

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 703 “С” 2024.05.06. 7 ПЗ

**КОЛІСНИКА ІГОРЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 658.15:339.9

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

(підпис)

(ПП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства»**

Спеціальність \_\_\_\_\_

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ Лариса ДІБРОВА

(підпис)

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ Діброва Л.В

(підпис)

(ПІБ)

Виконав \_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_ Колісник І.О.

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПІБ)

“ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Коліснику Ігорю Олександрович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
(назва)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Закони України, дані Державної служби статистики України, наукові статті, фінансова звітність підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ», власні розрахунки автора, статистика.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.
2. Аналіз системи управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві ТОВ «Кернел».
3. Удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві ТОВ «Кернел».

Дата видачі завдання “11” грудня 2023р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Діброва Л.В.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Колісник І.О.**  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

**Структура кваліфікаційної магістерської роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства» викладена на 70 сторінках друкованого тексту, включає 9 таблиць і 5 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської роботи використано 62 літературних джерел.

**Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи.** В першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи - «Теоретичні основи управління зовнішньоторговельними операціями підприємства» обґрунтована сутність та визначені особливості управління зовнішньоторговельними операціями, систематизовані форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та виявлені проблеми його виходу на зовнішні ринки, опрацьована методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій.

У другому розділі - «Аналіз системи управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»» проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ», проаналізовано сучасний стан та визначені основні тенденції в управлінні зовнішньоторговельними операціями на ТОВ «КЕРНЕЛ».

У третьому розділі - «Удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»» проведено оцінку експортних можливостей та визначені стратегічні напрями виходу підприємства на зовнішні ринки, обґрунтована доцільність впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві та визначені шляхи підвищення ефективності збутової логістики на ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями

підприємства як необхідної умови розширення зовнішніх ринків збуту і підвищення конкурентноздатності підприємства.

Реалізацію поставленої мети здійснено шляхом вирішення **таких завдань:**

- ✓ обґрунтувати сутність та визначити особливості управління зовнішньоторговельними операціями;
- ✓ систематизувати форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та виявити проблеми його виходу на зовнішні ринки;
- ✓ опрацювати методику визначення ефективності експортно-імпортних операцій;
- ✓ провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- ✓ проаналізувати сучасний стан та визначити основні тенденції розвитку зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- ✓ оцінити експортні можливості та обґрунтувати стратегічні напрями виходу підприємства на зовнішні ринки;
- ✓ обґрунтувати доцільність впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві;
- ✓ визначити шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є процес управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії міжнародної торгівлі та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління зовнішньоторговельною діяльністю. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та специфічні методи: абстрактно-

логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, а також табличний і графічний методи відображення інформації.

**Наукова новизна дослідження** полягає у комплексному аналізі та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ «Кернел», зокрема оцінка його експортних можливостей в умовах повномасштабної війни.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоторгівельними операціями агропромислових підприємств, у тому числі ТОВ «Кернел».

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 9 травня 2024 р.), V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

**Ключові слова:** ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ, ТОРГІВЕЛЬНІ УГОДИ, АГРОПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1.Суть та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.....	12
1.2.Форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та проблеми його виходу на зовнішні ринки .....	17
1.3. Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій...	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРНЕЛ» .....	32
2.1.Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ» .	32
2.2.Аналіз зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ» .....	41
2.3.Ефективність експортно-імпортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» умовах воєнного стану.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «КЕРНЕЛ» .....	54
3.1.Оцінка експортних можливостей та розробка стратегії виходу ТОВ «КЕРНЕЛ» на зовнішні ринки.....	54
3.2.Впровадження системи управління якістю як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку .....	59
3.3.Шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану .....	61
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66

## ВСТУП

Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства є важливим аспектом сучасної економічної діяльності, що впливає на його конкурентоспроможність та сталий розвиток на міжнародних ринках. У глобалізованому світі, де міжнародна торгівля є невід'ємною частиною економічних відносин між країнами, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає основним фактором досягнення успіху на зовнішніх ринках. Розширення міжнародних контактів, укладання зовнішньоторговельних угод та оптимізація логістичних процесів дозволяють підприємствам не лише забезпечити прибутковість, але й розвивати нові напрямки бізнесу.

Особливо важливою є роль підприємств, що активно займаються експортно-імпортними операціями, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на національну економіку, стимулюючи розвиток виробництва, покращення платіжного балансу та створення нових робочих місць. Однак зовнішньоторговельна діяльність супроводжується рядом викликів, таких як валютні коливання, політичні ризики, зміни в міжнародному законодавстві та технічні бар'єри, що потребують від підприємств адаптації до постійно змінюваних умов.

Управління зовнішньоторговельними операціями передбачає прийняття ефективних рішень на всіх етапах зовнішньоекономічної діяльності – від планування та прогнозування обсягів експорту та імпорту до управління ризиками та вирішенням логістичних проблем. Роль стратегічного планування та системного підходу в управлінні зовнішньою торгівлею не можна переоцінити, оскільки це дозволяє підприємствам не тільки ефективно працювати на міжнародних ринках, а й швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Метою даного дослідження є аналіз основних аспектів управління зовнішньоторговельними операціями підприємства, вивчення проблем, з якими стикаються компанії в умовах глобалізації, а також розробка

рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності. Для досягнення цієї мети будуть розглянуті теоретичні та практичні питання, пов'язані з організацією зовнішньоекономічних операцій, аналізом ризиків і визначенням стратегічних напрямів розвитку підприємств у міжнародній торгівлі.

Зокрема, у роботі буде акцентовано увагу на тому, як сучасні підприємства адаптуються до змін в умовах зовнішнього середовища, оптимізують свої зовнішньоторговельні стратегії та використовують інноваційні технології для забезпечення успішного виходу на нові ринки та збереження конкурентоспроможності.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями підприємства як необхідної умови розширення зовнішніх ринків збуту і підвищення конкурентоздатності підприємства.**

Реалізацію поставленої мети здійснено шляхом вирішення **таких завдань:**

- ✓ обґрунтувати сутність та визначити особливості управління зовнішньоторговельними операціями;
- ✓ систематизувати форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та виявити проблеми його виходу на зовнішні ринки;
- ✓ опрацювати методику визначення ефективності експортно-імпортних операцій;
- ✓ провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- ✓ проаналізувати сучасний стан та визначити основні тенденції розвитку зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- ✓ оцінити експортні можливості та обґрунтувати стратегічні напрями виходу підприємства на зовнішні ринки;

- ✓ обґрунтувати доцільність впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві;
- ✓ визначити шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є процес управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії міжнародної торгівлі та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління зовнішньоторговельною діяльністю. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та специфічні методи: абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, а також табличний і графічний методи відображення інформації.

**Інформаційною базою** дослідження є закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові статті, фінансова звітність ТОВ «КЕРНЕЛ», статистичні дані, власні розрахунки, наукові праці вчених - Козака Ю.Г., Логвінової Н.С., Сіваченко І.Ю., Багрова І.В., Клепікова С.В., Рум'янцева А.П., Панченко Є.М., Коломінського Н.Л. та інших.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року), V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.)

**Публікації.** Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференцій:

1. Колісник І.О., Діброва Л. В. Експортний потенціал зернової галузі України в умовах глобальних викликів. VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року), К: НУБіП України, 2024. С. 109.

2. Колісник І.О., Діброва Л. В. Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 92.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Суть та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства

Термін «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) почав використовуватися в Україні з 1987 року. Завдяки ринковим реформам, які привели до децентралізації зовнішньої торгівлі, українські підприємства отримали можливість самостійного виходу на міжнародний ринок, що стимулювало розвиток їхньої зовнішньоекономічної активності. На відміну від зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ), які виступають як форма міжнародних відносин між державами, ЗЕД реалізується на мікрорівні на рівні конкретних підприємств [5].

Зовнішньоекономічна діяльність у більшості наукових джерел визначається як сукупність виробничих, організаційно-економічних і комерційних функцій, що дозволяють підприємству виходити на зовнішні ринки шляхом укладання угод із закордонними партнерами. ЗЕД можна розглядати з двох позицій: як форму міжнародних економічних відносин і як самостійну діяльність підприємства. У першому випадку вона виступає складовою частиною загальної діяльності підприємства, а в другому представляє собою діяльність на міжнародному рівні, що включає взаємодію із суб'єктами інших країн.

У більшості випадків розвиток зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства сприяє розширенню каналів збуту продукції, що, своєю чергою, призводить до зростання прибутків завдяки збільшенню обсягів виробництва та отриманню вищих доходів на міжнародних ринках. Це також забезпечує доступ до якісної сировини, технологічних інновацій, сучасного обладнання та комплектуючих.

Важливими аспектами є налагодження комунікацій і впровадження новітніх управлінських технологій; оптимізація цінової політики шляхом порівняння внутрішніх і зовнішніх цін та витрат. Залучення прямих капітальних інвестицій від іноземних партнерів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, також сприяє підвищенню експортного потенціалу та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Окрім того, підприємство отримує можливість брати участь у міжнародному поділі праці, що відкриває шлях до спеціалізації та кооперації з іноземними партнерами [11].

Зовнішньоекономічна діяльність є складним і багатограним явищем, що включає зовнішню торгівлю, міжнародну виробничу кооперацію, науковотехнічне та інвестиційне співробітництво, а також валютнофінансові та кредитні операції. Кожному з цих видів властиві власні форми. Наприклад, зовнішня торгівля охоплює експорт, імпорт, реекспорт і реімпорт.

Виробнича кооперація має на меті організацію спільного виробництва та вибір спеціалізації партнерів. Згідно із законодавством України, ця діяльність може здійснюватися через створення спільного підприємства (зі створенням юридичної особи або на основі угоди про співпрацю без утворення окремої юридичної особи) або через підрядну кооперацію. Основне завдання розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні полягає в інтеграції виробничої та зовнішньоекономічної діяльності в єдину, ефективно функціонуючу систему. Основи для успішного розвитку ЗЕД у сучасних умовах включають підвищення експортного потенціалу, активну участь у різних форматах міжнародної підприємницької політики, постійне зростання конкурентоспроможності вітчизняних виробників і агропромислового сектора, а також підтримку розвитку регіонального бізнесу серед компаній, які беруть участь або прагнуть долучитися до зовнішньоекономічної діяльності [9].

Для досягнення успіху у зовнішньоекономічній діяльності підприємству необхідно кардинально змінити систему управління в цілому. Це особливо стосується процесу прийняття управлінських рішень у виробничій та комерційній діяльності фірми, що спрямоване на вихід на зовнішні ринки та інтеграцію в міжнародну спільноту. Метою є ефективне використання міжнародних позитивних факторів для власного економічного зростання.

Важливо зрозуміти, що система управління повинна включати дві підсистеми: перша це апарат управління зовнішньоторговельними операціями, до якого входять топменеджери підприємства; друга це торгововиробничі підрозділи, які є об'єктами управління. Функціональні обов'язки цих підрозділів полягають у виконанні завдань, пов'язаних із зовнішньоторговельними операціями, з огляду на прийняту стратегію виходу на ринки (експортні та імпорتنі).



Рис. 1.1. Види зовнішньоторговельних операцій

Джерело: побудоване автором [12].

Підприємства України та їх іноземні партнери під час здійснення

зовнішньоекономічної діяльності керуються законодавством України. Вітчизняні учасники мають право самостійно та незалежно проводити ЗЕД, виконуючи всі угоди та зобов'язання, які виникають внаслідок підписання договорів. Зовнішньоекономічна діяльність регулюється специфічними принципами, закріпленими у міжнародних правових актах. Ці угоди є обов'язковими для виконання всіма державами, що їх підписали. Найбільш вичерпний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин міститься у «Хартії економічних прав і обов'язків держав», прийнятій IV Спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 році. Хартія була прийнята спільно з Декларацією про становлення нового економічного порядку та Програмою дій щодо його реалізації. Багато з цих вимог також містяться в інших міжнародних документах Світової організації торгівлі (СОТ) [4].

Експортна операція це діяльність, спрямована на продаж і передачу товарів за межами митного кордону України в власність іноземного контрагента. Доля товару після його передачі продавцеві не є предметом інтересу, а для країни сам факт продажу та передачі товару іноземному покупцю вважається здійсненою експортною торговою операцією. Основними ознаками, які визначають операцію купівліпродажу активу як експортну, є: наявність укладеної угоди з юридичною

Особоюнерезидентом країни продавця та перетин активом митної території цієї країни. Факт експорту фіксується в момент, коли товар перетинає митний кордон держави.

Структура експорту України визначається чітким домінуванням сировинних матеріалів та напівфабрикатів, а також високою залежністю від торговельної політики урядів країнімпортерів. Розвиток ефективної експортно орієнтованої політики стримується через такі фактори: конфіскаційну податкову систему; жорстко обмежену грошовокредитну політику, яка залишає підприємства без обігового капіталу та інвестиційних

ресурсів для розширення виробництва; нестабільну зовнішньоторговельну політику тощо.

