,8	0,6

Джерело: власні дослідження

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 р. не змінився порівняно з 2020 р. Проміжний коефіцієнт покриття балансу збільшився на 0,4, що показує наявність в товаристві надмірних запасів оборотних коштів. Частка оборотних коштів у активах протягом 2020-2022 р.р. залишилась без змін, адже, стабільність цього показника може свідчити про те, що підприємство утримує рівновагу між забезпеченням потреб у ліквідності та використанням коштів для інших інвестицій чи розвитку. Занадто велика чи занадто мала частка оборотних коштів може мати свої ризики, і стабільність в цьому випадку може бути позитивним сигналом для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Збільшення проміжного коефіцієнта покриття та загального коефіцієнта покриття балансу свідчить про збільшення суми оборотних коштів у поточних зобов’язаннях. Це може бути позитивним знаком, оскільки це означає, що підприємство має більше резервів для виплат короткострокових зобов'язань.

У таблиці 2.6 проведено оцінку ділової активності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Підприємство активно веде господарську діяльність, оскільки коефіцієнти ділової активності збільшуються протягом 2020-2022 р.р.. Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то підприємство отримує платежі згідно з рахунками-фактурами. В 2021 році співвідношення вимог до вартості знизилося, але це не є постійним явищем протягом усього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.6

Оцінка ділової активності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Оборотність усіх активів	1,23	1,14	1,71
Оборотність робочого капіталу	3,69	3,09	5,3
Оборотність оборотних активів	2,36	2,07	3,2
Тривалість одного обороту оборотних засобів	152,8	174,15	65,86
Оборотність запасів	7,39	6,36	11
Тривалість одного обороту запасів	48,7	56,56	32,74
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	46,78	46,86	33,91
Оборотність кредиторської заборгованості	45,81	38,02	38,08
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	7,86	9,47	9,45

Джерело: власні дослідження

На рисунку 2.5. представлено динаміку показника EBITDA ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Так, спостерігається негативний грошовий потік в жовтні-грудні 2021 р. Його причиною стало зростання цін на зернові та олійні культури, що може вплинути на оборотний капітал компанії. Зазвичай, коли ціни на сировину зростають, компанія може потребувати більше грошей для закупівлі цих сировинних матеріалів. Рекордний врожай в Україні також може призвести до збільшення обсягів закупівель, що вимагає додаткового

фінансування. Ця ситуація може вимагати від компанії розгляду стратегій для управління оборотним капіталом та фінансовою ліквідністю.

Негативне значення показника EBITDA в квітні-червні 2022 р. пов'язано із впливом військових дій. Керівництво компанії змушене було шукати додаткові джерела фінансування для вирішення цих проблем та відновлення нормального фінансового стану. У таких ситуаціях важливо розглянути стратегії управління ризиками, включаючи фінансовий резерв, страхування та управління оборотним капіталом, а також реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі для забезпечення фінансової стійкості та розвитку бізнесу.

За період липень 2022 року – березень 2023 року показник EBITDA Кернела становив $600 млн, операційний грошовий потік до змін в оборотному капіталі - $634 млн, загальний операційний грошовий потік - $583 млн (Кернел поступово зменшував залишки товарних запасів, але збільшилась сума дебіторської заборгованості).

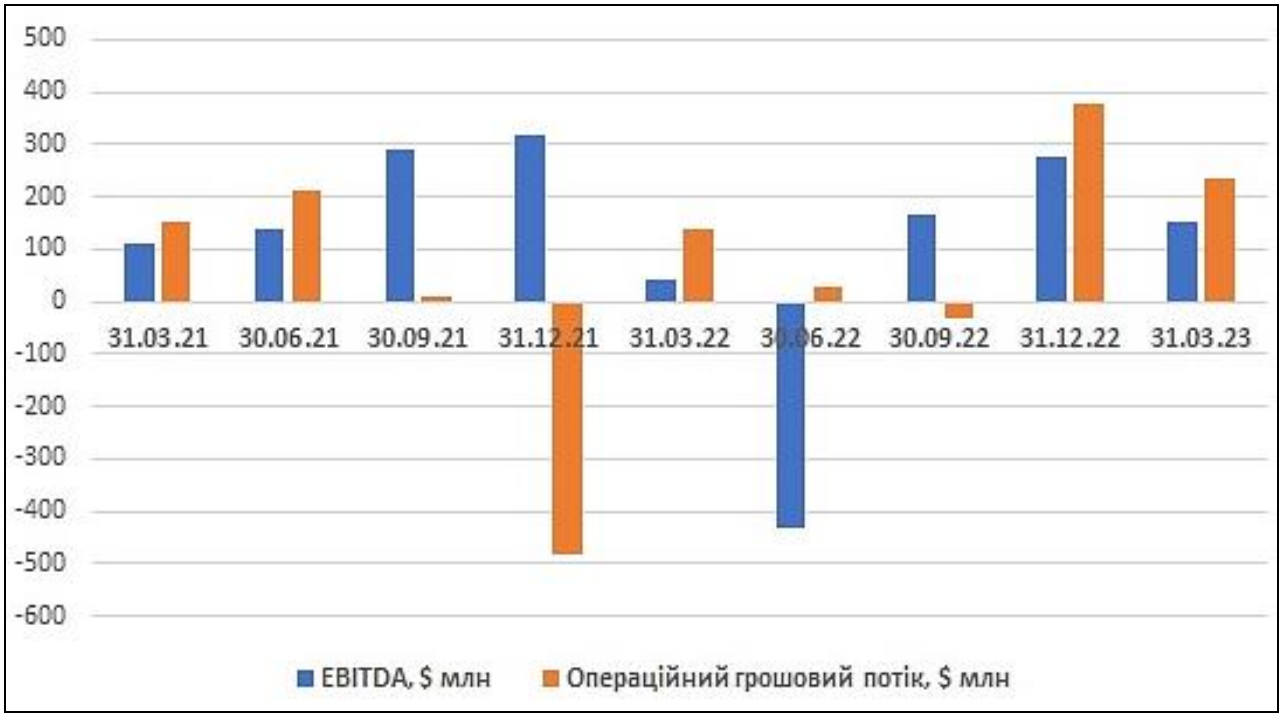


Рис. 2.5. EBITDA та операційний грошовий потік ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Отже, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» володіє значним земельним банком та обробними потужностями, що дає можливість утримувати лідерські позиції на ринку агропродукції. Продовжуючи розвивати свій бізнес, підприємство прагне залишатись гнучким до змін, оскільки майбутнє буде ще більш нестабільним і складним, ніж минуле. Основними напрямками розвитку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та оптимізації її діяльності є вирішення глобальних проблем сільськогосподарської галузі: ресурсозбереження, яке включає в себе інноваційні методи; зменшення термінів та витрат на виробництво та реалізацію продукції, забезпечивши високу додану вартість; гарантія доступності та безпечності сільськогосподарської продукції; стабілізація і підвищення доходів підприємства, забезпечення фінансової стійкості та самофінансування.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є експорто-орієнтованим підприємством, більша кількість виробленої продукції якого продається на зовнішні ринки. На частку компанії припадає близько 8 % світового виробництва соняшникової олії. Весь процес зовнішньоекономічної діяльності підприємства підпорядковується загальній його загальній стратегії, яка формується на 5 років та коректується у разі необхідності Радою директорів. Ця стратегія включає необхідну кількість обсягів виробництва зерна та соняшникової олії, у тому числі ту, яка буде експортована.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має досить розгалужені систему філіалів та елеваторів, які розташовані по свій Україні. На рисунку 2.6 показано приблизну складну схему збуту товару (схема збуту може бути значно простішою і прямою (до споживача).

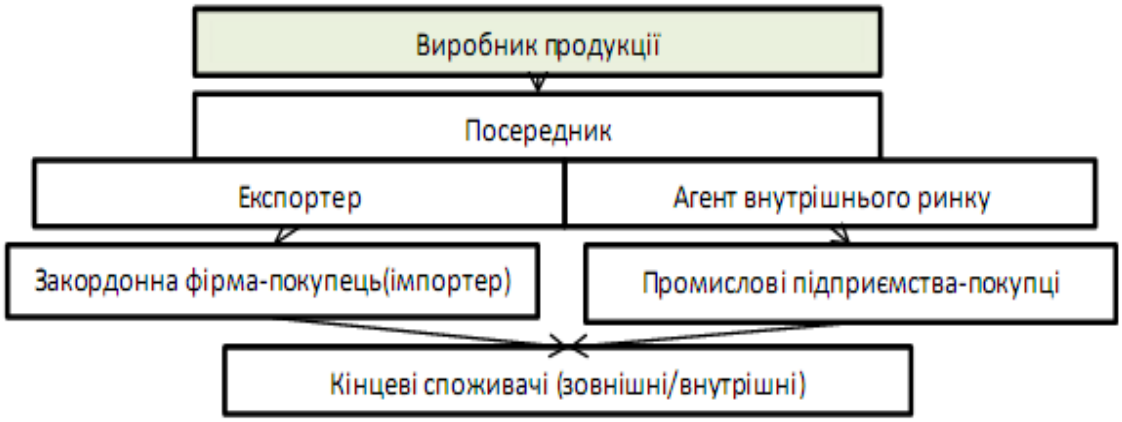


Рис. 2.6. Канали розподілу продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтується на бізнес-процесах ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Протягом 2020-2023 рр. підприємство збільшило експорт удвічі, зміцнивши лідерство на ринку. Частка товариства в загальному експорті зернових з України зросла з 11,6 % до 13,3 %. У рейтингу експортерів, який представлений на рисунку 2.5, підприємство займає перше місце серед інших потужних компаній та має 14 % від загального експорту зерна в Україні станом на 2022 р. (рис. 2.7) [59].

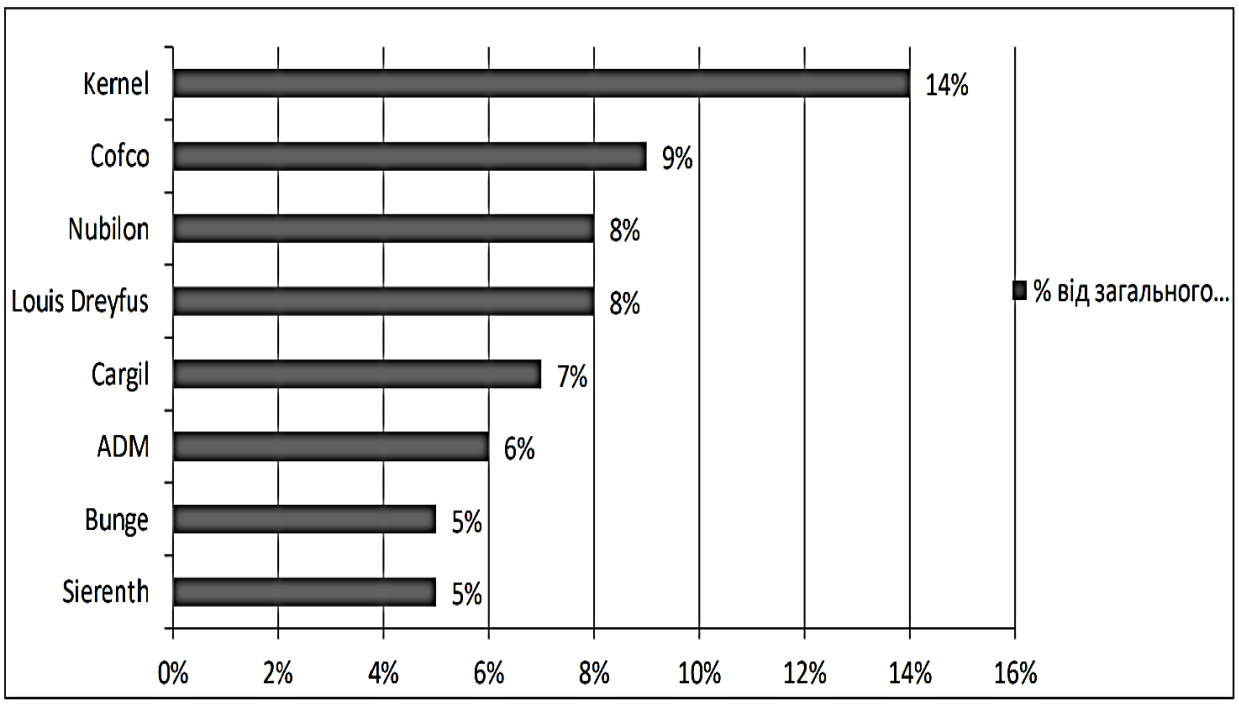


Рис. 2.7. Рейтинг експортерів зерна та відсоток від загального експорту зерна в Україні

Джерело: [2; 52]

Частка експорту підприємства становить – 69,5 %. Решта продукції – 30,5 % - реалізується на внутрішньому ринку. Свою продукцію ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» постачає більше ніж в 80 країн світу. На світовому ринку агропродукції найбільшу частку займає Китай та Індія, що обумовлено зростанням доходів і населення, а також швидким розширенням харчової промисловості. Частка даних країн у 2022 р. становила 31 % та 10 %. Питома вага інших країн була меншою ніж 10 % (рис. 2.8).

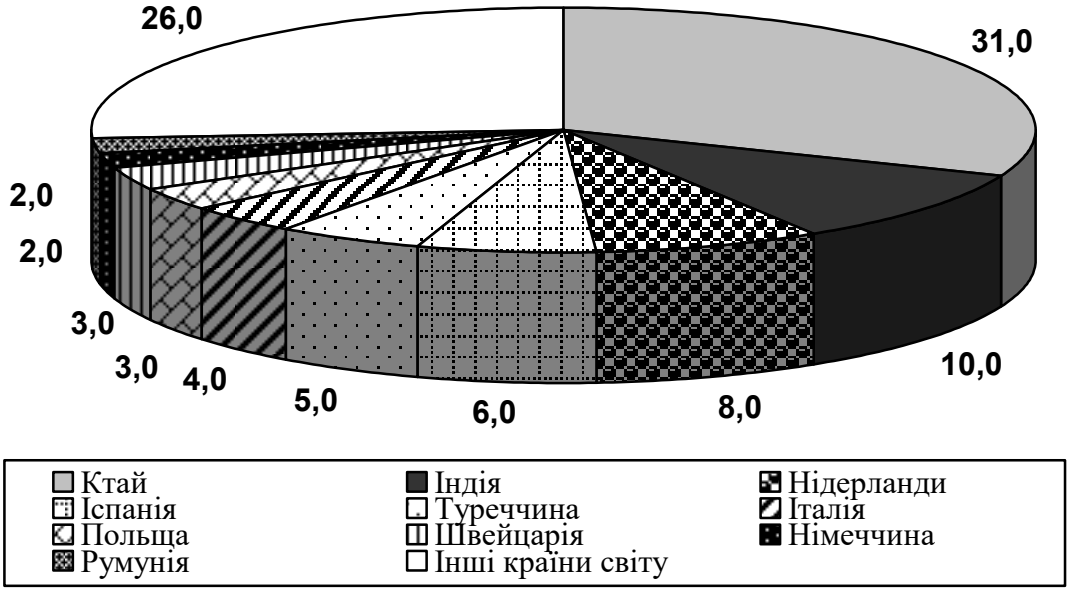


Рис. 2.8. Географічна структура експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022 р.

Джерело: розроблено автором

Товарними позиціями ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на зарубіжних ринках є: соняшникова олія, пшениця, кукурудза, шрот. Окрім збуту соняшникової олії, виробленої на власних заводах, підприємство закуповує соняшникову олію у інших виробників в Україні через підприємство Avere, консолідуючи експорт з України під її управлінням та нарощуючи масштаби світової торгівлі соняшниковою олією.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» належить друга за розміром портова інфраструктура перевантаження зерна в Україні. Товариство має 2 термінали для експорту зерна (TransBulkTerminal і TransGrainTerminal), які дозволяють

компанії переробляти 8,8 мільйонів тонн зерна на рік. Обидва об'єкти знаходяться в глибоководному порту Чорноморськ Одеської області і можуть обслуговувати великі за розміром Панамакс-судна з обсягом до 100 000 тонн та максимальним навантаженням у причалу 69 700 тонн. Термінали підприємства перевалюють переважно зерно, а також соняшникову олію, муку та лушпиння соняшнику.

Важливим чинником, який впливає на експортну діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є коливання цін на світових ринках. Це може призвести до значних коливань у доходах компанії. Проте, завдяки різноманітному портфелю продукції та диверсифікації ризиків, товариство вправно керує своїми ресурсами та знаходить шляхи виходу зі складних ситуацій.

Базові умови угод експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в таблиці 2.7. Як видно з наведеної інформації продукція підприємства постачалась на умовах CIP.

Таблиця 2.7

Умови угоди експорту продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Умови	Експорт соняшникової олії			Експорт зернових		
Країна-експортер	Китай	Індія	Європа	Африка	Європа	Китай
Умови постачання	CIP	CIP	CIP	CIP	CIP	CIP
ПДВ при ввозі товарів, %	20	20	20	20	20	20
Митний збір за митне оформлення товарів, %	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Ставка мита (пільгова), %	10	10	10	10	10	10

Джерело: власні дослідження

У структурі витрат ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», які додаються до ціни контракту найбільшу питому вагу займають відрахування за підприємницьку діяльність на території України – 34,7 % та витрати на перевезення – 32 %. Середній розмір витрат – це витрати на страхування вантажу – 6% експортні платежі – 10 %, витрати на оплату праці – 6,2 %, матеріальні витрати імпортера – 2,4 %. Решта витрат є незначними –1 та менше % (рис. 2.9.).

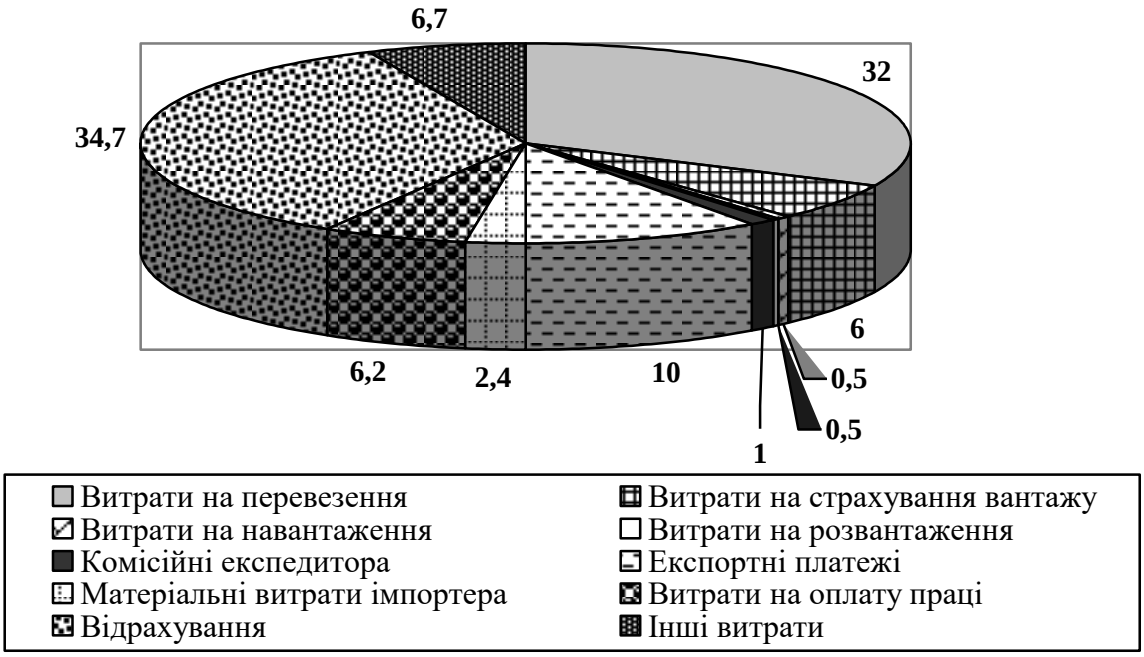


Рис. 2.9. Структура витрат у % до ціни експортного контракту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Дані рисунку 2.10 відображають ефективність експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