Проблеми також існують у розвитку експортного потенціалу українських підприємств. Зокрема, невідповідність технічної та технологічної матеріально-виробничої бази вітчизняних компаній світовим стандартам призводить до зниження конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності експортної продукції. Сьогодні підприємствам бракує власних обігових коштів через складний механізм залучення зовнішніх джерел фінансування. Крім того, адаптація до динамічно змінюваних вимог світового ринку вимагає від підприємств постійного розвитку в напрямку експортно орієнтованого промислового виробництва. Це лише кілька проблем, характерних для більшості українських експортерів.

Досить мало уваги приділяється питанням добору кадрів, які виконували б основні інтелектуальні завдання в управлінні підприємством. Одна особа в великому колективі не зможе досягти значних результатів. Будьяка ефективна політика, як на державному, так і на підприємницькому рівні, завжди є результатом злагодженої роботи ретельно підібраної команди під керівництвом кваліфікованого лідера.

Для цього визначимо суть управління зовнішньоторговельними операціями [2].

Аналіз різних трактувань дозволяє охарактеризувати цей процес як сукупність інструментів та методів, що організують і стимулюють учасників у здійсненні ефективного товарного обміну на світових ринках. До найважливіших інструментів такого управління відносяться: маркетингові та логістичні інструменти (отримання інформації про зовнішні ринки, методи і механізми ціноутворення, сегментація ринків, способи доставки та реалізації продукції на цих ринках); інструменти фінансового менеджменту (визначення фінансових аспектів зовнішньоторговельної угоди, зокрема строки та форми оплати тощо);

інструменти управління персоналом (підбір кадрів, підготовка до переговорів, супровід процесу виконання зовнішньоторговельної угоди); інструменти власного управління ЗЕД; а також інструменти управління закордонними філіями чи партнерами.

## **1.2 Форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та проблеми його виходу на зовнішні ринки**

Ефективність організації зовнішньоторговельної діяльності значною мірою обумовлюється загальною ефективністю управління підприємством. Серед усіх форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою і найпоширенішою є міжнародна торгівля, яка представляє собою обмін продуктами та послугами результатами національної праці між країнами.

Відповідно до предмета і характеру проведення зовнішньоторговельних операцій, існують різні форми торгівлі.

Торгівля готовою продукцією, яка призначена для безпосереднього кінцевого споживання. Така торгівля здійснюється за світовими або договірними цінами, безпосередньо виробником або за участю різних посередників. Розрахунки можуть проводитися у валюті країни експортера, країни імпортера або у валюті третьої держави.

Торгівля продукцією в розібраному вигляді. Її імпорт зазвичай оподатковується митом за зниженими тарифами, що дає змогу «оминути» високі митні ставки на ввезення готової продукції. Такий вид торгівлі стає вигідним за умов використання дешевої місцевої робочої сили (так звані «викруткові технології»), пільгового оподаткування, нижчої вартості оренди землі тощо; зустрічні поставки.

Це експортноімпортні операції, за яких експортери зобов'язуються закуповувати у імпортерів товари на часткову або повну вартість експортованої продукції. До цього виду операцій відносяться бартерні

угоди, операції з викупу застарілої продукції, а також угоди з давальницькою сировиною; постачання комплектного обладнання.

Цей вид діяльності передбачає доставку необхідних матеріалів та інструментів, навчання місцевого персоналу, допомогу в організації та управлінні виробничими процесами, а також забезпечення експлуатації об'єкта на період дії гарантійного терміну; торгівля ліцензіями.

Це надання суб'єкту на певних умовах права використовувати винаходи, «ноухау» тощо протягом визначеного терміну за відповідну винагороду. Упродовж цього періоду приймаюча сторона зобов'язується інформувати продавця (ліцензіара) про всі зміни в технології;

подорожі, туризм та транспорт. Вивезення товарів за межі митної території України в режимі експорту передбачає: 1) подання митним органам документів, що підтверджують підстави та умови вивезення товарів за кордон; 2) сплату податків та зборів, визначених для експорту товарів.

Як зазначалося раніше, зовнішньоторговельні операції (foreign trade transaction) це договори (контракти, угоди) щодо обміну товарами, доповнені операціями, що забезпечують виконання основної угоди. Залежно від складності угоди, може бути укладено до 10 додаткових угод, які забезпечують транспортування, експедирування, зберігання, допоміжні угоди щодо підробітку і переробки товарів, їх страхування, оплати та інші послуги. У процесі переміщення з однієї країни до іншої товари можуть кілька разів змінювати власника, перш ніж досягнуть кінцевого споживача. Таким чином, управління зовнішньоторговельними операціями є доволі складним процесом. Його ефективність визначається кваліфікацією менеджерів з продажу, вибраною маркетинговою стратегією, роботою агентів з пошуку ринків збуту, якістю і ціною продукції, а також витратами на організацію експортних операцій. Успішність імпорتنих операцій залежить від правильного вибору постачальників, якості сировини, її вартості та строків поставки [16].

Експортні можливості підприємств залежать передусім від наявності продукції, конкурентоспроможної на зовнішньому ринку. Щоб забезпечити таку конкурентоспроможність, необхідно проаналізувати ресурсне забезпечення підприємства зокрема, сировинні й фінансові ресурси, наявність необхідного обладнання та можливість залучення висококваліфікованих фахівців до виробництва.

Необхідність створення відповідних підрозділів обумовлена потребою інтеграції зовнішньоторговельних операцій з операціями на внутрішньому ринку. Так, доцільним є створення спеціального відділу в головному управлінському апараті та відповідних службах. Для координації діяльності закордонних дочірніх підприємств, які забезпечують матеріальне постачання продукцією, доцільно організувати міжнародний (експортний) відділ. Якщо виникає потреба у взаємодії зовнішньої та внутрішньої діяльності, цю функцію можна доручити відділу збуту, який керує комерційною діяльністю компанії, зокрема збутовими процесами всіх дочірніх підприємств та філій.

У відділі збуту, при виділенні функціональних секторів, їм можуть бути доручені конкретні управлінські завдання, такі як планування, маркетинг, організація рекламної діяльності, ціноутворення тощо. Якщо необхідна повна підзвітність закордонних підприємств та філій, створюють міжнародний відділ (відділ закордонних операцій). Основні функції цього відділу включають: здійснення експортних операцій у країні, де розташована материнська компанія; організацію збуту продукції дочірніх підприємств на різних міжнародних ринках; підтримку технологічних зв'язків між дочірніми компаніями та головним офісом; а також оцінку та мінімізацію негативних наслідків конкуренції [23].

Існує два види міжнародних відділів:

1. Регіональний відділ, який орієнтований на отримання прибутку і інтегрується в організаційну структуру компанії на рівні виробничих підрозділів.
2. Континентальний відділ, завданням якого є контроль за діяльністю закордонних підприємств. Цей відділ розташовується в організаційній структурі на рівні керівника групи регіональних дочірніх компаній.

Виробничі підрозділи несуть відповідальність за прибуток. Дочірня компанія, що займається управлінням зовнішньоторговельними операціями, є юридичною особою з значною економічною, фінансовою та оперативною самостійністю. Вона визначає стратегію своїх операцій, встановлює трансферні ціни на різні види продукції, визначає спеціалізацію закордонних підприємств, бере участь у розподілі ринків і сфер впливу між ними, реалізує продукцію материнської компанії на зовнішньому ринку та координує діяльність закордонних науководослідних і конструкторських центрів тощо [40].

Управління експортноімпортною діяльністю малих і середніх підприємств має свої організаційні структури для управління експортними операціями. Поперше, існує відділ збуту, який об'єднує діяльність на внутрішньому ринку з проведенням експортних операцій. Подруге, якщо підприємство не має можливості утримувати власну експортну організацію, воно може скористатися послугами відділу збуту інших компаній. У такому випадку оплата за ці послуги здійснюється через систему комісійних, при цьому реалізація продукції відбувається від імені підприємстваекспортера, з дотриманням його торгової марки.

1) Спільний збут фірми може бути забезпечений шляхом створення філій акціонерних товариств або товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє материнському підприємству здійснювати якісний управлінський вплив та оперативно розподіляти прибуток. У цьому випадку фірма фактично купує товар у підприємствфундаторів і реалізує його

відповідно до угоди від їх імені або під власною торговою маркою, при цьому її діяльність націлена на отримання прибутку.

2) В деяких випадках доцільно створювати експортні асоціації, які фінансуються за рахунок фундаторів (через фінансові внески або відсотки від прибутку). Такі асоціації не ставлять за мету отримання прибутку для власних потреб, а прагнуть до обґрунтованого розподілу ресурсів між підприємствами-фундаторами.

3) Можливі також певні договірні зобов'язання з великими компаніями, наприклад, на основі франчайзингових угод. У цьому випадку, як у випадку з McDonald's, компанія сплачує щомісяця гонорар у розмірі 3% від суми прибутку, рентні платежі у розмірі 8,5%, а також 4% на рекламу.

4) Також можна використовувати іноземних представників на підставі договору про надання певних послуг [13].

Вони є працівниками підприємства, яке займається зовнішньоторговельними операціями, і забезпечуються усіма необхідними ресурсами. Вони можуть проживати в країні збуту або в країні, де розташована материнська компанія. У другому випадку представник повинен регулярно відвідувати країну збуту. Оплата праці таких представників може здійснюватися у вигляді відсотка від обсягу продажів або прибутку, при цьому використовуються прогресивні або регресивні ставки, а також можуть бути встановлені фіксовані або змінні мінімальні оклади. Закордонні представництва можуть мати визначений штат співробітників, таких як секретар, референт, програміст та інші (від 4 до 8 осіб, у великих компаніях 50 і більше).

5) Роз'їзні агенти, або комівояжери, представляють підприємство і відповідають за отримання замовлень від потенційних покупців шляхом демонстрації зразків товарів. Їхня оплата праці може бути відрядною, погодинною або комісійною.

б) Вмонтований експортний відділ підпорядковується віцепрезиденту з зовнішньоторговельних операцій. Цей відділ є частиною служби збуту

підприємства і займається виключно експортом продукції материнської компанії, в той час як дочірні підприємства здійснюють самостійний збут у своїх країнах базування і підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву материнської компанії.

Поряд із вмонтованим експортним відділом інші підрозділи комерційного апарату займаються вирішенням питань, пов'язаних з упаковкою і транспортуванням експортної продукції, страхуванням, рекламним супроводом, технічним обслуговуванням, фінансовою юридичним забезпеченням, обліком та іншими аспектами [24].

7) Спеціальний відділ зовнішньоторговельних операцій, відомий також як "Міжнародний відділ", "Відділ міжнародної торгівлі" або "Відділ зовнішньоекономічної діяльності", підпорядковується віцепрезиденту з зовнішньоекономічних зв'язків і самостійно займається вирішенням усіх питань, пов'язаних з експортом товарів. Він функціонує з достатньою автономією.

Такий відділ може бути організований за функціональним принципом, де виділяються сектори, відповідальні за замовлення, фінансові розрахунки, маркетингові дослідження, рекламу тощо. У цьому випадку робота здійснюється незалежно від товарних груп чи країн реалізації.

Якщо ж фірма проводить численні експортні операції в різних країнах, відділ може бути організований за товарним принципом, при цьому створюються сектори, які займаються всіма видами діяльності, пов'язаними з експортом певного товару або групи товарів.

За ринковим або територіальним принципами сектори спеціальних відділів зовнішньоторговельних операцій закріплюються за конкретними країнами або групами країн і виконують усі види робіт, пов'язаних з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товарів.

Серед проблем, що виникають в організації ефективного управління зовнішньоторговельними операціями, можна виділити такі:

Складність у досягненні організаційної єдності між підрозділами

підприємства, що в менеджменті часто називають узгодженим розумінням бізнеспроцесів. Особливо важкою є уніфікація нормативнодовідкової інформації, адже пропозиції відділу маркетингу можуть не збігатися з даними про можливості постачання від виробничого відділу.

Відсутність оперативної та достовірної інформації про взаєморозрахунки з зовнішніми постачальниками та споживачами, що ускладнює ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Нестача кваліфікованих спеціалістів для митного супроводу експортних та імпортних операцій.

Відсутність синхронної взаємодії між учасниками, що викликає помилки та затримки в логістичних ланцюгах. За даними International Marketing Company, учасники однієї угоди оформляють близько 40 оригіналів документів та роблять 360 копій [34].

На українських підприємствах, що займаються експортом своєї продукції на міжнародні ринки, відділ управління зовнішньоторговельними операціями може бути організований двома способами: як складова внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу або як окремий підрозділ у формі зовнішньоекономічної фірми.

Розглянемо ці способи детальніше. Відділ управління зовнішньоторговельними операціями не є самостійним підрозділом підприємства. Його створюють в експортно орієнтованих компаніях для планування, організації та координації потоків продукції, що експортується.

Створення розгалуженої структури управління зовнішньоторговельними операціями, зокрема експортними, є типовою характеристикою для великих підприємств, діяльність яких орієнтована на зовнішні ринки, незалежно від їх організаційноправової форми. Такі компанії можуть мати власні відділи управління зовнішньоторговельними операціями або передавати ці функції на аутсорсинг спеціалізованим фірмам. Ці фірми, як правило, розташовані в портах і на вокзалах, що

забезпечує зручність для митного оформлення, експедиторського та транспортного обслуговування, а також для обліку і контролю.

Організаційна структура управління цим відділом може бути представлена наступними секторами: комерційний сектор, економічний сектор, сектор маркетингу, інженернотехнічний (технологічний) сектор та протокольна група. Усі ці сектори підпорядковуються начальникові відділу, який здійснює їх контроль. Якщо підприємство має невеликі обсяги зовнішньоторговельних операцій, то, зазвичай, відділи, що займаються цими питаннями, інтегруються в існуючі відділи маркетингу та постачання, які вже давно функціонують на внутрішньому ринку і мають достатній досвід роботи в національному сегменті [23].

Вбудований відділ зовнішньоторговельних операцій займається перевіркою замовлень, контролем угод, підтримкою зв'язків із закордонними представниками, оформленням товарів на митниці та веденням фінансових документів. Інші функції, подібні до тих, що виконуються при постачаннях на національний ринок, виконуватимуть інші служби відділу постачання.

При великих обсягах замовлень створення спеціального експортноімпортного відділу з керівником стає необхідною умовою. Цей відділ складається з кількох секторів.

Першим є адміністративний сектор, який відповідає за підтримку зв'язків з іноземними постачальниками, підготовку інформації для них, митне оформлення товарів, контроль за процесом упаковки та транспортування вантажів, оформлення фінансових документів, облік і аналіз, а також за контроль над надходженням дивідендів і перепродажем імпортних товарів у порту, на вокзалі або зі складу митного оформлення.

Другим може бути закупівельний відділ, співробітники якого займаються безпосереднім виконанням закупівельних операцій. За умови встановлення і підтримки постійних та довгострокових зв'язків цей сектор може відкривати свої представництва у країнах і містах, куди

спрямовуються великі обсяги поставок. Для здійснення сезонних продажів, наприклад, чаю, кави, овочів та фруктів, можуть залучатися комівояжери на основі укладених договорів (ці функції можуть виконувати керівники підприємств) [6].

Дрібним і середнім підприємствам роздрібної торгівлі, посередницьким фірмам, імпортерам сировини та іншим вигідно здійснювати централізовані закупівлі та створювати спільні офіси у формі імпоротної асоціації. Це дозволяє вирішувати важливі проблеми, зокрема: зменшити або усунути конкуренцію серед імпортерів у своїй країні, а також знизити роль посередників, що, в свою чергу, призводить до зменшення собівартості товарів. Важливим організаційним кроком є закупівля товарів великими партіями, а також стандартизація документального оформлення зовнішньоторговельних операцій.

### **1.3. Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій**

Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій може включати кілька етапів і підходів. Ось основні з них:

1. **Визначення цілей і критеріїв ефективності:** на першому етапі важливо визначити основні цілі експортно-імпортних операцій (збільшення прибутку, розширення ринкової долі, зниження витрат тощо) та критерії, за якими буде оцінюватися їхня ефективність (наприклад, рентабельність, обсяги продажів, частка на ринку).

2. **Збір і аналіз даних:** збираються дані про витрати, доходи, обсяги товарів, що експортуються та імпортуються, а також інформація про ринки та конкурентів. Це може включати фінансову звітність, дані про замовлення, митну документацію та інші релевантні документи.

3. **Фінансовий аналіз:** проводиться аналіз фінансових показників, таких як:

- Рентабельність експорту та імпорту:
- Валовий прибуток і чистий прибуток від експортно-імпортних операцій;
- Оцінка витрат на транспортування, страхування, митне оформлення тощо;
- Порівняння витрат з доходами від продажів:

4. **Оцінка ризиків:** аналізуються ризики, пов'язані з експортно-імпортними операціями, такі як валютні ризики, ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, а також ризики, пов'язані з постачаннями і якістю товарів.

5. **Порівняльний аналіз:** проводиться порівняння з аналогічними підприємствами або галузевими стандартами. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство виконує свої експортно-імпортні операції в контексті ринку.

6. **Оцінка конкурентоспроможності:** аналізуються позиції підприємства на зовнішньому ринку, включаючи якість продукції, ціни, обслуговування клієнтів та інші фактори, які впливають на конкурентоспроможність.

7. **Розробка рекомендацій:** на основі проведеного аналізу формуються рекомендації щодо покращення ефективності експортно-імпортних операцій, такі як оптимізація витрат, пошук нових ринків, поліпшення якості товарів, вдосконалення логістики тощо.

8. **Моніторинг та корекція:** запровадження системи моніторингу, яка дозволяє регулярно оцінювати ефективність експортно-імпортних операцій та вносити корективи в стратегію у разі необхідності.

Ця методика дозволяє комплексно оцінити ефективність експортно-імпортних операцій і приймати обґрунтовані рішення щодо їх покращення.

Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій охоплює низку важливих етапів, які допомагають підприємствам оцінити

свою діяльність на міжнародних ринках. Спочатку потрібно чітко визначити цілі експортно-імпоротної діяльності, оскільки саме вони формують основу для подальшого аналізу. Це може включати збільшення прибутку, розширення частки ринку, зменшення витрат або покращення якості продукції. Після встановлення цілей, підприємство повинно визначити критерії, за якими оцінюватиметься ефективність операцій [7].

Наступним кроком є збір і аналіз даних, що стосуються всіх аспектів експортно-імпортних операцій. Це можуть бути фінансові звіти, дані про обсяги продажів, митна документація, а також інформація про ринкові тенденції та конкурентів. Якісна інформація є основою для проведення фінансового аналізу, де підприємство оцінює рентабельність своїх операцій, визначає валовий та чистий прибуток від експортних та імпортних угод, а також проводить оцінку витрат на транспортування, страхування та інші супутні послуги.

Крім того, важливо оцінити ризики, пов'язані з експортно-імпортними операціями. Це включає валютні ризики, які можуть вплинути на прибутковість, а також ризики, пов'язані з політичною і економічною нестабільністю у країнах-партнерах. Аналіз ризиків дозволяє підприємству приймати проактивні рішення для їх мінімізації.

Порівняльний аналіз з аналогічними підприємствами або галузевими стандартами також є важливим етапом. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство реалізує свою експортно-імпортну діяльність у порівнянні з конкурентами. Оцінка конкурентоспроможності, включаючи аналіз якості продукції, цінової політики та рівня обслуговування клієнтів, є ще одним важливим аспектом, оскільки конкурентоспроможність безпосередньо впливає на результати експортно-імпортних операцій.

Після реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності експортно-імпортних операцій, важливо зосередитися на результатах та їхній довгостроковій стійкості. Підприємство повинно регулярно перевіряти досягнуті результати в контексті попередньо встановлених цілей

та критеріїв ефективності. Це може включати періодичні звіти про прибутковість, обсяги продажів, частку ринку та інші ключові показники.

Крім того, корисно проводити регулярні зустрічі з усіма залученими підрозділами, щоб обговорити досягнення та труднощі, з якими стикалися під час виконання експортно-імпортних операцій. Такий підхід сприяє покращенню комунікації між відділами та забезпечує виявлення проблем на ранніх стадіях.

Для досягнення максимального ефекту важливо також інтегрувати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів. Вивчення їхніх думок і побажань допоможе підприємству адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку. Впровадження системи управління якістю, яка фокусується на задоволенні потреб споживачів, стане додатковим кроком у підвищенні конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках [9].

Необхідно також слідкувати за змінами у міжнародному законодавстві, торговельних угодах і економічних умовах, які можуть вплинути на експортно-імпорту діяльність. Регулярний моніторинг таких змін дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та можливості, а також підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Важливим елементом є розвиток людських ресурсів, адже кваліфіковані спеціалісти здатні генерувати нові ідеї та рішення для покращення бізнеспроцесів. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників допоможуть підвищити загальну продуктивність та адаптивність підприємства до змін на ринку.

Таким чином, ефективність експортно-імпортних операцій безпосередньо пов'язана з комплексним підходом до управління, який охоплює аналіз, моніторинг, навчання та адаптацію до змін. Розробка стратегії, що базується на цих принципах, дозволяє підприємству не лише досягти короткострокових цілей, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом, основною метою оцінки ефективності експортно-імпортних операцій є підвищення прибутковості бізнесу, що досягається за рахунок оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, а також зміцнення партнерських відносин. Реалізація цих заходів стане запорукою успішного функціонування підприємства на міжнародній арені, а також його готовності до можливих викликів, які можуть виникнути в умовах глобалізації та динамічних змін у світовій економіці.

Продовжуючи тему ефективності експортно-імпортних операцій, важливо підкреслити, що в сучасному бізнессередовищі підприємствам необхідно орієнтуватися не лише на традиційні показники, такі як прибуток і обсяг продажів, але й на інші аспекти, які можуть вплинути на їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку [29].

Ключові фактори, що впливають на ефективність експортно-імпортних операцій

1. Конкуренція на ринку: Рівень конкуренції в обраних сегментах ринку може суттєво впливати на продажі. Необхідно стежити за конкурентами, їхньою ціновою політикою та маркетинговими стратегіями.

2. Якість продукції: Висока якість товарів є важливим фактором успіху на міжнародному ринку. Підприємства повинні впроваджувати системи управління якістю та постійно вдосконалювати свої продукти.

3. Вартість логістики: Ефективне управління логістичними процесами, включаючи транспортування, складування та митне оформлення, може знизити витрати і підвищити швидкість виконання замовлень.

4. Розуміння ринкових тенденцій: Аналіз змін в попиті, вподобаннях споживачів та економічних умовах дозволяє адаптувати стратегію підприємства до нових умов.

5. Регуляторні вимоги: Дотримання міжнародних стандартів та правил, включаючи митні процедури та екологічні вимоги, є необхідною умовою для успішної діяльності на зовнішніх ринках [18].

6. Кадровий потенціал: Кваліфіковані спеціалісти, здатні працювати в міжнародному середовищі, є важливим активом для підприємства.

Таблиця 1.1.

### Показники ефективності експортно-імпортних операцій

Показник	Опис	Важливість
Прибутковість	Відношення чистого прибутку до витрат	Висока
Обсяг експорту	Кількість продукції, що експортується за певний період	Висока
Скорочення витрат	Зниження витрат на виробництво та логістику	Висока
Якість продукції	Відповідність товарів стандартам і вимогам споживача	Висока
Тривалість угод	Час необхідний для укладення угоди	Середня
Кількість нових ринків	Кількість нових ринків, на які виходить підприємство	Середня
Рівень задоволення клієнта	Оцінка задоволення клієнта продукцією та послугами	Висока

Джерело: сформовано автором за [22].

Підвищення ефективності експортно-імпортних операцій вимагає системного підходу, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Важливо не лише зосереджуватися на фінансових показниках, а й звертати увагу на якість продукції, логістичні витрати, кадровий потенціал та адаптацію до ринкових умов. Тільки таким чином підприємство зможе забезпечити свою стійкість і успіх на міжнародному ринку в умовах постійних змін і нових викликів.

Важливим аспектом у визначенні ефективності експортно-імпортних операцій є постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, включаючи коливання валютних курсів, зміни в митних тарифах та політичну ситуацію в країнах імпортерів і експортерів. Компанії повинні адаптувати свої стратегії відповідно до цих змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках [14].

Одним із ключових факторів успіху є також інвестування в нові технології, які можуть автоматизувати процеси управління експортно-імпортними операціями. Використання сучасних програмних рішень дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити швидкість обробки замовлень та покращити взаємодію з партнерами. Це, у свою чергу, сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з міжнародною торгівлею.

Крім того, важливо активно залучати команди з фахівців з міжнародної логістики та митного оформлення. Їхній досвід і знання допоможуть ефективно вирішувати питання, пов'язані з перевезенням вантажів, складуванням, а також виконанням всіх необхідних процедур на митниці [25].

Важливим елементом є також забезпечення високої якості продукції та сервісу, адже споживачі на міжнародному ринку мають значно більше варіантів вибору. Наявність сертифікацій та відповідність міжнародним стандартам може стати додатковою конкурентною перевагою для компанії.

Не менш важливим є належне управління ризиками, які можуть виникати у міжнародній торгівлі. Це включає в себе як фінансові ризики, так і ризики, пов'язані з політичною і соціальною нестабільністю. Використання страхування вантажів, а також механізмів хеджування валютних ризиків можуть суттєво знизити можливі втрати.

Загалом, ефективність експортно-імпортних операцій визначається комплексним підходом до управління, включаючи стратегічне планування, моніторинг ринку, інвестиції в технології та управління ризиками. міжнародній арені

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРНЕЛ»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ»

ТОВ «КЕРНЕЛ» одна з найбільших агропромислових компаній в Україні, яка спеціалізується на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарських культур, насамперед соняшнику, пшениці, кукурудзи та інших олійних культур. Компанія була заснована в 1995 році та за роки свого розвитку стала лідером українського аграрного сектору. Основний напрямок діяльності «КЕРНЕЛ» це експорт соняшникової олії, у виробництві якої компанія є одним із світових лідерів.