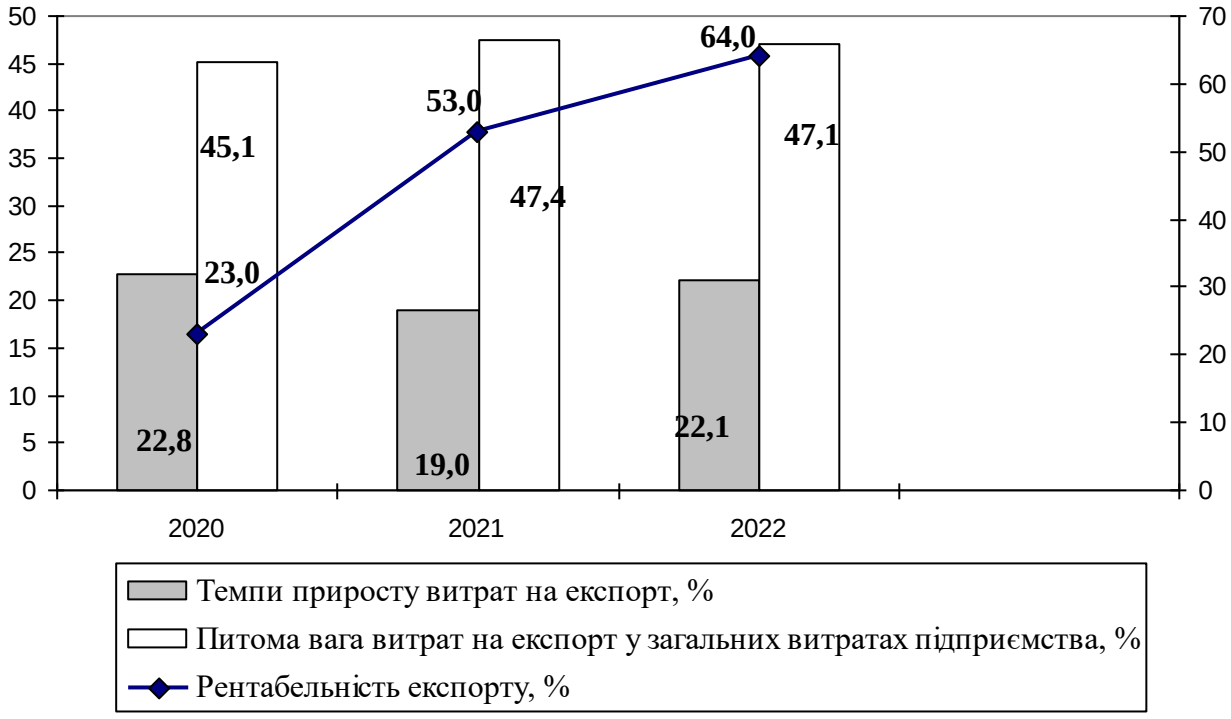


Рис. 2.10. Ефективність експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Розраховано, що рентабельність експорту товариства у 2022 р., порівняно з 2020 р. виросла на 41 %. Також на 24,1 % збільшилася питома вага витрат на експорт у загальних витратах підприємства.

Отже, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» провідне сільськогосподарське підприємство України, яке успішно реалізую свою продукцію на зовнішніх ринках. Аналіз результатів експортної діяльності вказує на її високий рівень ефективності.

2.3. Діагностика системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою сферою господарської діяльності, яка може позитивно впливати на ефективність виробництва з врахування методів міжнародного бізнесу, на рівень технічного та технологічного оснащення виробництва, а також на кінцеву якість продукції, що виготовляється Вихід на іноземні ринки для більшості підприємств пов'язаний зі зростанням обсягів продажів, прибутку, загального рівня рентабельності бізнесу, диверсифікацією ризиків. Для досягнення таких цілей слід забезпечити високий рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності, яка в свою чергу залежить від низки факторів, чільне місце серед яких займає управління.

Організація зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» потребує досконалого дослідження зовнішнього ринку, аналізу потенційних споживачів, визначення ділових контрагентів, підписання експортних контрактів та проведення переговорів. Всі ці функціональні обов'язки виконує відділ зовнішньоекономічної діяльності агрохолдингу. Даний відділ підпорядкований директору з комерційних питань (рис. 2.11).

Відділ зовнішньоекономічної діяльності вивчає та моніторить іноземні ринки збуту та надає рекомендації відносно збуту продукції підприємства;

бере участь в складанні та підготовці зовнішньоекономічних контрактів та усієї необхідної документації по експортно-імпортним операціям; підтримує зв'язки з контрагентами; контролює дотримання запланованих термінів поставок забезпечує належне складання товаророзпорядчої документації та оплату митних послуг для безперешкодного проходження товаром митних кордонів.

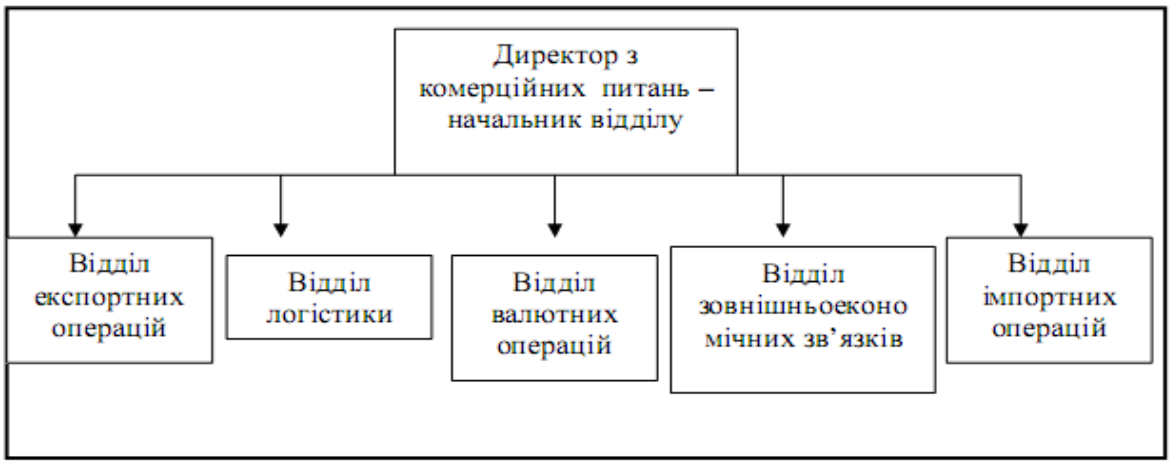


Рис. 2.11. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має свої визначені принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Фінансова стабільність	Стійка ділова репутація	Професійна команда лідерів
Стратегічний системний менеджмент	Прозорість і чесність	Єдині цілі та партнерство
Синергія бізнес-інтеграції	Лідерство	Залученість як внутрішнє підприєм-ництво
Ефективне управління активами і ресурсами	Дотримання законів і правил	Взаємоповага і довіра
Зміни та інновації	Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Розвиток потенціалу людей

Джерело: власні дослідження

На процес формування структури управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності. Корегування масштабу керованості на підприємстві наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Корегування масштабу керованості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Управлінська посада	Рівень менеджменту: top, middle, lower або інституційний, адміністративний, технічний	Рівень ієрархії: 1…n, починаючи від інституційного	Фактична кількість безпосередньо підлеглих (згідно з органі грамою), чол.	Рекомендована норма керованості, чол.
Генеральний директор	top	1	12	10-12
Начальник планово-економічного відділу	middle	2	8	7-10
Головний механік	middle	2	4	4-6
Головний бухгалтер	middle	2	3	4-6
Головний інженер заступник директора	lower	3	7	7-10
Начальник постачання	lower	3	18	15-20
Начальник виробничої лабораторії	lower	4	16	15-20

Джерело: власні дослідження

У цілому ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має широкий масштаб керованості. Його перевагами є: при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль над їх роботою, і тому у нього з’являється можливість робити це більш якісно; він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Недоліки: у керівника, дуже завантаженого контролем невеликого числа працівників, може з’явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу; багаторівневість робить зв’язки громіздкими, довгими і дорогими. Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих у одного

керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

У ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» переважає централізоване управління. Метою централізованого управління підприємством є ліквідація можливого дублювання різних функцій, можливість зведення до єдиного стандарту усіх операцій у рамках організації, кращий контроль за діяльністю організації, ефективніше використання кадрів, устаткування, виробничих площ, запровадження комп'ютеризації й механізації процесів (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Визначення рівня централізації у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Ознака	Характеристика	Параметр
Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Чим більша кількість рішень, які приймаються керівниками нижчих рівнів, тим більша ступінь децентралізації	35%
Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	В децентралізованій організації керівники середньої та нижчої ланки можуть приймати рішення, що пов'язані з витратами значних матеріальних та трудових ресурсів або направленням діяльності організації в нове русло	15%
Наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Якщо керівники нижчої і середньої ланки можуть приймати рішення, які стосуються більш ніж однієї функції і призводять до суттєвих змін, то організація, очевидно, децентралізована	20%
Рівень контролю за роботою підлеглих	В децентралізованих організаціях керівництво вищої ланки не здійснює постійний контроль за роботою підлеглих, особливо візуальний. Оцінювання роботи проводиться на основі сумарно досягнутих результатів окремим менеджером чи підрозділом в цілому	30%

Джерело: власні дослідження

Переваги такої централізації на підприємстві є: рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації; особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід; усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати; централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів. Недоліками централізації на підприємстві є: рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами; особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко

спілкуються з виконавцями; довгі лінії комунікації викликають втрати часу; менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень.