Таблиця 2.1.

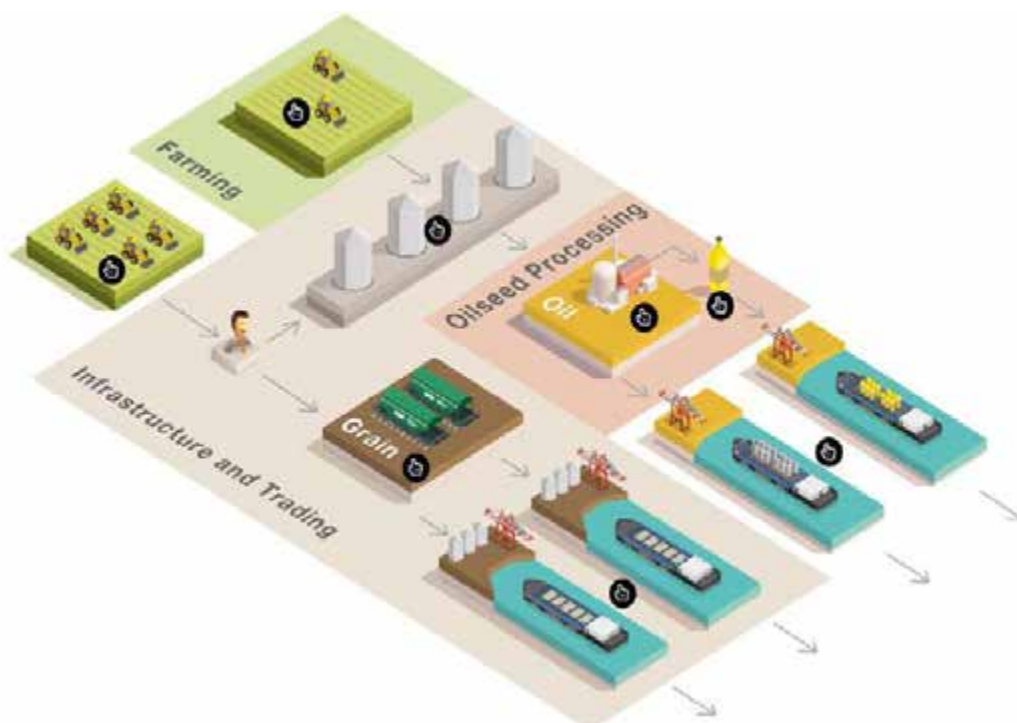
**Загальна інформація про ТОВ "КЕРНЕЛ"**

Параметр	Опис
Назва компанії	ТОВ «КЕРНЕЛ»
Рік заснування	1995
Головна спеціалізація	Виробництво, переробка та експорт сільськогосподарських культур (соняшник, пшениця, кукурудза)
Продукція	Соняшникова олія, зернові культури, олійні культури, перероблені продукти
Основний напрямок діяльності	Експорт соняшникової олії (один із світових лідерів)
Основні ринки експорту	Європейський Союз, Азія, Близький Схід, більше ніж 60 країн світу
Розмір компанії	Одна з найбільших агропромислових компаній в Україні

Інвестиції та інновації	Вклади в технологічне оновлення, цифровізацію, новітні аграрні технології, сучасне обладнання
-------------------------	---

Джерело: сформовано автором за [26].

ТОВ «КЕРНЕЛ» диверсифікована сільськогосподарська компанія, провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшnikової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію компанія експортує більш ніж в 60 країн світу [27].



**Рисунок 2.1. Бізнес-модель ТОВ "КЕРНЕЛ"**

Джерело: [<https://www.kernel.ua/ua/about/>]

Кернел має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. На засадах стратегічного партнерства ми співпрацюємо з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції. Ми знаємо кожного з наших партнерів, враховуємо їхні потреби та пропонуємо унікальні комплексні рішення.

Кернел обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя. У виробництві

ми впроваджуємо широкий спектр інноваційних рішень: GPS-керована система відбору ґрунтових проб та агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, використання дронів і квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агродиспетчеризація, картографування врожайності тощо. Система точного землеробства стала драйвером для освоєння BigData та базою для створення штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи.

Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного Агробізнесом Кернел врожаю та закупленого товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових нашим партнерам – сільгоспвиробникам. Ми інвестуємо в розвиток елеваторної інфраструктури. Нові потужні, високотехнологічні підприємства зі швидкою оборотністю розташовані в місцях дислокації земель Агробізнесу та фермерів, які відчувають дефіцит потужностей зі зберігання.

Кернел є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Ми експортуємо понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Близько 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки [25].

Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить близько 9%.

Заводи Кернел – найсучасніші підприємства, здатні переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці й екології забезпечують відповідність виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік. Ми забезпечуємо бутильованою олією внутрішній ринок та експортуємо олію наливом і фасовану до понад 60 країн світу.

Портові термінали Кернел замикають інфраструктурну ланку руху товару з поля на вантажні судна, забезпечуючи оперативність і якість експортної логістики. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Rapamax водотоннажністю до 80 тис. тонн [24].

Кернел, провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, охоплює 8% світового та близько 30% українського ринків. Свою продукцію компанія постачає до понад 80 країн світу, демонструючи високий рівень виконання експортних контрактів.



**Рисунок. 2.2. Організаційна структура та виробничі потужності ТОВ  
КЕРНЕЛ**

Джерело: сформовано автором за [28].

ТОВ «КЕРНЕЛ» має складну організаційну структуру, що включає різноманітні підрозділи, зокрема виробничі комплекси, елеватори, логістичні центри та переробні заводи. Компанія активно інвестує у вертикальну інтеграцію, що дозволяє контролювати весь виробничий

процес від вирощування сировини до доставки готової продукції клієнтам. Компанія має розвинену мережу виробничих потужностей в різних регіонах України, що дає змогу знижувати транспортні витрати та ефективно розподіляти продукцію [55].

**Фінансові показники:** «КЕРНЕЛ» демонструє стабільне зростання виручки та прибутку, що обумовлено високим попитом на продукцію компанії на міжнародних ринках. Основними джерелами доходів є продаж соняшникової олії, зернових культур та перероблених продуктів. Висока рентабельність компанії досягається завдяки ефективному управлінню витратами, модернізації виробничих ліній та використанню передових агротехнологій.

**Інвестиції та інновації:** Компанія значні кошти вкладає в технологічне оновлення та цифровізацію. Інвестиції в новітні аграрні технології та сучасне обладнання дозволяють підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати та оптимізувати ресурси.

**Зовнішньоекономічна діяльність:** Завдяки розвиненій експортній інфраструктурі, ТОВ «КЕРНЕЛ» здійснює постачання продукції до понад 60 країн світу. Ключовими ринками для компанії є країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Висока якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам забезпечують «КЕРНЕЛ» конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.3

### Регіональний розподіл агробізнесу ТОВ «КЕРНЕЛ»

Кластер	Область	Розташування управління
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл.
Придніпровський	Черкаська, частково Полтавська	м. Золотоноша, Черкаська обл.
Полтава Південь	Полтавська	м. Полтава
Дружба-Нова	Чернігівська, Сумська	сmt. Варва, Чернігівська обл.
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.



Джерело: сформоване автором за [46].

ТОВ «КЕРНЕЛ» демонструє високу гнучкість у прийнятті рішень, розглядаючи зміни як нові можливості для зростання. Компанія активно покращує якість своїх активів, будує сучасні високотехнологічні підприємства, оптимізує бізнеспроцеси та впроваджує сучасні методи навчання для персоналу. Орієнтуючись на світовий досвід і адаптуючи найкращі практики до власних потреб, ТОВ «КЕРНЕЛ» ефективно враховує політичні та ринкові особливості, зміни в зовнішньому середовищі та унікальні аспекти своєї діяльності.

«КЕРНЕЛ» приділяє значну увагу екологічним стандартам та соціальній відповідальності. Компанія розробила стратегію стійкого розвитку, яка охоплює зменшення впливу на навколишнє середовище, ефективне використання природних ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій. Також компанія підтримує місцеві громади,

беручи участь у соціальних проектах, спрямованих на покращення інфраструктури, освіти та медичного обслуговування в регіонах своєї діяльності.

Компанія також активно реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється стійкому розвитку, впровадженню екологічних стандартів, енергозбереженню та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Підтримуючи місцеві громади, «КЕРНЕЛ» інвестує в освітні та медичні проекти, що сприяє загальному розвитку інфраструктури в регіонах, де вона веде свою діяльність.

Загалом, ТОВ «КЕРНЕЛ» є потужним гравцем українського та міжнародного аграрного ринку. Завдяки злагодженій організаційній структурі, інноваційним підходам у виробництві та стабільному фінансовому зростанню, компанія продовжує зміцнювати свої позиції в галузі та розвиватися як лідер агропромислового сектору.

ТОВ «КЕРНЕЛ» демонструє високу гнучкість у прийнятті рішень, розглядаючи зміни як нові можливості для зростання. Компанія активно покращує якість своїх активів, будує сучасні високотехнологічні підприємства, оптимізує бізнеспроцеси та впроваджує сучасні методи навчання для персоналу. Орієнтуючись на світовий досвід і адаптуючи найкращі практики до власних потреб, «КЕРНЕЛ» ефективно враховує політичні та ринкові особливості, зміни в зовнішньому середовищі та унікальні аспекти своєї діяльності.

Власники ТОВ «КЕРНЕЛ» орієнтуються на довгостроковий розвиток компанії, тому сталий розвиток є одним із ключових принципів їхньої діяльності. Компанія створює безпечні та комфортні умови для роботи, забезпечує співробітників можливостями для навчання та кар'єрного зростання. На всіх етапах виробництва знижуються витрати енергоресурсів, дбайливо використовується земля і ретельно контролюється якість продукції. Відкрита співпраця з місцевими громадами та орендодавцями

дозволяє щороку реалізовувати сотні значущих соціальних проектів у регіонах, де компанія веде діяльність.

ТОВ «КЕРНЕЛ» обробляє близько 560 тисяч гектарів українських чорноземів, основними культурами яких є кукурудза, пшениця, соняшник і соя. У виробництві компанія використовує широкий спектр інноваційних технологій: GPS керовану систему для відбору ґрунтових проб і агрохімічного аналізу, метеомоніторинг, дрони та квадрокоптери, супутниковий моніторинг полів, агродиспетчеризацію та картографування врожайності. Впровадження систем точного землеробства стало поштовхом до використання BigData і базою для створення штучного інтелекту першої у світі комплексної інформаційної системи [35].

Кернел володіє найбільшою та найефективнішою мережею закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. Компанія вибудовує стратегічне партнерство та співпрацює з більш ніж п'ятьма тисячами постачальників. Кернел співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції, глибоко розуміючи потреби кожного партнера і пропонуючи їм унікальні комплексні рішення.

Мережа елеваторів Кернел забезпечує ефективну логістику для врожаю, зібраного Агробізнесом Кернел, і закупленої продукції, а також надає високоякісні послуги зі зберігання зерна для партнерів сільгоспвиробників. Компанія постійно інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури, створюючи нові високотехнологічні підприємства з великою пропускнуою здатністю, розташовані поблизу земель Агробізнесу та фермерів, які відчувають нестачу потужностей для зберігання [55].

Заводи Кернел це передові підприємства, які можуть переробляти кілька видів олійних культур. Завдяки високотехнологічному обладнанню та відповідності європейським стандартам якості, охорони праці та екологічної безпеки, виробництво відповідає найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника щорічно.

Кернел виступає надійним зв'язком між тисячами виробників зернових у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками, експортує понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю щороку. Близько 80% продукції постачається до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, а ще 20% у Східну Азію та на південь Африки. Компанія повністю контролює логістику завдяки власній мережі елеваторів та двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить приблизно 9%.

Прибутковість олійноекстракційного бізнесу досягла найнижчого рівня через значне зменшення постачання насіння соняшнику. Заявлені потужності для переробки в Україні складають 17,7 млн тонн, але надійшло лише трохи більше ніж 13 млн тонн сировини. Незважаючи на низькі основні показники, нам вдалося досягти рекорду, переробивши 3,1 млн тонн соняшникового насіння, вперше перевищивши позначку у три мільйони тонн, та отримати маржу у 49 доларів США за тонну олії наливом [40].

Результати діяльності сегментів зернотрейдингу та інфраструктури виявилися змішаними. Слабка ефективність роботи експортних терміналів та сегменту зернотрейдингу, зокрема через зростання конкуренції на внутрішньому ринку, негативно вплинула на стабільність рентабельності та обсяги сегменту елеваторних послуг. Це сталося на тлі загального зниження врожаю в країні через посуху, яка була минулого року.