Необхідність оцінки такого показника, як культура підприємства (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма факторами. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, а це в декілька разів підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань і стимулювання певних типів їх поведінки. Характеристика бізнес-культури ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика бізнес-культури ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Складові елементи бізнес-культури	Прояв елемента в організації		
	Висока	Середня	Низька
1. Створення ідеального образу фірми	+		
2. Чітко визначена місія	+		
3. Інформованість персоналу про стан справ та перспективи організації	+		
4. Підтримка впевненості персоналу в майбутньому	+		
5. Розвинута система мотивації			+
6. Адаптація новачків		+	
7. Розумне делегування повноважень		+	
8. Приємна атмосфера фізичне середовище офісу)		+	
9. Система перепідготовки персоналу (тренінги, навчання за рахунок фірми тощо)			+
10. Ротація персоналу			+
11. Уніфікована форма одягу, бейджі	+		
12. Винагорода за кожний позитивний результат		+	
13. Опіка персоналу			+
14. Зустрічі з топ-менеджером	+		
15. Ритуали			
16. Кодекси поведінки		+	
17. Спортивна команда		+	

Джерело: власні дослідження

Під час дослідження діяльності підприємства було проведено SWOT-аналіз та виявлені сильні та слабкі сторони компанії в діяльності компанії, а також виокремлені можливості та загрози в подальшій діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT -аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

S - Сильні сторони	**Індекс впливу**	**W - Слабкі сторони**	**Індекс впливу**
• Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0,8	• Можливість повного знищення частки виробничих фондів та інфраструктурних об'єктів	0,6
• Безвідходне виробництво	0,5		
• Інноваційність	0,7	• Залежність від погодних умов	0,9
• Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0,9	• Залежність від змін світових цін	0,7
• Лідируючі позиції в усіх сегментах	0,8	• Неможливість робити коректні та чіткі плани на довготерміновий період	0,9
• Кваліфікований персонал	0,9		
Всього	***4,6***	***Всього***	***3,1***
O – Можливості	**Індекс впливу**	**T – Загрози**	**Індекс впливу**
• Розширення або вихід на нові ринки збуту	0,8	• Товари-замінники	0,7
• Зростання попиту на нішові продукти, у зв'язку зі зростання кількості людей, які виступають здоровий образ життя та веганів	0,7	• Підвищення світовому ринку	0,5
		• Інфляція	0,7
		•Зменшення попиту	0,8
		• Війна в країні	0,7
• Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на ринку	0,6		
• Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому та внутрішньому ринках	0,9		
Всього	***3,0***	***Всього***	***3,4***

Джерело: власні дослідження

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: ринок нерафінованих та оливкових олій збільшується за рахунок тенденції до здорового харчування, тому він є перспективним. Також можливістю є збільшення експорту в такі країни, як Туреччина, Єгипет та Індія, за рахунок збільшення населення без росту внутрішнього виробництва цих продуктів.

Загрозами для підприємства є зменшення попиту на рослинну олію, яка корелюється з описаною вище можливістю розширення ринку нерафінованих та оливкових олій. Тренд переходу до здорового способу життя може зменшити попит на соняшникову олію, у якій міститься велика кількість жирів. Проблеми, які перешкоджають ефективному функціонуванню ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на зарубіжних ринках наступні:

– відсутність автоматизації на більшості виробничих потужностей, що впливає на час виконання процесів;

– велика завантаженість потужностей і дуже швидкий темп виконання виробничих операцій, який призводить до виникнення незапланованих витрат;

– обробка логістичних процесів потребує значного забезпечення коштами на утримання логістичних протужностей, що в свою чергу впливає на собівартість та ціну продукції;

– складнощі в переробці та використанні виробних відходів, що може вказувати на неефективне застосування можливості отримання доходу від їх реалізації;

– залежність від змін світових цін, інфляції, підвищення конкуренції на світовому ринку.

Ризики є невід'ємною частиною діяльності підприємства, а ризик-менеджмент – однією з головних частин управління. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має не лише зовнішньоекономічні ризики, а й операційні, фінансові та стратегічні, як, своєю чергою, також впливають на зовнішньоекномічну діяльність підприємства.. Зменшення ризику країни для підприємства передусім полягає у співпраці лише з надійними країнами-контрагентами. Для мінімізації можливих збитків використовується інструмент підвищення операційних прибутків. Цей метод полягає у ранжуванні країн, куди товариство експортує свою продукцію, за рівнем політичної стабільності. Якщо країна є нестабільною, то до ціни додається відсоток залежно від рівня нестабільності, що компенсує ризик.

За допомогою PEST-аналізу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» визначено вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та юридичних факторів на діяльність підприємства. Основною його метою також є є визначення факторів що задовольняють таким критеріям: вони знаходяться за межами управління підприємством; вони мають певний рівень впливу на його діяльність (табл. 2.13). В цілому, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» важливо утримувати ці фактори в стратегічному плануванні, щоб ефективно управляти ризиками та використовувати можливості, що виникають у змінному зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Фактор	Вплив
Політичні	- Стабільність політичного середовища підтримує розвиток сільськогосподарського сектора.
	- Податкова та митна політика впливає на витрати та експорт.
Економічні	- Економічний розвиток регіонів, де діє "Кернел", використовує попит на аграрну продукцію.
	- Валютні коливання та інфляція можуть впливати на вартість виробництва та експорту.
Соціокультурні	- Зміни в харчових уподобаннях та стилі життя можуть вплинути на попит на аграрну продукцію.
	- сприйняття сталості та етичного виробництва може стати аспектом у виробництві.
Технологічні	- Інновації в агротехнологіях можуть підвищити врожайність та ефективність виробництва.
	- Використання цифрових технологій для моніторингу та управління сільськогосподарськими процесами.
Екологічні	- Звернення до екологічно відповідних методів може впливати на репутацію та споживчі уподобання.
	- Зміни в кліматі та навколишньому середовищі можуть впливати на вирощування різних культур.
Юридичні	- Зміни в законодавстві можуть вплинути на оподаткування та регулювання аграрної галузі.
	- Відповідність стандартам та нормативам важлива для дотримання етичних та правових вимог.

Джерело: власні дослідження

Отже, в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» високий рівень управління зовнішньоекономічною діяльністю. Для досягнення найкращих результатів

використовується синергія взаємодії між бізнесом, підрозділами та функціями всередині компанії. Широка база клієнтів у різних країнах світу, що забезпечує її стабільний та високий рівень продажів.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1. Розвиток інвестиційної стратегії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» як передумова зміцнення зовнішньоекономічного потенціалу підприємства

Можливості розвитку зовнішньоекономічної сфери ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» передбачає залучення додаткових інвестицій, які сприятимуть підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства характеризує вибір основних напрямків інвестиційних вкладень згідно перспективного плану розвитку, підготовку і формування інвестиційного портфелю, фінансове забезпечення інвестиційних проектів. Для оцінки ефективності інвестиційної стратегії використовуються наступні критерії [56, с. 41] :

– відповідність інвестиційної стратегії загальній стратегії економічного розвитку підприємства, зовнішньоекономічній стратегії, їх узгодженість;

– надійність реалізації стратегії з позиції ресурсного забезпечення;

Під час здійснення оцінки розглядаються потенційні можливості підприємства у формуванні фінансових ресурсів з власних джерел та можливості залучення позикових ресурсів [24, с. 69] .

– оцінка результативності інвестиційних проектів здійснюється шляхом визначення їх економічної ефективності під час реалізації.

Збільшення обсягів виробництва зерна через побудову нового або реконструкцію існуючого елеватора дозволить ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» розширити ринки збуту за кордоном.

На даний момент через складну ситуацію в країні, яка пов’язана з військовими діями на її території, будувати новий елеватор ризиковано та проблематично. Тому пропонується провести реконструкцію існуючого

елеватора, за рахунок якого підприємство зможе збільшити свої потужності щодо зберігання та переробки зерна з подальшим його експортом. Точно оцінити всі необхідні інвестиції, які потрібно буде залучити на будівництво та введення в експлуатацію елеватора неможливо, тому доцільно для початку навести приблизний варіант розрахунків інвестиційної діяльності [46; 58] .

Для початку потрібно провести аналіз придатності старих основних засобів елеватора та виявити ті, які потрібно замінити. Потім визначитись із планом та проектуванням конструкцій, які будуть на елеваторі, визначити розміри, відстані, продумати логістику в середині, також до витрат буде додана оренда землі. Потрібно отримати дозвіл від місцевих органів влади на проведення реконструкції елеватору.

Кошторис витрат на реконструкцію елеватора ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на реконструкцію елеватора ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Виявлення та аналіз технічних проблем на елеваторі та визначення напрямів їх усунення	400
2. Розробка плану та проектування елеватору (розміри, потужності та інше)	200
3. Отримання дозволу на виконання ремонтно-технічних робіт по переобладнанні	100
4. Оренда земельної ділянки	750
5. Закупівля деталей для реконструкції сушарок	7000
6. Будівництво металевих та бетонних силос для зберігання зерна	4000
7. Будівництво та підключення електромереж на газопостачання	2200
8. Закупівля та установка очисного обладнання	3000
9. Будівництво сушарок та систем внутрішнього транспортування	10000
10. Будівництво мереж охолоджування та очищення	3000
11.Тестове включення всіх систем та перевірка аварійних систем	300
12. Введення в експлуатацію елеватора на повну потужність	100
Всього	31050

Джерело: власні розрахунки

Із її даних загальні витрати становитимуть 31050 тис. грн. При цьому найбільшою статтею витрат є закупівля деталей для реконструкції сушарок та будівництво нових сушарок і систем внутрішнього транспортування зерна на

території елеватору.

Розрахунки витрат на перспективу, що мають місце при експлуатації відновленого елеватору на повну потужність відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заплановані витрати експлуатації відновленого елеватору, тис. грн.

Показники	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Заробітна плата	36,3	37,3	38,8	39,6	40,4
Нарахування на заробітну плату	7,99	8,23	8,55	8,73	8,90
Паливо	1890	1980	2010	2010	1950
Електроенергія	2772	2904	2948	2948	2860
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	1890	1980	2010	2010	1950
Загальнозаводські витрати	3780	3960	4020	4020	3900
Виробнича собівартість	1260	1320	1340	1340	1300
Оренда землі	378	396	402	402	390
Загальновиробничі витрати	630	660	670	670	650
Повна собівартість	12600	13200	13400	13400	13000

Джерело: власні розрахунки

Розраховано, що заробітна плата працівників за період 2024-2028 рр. виросте на 4,1 тис. грн., витрати на паливо – збільшаться на 60 тис. грн., електроенергію – на 88 тис. грн., загальнозаводські витрати – на 120 тис. грн., виробнича собівартість – на 40 тис. грн., оренда землі – на 12 тис. грн., загально виробничі витрати – на 20 тис. грн. В цілому повна собівартість експлуатації відновленого елеватору зросте на 400 тис. грн.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів, і частково за рахунок банківського кредиту. В таблиці 3.3 наведено структуру фінансування інвестиційних потреб. Визначено, що фінансуватися реконструкція елеватору на 55,4 %буде за рахунок власних коштів. Частка залученого капіталу становитиме 46,6 %. Річні виплати по кредиту становитимуть 16 %. Від суми залученого кредиту, тобто 3919 тис. грн. Таким чином підприємство закінчить виплати по кредиту у 2028 р.

Таблиця 3.3

Структура фінансування інвестиційних потреб реконструкції елеватора

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	55,4	16633	21
Залучений капітал	46,6	14417	19
Всього	100	31050	25

Джерело: власні розрахунки

Ураховуючи потенціал реконструкції елеватора для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» важливо зробити прогноз чистого прибутку від впровадження інвестиційного проекту.

У таблиці 3.4. розраховано, що виручка в період з 2024-2028 рр. зросте із 15400 тис. грн. до 16400 тис. грн., дещо зростуть витрати із 5670 тис. грн. у 2024 р. до 5850 тис. грн у 2028 р., амортизація становитиме 1700 тис. грн. Загалом чистий прибуток від впровадження даного інвестиційного проекту за прогнозами виросте із 1298 тис. грн. у 2024 р. до 2390 тис. грн. у 2028 р.

Таблиця 3.4

Прогноз чистого прибутку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» від впровадження інвестиційного проекту реконструкції елеватора, тис. грн.

Показники	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
1. Виручка	15400	15800	16400	16800	16400
2. Змінні витрати	5670	5940	6030	6030	5850
3. Постійні витрати без амортизації	6930	7260	7370	7370	7150
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	2800	2600	3000	3400	3400
5. Амортизація	1700	1700	1700	1700	1700
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	4500	4300	4700	5100	5100
7. Платежі по відсотках	2917	2780	2620	2423	2185
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	1583	1518	2080	2677	2915
9. Податок на прибуток	285	273	374	482	525
10. Чистий прибуток	1298	1245	1706	2195	2390

Джерело: власні розрахунки

Отже, розробка інвестиційної стратегії сприяє розвитку виробничого потенціалу підприємства, а в подальшому й збільшенню обсягів експорту. На основі розрахунків можна зробити висновок, що проєкт реконструкції елеватору ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є надійним та прибутковим, тому його можна втілювати в життя.

3.2. Диверсифікація міжнародної діяльності підприємства

З кожним роком все більше підприємств мають проблеми адаптації бізнесу до стрімких структурних змін, забезпечення його конкурентоспроможності та мінімізації потенційних ризиків. Саме зовнішньоекономічна диверсифікація спрямована на розширення основного напряму ведення бізнесу у товарному та географічному аспектах, удосконалення технологій, вихід на нові ринки збуту та постачальників. Все це дає змогу підтримати діяльність підприємств у період нестабільного економічного середовища та досягти конкурентних переваг у середньо- та довгостроковому періодах.

За сьогоднішнього високого рівня невизначеності та нестабільності диверсифікація зовнішньоекономічної сфери є одним із найдієвіших методів, які забезпечують стабільну господарську діяльність підприємства та знижують негативний вплив факторів на його економічний розвиток. Серед усіх видів диверсифікації для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» найбільше підходить горизонтальна диверсифікація, оскільки вона враховує можливість освоєння нових ринків і розширення асортименту продукції (табл. 3.5).

Диверсифікація експорту передбачає формування його максимально ефективної та оптимальної структури; розширення асортименту продукції; поступове підвищення в експорті частки наукомісткої продукції та передових технологій; збереження досягнутих позицій українських товаровиробників та освоєння нових ринків збуту поза межами територіального ринку країни

базування.

Таблиця 3.5

Основні види диверсифікації підприємства

Вид	Сутність
Концентрична (вертикальна)	Підприємство виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми.
Горизонтальна диверсифікація	Передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів.
Конгломератна диверсифікація	Поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами.

Джерело: [15]

Перспективними напрямами зовнішньоекономічної диверсифікації можуть бути [47, с. 35]:

– диверсифікація іноземних ринків – розширення географії власної діяльності, що передбачає освоєння підприємством одночасно декількох нових ринків із наявними можливостями та продукцією, яка зможе задовольнити реальні потреби споживача цих ринків;

– диверсифікація іноземних контрагентів: розосередження суб’єкта господарювання під час закупівель сировинних ресурсів, продуктів чи технологій між кількома джерелами (різні країни);

– диверсифікація шляхів виходу на ринки поза ринком країни базування, яка передбачає комбінування декількох способів виходу на іноземні ринки одночасно: прямий та непрямий експорт, управління за контрактом, промислову кооперація (підрядне виробництво) тощо;

– диверсифікація товарного асортименту: збільшення кількості модифікацій того самого товару з метою збереження вже досягнутих позицій

на певному сегменті ринку.

На вибір напрямів диверсифікування безпосередньо впливає низка чинників, серед яких: реальний рівень конкуренції на закордонних ринках і ймовірне загострення конкурентної боротьби; процеси стагнації ринку функціонування підприємства: високий рівень насиченості продукцією чи послугами на ринку збуту; наявність тенденції до зниження попиту; наявність вільних фінансових ресурсів та кадрового потенціалу; необхідність послаблення ризиків; циклічний характер основної діяльності суб'єкта господарювання; спрощення процедури виходу на ринки іноземних держав.

Основними цілями розвитку міжнародної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є:

− охоплення й опанування нових ринків збуту;

− підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку;

− покращення позицій на міжнародній арені;

− рекомендації, щодо організації й реалізація міжнародної діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища

− запобігання продовольчої кризи.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» компанія є достатньо сильним гравцем на ринку зернових культур, тому для покращення її економічних показників та поширення бренду доцільним буде вихід на якомога більшу кількість ринків по всьому світу. З метою розвитку його міжнародної діяльності пропонується проєкт експорту пшениці другого, третього та четвертого класу до ОАЕ та Японії. Другий й третій клас пшениці відноситься до міжнародної групи А – вони вважаються найціннішими, бо користуються значним попитом у виробництві хлібо-булочних та інших виробів харчової галузі промисловості. Четвертий клас – особливий тим, що з такого зерна виробляють макаронні вироби та іншу борошняну продукцію.

Перший етап – «аналіз діяльності підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Він включає в себе дослідження працездатності підприємства, його

асортимент, розміри і частка на ринку, фінансові звітності та зовнішнє середовище у вигляді постачальників та покупців, ціноутворення, обсяги і канали збуту.

Другий етап проекту «Аналіз світового ринку зернових культур». Збір необхідної інформації щодо ринку олії та зернових культур, аналіз цієї інформації, розгляд впливу різних аспектів на ринок та розвиток обраного підприємства на світовому рівні.

Наступний етап – «Вибір нового ринку для експорту продукції» На цьому етапі найбільше уваги приділяють доступності даного ринку, потенціальним можливостям підприємства на ньому, стабільності, попиту на ринку товару, який компанія збирається експортувати. Він включає в себе три підетапи: визначення основних конкурентів, аналіз потенційних можливостей ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на цих ринках та розрахунок загроз при виході на новий ринок. Всі три підетапи починаються одночасно, оскільки в даних процесах беруть учать працівники, що спеціалізуються в різних сферах.

Четвертий етап: «Розрахунок та обробка необхідної партії для експорту зерна на новий ринок», який включає в себе підготовку всієї необхідної документації, сам процес збирання і обробки першої партії товару і транспортування цієї партії до місця призначення в обраній країні. Етап починається після повного аналізу діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», аналізу ринків, обрання країни та врахування всіх можливостей та загроз.

Останнім є етап «Економічна оцінка доцільності проекту щодо реалізації товару підприємства на новому ринку певної країни». Після проведення всіх аналізів, завдяки яким вихід на новий ринок буде більш прибутковим для підприємства, починається відстежування результатів реалізації товару на новому ринку. Проводиться постійний контроль прибутків і затрат від транспортування та продажу товару. Етап починається відразу після доставки і розміщення на ринку товару.

У 2022 році ОАЕ посіли 33 місце серед торгових партнерів

України. Загальний товарообіг України з ОАЕ у 2022 р. склав 600 млн. дол. Експорт з України до ОАЕ у 2022 р. склав 526 млн. доларів. Частка України в імпорті Японії становить 0,09 %. Товарообіг між Україною та Японією склав 1,30 млрд. дол. у 2022 р. Україна має позитивне сальдо в торгівлі з Японією – в обсязі імпорту з України (0,72 млрд. дол.) переважає обсяг експорту з Японії (0,58 млрд. дол.).

Потенційні ризики диверсифікації експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведені в таблиці 3.6. У ній зазначені поверхневі ризики, які певним чином можуть вплинути на реалізацію програми, далі буде розкрито всі ризики в повному об'ємі та визначено їх значущість і ступінь впливу.

Таблиця 3.6

Оцінка ризиків в процесі диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

<table>
<tr><th colspan="2">Внутрішні</th><th colspan="2">Зовнішні</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Несприятливі погодні умови, які вплинуть на врожайність
• Технічні проблеми (під час збору врожаю, або ж під час зберігання)</td><td colspan="2">• Посилення конкуренції на зовнішніх ринках;
• Поява проблем пов'язаних з політичним впливом</td></tr>
<tr><td>• Прорахування усіх можливих додаткових витрат.

• Формування резервів.</td><td>• Можливо необхідно буде більше часу, аби зібрати урожай.

• Переукладання договору постачання зі зменшеними обсягами</td><td>• Продукція буде конкурентоздатною, що буде витісняти інших гравців ринку.</td><td>• Витіснення національними товаровиробниками на іноземних ринках продукції підприємства</td></tr>
</table>

Джерело: власні дослідження

Аналіз ключових показників ринків Японії та ОАЕ наведено в таблиці 3.7. Із наведених в таблиці даних, можна з впевненістю стверджувати, що на обраних ринках існує суттєвий попит на зернову продукцію, оскільки відбуваються суттєві капіталовкладення. ОАЕ – 1,05 млрд. дол. і Японія – 1,25

млрд. дол.

Таблиця 3.7

Ключові показники ринків Японії та ОАЕ, 2022 р.