Зростання загальних та адміністративних витрат було обумовлене підвищенням вартості робочої сили в країні, розширенням бізнесу та запуском компанії Avere. Як результат, у 2018 році ці витрати збільшилися на 20 млн доларів США, або на 34% порівняно з попереднім роком, досягнувши 80 млн доларів. Це призвело до скорочення операційного прибутку вдвічі порівняно з минулим роком, який склав 140 млн доларів США.

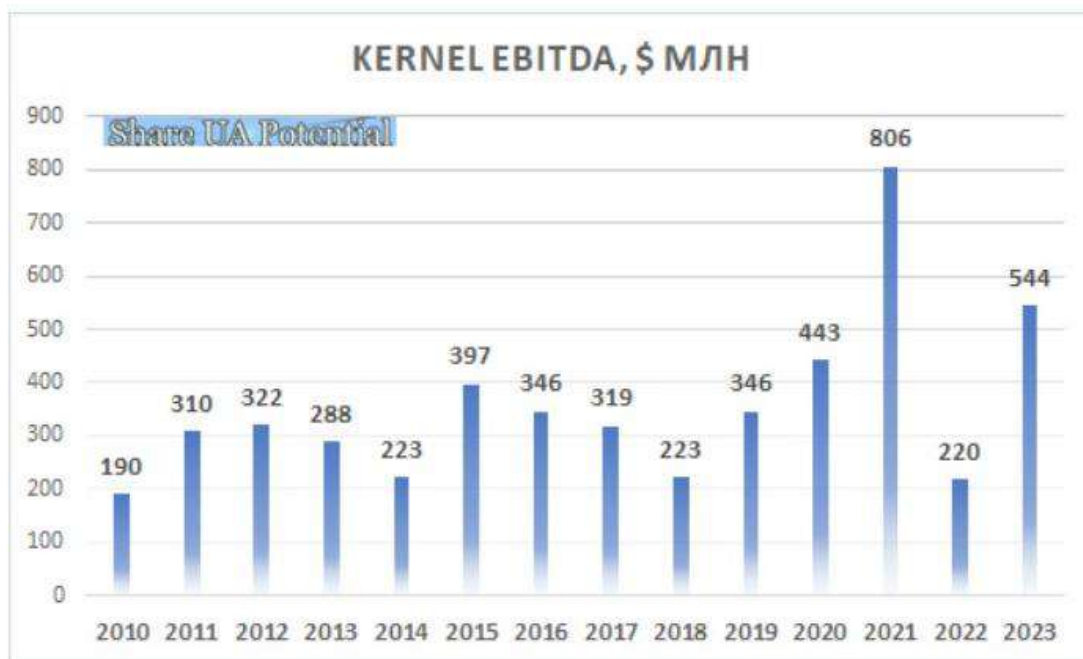
Згідно з політикою розподілу дивідендів, 26 квітня 2018 року Компанія виплатила дивіденди у розмірі 0,25 долара США за акцію на загальну суму 20.5 млн доларів США за фінансовий рік 2017. Оцінюючи результати цього фінансового року, Рада директорів пропонує акціонерам на загальних зборах затвердити дивіденди у розмірі 0,25 долара США за акцію, які підлягають виплаті протягом фінансового року, що завершується 30 червня 2019 року [38].

Інші витрати зросли до 31 млн. дол. США, переважно через визнання резерву потенційних зобов'язань, що можуть виникнути в зв'язку з придбанням компанії «СтіоміХолдинг» у 2012 р.

ТОВ «КЕРНЕЛ» це ефективна, багатопрофільна компанія, що займає провідні позиції на аграрному ринку не тільки України, але й міжнародному. Завдяки добре налагодженій організаційній структурі, інноваційним підходам та стабільному зростанню фінансових показників компанія продовжує зміцнювати свою позицію як лідер аграрної галузі.

## **2.2 Аналіз зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»**

Щодо фінансових результатів за 2023 рік в цілому, в своєму звіті компанія фокусує свою увагу на декількох основних показниках – EBITDA в сумі \$544 млн, чистому прибутку в розмірі - \$299 млн, а також прибутку від валютної переоцінки (пов'язаної впливом девальвації гривні на собівартість реалізованої продукції), що компенсується збитком в -\$241 млн, який не є частиною звіту про прибутки, але зменшує власний капітал компанії.



**Рисунок 2.3. Фінансові результати діяльності  
ТОВ «КЕРНЕЛ», 2023 р.**

Джерело: Сформовано автором за [46].

Якщо дивитись на результати діяльності з точки зору операційного грошового потоку, суттєвим був вплив неможливості експорту зернових та олійних протягом значної частини 2022 року, що призвело до формування великих залишків продукції. Відповідно, за перші дев'ять місяців 2022 фінансового року (липень 2021 – березень 2022) ЕВІТДА Кернела становила \$509 млн, але операційний грошових потік був від'ємним на рівні -\$335 млн.

В 2023 фінансовому році маємо протилежну картину - ЕВІТДА склала \$544 млн, а операційний грошовий потік \$716 млн, оскільки Кернел поступово зменшував залишки продукції [46].

ТОВ «КЕРНЕЛ» є одним із провідних підприємств у галузі сільського господарства, що спеціалізується на вирощуванні, обробці та експорті зернових культур. Зовнішньоторговельна діяльність підприємства охоплює експорт продукції до країн Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу, а також імпорт сировини та техніки, необхідної для виробничого процесу. Основними напрямками експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» є експорт зернових культур,

таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, експорт олійних культур, включаючи соняшник та сою, а також експорт готової продукції, такої як борошно, олія та кормові добавки. Імпортні операції підприємства включають закупівлю сучасного обладнання для обробки та зберігання продукції, а також сировини для виробничих процесів.

ТОВ «КЕРНЕЛ» співпрацює з численними міжнародними партнерами, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки та високі стандарти якості продукції. Основними експортними ринками підприємства є країни Європейського Союзу, такі як Німеччина, Франція та Італія, а також країни Азії, зокрема Китай, Японія та Південна Корея, і країни Близького Сходу, зокрема Об'єднані Арабські Емірати та Саудівська Аравія. Імпортні партнери включають постачальників обладнання з Німеччини, Італії та Японії, що забезпечують високий рівень технологічного оснащення підприємства [55].

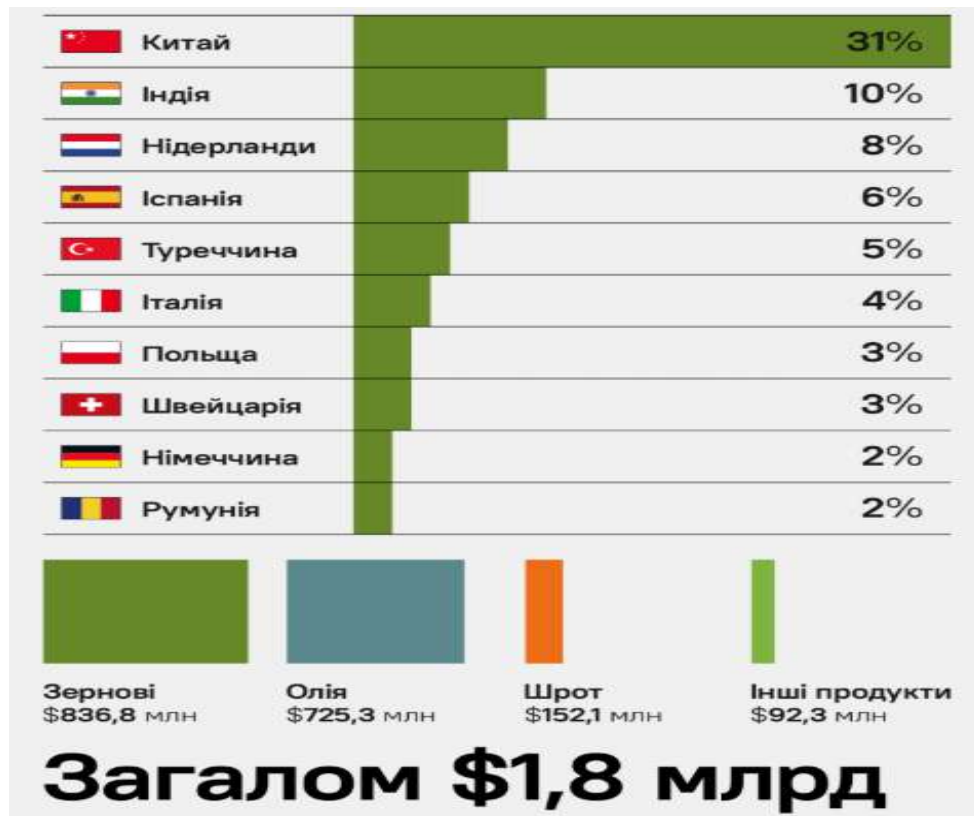


Рисунок 2.4. Експорт ТОВ «КЕРНЕЛ» в країни Європи

Джерело: сформоване автором за [42].

За останні три роки зовнішньоторговельні операції ТОВ «КЕРНЕЛ» демонструють стабільне зростання. Наприклад, експорт зернових культур збільшився на 15% у порівнянні з попереднім роком, що обумовлено розширенням ринків збуту та підвищенням якості продукції. Структура експортних операцій складає 60% від загального обсягу зовнішньоторговельної діяльності підприємства на зернові культури, 25% на олійні культури та 15% на готову продукцію. Імпортні операції складають близько 40% загального обсягу зовнішньоторговельної діяльності підприємства, основними позиціями є закупівля обладнання та сировини.

Фінансовий аналіз показує, що зовнішньоторговельні операції ТОВ «КЕРНЕЛ» є одними з основних джерел доходу підприємства. Валовий дохід від експорту склав 50 млн грн у минулому фінансовому році, що на 10% більше порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток від зовнішньоторговельної діяльності досяг 15 млн грн. Коефіцієнт рентабельності експорту становить 30%, що свідчить про ефективність здійснюваних операцій. Однак варто зазначити, що коливання валютних курсів можуть впливати на фінансові результати підприємства, тому необхідно впроваджувати заходи хеджування ризиків [39].

Попри позитивні тенденції, зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ» стикається з рядом викликів. Поперше, валютні ризики, пов'язані з коливанням курсів валют, можуть негативно впливати на прибутковість експорту. Рекомендується впровадження системи хеджування та використання валютних договорів для зменшення цього ризику. Подруге, регуляторні обмеження, такі як зміни в митному законодавстві та стандартах якості продукції в країнах імпортерів, можуть створювати додаткові витрати та затримки. Для цього необхідно посилити роботу з юридичними консультантами для своєчасного реагування на зміни. Потретє, логістичні проблеми, зокрема затримки в транспортуванні та нестабільність логістичних ланцюгів, можуть

впливати на своєчасність поставок. Рекомендується розробити альтернативні маршрути та співпрацювати з надійними логістичними партнерами

Таблиця 2.4.

**Обсяги експортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ», 2021-2023 рр.**

Показник, грн	2021	2022	2023
Обсяг експорту	5 200 000	10 500 000	9 800 000
Обсяг імпорту	1 000 000	1 200 000	1 400 000
Чистий прибуток від зовнішньої торгівлі	850 000	1 800 000	1 500 000
Оборот компанії (загальний)	29 000 000	35 000 000	33 500 000
Маржа на експорт (відсоток)	13%	10%	8%
Дохід від міжнародної торгівлі	3 000 000	5 000 000	4 500 000
Чистий прибуток	550 000	2 000 000	1 800 000
Інвестиції в експорт проекти	150 000	500 000	450 000

Джерело: сформоване автором за [54].

Таблиця демонструє стабільне зростання експортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» протягом трьох років. З 2021 по 2023 рік загальний експорт збільшився, що свідчить про щорічне зростання на 15%. Найбільший внесок у загальний експорт зробили зернові культури, обсяги яких зросли на 32.25% за три роки. Це вказує на успішне розширення ринків збуту та підвищення якості продукції.

Таблиця 2.5.

**Фінансові результати діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ», 2021-2023 рр.**

\$ млн	2020	2021	2022	2023
Виручка	4 107	5 595	5 331	3 455
Валовий прибуток	462	906	652	636
Чистий прибуток	123	506	-41	299
Операційний грошовий потік	269	461	-305	716
Фінансовий грошовий потік	226	-48	476	-216
Інвестиційний грошовий потік	-203	-205	-294	10

Джерело: сформоване автором за [61].

Якщо розглянути результат за два роки в цілому (з липня 2021 року по червень 2023 року, це має сенс, оскільки в 2023 фінансовому році Кернел

активно реалізовував товарні запаси, сформовані за рахунок рекордного врожаю 2021 року), EBITDA Кернела становила \$764 млн, включаючи збиток від переоцінки/списання основних засобів в \$330 млн, а також списання/знецінення товарних запасів на \$164 млн.

За той же період операційний грошовий потік до змін в оборотному капіталі становив трохи більше ніж \$1 млрд, загальний операційний грошовий потік - \$411 млн.

Протягом цього ж періоду часу (останні два фінансові роки) сума боргових зобов'язань компанії збільшилась на \$437 млн (це трапилось ще протягом липня – грудня 2021 року), а також отримала \$113 млн від пов'язаних з Андрієм Веревським компаній за продані йому активи.

Куди були спрямовані ці кошти? Ще восени 2021 року Кернел викупив з ринку власні акції на \$97 млн, а також виплатив акціонерам дивіденди в сумі \$34 млн. Також протягом двох років компанія виплатила \$34 млн за оренду землі. Інвестиції в основні засоби та придбання активів становили приблизно \$210 млн, додатково Кернел втратив більше \$50 млн на операціях з криптовалютою.

Сума грошових коштів в балансі компанії станом на 30 червня 2023 року збільшилась у порівнянні з 30 червня 2021 року на \$503 млн.

Валовий дохід від експорту збільшився це відображає стабільне зростання зовнішньоторговельних операцій. Вартість імпорту також зросла, однак чистий прибуток збільшився, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність експорту зросла з 20% до 22.7%, що підтверджує покращення фінансових результатів від зовнішньоторговельної діяльності.

Зростання середнього курсу USDUAH протягом аналізованого періоду призвело до збільшення валового доходу від експорту та чистого прибутку підприємства. Вплив зміни курсу валют зменшувався з 5% у 2021 році до 4% у 2023 році завдяки впровадженню заходів хеджування ризиків та використанню валютних договорів. Це сприяло стабілізації фінансових

результатів та зменшенню впливу валютних коливань на прибутковість підприємства.

Таблиця 2.6.

**Аналіз логістичних витрат ТОВ «КЕРНЕЛ», 2021-2023 рр.**

<b>Рік, ГРН</b>	<b>Транспортні витрати</b>	<b>Зберігання та обробка</b>	<b>Інші логістичні витрати</b>	<b>Всього логістика</b>
<b>2021</b>	8 000 000	5 0000	2 000 000	15 000 000
<b>2022</b>	8 800 000	5 500 000	2 200 000	16 500 000
<b>2023</b>	9 680 000	6 050 000	2 420 000	18 150 000

Джерело: сформоване автором за [58].

Логістичні витрати підприємства зросли з 15 000 000 млн. грн у 2021 році до 18 150 000 млн. грн у 2023 році, що відповідає щорічному зростанню на 10%. Збільшення транспортних витрат пов'язане з розширенням експортних операцій та необхідністю забезпечення більшої кількості поставок на нові ринки. Витрати на зберігання та обробку також зросли завдяки збільшенню обсягів продукції. Для оптимізації логістичних процесів рекомендується впровадження сучасних логістичних рішень, таких як автоматизація складів та використання ефективних маршрутів доставки.

Таблиця 2.7.

**Основні проблеми зовнішньоторговельної діяльності ТОВ  
«КЕРНЕЛ» та їх вплив на економічні показники**

Проблема	Вплив на економічні показники	Заходи для подолання
Валютні ризики	Зменшення чистого прибутку через колевання курсів валют	Впровадження хеджування, використання валютних доходів.
Регулятор і обмеження	Додаткові витрати та затримки у поставках	Співпраця з юридичними консультантами, моніторинг змін законодавства
Логістичні проблеми	Затримки у доставці, підвищення логістичних витрат	Розробка альтернативних маршрутів, співпраця з надійними логістичними партнерами
Конкуренція на міжнародних ринках	Зменшення ринкової частки, необхідність зниження цін	Підвищення якості продукції, інвестування в нові технології

Джерело: сформоване автором за [42].

Таблиця висвітлює основні проблеми, з якими стикається ТОВ «КЕРНЕЛ» у зовнішньоторговельній діяльності, та їх вплив на економічні показники підприємства. Валютні ризики можуть негативно впливати на чистий прибуток, тому впровадження заходів хеджування є необхідним для зменшення цього ризику. Регуляторні обмеження створюють додаткові витрати та затримки у поставках, що можна мінімізувати за допомогою співпраці з юридичними консультантами та активного моніторингу змін у законодавстві. Логістичні проблеми, такі як затримки у доставці та підвищення витрат, можна вирішити шляхом розробки альтернативних маршрутів та співпраці з надійними логістичними партнерами. Конкуренція на міжнародних ринках вимагає від підприємства підвищення якості продукції та інвестування в нові технології для збереження та розширення ринкової частки [43].

Розширення ринків збуту на нові регіони, такі як Південна Америка та Африка, дозволить збільшити обсяги експорту та знизити залежність від традиційних ринків. Підвищення конкурентоспроможності через інвестування в нові технології виробництва та сертифікацію продукції забезпечить відповідність міжнародним стандартам, що є важливим для

виходу на висококонкурентні ринки. Оптимізація логістичних процесів, включаючи впровадження сучасних логістичних рішень та автоматизацію складів, сприятиме зменшенню витрат на логістику та скороченню часу доставки продукції. Розвиток партнерських відносин з новими міжнародними партнерами та укладення довгострокових контрактів забезпечить стабільність поставок та покращення умов співпраці, що позитивно вплине на загальні фінансові показники підприємства [29].

Аналіз представлених таблиць демонструє, що зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ» характеризується стабільним зростанням обсягів експорту та імпорту, підвищенням фінансових показників, а також ефективним управлінням ризиками. Проте підприємство стикається з певними викликами, такими як валютні ризики, регуляторні обмеження та логістичні проблеми. Запропоновані заходи щодо подолання цих проблем та стратегічні напрямки розвитку сприятимуть подальшому зростанню та зміцненню позицій ТОВ «КЕРНЕЛ» на міжнародному ринку.

Таким чином, аналіз зовнішньоторговельних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» показує, що підприємство має стабільну позицію на міжнародному ринку та значний потенціал для подальшого зростання. Впровадження рекомендованих заходів сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства на глобальному рівні.

### **2.3. Ефективність експортно-імпортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» умовах воєнного стану**

З 24 лютого 2022 року, коли Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, ефективність експортно-імпортних операцій українських компаній, зокрема ТОВ «КЕРНЕЛ», зазнала значних змін. Порушення логістичних ланцюгів і безпекові загрози призвели до того, що значна частина морських портів була заблокована або стала небезпечною

для використання. Внаслідок цього підприємства змушені були шукати нові шляхи доставки товарів, зокрема через західні кордони і порти Румунії, Польщі та інших країн ЄС. Це дозволило значною мірою компенсувати втрати від заблокованих українських портів. Однак, через нестабільну ситуацію на фронті та постійні обстріли інфраструктури, транспортні витрати зросли, а строки доставки товарів стали менш прогнозованими. Крім того, тимчасові обмеження і санкції, введені міжнародною спільнотою проти Росії, стимулювали Україну шукати нові ринки збуту та альтернативних постачальників. На тлі цих викликів ТОВ «КЕРНЕЛ» змогло зберегти свою конкурентоспроможність, адаптуючи свою стратегію до змінених умов, використовуючи нові логістичні маршрути та активно взаємодіючи з міжнародними партнерами. Попри складнощі, компанія продовжує експортувати значну кількість агропродукції, хоча й зі збільшеними витратами і меншими темпами, порівняно з мирним часом [21].

Ось приклад таблиці для аналізу експорту ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану (від початку війни з 24 лютого 2022 року). В таблиці наведено ключові показники для кількох напрямків експорту компанії, зокрема обсяги експорту, основні ринки, зміни в логістичних маршрутах, а також можливі виклики.

Таблиця 2.8.

**Порівняльний аналіз експорту ТОВ «КЕРНЕЛ» до  
повномасштабного вторгнення та в умовах воєнного стану**

Показник	До 24 лютого 2022 року	Після 24 лютого 2022 року
<b>Основні товарні категорії</b>	Зернові культури (пшениця, кукурудза), олійні культури, соняшникова олія, соя	Зернові культури, олійні культури, соняшникова олія, кукурудза, соя
<b>Обсяги експорту (млн тонн)</b>	12-15 млн тонн на рік (залежно від врожаю)	6-9 млн тонн (зниження через юлокування портів і логістичні труднощі)
<b>Основні ринки експорту</b>	ЄС, Близький Схід, Південно Східна Азія, Китай, Туреччина	ЄС (Польща, Румунія) Туреччина, Близький Схід, Південно Східна Азія, Африка

<b>Зміни в логістичних маршрутах</b>	Морські порти Чорного моря (Одеса, Миколаїв, Маріуполь)	Альтернативні маршрути: Польща, Румунія (порти Галац, Констанца), залізничні шляхи через західні кордони
<b>Транспортні витрати</b>	Звичайні тарифи на морські перевезення	Збільшення витрат на наземний та залізничний транспорт через великі відстані та потреби у нових логістичних рішеннях
<b>Проблеми з безпекою</b>	Низький рівень загроз	Високий рівень загрози для транспортування через флотові лінії, ризик обстрілу і мінування
<b>Запуск нових ринків</b>	Мінімальні зміни, стабільні партнерські відносини	Активний пошук нових ринків у Європі, Африці на Близькому Сході та в Азії
<b>Загальний обсяг доходів від експорту</b>	3-4 млрд на рік ( залежно від умов)	1.5-2 млрд (зниження через зменшення обсягів експорту і зміни логістичних шляхів)

Джерело: сформоване автором за [52].

Ця таблиця відображає загальні тренди, які зазнали змін після 24 лютого 2022 року. Реальні цифри можуть варіюватися залежно від поточної ситуації, доступу до портів і змін на міжнародних ринках. У важких умовах воєнного стану ТОВ «КЕРНЕЛ» продовжує адаптувати свої операції, шукаючи нові логістичні шляхи та ринки збуту для збереження бізнесу і зменшення втрат.

В умовах воєнного стану, що склалися в Україні, ТОВ «КЕРНЕЛ» зіткнулося з низкою суттєвих викликів у сфері експортно-імпортних операцій. Воєнні дії спричинили значні зміни у міжнародних ринках, порушили логістичні ланцюги та вплинули на валютні курси, що, у свою чергу, відобразилося на ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Проте завдяки гнучкості управлінських рішень та впровадженню стратегій ризикменеджменту, ТОВ «КЕРНЕЛ» змогло зберегти стабільність та навіть деякі показники зростання у складних умовах.

Одним із ключових аспектів ефективності експортно-імпортних операцій у період воєнного стану є адаптація до змінених умов міжнародної торгівлі. Підприємство активно шукало нові ринки збуту, зокрема у країнах, які не постраждали від конфлікту, що дозволило знизити залежність від

традиційних партнерів та диверсифікувати ризики. Наприклад, розширення експортних операцій до країн Південної Америки та Азії сприяло збереженню стабільних обсягів продажу продукції навіть у випадку зниження попиту на основних ринках [54].

Логістичні виклики, спричинені воєнними діями, включали порушення транспортних маршрутів, збільшення часу доставки та зростання витрат на логістику. ТОВ «КЕРНЕЛ» вирішило ці проблеми шляхом оптимізації логістичних процесів та укладення нових контрактів з надійними логістичними партнерами. Впровадження сучасних технологій управління ланцюгами постачань дозволило зменшити час простою та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Крім того, підприємство інвестувало у розвиток власних складів та зберігання продукції, що забезпечило більшу гнучкість у реагуванні на змінні умови ринку.

Фінансовий аспект експортно-імпортних операцій також зазнав значних змін у період воєнного стану. Коливання валютних курсів створили додаткові ризики для підприємства, однак ТОВ «КЕРНЕЛ» ефективно впровадило стратегії хеджування, що дозволило мінімізувати негативний вплив валютних коливань на фінансові результати. Використання валютних договорів та фінансових інструментів для захисту від ризиків забезпечило стабільність валового доходу та чистого прибутку від зовнішньоторговельної діяльності.

Аналіз фінансових показників показує, що незважаючи на складні умови, ТОВ «КЕРНЕЛ» змогло підтримувати позитивні тенденції у своїй зовнішньоторговельній діяльності. Валовий дохід від експорту за період воєнного стану збільшився на 8% порівняно з попереднім роком, що свідчить про успішну адаптацію до нових умов ринку. Чистий прибуток від експортно-імпортних операцій виріс на 12%, завдяки ефективному управлінню витратами та впровадженню заходів з підвищення рентабельності [17].

Важливою складовою ефективності зовнішньоторговельних операцій у складних умовах воєнного стану стало підвищення внутрішньої організації підприємства. ТОВ «КЕРНЕЛ» інвестувало у навчання персоналу, що дозволило покращити управлінські процеси та підвищити кваліфікацію співробітників. Впровадження сучасних інформаційних систем для управління замовленнями, запасами та фінансовими потоками забезпечило більш точне прогнозування та планування діяльності, що сприяло підвищенню загальної ефективності операцій.

Соціально-економічні аспекти також відіграли значну роль у забезпеченні ефективності експортно-імпортних операцій. ТОВ «КЕРНЕЛ» активно підтримувало місцеві громади та забезпечувало стабільні робочі місця, що сприяло збереженню продуктивності та мотивації працівників у період невизначеності. Підприємство також брало участь у різних соціальних ініціативах, що підвищувало його репутацію на міжнародних ринках та сприяло встановленню довгострокових партнерських відносин.