Показники	Японія	ОАЕ
Сума експорту зернових культур, млрд. дол.	1,25	1,05
Доля експорту зернових, %	5,42	18,5

Джерело: [27]

Визначено, що потенційна контрактна ціна ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» становитиме ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є 8400 грн. за1 тонну пшениці, в якості пробної партії запропонувати обсяг в 15 тис. тонн. Попередній розрахунок для обох партнерів наведено в таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Розрахунок вартості експортованої продукції на умовах CFR з Одеси

Параметри	Розрахунок	Сума
1. Вартість на умовах CFR: – одиниці продукції, грн. за т. – обсягу ЗЕО, грн.	 Вод = 8 400 Воб = 8 400 * 15 000	 8 400 126 000 000
2. Витрати на транспор-тування, розвантажувально-на-вантажувальні роботи та стра-хування до митного кордону України, %	11 250 000+3 750 000+2 250 000+ 9 750 000 = 27 000 000 27 000 000/126 000 000 = 21% 27 000 000/15 000 = 1 800 грн. (на 1 тонну)	27 000 000 грн. в загальному, що становить 21% , 1800 на 1 тонну
3. Митна вартість: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	 8 400 + 1 800 = 10 200 грн. 10 200 грн. * 15 000 т. = 153 000 000 грн.	 10 200 153 000 000
4. Митні збори, грн.	153 000 000 * 0,002 = 306 000 грн.	306 000
5. Мито: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	 10 200*10% = 1 020 грн. 153 000 000*10%= 15 300 000 грн.	 1 020 15 300 000
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	-	-
. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0	
8. Ціна відповідно до умови поставки: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	 8 400 грн. + 1 020 грн. = 9 420 грн. 126 000 000 грн. + 15 300 000 грн.= 141 300 000 грн.	 9 420 141 300 000

Джерело: власні розрахунки

Отже, ціна експортованої продукції становить 9 420 грн. за 1 тонну або 141 300 000 грн. за всі 15 тис. тонн.

Визначення ризиків, де можна проаналізувати ризик у залежності від його виду з врахуванням експертних оцінок та визначити його пріоритетність та вагу, що впливають на кінцевий інтегральний показник за методикою на основі системи критеріїв STAR (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Детальна характеристика ризиків диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
Ризики неправильної оцінки попиту			
1.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	7	2,8
1.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,8	6	4,8
1.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем	0,1	5	0,5
1.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти	0,2	6	1,2
1.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,1	5	0,5
1.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,8	8	6,4
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок			
2.1. Переоцінка рівня незадовго-леності покупців цільових спожи-вачів існуючими рішеннями	0,4	6	2,4
2.2. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,8	5	4,0
Ризики, пов'язані з характером конкуренції			
3.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підпри-ємства	0,4	6	2,4
3.2. Ризик впливу сильних конку-рентів	0,4	8	3,2
Ризики потенційних втрат			
4.1. У науковій діяльності	0,2	5	1,0
4.2. У маркетинговій діяльності	0,4	7	2,8
4.3. У трудових відносинах	0,1	6	0,6

Продовження таблиці 3.9

4.4. У структурі необхідного капіталу	0,8	5	4,0
4.5. У відносинах з постачальниками	0,8	6	4,8
4.6. У збутовій діяльності	0,9	9	7,2
Ризики невизначеності внутрішнього середовища			
5.1. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	7	2,8
5.2. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,2	3	0,6
5.3. На підставі поганої інформації укладення договорів з недієздатними неплатоспроможними партнерами	0,2	1	0,2
5.4. Валютний ризик (зміна валютного курсу призведе до зміни розмірів інвестицій)	0,1	5	0,5
5.5. Розірвання взаємин з партнерами	0,2	6	1,2
5.6. Інфляційний ризик	0,2	5	1,0
5.7. Ріст податкових платежів	0,05	1	0,05
5.8. Збільшення цін на розміщення рекламних матеріалів	0,8	3	2,4

Джерело: власні дослідження

Також розраховано середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків за наступною формулою:

$$W = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} B_i \cdot W_i, \tag{3.1}$$

де W – середньозважена оцінка групи ризиків,

Bi – показник важливості фактору і,

Wi – експертна бальна оцінка ризику по фактору і,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Отримано наступні результати за чотирма групами факторів:

• Ризики неправильної оцінки попиту W1 = 2,7;

• Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок W2 = 3,2; • Ризики, пов'язані з характером конкуренції W3 = 2,8;

• Ризики потенційних втрат W4 = 3,4;

• Ризики невизначеності внутрішнього середовища програми W5 = 1,1.

Отже, найбільшу середньозважену оцінку рівня ризикованості має група ризиків, що пов'язані з потенційними втратами.

Загальний рівень ризикованості проекту як суму отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах ризиків визначено за наступною формулою:

$$RW = \sum B_i \cdot W_i, \quad (3.2)$$

де RW – загальна оцінка всіх ризиків,

Bi – показник важливості фактору і,

Wi – експертна бальна оцінка ризику по фактору і.

Тобто за результатами розрахунків загальна оцінка всіх ризиків має значення 57,35, що свідчить про те, диверсифікація міжнародної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має низький ступінь ризику.

Витрати на маркетинг ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на нових іноземних ринках за умови високого рівня конкуренції становитимуть 5% (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок бюджету на маркетинг ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на нових іноземних ринках

Рівень конкуренції	Відсоток конкуренції,	Витрати на маркетинг, %
Відсутній	1	0,5
Низький	2	1
Середній	5	2
Високий	10	5

Джерело: власні дослідження

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що диверсифікація міжнародної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», а саме експорт пшениці другого, третього та четвертого класів до Японії й ОАЕ є доцільним проектом. В умовах, коли країна є мало диверсифікованою (виробляє лише кілька груп спеціалізованих товарів, які продаються на обраних

ринках), то будь-який збій на конкретному товарному ринку або спад в економіці торговельного партнера суттєво вплине на її експорт. Такий ризик може набувати форми коливань обмінного курсу певних валют, інфляційних умов у певних економіках, коли існує значний обсяг торгівлі з «уразливими» країнами. Диверсифікація як торгових партнерів, так і товарного кошика може допомогти зменшити ці ризики.

3.3. Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Для покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дуже важливо, щоб вся система управління працювала як єдиний механізм. Саме тому необхідний перегляд традиційних підходів до управління побудовою інноваційних механізмів систем управління, які будуть здатні підтримувати та розвивати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

З метою удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» запропоновано: впровадження ефективного управління комунікаціями на підприємстві, розвиток маркетингової стратегії та каналів збуту, розвиток логістичної інфраструктури та підвищення іміджу компанії за кордоном (рис. 3.1).

Так, для початку варто забезпечити ефективний комунікаційний процес між працівниками різних структурних підрозділів. Варто використовувати внутрішній портал, де співробітники зможуть обмінюватися інформацією, спілкуватися через чати, а також використовувати спільні робочі простори для колективного проєктування або обміну документами. Пропонуємо покращити існуючу локальну інформаційну мережу на основі створення локальної інформаційної мережі у формі «зірка», тобто об’єднати усі структурні підрозділи підприємства. Перевагами такої мережі є: сервер забезпечує високий рівень обробки запитів клієнтів; забезпечує роботу комп'ютерів усіх відділів як

клієнта мережі; внутрішні розрахунки співробітників не впливають на швидкість процесора сервера; поломка одного комп'ютера не впливає на роботу всієї мережі; лише одна особа в мережі відповідає за адміністрування ресурсів і забезпечує можливість обмеження і контролю доступу до мережних ресурсів; установлюваний на сервер брендмауер, захищає локальну мережу від доступу через зовнішні канали зв'язку; при виході з ладу сервера, мається можливість замкнути мережу в «зірку» без сервера (що правда позначиться на продуктивності мережі) або «шину».



Рис. 3.1. Стратегія підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: власні дослідження

Також співробітникам відділу зовнішньоекономічної діяльності пропонується використовувати Microsoft Share Point до складу якого входить

безліч важливих сервісів від Microsoft, він є доцільними, оскільки підприємство вже використовує і віддає перевагу продуктам Office 365. Дані онлайн-комунікаційні інструменти (відеоконференції, чати тощо) підвищать ефективність спілкування та співпраці з міжнародними партнерами, клієнтами та колегами. Платформа буде потребувати додаткових витрат у розмірі приблизно 900 грн. на кожного співробітника щомісячно. Недоліком може вважатись відсутність україномовного інтерфейсу на ній, але для міжнародного підрозділу це, навпаки, перевага, оскільки англомовний інтерфейс має більше можливостей і працівникам не треба буде «переключатись», при співпраці за допомогою даного сервісу з іноземними партнерами.

У таблиці 3.10. представлено розробку системи взаємозв'язку відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» із іншими структурними підрозділами підприємства.

Таблиця 3.10

Розробка системи взаємозв'язків відділу ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» з іншими структурними підрозділами

Отримує	Надає
З економістом	
1. Річні та квартальні плани виробництва товарної продукції. 2. Ціни по кожному її виду продукції. 3. План реалізації готової продукції.	1. Щомісячний звіт про виконані плану поставок за видами продукції.
З заступником директора по маркетингу	
1. Стан та прогнози розвитку попиту на продукцію на зовнішніх ринках, відомості про проведення міжнародних виставок та ярмарок.	1. Відомості про укладені договори на поставку продукції, поквартальні дані про кількість продукції, що постачається, за номенклатурою, передбаченою укладеними контрактами.
З бухгалтерією	
1. Квартальні підсумкові дані про рух готової продукції. Підсумки інвентаризації готової продукції. Дані про наявність на складі готової продукції.	1. Комплект товарно-транспортних документів, прикладні до них документи на відвантаження готової продукції. 2. Рахунки на продукцію, що відвантажується, податкові накладні.
З юристом	
1. Завізовані проекти наказів, розпоряджень та інших документів правового характеру	1. Проекти наказів, розпоряджень, господарських договорів та інших документів для перевірки на відповідність вимогам законодавства та візування,.

Продовження таблиці 3.10

З начальником транспортної дільниці	
1. Логістичний маршрут транспортування вантажів за кордон	1. Заявки на необхідні транспортні засоби.
З заступником по фінансам	
1. Повідомлення банку про виставлені замовниками акредитиви (для виконання). 2. Повідомлення про покупців, що допустили прострочку оплати рахунків або відмовилися від їх акцепту. 3. Щоденні виписки банку про надходження грошових коштів. 4. Виписки про надходження грошових коштів через касу підприємства. 5. Дані про дебіторську та кредиторську заборгованості щотижнево. 6. Дебіторська та кредиторська заборгованість щотижнево.	1. Необхідну інформацію на відвантажену продукцію.
З службою персоналу	
1. Штатний розклад. 2. Річні та перспективні плани потреб в кадрах, вказівки з питань підбору, розстановки кадрів.	1. Звітність з питань руху, підбору, розстановки та виховання кадрів. 2. Пропозиції по проектах штатних розкладів та удосконаленню організації та нормування праці.
З виробничими підрозділами підприємства	
1. Зміни, що вносяться в плани випуску продукції.	1. Оперативні заявки на виготовлення окремих видів продукції.
З інженером з управління якістю	
1. Документи, що засвідчують якість продукції (сертифікати, паспорти). 2. Документацію, належну відправці замовнику разом з готовою продукцією.	

Джерело: власні дослідження

При розробці системи розподілу завдань ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Цей метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при використанні маркетингової концепції управління в товаристві. Матриця відображає хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, об’єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації зовнішньоекономічних функцій.

Матричний метод являє собою таблицю, у верхній частині якої поданий посад, а в лівій частині – перелік завдань і функцій, згрупованих за основними видами зовнішньоекономічної діяльності. В точках перетину вертикальних і горизонтальних ліній за допомогою символів вказані управлінські впливи, шляхом яких реалізуються права та обов'язки (табл. 3.11). Умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій наведені в кінці таблиці.

Таблиця 3.11

Матриця прийняття рішень ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Функції маркетингу	Посади та структурні підрозділи									
	Заступник зовнішньоекономічних зв' язків	Заступник директора по маркетингу	Бухгалтерія	Сектор експорту	Сектор імпорту	Менеджер з аналізу зовнішнього ринку	Менеджер по плануванню ЗЕД	Менеджер по ЗЕ рекламі і стимулюванню збуту	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку	Р,У	П				В				
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази, збільшення експортних та імпортних операцій	Р,К			П, В	П, В		У	У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту	Р,К	Уз	Уз				У	П,В		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності	Р		Уз			У	П, В			

Умовні позначення:

Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.

Впровадження використання даного методу в процес управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» буде мати ряд переваг, а саме:

– полегшення пошуку та ліквідація „управлінського вакууму” (відсутність виконання в розрізі певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності однієї із обов’язкових функцій);

– покращання наглядності процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

– персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів застосування даного методу;

– легкість складання та простота реалізації даного методу тощо.

Для активізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» пропонується впровадження стратегії, пов'язаної з географічним розширенням діяльності, яка передбачає освоєння зарубіжних ринків (інтернаціоналізацію діяльності підприємства). Використання даної стратегії абсолютно не означає непридатність в рамках міжнародного маркетингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» інших стратегій, наприклад диверсифікації чи інтеграції.

маркетинговому відділу слід звернути увагу на запуск цільової реклами і взаємодії з клієнтами у більшому колі міжнародних соціальних платформ. В даному випадку доцільно застосовувати стратегію диференційованого (або сегментованого) ринку – товариство має бути націлене на якомога більше використання наявного потенціалу ринку за допомогою застосування маркетингових інструментів, націлених на певний сегмент. Це можна зробити за допомогою реклами, а також вибору різних способів поширення. Головним завданням рекламної компанії на рівні підприємства є розробка й реалізація планів по поліпшенню привабливості й конкурентної сили кожної складової рекламної компанії підприємства. Що стосується конкурентної стратегії, то для даного підприємства найбільш прийнятною буде стратегія фахівця («нішера»). Оскільки підприємство представляє великий бізнес, а конкуренція в галузі висока, то йому варто спеціалізуватися тільки на декількох сегментах ринку. До

основних тактичних цілей рекламної діяльності підприємства доцільно віднести наступні:

1. Проведення ефективної політики ціноутворення, виходячи з калькуляції собівартості й аналізу кон'юнктури ринків.

2. Оптимізація товарного портфеля й підтримка якості продукції.

3. Оптимізація каналів збуту. Налагодження ділового партнерства з безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення мережі дистриб'юторів (канал другого рівня). Організація ефективної рекламної діяльності.

Для удосконалення просування продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на зовнішній ринок пропонуємо застосувати підприємству один із каналів просування – інтернет-рекламу, так як ефективність інтернету з роками підвищується. Це зумовлено масовістю аудиторії користувачів інтернету, яка має тенденцію до постійного зростання. Розробка стратегії підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства має засновуватись на визначених стратегічних цілях і ключових показниках, досягнення яких характеризує ефективність діяльності підприємства. Оптимізація і просування сайту в Інтернеті, є одним з найбільш ефективних засобів удосконалення інтернет-комунікацій проходить декілька етапів, які є обов’язковими для виконання і мають на меті максимально ефективно оптимізувати сайт.

Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» цифрова трансформація торговельних відносин може бути ключовим інструментом для підвищення ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності та розширення географії відносин. Ось декілька конкретних ідей та напрямків:

1. Електронна торгівля та онлайн-платформи: (електронні торгові платформи, розширення присутності на електронних ринках для збільшення обсягів продажів; B2B електронна торгівля, створення онлайн-порталів для спрощення оптової торгівлі з партнерами та постачальниками. В рамках партнерського проекту «Open Agribusiness» ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» надає аграріям багато сервісів. Так, «Форвардна програма» дозволяє партнерам

отримати фінансування від компанії для модернізації виробництва, збільшення врожайності і т.п. це сервіс коригування GNNS для високоточної роботи автоматизованої техніки всіх виробників на полях. Сама мережа і, відповідно, доступність сигналів на території України постійно розширюється. Для підвищення продуктивності кожного гектара є оцінка реального впливу зовнішніх факторів на урожай. Для цього підприємство повинно забезпечити партнерам додатковий доступ до системи супутникового моніторингу Cropio. Вони зможуть бачити інформацію не тільки про своїх полях, але також дані про поля сусідів. Аналізуючи інформацію, нанесену на карту, фахівець бачить масиви культур з високою і низькою врожайністю і може робити відповідні висновки.

2. Цифрові платіжні системи.

3. Діджиталізація виробництва (автоматизація процесу розпізнавання транспортних засобів, встановлення цифрової системи зважування і контролю за завантаженням чи відвантаженням продукції).

В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» існує така проблема для впровадження цифрових технологій у виробництво, а саме: відсутність Інтернету у полі, коли потрібно створити або підписати електронної накладної, та низька цифрова грамотність працівників. А ще під час заповнення накладної у полі складно визначити правильну вагу вантажу під час завантаження. Для вирішення даної проблеми пропонується впровадити стаціонарні ваги для вантажних автомобілів, які відносяться до найбільш точного і поширеного варіанту зважування транспортних засобів. ваги для вантажного транспорту характеризуються високою точністю вимірювання, довговічністю і надійністю експлуатації, можливістю інтеграції результатів зважування в різні програми обліку (наприклад, 1С), опціями у вигляді фотофіксації номерів машин і обліку результатів зважування за відповідним зерновозом. До особливостей використання варто віднести віддаленість стаціонарних ваг від місця збору врожаю і необхідність транспортування вантажу до місця зважування. Крім того, зважування на стаціонарних автовагах не забезпечує контроль за

пересуванням вантажівок і не запобігає зміні маси завантаженого зерна при перевезенні. Враховуючи особливості методів вимірювання зерна в процесі збору врожаю і його транспортування для забезпечення точної ваги завантаження ТЗ для виключення перевантаження і наступних штрафів, а також запобігання крадіжки зерна по дорозі з поля до місця зберігання рекомендовано комплексне використання декількох варіантів вагових систем, наприклад, стаціонарні автомобільні ваги для комерційних розрахунків при відвантаженні зерна на елеватор і бортова система для перевантажувальних бункерів для контролю ваги зернових із поля.

В умовах нестабільної роботи «зернового коридору» та воєнної невизначеності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» тримає курс на переорієнтацію експорту на європейський ринок. Протягом 2022 р. підприємство придбало 400 танк-контейнерів і залучило необхідну кількість платформ для перевезення олії. Для довготривалої співпраці потрібно підписати договір з польськими партнерами про виготовлення 2000 залізничних bulk-контейнерів з комплексом послуг з перевезення. Підприємство побудувало під свої контейнери платформи, а також заключила довгострокові контракти з будівництва платформ з польськими та українськими виробниками.

Рівень споживання соняшникової олії в Європі низькій, бо більша частина європейських країн вживають оливкову олію, вважаючи її найбільш прийнятною до здорового раціону харчування. За даними видання Latifundist та Європейської комісії виявлено, що європейці віддадуть перевагу високоолеїновій олії над оливковою. Причинами підвищення попиту на високоолеїнову соняшникову олію на європейському ринку стала популяризація у розвинених країнах здорового харчування. Також пропонується ідея вкладання в синергетичну діяльність з виробництва зеленої енергії з біомаси виглядає дуже перспективною, особливо в контексті сталого розвитку та складається з цілями їх європейських. Перевага таких інвестицій:

1) Привабливий тариф на «зелену енергію» в Україні.

2) Синергія проти будівництва ТЕЦ: існуюча інфраструктура та

забезпечені запаси біомаси.

3) Використання вантажних залізничних вагонів / зменшення логістичних витрат. Пропозиції, що допоможуть підвищити сукупний обсяг експорту всіх зернових культур, включають в себе: швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн, введення в експлуатацію двох нових силосів поблизу нового терміналу; повноцінне використання залізничних вагонів, збільшення частки експортних продажів CIF (у портах призначення).

За 2021-2022 р.р неефективна залізнична логістика стала проблема для ефективного вивезення зерна з України. Ринок зіткнувся з дефіцитом вантажних вагонів і залізничних тяг, що ставить під загрозу виконання експортних контрактів і збільшує витрати на зернових експортерів. Для покращення логістичного управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» необхідно приділити увагу залізничному сполученню. Для цього необхідно:

– придбати 500 абсолютно нових вагонів для тестування ринку та операцій, що будуть відповідати сучасним світовим стандартам;

– створення кредитних та лізингових програм щодо придбання вагонів з умовами, аналогічними або наближеними до встановлених в Європейському Союзі;

– раціональне використання вагонів як АТ «Укрзалізниця», так і приватних, а саме: уникнення/зниження зустрічних пробігів порожніх вагонів;

– утримання робочого парку локомотивів у необхідній кількості, яка відповідає наявним обсягам перевезень вантажів та рухомого складу;

– демонополізація ринку локомотивної тяги (створення належної законодавчої бази та видача дозволів на використання приватної тяги на магістральних коліях);

– посилення контролю та відповідальності АТ «Укрзалізниця» за розукомплектування та розкрадання частин рухомого складу на шляхах загального користування станціях.