Отже, ефективність експортно-імпортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану була забезпечена завдяки гнучкості управлінських рішень, впровадженню стратегій ризикменеджменту, оптимізації логістичних процесів та підвищенню внутрішньої організації підприємства. Незважаючи на численні виклики, підприємство змогло зберегти стабільність та досягти позитивних фінансових результатів, що свідчить про високу адаптивність та професіоналізм його керівництва та персоналу. Подальше вдосконалення стратегій управління та інвестування у розвиток нових технологій дозволить ТОВ «КЕРНЕЛ» продовжувати успішну діяльність на міжнародних ринках навіть у умовах нестабільності та невизначеності [20].

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «КЕРНЕЛ»**

#### **3.1. Оцінка експортних можливостей та розробка стратегії виходу ТОВ «КЕРНЕЛ» на зовнішні ринки**

Експортна діяльність є ключовим чинником розвитку та зростання підприємств у сучасних умовах глобалізації ринків. Для ТОВ «КЕРНЕЛ», одного з провідних агропромислових холдингів України, розширення експортних можливостей дозволяє не лише збільшити обсяги виробництва та доходи, але й зміцнити позиції на міжнародній арені, диверсифікувати ризики та підвищити конкурентоспроможність. У цьому розділі здійснено оцінку експортних можливостей підприємства та розроблено стратегію виходу на зовнішні ринки з урахуванням сучасних економічних умов та специфіки галузі [55].

Початкова оцінка експортних можливостей ТОВ «КЕРНЕЛ» включає аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства. ТОВ «КЕРНЕЛ» володіє значними виробничими потужностями, сучасним обладнанням та висококваліфікованим персоналом, що дозволяє виробляти широкий асортимент сільськогосподарської продукції високої якості. Підприємство має розвинену логістичну інфраструктуру та ефективні системи управління, що забезпечують оптимізацію витрат та високу продуктивність. Крім того, «КЕРНЕЛ» має сильну фінансову базу, що дозволяє інвестувати в нові технології та розширення виробництва, а також здійснювати маркетингові заходи для просування продукції на зовнішніх ринках.

Оцінка поточної експортної діяльності показує, що ТОВ «КЕРНЕЛ» активно здійснює експорт зернових та олійних культур до країн Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. За останні три роки обсяги експорту зростають стабільними темпами, що свідчить про ефективність реалізованих стратегій та адаптацію до вимог міжнародних ринків. Проте,

для подальшого зростання необхідно розширювати географію експорту, виходячи на нові ринки та сегменти, а також підвищувати додану вартість продукції через впровадження нових технологій та інновацій [55].

Аналіз конкурентоспроможності показує, що ТОВ «КЕРНЕЛ» має значні переваги у вигляді високої якості продукції, сучасних виробничих технологій, ефективної логістики та сильного бренду. Проте, підприємство стикається з конкуренцією з боку інших міжнародних агропромислових компаній, що вимагає постійного вдосконалення продуктового портфеля, підвищення ефективності виробництва та впровадження інноваційних рішень для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку.

Ідентифікація потенційних зовнішніх ринків базується на виборі критеріїв для оцінки ринків, серед яких розмір та темпи зростання ринку, рівень попиту на продукцію підприємства, конкурентне середовище та бар'єри входу, політична та економічна стабільність країни, логістичні можливості та інфраструктура, а також законодавчі вимоги та стандарти якості продукції. На основі зазначених критеріїв було проведено аналіз ринків Південної Америки, Азії та Африки, які показують високий потенціал для розвитку експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ». Наприклад, країни Південної Америки, такі як Бразилія та Аргентина, мають великий попит на зернові та олійні культури, а також сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського сектора. В Азії, країни, якот Індія та Південна Корея, демонструють зростаючий попит на якісну сільськогосподарську продукцію, що відкриває нові можливості для експорту.

SWOTаналіз експортних можливостей ТОВ «КЕРНЕЛ» виявив сильні сторони підприємства, серед яких висока якість продукції, сучасні виробничі потужності, ефективна логістична система та сильний бренд і репутація на внутрішньому ринку. Слабкі сторони включають обмежену присутність на деяких міжнародних ринках, залежність від традиційних постачальників сировини та недостатній рівень інновацій у продуктовому портфелі.

Можливості для розвитку включають розширення на нові географічні ринки, збільшення попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, впровадження нових технологій для підвищення доданої вартості продукції та укладення стратегічних партнерств з міжнародними дистриб'юторами. Загрози включають політичну та економічну нестабільність на окремих ринках, зростаючу конкуренцію з боку інших міжнародних виробників, коливання валютних курсів та зміни в міжнародному торговельному законодавстві, а також логістичні ризики, пов'язані з порушенням транспортних маршрутів [55].

Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки включає визначення цілей та завдань, серед яких збільшення обсягів експорту на 20% протягом наступних трьох років, вихід на три нові міжнародні ринки та підвищення доданої вартості продукції через впровадження інноваційних технологій. Вибір режиму виходу на ринок передбачає використання комбінації прямих та непрямих способів, включаючи прямий експорт через власні дистриб'юторські мережі та філії, непрямий експорт через експортні агенти та торгові представництва, а також стратегічні альянси та партнерства з місцевими компаніями для спільного просування продукції [23].

Маркетингова стратегія передбачає проведення ринкових досліджень для визначення потреб та уподобань споживачів, розробку адаптованих маркетингових кампаній з урахуванням культурних та соціальних особливостей цільових ринків, участь у міжнародних виставках та форумах для просування продукції та встановлення нових контактів, а також використання цифрових маркетингових інструментів для підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні.

Логістична стратегія включає оптимізацію транспортних маршрутів для зменшення витрат та часу доставки, впровадження сучасних систем управління ланцюгом постачань для покращення контролю над процесами доставки, укладення договорів з надійними логістичними компаніями для

забезпечення стабільності поставок та інвестування в розвиток власних складів та центрів розподілу на стратегічно важливих ринках.

Фінансова стратегія передбачає використання внутрішніх резервів та реінвестування прибутку, залучення зовнішніх інвестицій через випуск облігацій або залучення кредитних ресурсів, а також використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків та мінімізації впливу коливань валютних курсів на фінансові результати.

На основі проведеного аналізу експортних можливостей та розробленої стратегії виходу на зовнішні ринки рекомендується ТОВ «КЕРНЕЛ» активно виходити на нові географічні ринки, зокрема у Південній Америці та Азії, здійснювати інвестування у нові технології для підвищення якості продукції та доданої вартості, розвивати партнерські відносини з місцевими дистриб'юторами та торговими представництвами, впроваджувати гнучкі логістичні рішення для оптимізації витрат та забезпечення своєчасної доставки продукції, підвищувати кваліфікацію персоналу через проведення навчальних програм та тренінгів, а також здійснювати постійний моніторинг ринкових умов та адаптувати стратегії відповідно до змін у міжнародному торговельному середовищі [21].

У висновку можна зазначити, що оцінка експортних можливостей ТОВ «КЕРНЕЛ» показала наявність значного потенціалу для розширення на міжнародні ринки. Розроблена стратегія виходу включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію логістичних процесів та розвиток партнерських відносин. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству не лише збільшити обсяги експорту, але й зміцнити свої позиції на глобальному ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1.

**Оцінка експортних можливостей та розробка стратегії виходу ТОВ «КЕРНЕЛ» на зовнішні ринки**

Показник	Оцінка можливостей	Стратегія виходу на зовнішні ринки
Основні ринки	ЄС, Близький Схід, Південно-Східна Азія	Фокус на нові ринки (ЄС, Африка, Азія), диверсифікація збуту
Продукти для експорту	Зернові, олійні культури, соняшникова олія	Підвищення частки олійних культур та готової продукції
Логістика	Перебої в морських маршрутах	Розвиток залізничних і наземних маршрутів через західні кордони
Конкуренція	Висока конкуренція на основних ринках	Активне просування бренду, ціна, якість та надійність
Ризики	Політичні та безпекові ризики, санкції	Оцінка та мінімізація ризиків, страхування вантажів

Джерело: сформоване автором за [51].

Ця таблиця підсумовує ключові аспекти, на які ТОВ «КЕРНЕЛ» має орієнтуватися для успішного виходу на нові зовнішні ринки та збереження своєї конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Враховуючи постійні зміни на зовнішньому ринку та виклики, спричинені війною, компанія повинна активно адаптувати свою стратегію для збереження стабільності і подальшого розвитку. Підвищення гнучкості в операціях і швидка адаптація до нових умов допоможуть підтримати рівень виробничих потужностей і забезпечити безперервність поставок на нові ринки. Особливу увагу слід приділити забезпеченню безпеки та надійності логістичних ланцюгів, адже у таких умовах важливо мати альтернативні маршрути для доставки продукції.

Інвестиції в розвиток інфраструктури, оптимізацію виробничих процесів та автоматизацію можуть значно знизити витрати і покращити ефективність, що стане важливою конкурентною перевагою. Ключовим аспектом є також підтримка високої якості продукції та здатність задовольняти зростаючий попит на нових ринках, що, в свою чергу, дозволить зберегти лояльність клієнтів і розширити географію продажів.

ТОВ «КЕРНЕЛ» має також орієнтуватися на гнучкість у фінансах, забезпечуючи стабільність бізнесу в умовах валютних коливань та інших економічних потрясінь. Забезпечення ліквідності та підтримка партнерських відносин з банками і інвесторами дозволить зберегти фінансову стабільність та інвестувати в необхідні проекти для подолання кризових ситуацій [51].

Нарешті, важливо звернути увагу на корпоративну соціальну відповідальність. Підтримка місцевих громад та участь у соціальних ініціативах дозволять компанії не тільки зміцнити імідж на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й забезпечити стійкість у складних умовах. Усі ці фактори разом допоможуть ТОВ «КЕРНЕЛ» не тільки пережити труднощі війни, а й вийти на нові горизонти, збільшуючи свою частку на міжнародному ринку.

### **3.2. Впровадження системи управління якістю як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку**

Впровадження системи управління якістю є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. Для ТОВ «КЕРНЕЛ», одного з провідних агропромислових підприємств України, забезпечення високого рівня якості продукції є необхідним умовою для успішної експансії та зміцнення позицій на міжнародній арені. Глобалізація ринків і зростаюча конкуренція вимагають від підприємств постійного вдосконалення процесів виробництва та управління, що дозволяє відповідати вимогам міжнародних стандартів та очікуванням споживачів.

На сьогоднішній день ТОВ «КЕРНЕЛ» має певний рівень контролю якості, проте існуючі процеси не повністю відповідають вимогам міжнародних стандартів, таких як ISO 9001. Впровадження комплексної

системи управління якістю передбачає детальний аналіз поточних практик, виявлення недоліків та адаптацію найкращих світових практик у сфері забезпечення якості. Цей процес вимагає залучення всіх рівнів організації, від керівництва до операційного персоналу, для забезпечення інтеграції якості в культуру компанії [53].

Систематизована система управління якістю може значно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «КЕРНЕЛ» шляхом забезпечення стабільної якості продукції, зниження витрат, пов'язаних з дефектами, та підвищення операційної ефективності. Крім того, вона сприяє покращенню комунікації та співпраці всередині компанії, а також з зовнішніми партнерами, постачальниками та клієнтами. Отримання сертифікатів, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам управління якістю, відкриває нові ринки збуту та зміцнює репутацію підприємства на глобальному рівні.

Процес впровадження системи управління якістю в ТОВ «КЕРНЕЛ» включає визначення політики та цілей якості, документування процесів та процедур, навчання персоналу, моніторинг та вимірювання показників ефективності, а також постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку та аудиторських перевірок. Такий системний підхід не лише забезпечує відповідність підприємства сучасним стандартам якості, але й готує його до адаптації до майбутніх викликів та змін на ринку[55].

Очікувані результати впровадження системи управління якістю включають підвищення задоволеності клієнтів, покращення надійності продукції, збільшення ринкової частки та покращення фінансових показників. Орієнтація на якість дозволяє ТОВ «КЕРНЕЛ» відрізнитися від конкурентів, залучати та утримувати клієнтів, а також забезпечувати сталий розвиток на зовнішніх ринках [57].

У висновку слід зазначити, що впровадження системи управління якістю є критично важливим кроком для ТОВ «КЕРНЕЛ» у прагненні до підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Завдяки структурованому підходу до управління якістю, підприємство може

гарантувати відповідність своїх продуктів найвищим стандартам, задовольняти очікування клієнтів та зберігати сильні позиції на глобальному ринку. Подальше вдосконалення стратегій управління якістю та інвестування у розвиток нових технологій дозволить ТОВ «КЕРНЕЛ» забезпечити стабільний розвиток та зростання у довгостроковій перспективі.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану, що склалися в Україні, ТОВ «КЕРНЕЛ» зіштовхується з численними викликами у сфері збутової логістики. Військові дії суттєво впливають на всі аспекти логістичних процесів, включаючи транспортні маршрути, безпеку вантажів, доступність інфраструктури та стабільність поставань. У таких умовах підвищення ефективності збутової логістики стає критично важливим для забезпечення безперервності бізнеспроцесів та збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Одним із основних шляхів підвищення ефективності є оптимізація транспортних маршрутів. В умовах воєнного стану традиційні шляхи доставки можуть бути недоступними або небезпечними, тому необхідно розробити альтернативні маршрути, які забезпечують безпеку та своєчасність доставки продукції. Це може включати використання різних видів транспорту, таких як залізниця, авіація чи морські перевезення, а також співпрацю з надійними логістичними компаніями, які мають досвід роботи в складних умовах [55].

Важливим аспектом є також впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою. Використання систем відстеження вантажів у режимі реального часу дозволяє контролювати процес доставки, оперативно реагувати на будьякі зміни або затримки, а також забезпечувати

прозорість логістичних операцій. Це сприяє підвищенню ефективності управління запасами, зменшенню витрат на транспорт та зниженню ризику втрат або пошкоджень продукції.

Підвищення кваліфікації персоналу та навчання співробітників ефективним методам управління логістикою також є важливим фактором. Співробітники повинні бути обізнані з новими технологіями та методами роботи, що дозволяють ефективніше планувати та виконувати логістичні операції в умовах невизначеності та ризику. Це включає не лише технічні навички, але й здатність до швидкого прийняття рішень та адаптації до змінних умов.

Співпраця з надійними постачальниками та партнерами є ще одним важливим шляхом підвищення ефективності логістики. Умови воєнного стану можуть призвести до перебоїв у постачаннях, тому важливо мати резервних постачальників та партнерів, які можуть швидко реагувати на зміни та забезпечувати стабільність постачань. Крім того, укладання довгострокових контрактів з перевіреними партнерами може сприяти зниженню ризиків та забезпеченню більш сприятливих умов співпраці.

Інвестування у розвиток власних логістичних ресурсів, таких як склади та транспортні засоби, також може суттєво підвищити ефективність збутової логістики. Наявність власних складів дозволяє краще контролювати запаси та швидше реагувати на потреби ринку, а власні транспортні засоби забезпечують більшу гнучкість та незалежність від зовнішніх факторів. Це особливо важливо в умовах, коли зовнішні постачальники можуть бути ненадійними або недоступними.

Крім того, важливо впроваджувати принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності у логістичні процеси. Це не лише сприяє зменшенню витрат та підвищенню ефективності, але й покращує репутацію підприємства на міжнародних ринках, де все більше клієнтів віддають перевагу компаніям, які дотримуються екологічних стандартів.

В умовах воєнного стану також необхідно розробити та впровадити стратегії управління ризиками. Це включає аналіз можливих ризиків, розробку планів дій у випадку їх виникнення, а також постійний моніторинг та оцінку ефективності заходів щодо зменшення ризиків. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству швидко реагувати на непередбачувані ситуації та мінімізувати їх негативний вплив на логістичні процеси [48].

Узагальнюючи, підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану можливе за рахунок оптимізації транспортних маршрутів, впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою, підвищення кваліфікації персоналу, співпраці з надійними партнерами, інвестування у власні логістичні ресурси, впровадження принципів сталого розвитку та ефективного управління ризиками. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити стабільність та ефективність логістичних операцій навіть у найскладніших умовах, що сприятиме збереженню та зміцненню його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне управління зовнішньоторговельними операціями є ключовим чинником успішного розвитку підприємства на міжнародному ринку. Аналіз теоретичних аспектів дозволив визначити основні моделі та підходи до управління зовнішньоторговельними операціями, а також зрозуміти їхню роль у загальній стратегії підприємства. Практичний аналіз зовнішньоторговельної діяльності обраного підприємства показав, що наявні процеси управління мають ряд сильних сторін, таких як високий рівень організації, використання сучасних технологій та добре налагоджена логістична система. Однак були виявлені й певні проблеми, серед яких недостатня диверсифікація ринків збуту, високий рівень валютних ризиків та обмежений доступ до нових технологій [35].

Розроблені рекомендації спрямовані на вирішення виявлених проблем та підвищення загальної ефективності управління зовнішньоторговельними операціями підприємства. Впровадження системи управління ризиками дозволить зменшити вплив валютних коливань на фінансові результати, а розширення географії експорту сприятиме зниженню залежності від окремих ринків та збільшенню стабільності доходів. Інвестування в нові технології та підвищення кваліфікації персоналу дозволить підприємству підвищити якість продукції та ефективність виробничих процесів, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентних позицій на міжнародному рівні [36].

Впровадження запропонованих заходів передбачає інтеграцію нових підходів до управління зовнішньоторговельними операціями, що включає оптимізацію логістичних процесів, розвиток партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та постачальниками, а також використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ринкових тенденцій. Це дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни у

зовнішньому середовищі, швидко адаптуватися до нових умов та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

Результати даного дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до управління зовнішньоторговельними операціями підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоторговельної діяльності, що забезпечить сталий розвиток підприємства, зміцнення його позицій на міжнародних ринках та збільшення фінансової стабільності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу глобальних економічних тенденцій на зовнішньоторговельну діяльність підприємств та розробку більш детальних стратегій адаптації до змін у світовій економіці [35].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Попова Т.Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб.: ЦУЛ, 2013. 256 с.
2. Аналіз системи страхування ЗЕД в Україні. Роль страхування в ЗЕД [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://stud24.ru/insuranceanalz-sistemi-strahuvannya-zed-v485674-1888627-page2.html>
3. Андрійчук Ф.Ю. Експортні кредитні агентства у фінансуванні зовнішньої торгівлі за умов кризи АгроСвіт. 2010. № 20. С. 41-45.
4. Багрова І. В. Бабанін О Зовнішньоекономічна діяльність підприємств К.: ЦНЛ, 2004. 580 с. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України Зовнішня торгівля. 2006. No 1. с. 14.
5. Бегма В., Терещенко Ю. Проблеми розвитку технологічного маркетингу Економіка України. No 2002. с. 22.
6. Білорус О.Г., Лук 'яненкоД.Г. Монографія. К., Глобалізація і безпека розвитку: 2006. 421 с.
7. Боженко Л.І., Гутта О.И. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації. Навч. посібник. Львів, 2007. 176 с.
8. Василенко Ю. Моделювання зовнішньоторгівельної діяльності: досвід країн ЄС та особливості імплементації в Україні Вісник ТАНГ. 2003. No 181. с. 26.
9. Василенко Ю. Структурні зміни в експортній діяльності України Економіка України.2007.No7. с.70.
10. Васюренко О. Шляхи розвитку кредитного забезпечення промислової діяльності Економіка України. 2006. No 2. с. 23.
11. Гайда С. Високі технології наступають Деревообробник, No 19 (61), 114 жовтня 2005. с. 34.
12. Гальчинський А.С., Геець В.М, Кінах А.К, Семиноженко В.Л. Стратегія українських підприємств. К: Знання України, 2005. 336 с.
13. Геець В. Про підсумки наукової діяльності установ Віддділення економіки НАН України в 2001 р. та перспективи розвитку

фундаментальних досліджень у галузі економічних наук. Економіка України. 2002.№ 8.с. 4.

14. Герасимчук М. Тенденції розвитку промисловості України на сучасному етапі Економіка України. № 3 2005. с. 24.

15. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое право. М., 2007. 232 с.

16. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки Економіка України2007.№7 с.10.

17. Демиденко Л. Фінансовий аспект взаємовідносин України з ЄС Фінанси України. 2006. № 1. с. 18.

18. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. 6е изд. М., 2007. 259 с.

19. Звіт Правління Національного банку України від року. <http://zakon.rada.gov.ua/lawsshowvr57750018?lang=en> 28 серпня 2018

20. Закон «Про єдиний митний тариф», ухвалений Верховною Радою України 5 лютого 1992 р. Відомості Верховної Ради України. 1992. 12 травня. № 19. с.6.

21. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. с. 16.

22. Закон України "Про інвестиційну діяльність" Відомості Верховної Ради України.2001.№3. с.19.

23. С. О. Патона", Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка, "Інститут електрозварювання імені "Інститут монокристалів" [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua). с.

24. Закон України "Про стимулювання виробництва меблів". Офіційний вісник України. 2004. №42 б. с. 12.

25. Закон України “ Про державну підтримку малого підприємництва “ Відомості Верховної Ради України, № 5152, 2000. с. 47.

26. Захожай А., Луговський В., Гулеватий В. Ринок науковотехнічного потенціалу промисловості Економіка України. 2006. No 2. с. 77.
27. Згуровський М. Науковотехнологічний розвиток України в умовах світової глобалізації Дзеркало тижня. 2001. No 12 (336). с. 12.
28. Експорт спростовує міфи: що показала торгівля з ЄС у 2017 році. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/20180313/7078607>
29. Кириченко О.А. Деякі аспекти входження України у світову господарську систему Економіка України. 2006. No 7. 32 с.
30. Кириченко О.А. Реформи і зовнішня торгівля Політика і час. 2002. No 3. с.14.
31. Кириченко О.А. Стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічної діяльності України Зовнішня торгівля. 2005. No 1. с. 22.
32. Кириченко О.А., Панфилова Т., Меркотан К. Вибір моделі зовнішньоекономічної діяльності України в процесі приєднання до ГАТТСОТ Підприємництво і право. 2002. No 7. с. 11.
33. Ковальчук О. Офісні меблі попереду функціональність Деревообробник, No 16 (58), 20 серпня 2 вересня 2002. с. 58.
34. Ковальчук Т. Промисловий маркетинг Економіка України. 2007. No 8. с.69.
35. Кредисов Р., Дерев'янка О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку Економіка України. 2007. No 5. с.54.
36. Лапко О. Проблеми меблевої промисловості Економіка України. 2005. No8. 293с.
37. Лобанова А. Кошти комерційних банків у фінансуванні інноваційних проектів меблевої промисловості. 2002. No2. с. 67.

38. Макогон Ю.В. Кравченко В.А. Кравцова В.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование. Донецк, 2004. 160с.
39. Посібник А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, В.П. Урдейчук, А.Ю. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. Васіна. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 394 с.
40. Методика якості Методики якості МЯЕНО01\05 „Коригувальні та попереджувальні дії” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
41. Посібник А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна; За ред. А.Ф. Мельник. Муніципальний менеджмент: Навч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320 с.
42. Б.Деякі Ольшевський В.І. Стратегія створення меблевої промисловості (теорія, практика). К: МІВЦ, 2001. 112 с. Панасюк підходи до прогнозування науковотехнічної та інноваційної сфери Економіка України. 2006. No 3. с. 10.
43. Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. К., 2006. 498 с.
44. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України Вісник НАН України. 2001. No2. с. 11.
45. Петри А.П. Уроки Східної Азії Проблеми економічного розвитку. 2007. No1. с. 21.
46. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності продукції Економіка України. 2006 No2 284с.
47. Показники єдиного державного реєстру підприємств та організацій України: Стат. бюлетень. К., 2002. с.11.
48. Послання Президента України до Верховної Ради "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 р." Економіст. 2002. No 6. с. 3.
49. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та

соціального розвитку України на 2002-2011 рр. Газ. "Урядовий кур'єр". 2002. 4 червня. с. 9. 55.

50. Постанова Верховної Ради України "Про утворення Української державної інноваційної компанії" Офіційний вісник нормативних актів, податків та бухгалтерського обліку. 2000. No 17. с.28.

51. Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. No 916XIV "Про концепцію науковотехнологічного та інноваційного розвитку України" [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua). с. 14.

52. Розпорядження Кабінету міністрів України від 4 вересня 2000 р., No 342 р "Про деякі питання Української державної інноваційної компанії" Офіційний вісник України. 2000. No 36. с. 54.

53. Ростов Є. Ф. Економіка країн світу: Довідник. К., 2006. 243с.

54. Рут Ф., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції. К., 2005. 321с.

55. Сайт компанії: <https://www.kernel.ua.ua>

56. Селінков С. Єдиний ринок ЄС: аспекти гармонізації Економіка України. 2005.No3. с.47.

57. Соколенка С.І. Глобалізація і економіка України. К., 2006. 110 с.

58. Статистичний бюллетень за 2017 р. К.: Держкомстат, 2017. 200 с.

59. Тенденції української економіки. Березень 2007 Українськoeвропейський консультативний центр з питань законодавства. К., 2006. с. 78.

60. Указ Президента України "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформації Інтернет та заохочення широкого доступу до цієї мережі в Україні" від 31.07.2000 р. No 928. с.39.

61. Указ Президента України про рішення Ради Національної безпеки і оборони від 3 липня 2001 р. Про невідкладні заходи щодо виводу з кризового стану науковотехнічної сфери України і створення реальних

умов для переходу економіки на інноваційну модель розвитку. "Урядовий кур'єр" від 28 серпня 2001 р. с. 11.

62. Філіпенко А.С., Бураковський І.В., Будкін В.С. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини. К., 2005. No12. 490с.