З метою покращення іміджу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в очах іноземних партнерів або інвесторів важливою є прозорість ведення діяльності компанією,

з якою розглядається співпраця. Пропонується почати складати річні звіти з роботи та результатів (фінансових, економічних, екологічних, управлінських тощо) підприємства за міжнародними зразками, які будуть викладатись на офіційному сайті компанії англійською мовою. Доцільно також наводити результати аналізу підприємства міжнародними незалежними аудиторськими службами.

Отже, з метою удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» необхідним є: впровадження ефективного управління комунікаціями на підприємстві, розвиток маркетингової стратегії та каналів збуту, розвиток логістичної інфраструктури та підвищення іміджу компанії за кордоном.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – підприємство, яке займається експортом зернових і олії. Земельний банк складає 363 тис. га.

Загальна посівна площа ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022/2023 р. маркетинговому році становила 363 тис. га, що на 147000 га менше, ніж у 2020/2021 р. Відповідно зменшилися площа посіву озимої пшениці – на 38000 га, соняшнику – на 184000 га та кукурудзи – на 105000 га. Це пов'язано з тимчасовою окупацією тих територій України, де розташовані поля підприємства.

Урожайність основних культур ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022 р. склала: пшениця 4,5 т/га (6,1 т/га минулого року), соняшник – 2,5 т/га (3,0 т/га), кукурудза (за підсумками обмолоту 40% площ до збирання) – 8,5 т/га (9,3 т/га).

Аналіз господарської діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» свідчить про коливання показників. Так, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022 р., в порівнянні з 2020 р. виріс на 8 %, але у порівнянні з останнім роком до війни зменшився на 20,8 %. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 11,2 %, що сприяло росту валового прибутку підприємства – на 75,8 %. В цілому чистий фінансовий результат ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за аналізований період збільшився у 3,1 рази.

Частка експорту підприємства у структурі реалізованої продукції становить – 69,5 %. Товарними позиціями ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на зарубіжних ринках є: соняшникова олія, пшениця, кукурудза, шрот, які постачаються більше, ніж у 80 країн світу.

Рентабельність експортної діяльності товариства у 2022 р., порівняно з 2020 р. виросла на 41 %. Також на 24,1 % збільшилася питома вага витрат на експорт у загальних витратах підприємства.

Можливості розвитку зовнішньоекономічної сфери ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» передбачає залучення додаткових інвестицій, які сприятимуть підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. У роботі

пропонується провести реконструкцію існуючого елеватора, за рахунок якого підприємство зможе збільшити свої потужності щодо зберігання та переробки зерна з подальшим його експортом. Розраховано, що загальні витрати становитимуть 31050 тис. грн. Ураховуючи потенціал реконструкції елеватора для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» розроблено прогноз чистого прибутку від впровадження інвестиційного проекту. Зокрема, виручка в період з 2024-2028 рр. зросте із 15400 тис. грн. до 16400 тис. грн., дещо збільшаться витрати із 5670 тис. грн. у 2024 р. до 5850 тис. грн у 2028 р., амортизація становитиме 1700 тис. грн. Загалом чистий прибуток від впровадження даного інвестиційного проекту за прогнозами виросте із 1298 тис. грн. у 2024 р. до 2390 тис. грн. у 2028 р.

Для активізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» пропонується впровадження стратегії, пов'язаної з географічним розширенням діяльності, яка передбачає освоєння зарубіжних ринків (інтернаціоналізацію діяльності підприємства). Запропоновано у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» здійснювати диверсифікацію міжнародної діяльності, а саме експортувати пшеницю другого, третього і четвертого класів до Японії та ОАЕ. Ціна експортованої продукції при цьому становитиме 9 420 грн. за 1 тонну або 141 300 000 грн. за всі 15 тис. тонн. Також розраховано середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків і за результатами визначено, що проект матиме низький ступінь ризику.

З метою удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» запропоновано: впровадження ефективного управління комунікаціями на підприємстві, розвиток маркетингової стратегії та каналів збуту, розвиток логістичної інфраструктури та підвищення іміджу компанії за кордоном.

При розробці системи розподілу завдань ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», прав та відповідальності між його різними структурними підрозділами в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності запропоновано використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти

розподілу. Впровадження використання даного методу в процес управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» буде мати ряд переваг, а саме: полегшення пошуку та ліквідація „управлінського вакууму” (відсутність виконання в розрізі певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності однієї із обов’язкових функцій); покращання наглядності процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень; персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів застосування даного методу; легкість складання та простота реалізації даного методу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л., Гарбовська Н. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 20 листопада 2014 р.) / за заг. ред. О. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2014. С. 11-14.

2. Аналітика: Кернел першим в історії України експортував 8 млн. тонн зернових культур. URL: https://nv.ua/ukr/biz/markets/v-ukrajini-vpershevstanovleniy-rekord-eksportu-zernovih-novini-ukrajini-50102820.html (дата звернення: 18.09.23).

3. Бабчинська О.І., Щербань Д.О. Детермінанти розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних військових умовах. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/7-1.pdf (дата звернення: 28.07.2023).

4. Бень Н.В. Стилі керівництва та управлінські рішення. URL: http://iqholding.com.ua/articles/stil (дата звернення: 11.06.23).

5. Богацька Н.М. Аналіз розвитку зовнішньоторговельної діяльності України та можливості її покращення. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 18. С. 24-27.

6. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка.* 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf.

7. Бугас Н.В., Костюк Г.В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1035 (дата звернення 20.08.2023).

8. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123-127.

9. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. Посібник. К. : Деміур, 2017. 296 с.

10. Гришко Н.В., Лубенченко О.Е. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та незалежний аудит. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2020. № 2 (66) С.377-385

11. Гудзь О.Є., Гудзь О.Є. Організаційно-інформаційні аспекти управління розвитком сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Вип.1 (31), 2020. С. 1−9.

12. Герасемчук М.П. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/39491 (дата звернення 1.09. 2023).

13. Гулакова В.Л. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf. (дата звернення: 15.09.23)

14. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.

15. Дакус А.В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2012. Вип. 6. URL: https://ela.kpi.ua/handle/ 123456789/12350 (дата звернення 18.11.2023).

16. Дергачова Г.М., Пінчук О.В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 114-115. URL: http://confmanagement. kpi.ua/proc/article/view/201167 (дата звернення 21.11.2023).

17. Діденко М.В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128–132.

18. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч.

посібник. Київ, 2016. 463 с.

19. Доцюк С. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 18.06.2023).

20. Діденко Л.В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник для студ. вузів. Київ: Центр навч. літ., 2018. 247 с.

21. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2021. 172 с.

22. Дунська А.Р, Жалдак Г.П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2019. 109 с.

23. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення 3.09.2023).

24. Занора В.О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019 р. Том 61. Випуск № 6. С. 69–78.

25. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

26. Зосимова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. №2 (10). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення 18.10.2023).

27. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf (дата звернення: 11.09.23).

28. Кіндратів В.А. Особливості здійснення ефективної ЗЕД підприємства. *Науковий журнал «Мистецтво наукової думки»*. №2. 2019. С. 101-104.

29. Ковтун Е.О. Поліщук І.В. Турець Ю.М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. №6. С.172-174.

30. Козак Ю.Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Центр учбової літератури. 2017. 228 с.

31. Кононов І.І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об’єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79-86.

32. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Менеджмент сталого розвитку промислового підприємства. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 146-196.

33. Кривда О.В., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81–85.

34. Кривов’язюк І.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 352 с.

35. Крикунова В.М. Фомішин С.В. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України. *Економічні інновації*. 2013. С. 92–101.

36. Кузьменко С. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю: підходи та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 99–103.

37. Ларіна Я.С. Міжнародний менеджмент: підручник. Київ: Гельветика, 2018. 452 с.

38. Машталір Я.П. Формування структури механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. № 5. Т. 2. С. 54–57.

39. Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 30– 32.

40. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Гуріна Г.С., Ільєнко О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ : Кондор, 2013. 495 с.

41. Орловська Ю.В., Дугінець Г.В. Управління зовнішньоекономічною

діяльністю підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / за ред. Ю.В. Орловської. Дніпропетровськ: АРТ-ПРЕС, 2010. 302 с.

42. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів. Київ: Кондор, 2015. 853 с.

43. Панасик О., Коробко Р. Стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3. С. 157-161.

44. Покровська В. В. Зовнішньоекономічна діяльність як предмет правового регулювання. *Часопис Київського університету права*. 2014. №1. С. 174-179.

45. Письмаченко Л.М. Державне управління зовнішньоторгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль: монографія. Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2008. 366 с.

46. План післявоєнного відновлення України. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/18/685906 (дата звернення: 18.06.2023).

47. Полякова Ю.В., Рущишин Н.М. Вітчизняна промисловість в умовах глобалізації: національний та регіональний вимір. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 29–35.

48. Попова Т.Л. Удосконалення управління експортною діяльністю вітчизняного підприємства. URL: http://professura.at.ua/forum/15-8-1 (дата звернення: 12.09.2023).

49. Радченко О.П., Капанжи М.В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 94–96.

50. Радченко О.П., Капанжи М.В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 94–96.

51. Сніжко Н.В. Використання ІТ-технологій у зовнішньоекономічній

діяльності підприємства. *Економіка інновацій*. 2019. № 78. С. 27–34.

52. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. URL: https://public.tableau.com/views/vl_Export_of_Agriproducts_v2/Dashboard (дата звернення 24.06.2023).

53. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання ЗЕД підприємств в умовах глобалізації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 24.06.2023).

54. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 316 с.

55. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. *Наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки».* 2016. №10. С. 120-123.

56. Череп О.Г., Глушенко Ю.М. Управління діловою активністю аграрно-промислових підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 4. С. 41-46.

57. Шмаленко Я.В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. URL: www.nbuv.gov.ua (дата звернення 24.09.2023).

58. Які українські промислові підприємства знищено під час війни. URL: https://inventure.com.ua/news/ukraine/kakie-ukrainskie-promyshlennye predpriyatiya-unichtozhila-rossiya-vo-vremya-vojny (дата звернення: 16.06.2023).

59. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts 2018. URL: https://www.kernel.ua/ua

60. Kernel: вебсайт. URL : https://www.kernel.ua/ua/.